



**Assemblée générale**

Distr.  
GÉNÉRALE

A/49/959  
31 août 1995  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Quarante-neuvième session  
Point 105 de l'ordre du jour

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

Note du Secrétaire général

En application de la résolution 48/218 B de l'Assemblée générale, en date du 29 juillet 1994, le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée le rapport joint en annexe, qui lui a été adressé par le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne et qui concerne l'étude de la Division de l'administration et de la logistique des missions du Département des opérations de maintien de la paix. Le Secrétaire général souscrit aux recommandations figurant dans le rapport. En ce qui concerne la délégation de pouvoirs pour l'achat de matériel de transmissions pour les opérations de maintien de la paix, il a demandé que la question soit étudiée plus avant.

95-26731 (F) 080995 090995 110995



/...

ANNEXE

Étude de la Division de l'administration et de la logistique des missions (Département des opérations de maintien de la paix)

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. RÉSUMÉ . . . . .	1 - 8	3
II. CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS . . . . .	9 - 37	5
A. Conclusions générales . . . . .	38 - 44	16
B. Constatations concernant chaque service de la Division de l'administration et de la logistique des missions . . . . .	45 - 47	18
III. RECOMMANDATIONS . . . . .	48 - 49	22

Annexes

I. Tableaux récapitulatifs de l'effectif de la Division de l'administration et de la logistique des missions . . . . .	26
II. Composition et structure de l'effectif de la Division de l'administration et de la logistique des missions . . . . .	28

## I. RÉSUMÉ

1. Conformément à la partie IX de la résolution 49/233 de l'Assemblée générale, en date du 23 décembre 1994, le Secrétaire général a demandé au Bureau des services de contrôle interne d'entreprendre une inspection des services du Secrétariat responsables des dispositions logistiques, opérationnelles et administratives prises pour les opérations de maintien de la paix et autres opérations sur le terrain, en vue de définir les problèmes et de recommander des mesures visant à assurer une utilisation plus efficace des ressources. En réponse à cette demande, le Bureau des services de contrôle interne a établi un mandat pour l'étude. Aux termes de ce mandat, la principale cible devait être la Division de l'administration et de la logistique des missions relevant du Bureau de la planification et de l'appui du Département des opérations de maintien de la paix, une attention devant aussi être accordée aux diverses articulations intra et interdépartementales ayant une incidence sur les activités opérationnelles de la Division.
2. L'entité de l'Organisation dont relève l'unité administrative responsable de l'appui aux missions et opérations de maintien de la paix a changé plusieurs fois au fil des années. Depuis le 1er septembre 1993, cette unité administrative relève du Département des opérations de maintien de la paix, et son mandat est exposé dans une circulaire du Secrétaire général (ST/SGB/Organization) datée du 22 mars 1995. Aux termes de cette circulaire, la Division a essentiellement pour mandat "d'apporter un appui administratif et logistique aux missions de maintien de la paix et autres opérations de l'Organisation sur le terrain" et, pour ce faire, de recenser "en coopération avec le Service de la planification des missions, les besoins administratifs et logistiques des opérations sur le terrain : appui administratif, effectifs, logement, transports, transmissions, matériel et fournitures".
3. Afin de bien cerner les problèmes à résoudre, les activités des diverses unités administratives relevant de la Division ont été étudiées du double point de vue des tâches et du contrôle<sup>a</sup>. L'équipe a longuement interrogé le personnel, à divers niveaux, et procédé à un examen approfondi de la documentation disponible. Son étude a révélé l'existence de plusieurs problèmes communs à de nombreuses unités administratives et a contribué à faire apparaître un certain nombre de points vulnérables.
4. En général, l'équipe a constaté que si la Division comptait de nombreux fonctionnaires travailleurs et dévoués, l'environnement dans lequel ils exerçaient leurs activités a) ne facilitait pas l'efficacité opérationnelle; b) n'était pas propice à des contrôles internes efficaces; et c) ne favorisait pas une bonne gestion des ressources. Cette situation était en partie imputable à des problèmes internes à la Division, mais en partie aussi à des facteurs externes qui entravaient la capacité opérationnelle de cette dernière. En ce qui concerne les effectifs, l'équipe a constaté que leur composition n'était pas équilibrée et qu'ils étaient, à certains égards, insuffisants. Elle a en outre constaté que certaines responsabilités fonctionnelles n'étaient pas clairement établies et que certaines articulations organisationnelles avaient pour effet de diluer les responsabilités et réduisaient ainsi l'efficacité. Enfin, d'un point de vue financier, l'équipe a constaté que l'Organisation a) courait des risques du fait de passifs non comptabilisés; b) s'exposait à des pertes considérables

/...

en raison notamment de l'insuffisance des contrôles exercés sur les actifs; et c) n'était pas convenablement couverte par une assurance de responsabilité civile en cas de déploiement ou de relève de contingents opérés en vertu d'une lettre d'attribution.

5. Compte tenu de ce qui précède, l'équipe a bien dû conclure que la Division ne disposait pas encore des capacités voulues pour s'acquitter des responsabilités qui lui étaient confiées aux termes de la circulaire du Secrétaire général ST/SGB du 22 mars 1995, que ce soit au niveau de la direction ou au niveau organisationnel. Tant que certaines questions fondamentales ne seraient pas résolues, les chances d'atténuer ce problème resteraient minces.

6. Il convient de souligner que le problème se situe tout autant au niveau de la qualité qu'au niveau financier. Cela signifie que l'affectation de ressources supplémentaires, même si celles-ci sont sans doute nécessaires à certains égards, ne suffirait pas à elle seule à donner au Secrétaire général et aux divers organes délibérants l'assurance que les opérations de maintien de la paix bénéficieraient d'un appui administratif et logistique efficace. Étant donné le rythme auquel les activités de maintien de la paix se sont développées ces dernières années, il est impératif de prendre rapidement les mesures voulues pour a) faire en sorte que les ressources soient bien gérées; et b) doter l'Organisation de la mémoire institutionnelle nécessaire pour tirer les leçons de son expérience alors qu'elle est appelée à organiser toujours plus d'opérations de maintien de la paix ou à développer les opérations existantes.

7. L'une des principales recommandations de l'équipe est donc que la direction de la Division de l'administration et de la logistique des missions prenne les mesures voulues pour remédier aux faiblesses relevées dans le présent rapport aux niveaux opérationnel et organisationnel et à celui des contrôles, et en particulier aux faiblesses apparues aux plans a) de la responsabilisation du personnel; b) de la planification et de la préparation des missions; c) de la mise en place et de la maintenance de systèmes informatiques; et d) de la gestion et du contrôle des actifs. En outre, des mesures devraient être prises immédiatement pour déterminer l'ampleur des obligations financières de l'Organisation au cas où des pays fournissant des contingents mettraient en cause la responsabilité civile de celle-ci et pour contracter une assurance lui apportant la protection voulue. Pour ce qui est de la question du contrôle des actifs et de l'insuffisance de la protection accordée par les assurances de l'Organisation, l'équipe a estimé qu'il faudra peut-être procéder à une seconde étude afin de déterminer l'ampleur de ces problèmes et d'évaluer les mesures prises pour protéger les ressources de l'Organisation.

8. Du point de vue des ressources, l'équipe recommande que la direction de la Division revoie la structure organisationnelle de cette dernière en vue de déterminer les cas dans lesquels la composition des effectifs n'est pas la bonne pour la réalisation de tâches bien définies. Elle recommande également que l'Assemblée générale autorise le prélèvement sur le compte d'appui de ressources supplémentaires pour résoudre les problèmes qui font peser sur l'Organisation les plus gros risques financiers. Enfin, l'équipe recommande que le Secrétariat et les États Membres revoient de près la méthode utilisée pour calculer le montant des dépenses pouvant être imputées sur le compte d'appui afin de déterminer si la formule actuelle consistant à appliquer un taux uniforme

/...

aboutit à un résultat satisfaisant compte tenu de la charge de travail, étant donné le rôle accru que joue l'Organisation dans les opérations de maintien de la paix.

## II. CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

9. Les constatations et conclusions ont été regroupées sous quatre grandes rubriques : questions organisationnelles, questions de gestion, questions relatives au contrôle et questions d'ordre réglementaire. Elles sont récapitulées dans le tableau 1 ci-après. Cette récapitulation est suivie d'un examen détaillé des questions entrant dans chaque rubrique et d'une conclusion globale.

Tableau 1

	Catégorie	Constatations	Conclusions
a)	Questions organisationnelles	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Le personnel engagé pour une période de courte durée et le personnel militaire représentent une trop forte proportion des effectifs de la Division.</li> <li>2) Bon nombre des postes de la Division n'ont pas encore été officiellement classés.</li> <li>3) Une forte proportion du personnel n'a pas de définition d'emploi établie par écrit.</li> <li>4) La Division est trop compartimentée et certaines responsabilités sont trop diluées.</li> <li>5) Certaines dispositions du règlement financier et des règles de gestion financière de l'ONU et certaines procédures interdépartementales, par lesquelles la Division est liée, réduisent son efficacité.</li> </ol>	La structure organisationnelle de la Division ne favorise pas l'efficacité opérationnelle, qui est par ailleurs entravée à certains égards par les articulations organisationnelles.
b)	Questions de gestion	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Certains fonctionnaires de la Division ne savent pas très bien de quoi ni à qui ils sont comptables.</li> <li>2) Certains fonctionnaires de la Division se sont arrogé une autonomie de facto et ont donc fixé eux-mêmes l'étendue de leurs pouvoirs.</li> <li>3) Le contrôle sur les pratiques de la Division en matière de mise en place des systèmes informatiques est insuffisant.</li> </ol>	La direction de la Division n'a pas indiqué au personnel avec suffisamment de clarté où se situent les responsabilités ni comment mesurer l'efficacité, et ses directives sur le plan opérationnel sont insuffisantes.

	Catégorie	Constatations	Conclusions
c)	Questions relatives au contrôle	<p>1) Des demandes de remboursement au titre de l'utilisation d'aéronefs et de matériel appartenant aux contingents – dont le montant total est encore inconnu – n'ont toujours pas été réglées.</p> <p>2) La Division ne dispose pas d'un inventaire de ses avoirs dans le monde entier, ce qui a notamment pour conséquence qu'elle décide du matériel à acheter sans savoir exactement quel est le matériel disponible.</p>	Les contrôles de protection des biens opérés par la Division sont insuffisants et, de ce fait, les risques auxquels l'Organisation est exposée sur le plan financier sont considérables.
d)	Questions d'ordre réglementaire	1) Les ressources de la Division sont "plafonnées" par application d'un pourcentage qui ne tient pas compte des fluctuations des effectifs militaires.	La méthode actuellement utilisée pour calculer les ressources pouvant être prélevées sur le compte d'appui n'est pas satisfaisante.

### Questions organisationnelles

10. Les tableaux des annexes I et II illustrent l'analyse concernant les effectifs et montre pourquoi leur composition et la structure par trop compartimentée de la Division ne favorisent guère une gestion efficace. Il importe toutefois, lorsqu'on examine la question des effectifs, de ne pas perdre de vue le fait que l'appui aux opérations de maintien de la paix est une activité en évolution constante, pour laquelle la rapidité est essentielle, et qui ne saurait être comparée aux activités plus "stables" de l'Organisation. Le rythme soutenu des opérations ainsi que la tension qui en résulte pour le personnel ont été pris en considération pour l'élaboration des conclusions et recommandations figurant dans le présent rapport.

11. L'annexe I indique que la majorité des effectifs (157 sur 177, soit 89 %) occupent des postes financés par prélèvement sur le compte d'appui [137 postes imputés directement sur le compte d'appui et 20 postes financés par des fonds, également prélevés sur le compte d'appui, prévus pour du personnel temporaire (autre que celui affecté aux réunions)]. Cent trois de ces postes sont occupés par des titulaires d'un contrat de durée déterminée ou de courte durée, et sur ces 103, 50, soit 49 %, par des titulaires d'un contrat de moins de 11 mois. Les militaires prêtés par des États Membres représentent environ 19 % de l'effectif total de la Division, et la majorité d'entre eux travaillent au Service de la logistique et des communications. La durée de leur affectation varie selon l'État Membre qui les prête et les circonstances propres à chacun d'eux, mais elle est en général d'un à deux ans, voire trois ans dans des cas exceptionnels.

12. Il est toutefois intéressant de noter que, alors que le personnel militaire au sein de la Division n'est pas lié par contrat à l'Organisation et n'est pas non plus inscrit au tableau des effectifs, on compte 23 militaires employés dans d'autres services du Département des opérations de maintien de la paix qui ont été engagés pour une durée déterminée. Il a été expliqué à l'équipe que, dans leur cas, c'est la direction du Département qui décide que tel ou tel poste doit être pourvu par un militaire, et qui sollicite ensuite des candidatures par les

/...

filières établies au sein des diverses missions permanentes. Le candidat sélectionné est mis temporairement à la disposition du Département par son gouvernement, généralement pour une période de deux ans débutant par un engagement à durée déterminée d'un an, renouvelé automatiquement pour une deuxième année – sauf si le comportement professionnel de l'intéressé est jugé médiocre. À cet égard, il convient de souligner que, à la différence des agents contractuels civils recrutés par la Division, les militaires ne sont jamais engagés pour une durée inférieure à un an à l'Organisation.

13. Dans ce système hybride, l'équipe considère que la composition des effectifs de la Division est quelque peu déséquilibrée à l'heure actuelle. Elle a noté plusieurs problèmes, par exemple : absence de mémoire institutionnelle, nécessité de recycler et de réorienter constamment le personnel nouveau, incapacité de garder les collaborateurs compétents et instabilité des emplois. La Division, quant à elle, n'intervient pas dans les évaluations techniques des candidats présentés ou lors des entrevues, elle ne dispose d'aucun moyen de contester les choix effectués et est parfois obligée de ménager des périodes d'apprentissage très longues en raison de lacunes par rapport aux qualifications exigées. Surtout, il y a le problème de l'incertitude quant au degré de responsabilité pour les décisions prises et de la légitimité contestable de l'autorité exercée sur le personnel de l'Organisation. Les informations recueillies dans le cadre de la présente étude montrent que tous ces problèmes sont bien réels. La solution consiste à assurer rapidement la transition vers une structure dans laquelle les personnes engagées pour des périodes de courte durée ou pour une durée déterminée seraient proportionnellement moins nombreuses et à introduire un système rationnel de sélection et d'affectation des militaires prêtés par des gouvernements.

14. Le problème le plus grave, du point de vue des opérations auxquelles la Division apporte un appui, tient peut-être au fait que les modalités de recrutement actuelles, les possibilités d'emploi sous contrat et les contraintes budgétaires connexes ne sont pas du tout de nature à attirer des candidats de qualité ou ne privilégient pas nécessairement ceux qui ont une expérience antérieure se rapportant aux missions – ce qui, d'après quasiment tous les professionnels du domaine en question, devrait constituer une condition préalable pour occuper un poste correspondant<sup>b</sup>. Sur le plan de la charge de travail, le principal inconvénient réside sans doute dans la nécessité de former de nouvelles recrues après le départ d'un "temporaire". La paperasserie liée à la rédaction de nombreux contrats de courte durée est un surcroît de travail qui pourrait certainement être évité avec une structure plus appropriée. On pourrait envisager la formule d'un contrat de deux à trois ans assorti d'une clause de résiliation à 60 jours au titre des nouveaux engagements pour une période de durée limitée prévus dans la série 300 du Règlement du personnel, promulguée en 1994, ce qui permettrait de procéder à des nominations pour trois ans. Bien que la Commission de la fonction publique internationale ait précédemment limité l'application de la nouvelle série à des missions particulières, les engagements de durée limitée pourraient être étendus au personnel occupant des postes imputés sur le compte d'appui.

15. Il y a la question connexe du classement des emplois et de leur définition. Le rapport du Secrétaire général sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix énonçait les critères à appliquer pour la création de tout

/...

poste temporaire imputé sur le compte d'appui. L'un de ces critères (par. 16 e) dudit rapport) était que "avant que sa création puisse être autorisée, tout poste doit être officiellement classé par le Bureau de la gestion des ressources humaines". On ajoutait que "toute proposition ... serait passée au crible sur la base de [ces critères], et plus particulièrement [du] critère e)". En d'autres termes, on insiste ici sur le fait que le classement doit précéder l'autorisation.

16. À cet égard, les informations recueillies par l'équipe semblent montrer que les postes temporaires de la Division n'ont pas encore été "passés au crible". En effet, 40 % seulement des postes imputés sur le compte d'appui (à l'exclusion de ceux qui sont financés au titre du personnel temporaire) ont été classés, ou 42 % si l'on considère tous les postes de la Division. Le Département doit impérativement prendre des dispositions immédiates pour achever rapidement la mise au point des définitions d'emploi en suspens et les présenter au Bureau de la gestion des ressources humaines aux fins du classement. La prompt exécution de cette opération par le Département est indispensable pour valider les données de base à partir desquelles seront évaluées toutes les demandes de transfert ou de création de postes que la Division/le Département pourraient être amenés à formuler à l'avenir. De surcroît, comme on ne disposait pas de tableaux d'effectifs à jour centralisés à la Division, l'équipe a dû rassembler les données pour les tableaux inclus dans le présent rapport. C'était là une opération fastidieuse car elles devaient être puisées dans des sources diverses, qui étaient pour la plupart ni complètes ni actualisées.

17. En dépit du fait que la classification présente des imperfections, on s'est efforcé d'établir des définitions d'emploi actualisées en vue d'un classement. L'équipe a pu obtenir 142 définitions d'emploi, y compris des définitions d'"emplois repères" génériques applicables aux agents subalternes de la catégorie des services généraux. Ces définitions couvrent 75 % des effectifs de la Division, y compris le personnel prêté par d'autres unités administratives du Département ou des bureaux extérieurs. En ce qui concerne le personnel militaire, environ 60 % des titulaires ont des définitions d'emploi conçues spécifiquement pour les fonctions assumées. Les autres ont parfois des instructions détaillées dans des notes verbales, mais l'équipe ne les considère pas comme des définitions d'emploi d'un point de vue opérationnel ou organisationnel. À cet égard, il convient de noter que, tant que tous les postes temporaires n'auront pas été classés, on ne pourra pas publier des avis de vacance de postes, ceux-ci limitant encore davantage la capacité qu'a l'Organisation d'attirer du personnel compétent.

18. Les constatations de l'équipe concernant le cloisonnement et la dispersion des fonctions sont illustrées par les données présentées dans le tableau 2 ci-dessous. Ces données montrent que l'organigramme de la Division comprend un certain nombre de petites unités avec des effectifs allant d'une à cinq personnes. Certaines de ces unités ont également des effectifs communs en raison d'une charge de travail variable ou parce que tel ou tel membre de leur personnel connaît bien les travaux d'une autre unité. De façon générale, la multiplication des petites unités risque d'entraîner une diffusion des responsabilités et est très souvent peu rentable d'un point de vue opérationnel. Par ailleurs, la pratique consistant à structurer un petit groupe de personnes en une unité institutionnalisée dirigée par un chef doit être soigneusement

/...

évaluée au regard des prérogatives habituellement accordées aux "patrons" et du fait que cela peut encourager l'apparition de "mini-bureaucraties".

Tableau 2

Organigramme de la Division faisant apparaître les petites unités

Services de la Division	Nom de l'unité administrative	Fonctionnaires des Nations Unies	Personnel militaire	Effectif total
Service de gestion financière	Groupe d'informatique de gestion	—	1	1
	Groupe d'examen des opérations	2	—	2
	Groupe de l'Afrique I	3	—	3
	Groupe de l'Afrique II	4	1	5
	Groupe de la planification des ressources	3	2	5
Service de la gestion du personnel	Groupe de la gestion des dossiers	1	1	2
	Groupe du recrutement et des affectations	4	—	4
	Groupe des politiques, de la planification et de l'examen	5	1	6
Service de la logistique et des communications	Groupe des transports maritimes	1	2	3
	Groupe des opérations aériennes	1	3	4
	Groupe de la sécurité aérienne	3	1	4
	Groupe des avis médicaux	—	2	2

19. Pour ce qui est des constatations se rapportant à ces petites unités, on a noté concrètement que le personnel chargé du traitement électronique de l'information (TEI) était éparpillé dans tous les services de la Division, dans un ou deux groupes au sein de chaque service. Comme certains de ces agents sont prêtés par des États Membres (les militaires), on risque d'aboutir à une situation où la mise au point des systèmes et l'appui complémentaire ne s'intègrent pas dans une vision d'ensemble cohérente et où l'adhésion à des méthodes et/ou à des pratiques qui sont compatibles avec les objectifs à long terme de l'Organisation n'est pas nécessairement garantie. Cette constatation est étayée en partie par le fait que les services de la Division ont mis au point des systèmes qui leur sont "propres" et que les applications acquises et mises au point par l'ONU ne sont pas encore utilisées de manière uniforme dans toutes les missions.

20. S'agissant des liens organisationnels, l'étude a révélé un certain nombre de blocages et des rapports de dépendance entre départements que l'on connaissait déjà dans certains cas, mais qu'il convient d'analyser d'un point de vue opérationnel. Ils concernent en premier lieu le Service de la gestion du personnel. Le lien opérationnel qui existait pour les affaires courantes entre ce service et le Bureau de la gestion des ressources humaines a été supprimé récemment à la suite de nouvelles délégations de pouvoirs, mais l'équipe se demande s'il est prêt à assumer les fonctions correspondantes (voir par. 41 et 42 ci-dessous).

/...

21. Il existe également entre la Division de l'administration et de la logistique des missions et la Division des services électroniques du Département de l'administration et de la gestion, un lien organisationnel important qui doit être examiné. Cette dernière dispose en effet d'un pouvoir de veto sur tous les achats de matériel informatique et de matériel de transmissions effectués par la division considérée pour le compte des missions et l'usage de ce veto a causé des retards considérables. Ils étaient dus en l'occurrence au fait qu'il fallait expliquer au personnel de la Division des services électroniques le fonctionnement des réseaux de transmissions destinés aux missions pour leur permettre de prendre des décisions en toute connaissance de cause. Au vu des informations recueillies, il semblerait donc que, pour les aspects du mandat de la Division de l'administration et de la logistique des missions qui ont trait aux transmissions et plus particulièrement au fonctionnement des réseaux de télécommunication dans le cadre des missions de maintien de la paix, un renforcement supplémentaire et une plus grande autonomie soient nécessaires afin d'éliminer l'usage du pouvoir de veto par la Division des services électroniques, tout au moins pour les achats liés aux transmissions. Ceci suppose, de la part de la division qui s'occupe des missions, un certain nombre de conditions à remplir - continuité technique, fiabilité, expérience/connaissances organisationnelles et mémoire institutionnelle - pour dissiper toute inquiétude quant à ses capacités. Les arrangements correspondants devraient être évalués et réajustés périodiquement de manière à faire en sorte que les objectifs généraux de l'Organisation concernant la mise en place d'un réseau mondial intégré de télécommunication soient réalisés et que les principes directeurs et les normes fixés par la Division des services électroniques soient respectés.

22. La nécessité d'appliquer le règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONU aux opérations de maintien de la paix constitue un autre lien organisationnel ou un obstacle potentiel. Concrètement, un décalage important apparaît souvent entre les activités opérationnelles d'une mission de maintien de la paix et le cycle budgétaire. La résolution 49/233 de l'Assemblée générale a certes modifié le calendrier des exercices pour de nombreuses missions, ceux-ci étant désormais d'une durée d'un an (du 1er juillet au 30 juin), mais il n'est pas encore certain que cela résoudra entièrement le problème de l'adéquation entre les besoins opérationnels et les fonds disponibles au cours d'un cycle budgétaire donné. La principale difficulté constatée était due au fait que, à cause de leur lenteur qui obligeait à reporter la passation des commandes sur le cycle budgétaire suivant, les procédures d'achat en vigueur ne permettaient pas d'engager des dépenses vers la fin de l'exercice. On a noté que le Service des achats et des transports (relevant du Département de l'administration et de la gestion) évitait généralement d'enclencher un tel processus moins de 30 jours avant la clôture de l'exercice en raison de l'incertitude quant à la disponibilité des fonds. Si la prolongation de l'exercice (avec le délai supplémentaire qui en résulte pour le personnel chargé de la planification) ne contribue pas à une amélioration à cet égard, il pourrait être nécessaire de retarder la clôture des comptes pendant trois mois comme pour le budget ordinaire ou, éventuellement, d'envisager des règles différentes pour les engagements de dépenses dictés par des achats impératifs. Les procédures adoptées par le Contrôleur et le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix autorisant des engagements contractuels imputables sur des crédits approuvés ultérieurement pour les

/...

missions mises en place au début de 1995 montent bien que toutes les parties concernées voient dans les engagements de dépenses qui interviennent à la fin d'un exercice un problème à résoudre.

23. Enfin, pour ce qui concerne les liens entre la Division et le Service des achats et des transports susmentionné, l'équipe a pris note des diverses études déjà effectuées et, se fondant sur les résultats de sa propre étude, souligne la nécessité de trouver rapidement des solutions dans le domaine de la passation des marchés. À ce propos, il a été signalé à l'équipe que la Division avait l'intention de développer l'utilisation des contrats-cadres ou d'autres types d'arrangements préétablis en vue de réduire les délais au minimum pour tous les achats se prêtant à de tels arrangements. Le Service des achats et des transports du Bureau des services de conférence et des services d'appui/Département de l'administration et de la gestion et le Bureau des affaires juridiques s'efforcent également de tirer le meilleur parti de ces arrangements.

#### Questions de gestion

24. L'équipe a pu systématiquement examiner diverses questions de gestion et d'administration qui ont été évoquées lors d'entretiens avec des fonctionnaires attachés à la Division de l'administration et de la logistique des missions concernant les problèmes rencontrés par eux, ou dans l'information recueillie, analysée et vérifiée. Ces problèmes sont les suivants :

a) Les fonctionnaires ne savent pas tous de quoi et à qui ils sont comptables. En effet, tant qu'un incident ne s'est pas produit, chacun présume qu'il remplit sa tâche comme il convient. Cet état d'esprit est encore accentué par un très fort renouvellement du personnel. Les fonctionnaires qui n'ont pas un sens très précis de leurs responsabilités risquent d'être moins consciencieux encore dans les décisions qu'ils prennent alors qu'ils savent qu'ils vont bientôt quitter le service. Dans d'autres cas, certains services de la Division se sont chargés de certaines décisions ou ont accompli certaines tâches qui entrent bien dans le mandat de la Division, mais pas de façon très précise, ou qui n'entrent pas dans ce mandat :

- i) Dans le cas des fonctions entrant dans le mandat de la Division de l'administration et de la logistique des missions, mais où ses attributions sont imprécises, la question de la participation aux missions d'évaluation des besoins a été mentionnée à plusieurs reprises. Ces missions, essentielles pour bien planifier et budgétiser les opérations de maintien de la paix, manquent de personnel en raison de contraintes de temps et de financement, et du fait que les fonctionnaires responsables de l'organisation de ces missions hésitent (peut-être faute de l'autorité voulue) à inviter à y participer des fonctionnaires de la Division, connaissant pourtant bien la question. La chose devient plus grave quand on sait que la Division de l'administration et de la logistique des missions a bien en fait pour contribution de participer à ces missions de l'évaluation des besoins. L'absence de représentant de la Division dans ces missions d'évaluation a pour conséquence non seulement que le plan et le budget présentés à l'issue de ces missions d'évaluation des besoins

/...

ne font pas assez autorité, mais aussi que la Division n'en assume pas la responsabilité, faisant valoir que, quand le document définitif est établi, elle n'en est pas l'auteur. Dans le premier cas, cela suscite des doutes quant à l'autorité exercée par la Division, tandis que, dans le second, l'obligation redditionnelle s'en trouve diluée d'autant;

- ii) L'évaluation des frais d'assurance supplémentaires résultant des risques de guerre est un exemple des tâches qui n'entrent pas dans le mandat de la Division de l'administration et de la logistique des missions mais qu'elle accomplit néanmoins. Manifestement, la Division a, en pratique, la responsabilité de s'occuper des demandes de remboursement émises par les entrepreneurs au titre du surcoût de l'assurance qu'entraîne le risque de guerre, tandis que la Section des assurances du Bureau de la planification du programme, du budget et de la comptabilité, du Département de l'administration et de la gestion, a compétence pour négocier et arrêter toutes dispositions relatives aux assurances. Cette responsabilité de la Division de l'administration et de la logistique des missions devrait se refléter dans son mandat. À cet égard, l'analyse, faite par l'équipe, de l'information relative aux demandes de remboursement au titre du surcoût de l'assurance en raison du risque de guerre amène à se demander non sans inquiétude si la pratique actuelle consistant à indemniser de la couverture de ce risque chaque entrepreneur fournissant un avion ne coûte pas, virtuellement, à l'Organisation des millions de dollars de plus que si ces assurances étaient contractées dans le cadre d'un autre arrangement sans doute aussi efficace (assurance forfaitaire pour une longue période). La question a fait l'objet de conversations entre la Division de l'administration et de la logistique des missions du Département des opérations de maintien de la paix et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité du Département de l'administration et de la gestion, avec l'intervention du Bureau des affaires juridiques, mais on ne voit pas bien pourquoi une pratique différente n'a, en fin de compte, pas été mise en oeuvre. Il y a là un risque d'hémorragie financière et il ne fait pas de doute qu'un examen définitif de toutes les options s'impose d'urgence;

b) Le risque d'une désarticulation des opérations de mise en place, de suivi et de maintenance des systèmes informatiques est bien réel. Comme on l'a noté au paragraphe 19, c'est dans l'ensemble de la Division de l'administration et de la logistique des missions que sont dispersées les attributions relatives à l'élaboration et au maintien des systèmes d'informatique de gestion. Si certains principes tout à fait rationnels de la conception des systèmes ont été notés durant l'étude entreprise, les procédures appliquées pour s'assurer de la cohérence du développement, de l'utilisation et de la maintenance des logiciels n'existent ni au Siège ni sur le terrain. De ce fait, il n'est pas surprenant de découvrir que certains services ou missions n'ont pas adopté de système bien précis, ce qui ne peut manquer de compromettre la normalisation et de rendre plus difficile l'apprentissage du savoir-faire nécessaire quand les fonctionnaires concernés disent passer d'un système à un autre;

/...

c) La Division de l'administration et de la logistique des missions remplit des fonctions de suivi qui, jusqu'à présent, pour ce qui est des examens des missions de maintien de la paix, sont restées limitées. Le service investi de cette fonction s'est occupé notamment de tâches liées à l'audit, comme la liaison avec les unités organisationnelles, avec les missions et avec les auditeurs avant l'audit lui-même ou encore, une fois le rapport d'audit publié, de la mise en oeuvre de ses recommandations ou conclusions. Comme il est important de donner suite sans retard aux rapports d'audit, il faut souvent pour cela une autorité suffisante et, étant donné aussi la nature des examens des missions entrepris, il est probable qu'actuellement ce n'est pas le Service de gestion financière qui est le service le plus indiqué pour assumer cette responsabilité. Il serait plus logique que cette fonction soit confiée au Bureau du Directeur de la Division.

#### Questions relatives au contrôle

25. Il n'existe pas, à la Division de l'administration et de la logistique des missions, de garantie adéquate d'un bon contrôle de l'utilisation des ressources et, de ce fait, l'Organisation reste exposée à un risque financier considérable. Le présent rapport a dégagé plusieurs questions très préoccupantes : a) le risque de passif occulte, b) le contrôle inadéquat des actifs, et c) les incertitudes quant à l'étendue des risques couverts par l'assurance.

26. S'agissant du risque de passif occulte, l'équipe a constaté qu'il était probable que l'on verrait un afflux de demandes de remboursement jusqu'à présent non comptabilisées s'agissant du matériel des contingents et des avions utilisés, mais qu'on ne pouvait en chiffrer le montant exact en dollars. À ce sujet, il est à noter que les lettres d'attribution sont généralement utilisées comme mécanisme pour la fourniture de matériel et de services non disponibles dans le commerce. Mais une des principales carences de cette pratique tient au fait que, comme le reconnaît d'ailleurs la Division, la fourniture de matériel ou de services par les pays qui fournissent des contingents a eu lieu en l'absence d'une telle documentation. Tant que des procédures éprouvées n'auront pas été mises en place pour faire face aux aspects complexes de la gestion du matériel des contingents et qu'elles ne seront pas pleinement observées, l'Organisation restera exposée à un risque non négligeable dû à l'incertitude financière.

27. Pour ce qui est du contrôle des actifs, il ressort des conclusions de l'étude que l'Organisation ne dispose pas, au Siège, d'un inventaire informatisé à jour de ses avoirs dans le monde entier. Les conséquences financières de cette situation peuvent être importantes : on imagine facilement le risque de détournement frauduleux, de même que le risque d'acheter du matériel déjà disponible au moment de la liquidation des missions et de l'établissement de nouvelles missions. L'absence de contrôle adéquat des actifs équivaut à de l'imprudence. Le Bureau des services de contrôle interne a été informé que ce problème avait déjà été diagnostiqué par la Division de l'administration et de la logistique des missions et que celle-ci avait établi deux rapports qui seront soumis à l'Assemblée générale. Le rapport sur la gestion des actifs des opérations de maintien de la paix : installations de stockage du matériel en surplus et équipements de départ pour les missions (A/49/936) a récemment été publié en vue de son examen par l'Assemblée générale, tandis que le rapport sur

/...

la gestion des actifs des opérations de maintien de la paix : principes, techniques et comptabilité est à l'étude au Département de l'administration et de la gestion. Un autre problème de contrôle interne concerne l'expérience récente de la Division de l'administration et de la logistique des missions en ce qui concerne un certain nombre de contrats pour la fourniture de services essentiels aux opérations de maintien de la paix. Ces contrats ont mis en évidence la nécessité de pouvoir suivre et évaluer certains aspects de l'exécution de certains gros contrats, et notamment d'étudier et d'analyser les rapports d'activité correspondants. L'équipe croit comprendre que la Division a rédigé un plan d'action en vue de constituer la capacité de gérer des contrats commerciaux de fourniture de services aux opérations de maintien de la paix.

28. Une troisième constatation importante, concernant le contrôle, est que, d'une part, l'Organisation paie peut-être trop pour s'assurer contre le risque de guerre (comme on l'a mentionné au par. 24 a) ii) ci-dessus), tandis que, d'autre part, elle n'est peut-être pas assurée de façon adéquate pour la responsabilité civile dans les cas où les pays qui fournissent des contingents passent des contrats avec des transporteurs aériens civils; il semble que l'ONU ne soit pas protégée contre une action qui serait intentée par des tiers dans l'éventualité d'un accident d'avion. Dans ce dernier cas, aucune procédure de vérification n'existe pour s'assurer que les transporteurs aériens civils avec lesquels les pays qui fournissent des contingents passent des contrats sont suffisamment assurés pour protéger l'ONU contre une action qui serait intentée par des tiers. Si les pays qui fournissent des contingents peuvent insister, par le truchement des lettres d'attribution, sur le fait que ce sont eux qui décideront quels appareils transporteront leurs hommes, cela ne doit pas empêcher l'ONU de s'assurer de la qualité des services fournis.

#### Questions à soumettre aux organes délibérants

29. L'équipe qui a examiné la méthode de calcul du coût de l'appui aux opérations de maintien de la paix s'est demandé si les ressources autorisées pour alimenter le compte d'appui sont bien compatibles avec l'ampleur des besoins. Si la formule retenue pour la répartition équitable entre les missions peut paraître simple et transparente, sa relation avec la charge de travail effective et les ressources nécessaires pour l'accomplir semble beaucoup plus incertaine.

30. On se souviendra que la méthode utilisée pour calculer le financement du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix a été établie en mai 1990 à un taux forfaitaire de 8,5 % des traitements, des dépenses communes de personnel et des frais de voyage de la composante civile des missions de maintien de la paix. La justification du choix de cette formule a été énoncée dans le rapport du Secrétaire général (A/45/493), où il expliquait que le pourcentage retenu reflétait la pratique suivie dans cinq missions de maintien de la paix présentant des caractéristiques dissemblables, que cette formule avait été proposée provisoirement et qu'elle serait révisée après deux années d'application.

31. Bien que, dans son rapport du 22 octobre 1993 sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (A/48/470), le Secrétaire général a réaffirmé son attachement au principe d'un taux forfaitaire de 8,5 %, mais il a souligné

/...

aussi qu'il était important de fournir aux unités qui appuient les opérations de maintien de la paix des ressources adéquates. Dans son rapport du 27 mai 1994 (A/48/470/Add.1), il a élaboré une proposition tendant à établir un dosage approprié des postes "permanents" et "temporaires" afin de différencier entre les besoins à caractère permanent et ceux qui risquent de s'étendre (ou de se contracter) à mesure que de nouvelles missions sont lancées et que d'autres missions sont achevées.

32. L'équipe est d'avis que cette formule d'un pourcentage unique de 8,5 % n'est plus valable, car elle est fondée sur un ensemble de circonstances qui, à l'époque, incluaient un certain rapport entre le personnel militaire et le personnel civil. L'équipe a observé qu'en 1990, il y avait environ 10 000 militaires et 5 000 civils, tandis qu'en 1994, on comptait 75 000 militaires, mais 13 000 civils seulement. Cela représente une augmentation de 750 % du personnel militaire, contre 160 % seulement du personnel civil. Le rapport, qui était de 2 militaires pour 1 civil en 1990, est passé à 7 militaires pour 1 civil en 1994.

33. En faisant reposer sur la seule composante civile la formule de calcul de 8,5 %, on méconnaît la charge de travail que représente l'appui technique à la composante militaire. De ce fait, la méthode utilisée pour l'établissement de ce taux forfaitaire ne semble plus la mieux indiquée pour le calcul des ressources d'appui étant donné une modification aussi profonde du rapport des éléments civils et militaires du personnel de maintien de la paix. Cette affirmation repose sur un certain nombre de facteurs, mais avant tout sur le fait qu'il existe bien une charge de travail réelle associée à l'appui des forces militaires, et l'information recueillie pour la présente étude le confirme. C'est dans le domaine du matériel des contingents, des mouvements de militaires et de cargaisons, des demandes de fournitures et des lettres d'attribution que l'on trouve des exemples où la charge de travail liée à la composante militaire est la plus lourde et où, pourtant, aucun ajustement "automatique" n'a été apporté au montant des ressources disponibles.

34. Dans le cas du matériel des contingents, l'arriéré des demandes de remboursement au 31 décembre 1993 atteignait 320 millions de dollars. Au 31 décembre 1994, il atteignait 580 millions de dollars. Si une partie de cet arriéré s'explique par les limitations du financement, la possibilité de traiter le volume grandissant de demandes de remboursement est directement liée à l'existence d'un nombre adéquat de postes dans ce domaine. L'équipe est d'avis que ce problème continuera à s'aggraver à moins que des ressources soient fournies pour aider à éliminer progressivement cet arriéré et pour l'empêcher de se reformer à l'avenir. La haute direction n'est peut-être pas consciente de ces besoins, non plus que de la charge de travail associée aux composantes militaires, puisqu'il ressort du rapport du Secrétaire général en date du 28 novembre 1994 (A/49/717) que le seul poste dont la création est demandée pour le Service de gestion financière est celui de chef adjoint du Service.

35. Un autre facteur amène à douter de la validité de ce pourcentage forfaitaire : il repose sur l'hypothèse que les dépenses d'appui sont essentiellement variables et donc que les différentes composantes de cet appui peuvent être agrégées de façon à donner un pourcentage unique appliqué à certains objets de dépenses. Sans entrer ici dans les détails, les dépenses

/...

d'appui aux opérations de maintien de la paix semblent être essentiellement semi-variables : elles sont fonction d'un ensemble d'éléments individuellement non divisibles, ce qui les fait progresser par paliers successifs. Dans le cas de l'appui aux opérations de maintien de la paix, une méthode fondée sur une variation par palier des dépenses devrait être associée à la fixation d'un minimum qui représenterait un appui de base.

36. Le Secrétaire général admet ce principe dans ses rapports récents sur la question (A/48/470/Add.1 et A/49/717), dans lesquels il suggère que certains postes et fonctions à caractère permanent soient financés par le budget ordinaire, le reste l'étant par le compte d'appui. Si l'équipe estime elle aussi qu'une charge de travail minimale existera toujours et sera toujours nécessaire pour l'appui sur le terrain et pour les opérations de maintien de la paix, le reste ne se borne pas à un scénario où les dépenses auraient un caractère exclusivement variable, et donc que l'emploi d'un pourcentage fixe peut donner un résultat exact.

37. Il est à noter que le système des Nations Unies n'a pas une longue expérience de l'analyse des dépenses d'appui. L'examen entrepris par un groupe d'experts sur les dépenses d'appui du Programme des Nations Unies pour le développement le montre bien<sup>c</sup>. Comme on ne saurait considérer comme comparables l'opération du PNUD et celle de la Division des opérations de maintien de la paix, il est à noter que l'étude faite par le PNUD a amené à remplacer, dans les nouveaux arrangements appliqués par cet organisme, un pourcentage unique (13 %) qui était versé aux agents d'exécution par des pourcentages variables appliqués à différents groupes de services. La justification donnée est que les activités nécessaires pour assurer un certain type d'appui diffèrent de ce qu'il est pour un autre.

#### A. Conclusions générales

38. À l'issue de son examen, l'équipe a conclu d'une manière générale que la Division de l'administration et de la logistique des missions ne s'acquittait pas comme il convenait de son mandat. Il lui faudrait substituer au style d'administration au coup par coup des opérations sur le terrain une démarche plus globale et plus prospective comportant des politiques et procédures cohérentes et viables, afin de pouvoir disposer, à l'appui des opérations de maintien de la paix, d'une capacité de réponse plus prévisible et plus efficace. Il convient de prendre rapidement des mesures correctives propres à remédier, entre autres, à l'utilisation inappropriée du personnel (y compris le fait qu'un grand nombre de fonctionnaires sont engagés pour une durée relativement courte), au fait que tous les postes ne sont pas annoncés, à l'incapacité d'attirer du personnel mieux qualifié et de l'engager pour de plus longues durées, au manque d'orientation et de responsabilités claires et à l'insuffisance des moyens de contrôle.

39. L'examen a permis de dégager trois domaines dans lesquels l'insuffisance des ressources en personnel risque d'être très préjudiciable à l'Organisation. Le premier concerne le Groupe de l'administration des demandes de remboursement du Service de gestion financière. Les besoins peuvent être groupés dans les catégories suivantes : a) le personnel temporaire nécessaire pour liquider l'arriéré de travail et "remettre les affaires en ordre", b) le personnel

/...

nécessaire à titre permanent pour écouler la charge de travail minimale, et c) les effectifs susceptibles d'être élargis ou réduits en fonction des missions nouvelles ou sur le point de s'achever. En raison de la nature du travail, le personnel complémentaire devrait probablement comprendre un solide "noyau" d'administrateurs civils de l'ONU, certains ayant de préférence une expérience militaire, appuyé en tant que de besoin par des officiers.

40. Le deuxième domaine où l'insuffisance des ressources pourrait être préjudiciable à l'Organisation est celui de la gestion et du contrôle des équipements. Il est recommandé que la Division de l'administration et de la logistique des missions se penche sur cette question en priorité. À cet égard, il convient de noter qu'étant donné les incidences financières importantes des insuffisances dans ce domaine, le Bureau des services de contrôle interne envisage d'effectuer une enquête en la matière afin de déterminer dans quelle mesure l'Organisation est vulnérable, d'une part, aux possibilités de détournement frauduleux et, d'autre part, au gaspillage des ressources dû à l'incapacité d'établir un rapport entre ceux à qui appartiennent les équipements et les décisions d'achat. De même, le Bureau envisage d'enquêter sur la question concernant les compléments d'assurance risque de guerre et d'assurance responsabilité civile au titre des lettres d'attribution, afin de déterminer, dans le premier cas, a) la mesure dans laquelle l'Organisation risque de verser des montants excessifs, b) pourquoi des difficultés d'organisation se sont produites dans ce domaine, et c) pourquoi une priorité plus élevée n'a pas été accordée à cette question. Dans le second cas, il s'agirait d'évaluer dans quelle mesure l'Organisation a un droit de regard en ce qui concerne notamment la protection offerte par l'assurance et les questions de sécurité lorsque les pays qui fournissent des contingents passent des contrats avec des compagnies aériennes civiles.

41. Le troisième domaine dans lequel un ballon d'oxygène est indispensable concerne le Groupe du recrutement et des affectations du Service de la gestion du personnel. Ce besoin d'aide est devenu plus urgent étant donné que le Service n'a pas encore la capacité d'accomplir les tâches qui lui ont été récemment déléguées par le Bureau de la gestion des ressources humaines. Tout en comprenant la nécessité de déléguer des pouvoirs et en approuvant le principe, l'équipe estime qu'il aurait été préférable d'aider le Service à renforcer sa disponibilité avant de lui confier des responsabilités supplémentaires. Il conviendrait maintenant de prendre des mesures concrètes de redressement afin de garantir l'intégrité du processus de recrutement dans son ensemble.

42. À cette fin, il est indispensable de placer la fonction de recrutement sous la direction d'un responsable énergique, afin a) de mettre définitivement au point tous les systèmes de gestion du personnel et de veiller à ce qu'ils soient pleinement fonctionnels et correspondent aux objectifs du Système intégré de gestion; b) de fournir à ces systèmes les données pertinentes; c) de revoir les données figurant dans le fichier de candidats du Bureau de la gestion des ressources humaines pour déterminer les profils qu'il faudrait éventuellement transférer dans le fichier du Service de la gestion du personnel; d) de transférer ces données; e) d'élaborer des procédures pour établir les accusés de réception des actes de candidature et assurer l'interaction voulue; f) de mettre définitivement au point tous les nouveaux formulaires et mémorandums pertinents.

/...

Pour sa part, le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait continuer à faciliter la transition en absorbant certaines parties de la charge de travail jusqu'à ce que le Service de la gestion du personnel ait reçu la dernière tranche d'effectifs et assuré son orientation. Une fois cette opération achevée, la Division de l'administration et de la logistique des missions et le Département de l'administration et de la gestion devraient veiller à ce que les besoins en matière de gestion du personnel de la Division soient incorporés dans le Système intégré de gestion.

43. Indépendamment des renforcements possibles grâce au compte d'appui, toute nouvelle demande de ressources supplémentaires devrait être subordonnée a) au règlement des problèmes d'organisation et de gestion soulevés dans le présent rapport par les administrateurs de la Division de l'administration et de la logistique des missions, et b) à la révision de la méthode utilisée pour calculer les ressources du compte d'appui en vue d'établir un lien précis entre les besoins des opérations d'appui et les besoins de ressources.

44. Enfin, les conclusions du rapport donnent à penser qu'il pourrait être extrêmement utile de passer en revue les besoins en matière d'appui opérationnel du point de vue des missions. Les résultats de cette étude établie d'après la situation sur le terrain aideraient sans aucun doute à mieux cerner les questions qui influent sur l'efficacité des opérations de maintien de la paix.

B. Constatations concernant chaque service de la Division de l'administration et de la logistique des missions

1. Service de gestion financière

Récapitulation des constatations

Catégorie	Section/groupe			Constatations
	PF	GF	DR/GF	
Capacité et continuité	✓		✓	1) L'Administrateur chargé du Groupe de la planification des ressources est un officier. Comme indiqué antérieurement, les personnes qui occupent des postes de direction (où la continuité et la mémoire institutionnelle sont essentielles) dans le cadre d'une affectation de courte durée ou au titre du roulement constituent des risques à long terme pour l'Organisation. 2) Le Groupe de l'administration des demandes de remboursement souffre d'une pénurie de personnel capable de traiter les demandes de remboursement présentées par les pays qui fournissent des contingents. On ne saurait surestimer la nécessité de fournir un personnel qualifié suffisamment nombreux pour établir avec rigueur le montant des remboursements et éviter les retards.
Retards/blocages			✓	On a relevé des blocages de caractère opérationnel entre le Service de gestion financière et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, qui n'a pas traité les demandes de remboursement qui lui étaient soumises avant l'expiration de la période de validité des fonds.
Passif éventuel			✓	On a des raisons de penser qu'il existe un passif qui découle des mesures prises avant que la Division de l'administration et de la logistique des missions n'adopte des procédures liées à la lettre d'attribution. Bien qu'on n'en connaisse pas le montant exact, l'Organisation a reçu (et devrait continuer à recevoir) des pays qui fournissent des contingents des demandes de remboursement liées au matériel appartenant à ces derniers pour lesquelles aucun engagement de dépenses n'a été opéré.
Mandat	✓		✓	1) Le Groupe de la planification des ressources a parfois procédé à des enquêtes sans y associer le Service de la logistique et des communications ni le Service de la gestion du personnel. Quelles qu'aient pu être les circonstances dans lesquelles elles ont été prises, ces initiatives dépassent de beaucoup les limites du mandat du Service. 2) C'est au Groupe d'examen des opérations qu'il incombe pleinement de veiller à ce que la Division de l'administration et de la logistique des missions suive toutes les questions d'audit. Toutefois, il n'y a pas lieu de donner à ce service (ou à un autre quel qu'il soit) compétence pour formuler des recommandations susceptibles d'avoir des répercussions sur l'un quelconque des degrés hiérarchiques de l'Organisation.

/...

Catégorie	Section/groupe			Constatations
	PF	GF	DR/GF	
Procédures/directives administratives et financières		✓	✓	<p>1) Ce service est tout à fait conscient du manque de synchronisme pouvant éventuellement exister entre les activités des missions et les cycles budgétaires. Dans sa résolution 49/233, l'Assemblée générale a adopté un cycle budgétaire d'un an pour de nombreuses missions; toutefois, cela ne fera pas disparaître la nécessité de faire concorder les besoins opérationnels et les fonds disponibles (par exemple, les fonds peuvent être disponibles, mais il peut être "impossible" d'engager les dépenses correspondantes avant la fin d'un cycle budgétaire). La Division de l'administration et de la logistique des missions et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité devraient se pencher périodiquement sur ce problème afin de déterminer s'il ne conviendrait pas, pour l'atténuer, d'adopter d'autres règles ou mesures telles que celle qui consiste à tenir pendant quelque temps une comptabilité "ouverte".</p> <p>2) Le Groupe de l'administration des demandes de remboursement voit également son action entravée par l'absence de directives écrites en ce qui concerne le traitement de certains types de demandes de remboursement au titre du matériel appartenant aux contingents ainsi que d'autres demandes liées à la fourniture de contingents.</p>
Pratiques contestables	✓			<p>La structure administrative du Groupe de gestion de l'information est plutôt vague, le mot n'est pas trop fort. Le seul élément "constant" a été un officier qui (après s'être admirablement acquitté de la tâche consistant à élaborer différentes bases de données stratégiques) pourrait rendre de meilleurs services comme spécialiste du traitement électronique de l'information dans une autre unité relevant de la Division de l'administration et de la logistique des missions.</p>

PF = Section de la planification financière; GF = Section de gestion financière; DR/GF = Groupe de l'administration des demandes de remboursement (de la Section de l'examen et de l'analyse du Service de gestion financière).

### Récapitulation des conclusions

45. Les constatations susvisées permettent de conclure que le Service de gestion financière a) ne dispose pas encore des moyens lui permettant de s'acquitter de ses fonctions en matière de gestion des demandes de remboursement, b) manque de directives claires pour le traitement de certaines demandes de remboursement, c) s'est vu attribuer à tort une responsabilité en matière d'enquêtes et d'examen des opérations et, comme d'autres unités de cette même division, d) est fragmenté en petites unités qui devraient être soit regroupées, soit transférées (c'est notamment le cas du Groupe d'examen des opérations et du Groupe de gestion de l'information).

## 2. Service de la gestion du personnel

### Récapitulation des constatations

Catégorie	Section/groupe			Constatations
	PPE	A & D	RA	
Capacité et continuité			✓	<p>Le Groupe du recrutement et des affectations connaît de graves difficultés en raison d'une pénurie de personnel d'encadrement et de personnel d'appui au regard à son volume actuel de travail. On n'a toujours pas nommé d'administrateur hors classe au poste de chef de section et, de ce fait, celle-ci est loin d'être prête à assumer de nouvelles responsabilités au titre de la délégation de pouvoirs. En fait, il reste, entre autres, à intégrer pleinement et à mettre à l'essai l'ensemble des systèmes informatiques qui viennent d'être conçus, à revoir la liste des candidats du Bureau de la gestion des ressources humaines, à porter sur la liste du Groupe les données concernant les différents candidats et à suivre l'ensemble des modifications administratives et opérationnelles connexes.</p>
Retards/blocages		✓	✓	<p>1) Il faudra faire disparaître les blocages concernant l'enregistrement du nouveau personnel aux fins du service de la paie. Des progrès ont été réalisés, mais la Section de l'administration et des dossiers peut encore avoir besoin d'un à quatre mois pour obtenir et enregistrer tous les numéros de poste, les numéros de code et les données relatives aux prestations des membres du personnel des missions nouvellement nommés.</p> <p>2) Les retards dans les mises à jour des données relatives au recrutement (c'est-à-dire les tableaux d'effectifs, les pourcentages de postes vacants, etc.) se sont accumulés et semblent devoir durer en raison d'une pénurie de personnel qui empêche le Groupe du recrutement et des affectations d'assurer dans les meilleurs délais un suivi efficace de chaque mission.</p> <p>3) Retard dans le règlement des demandes d'indemnisation en cas de blessure ou de décès, ou en cas de perte d'effets personnels présentées par le personnel des missions, les observateurs militaires et les observateurs de police.</p>

/...

Catégorie	Section/groupe			Constatations
	PPE	A & D	RA	
Freins et contrepoids			✓	<p>Du fait du pouvoir qui lui a été récemment délégué (à savoir en matière de recrutement, de sélection, de nomination et de notation des candidats à des affectations dans les zones d'opérations), le Service de la gestion du personnel devra définir et appliquer les mesures voulues pour donner, le cas échéant, des assurances raisonnables quant à l'intégrité et à la transparence de toutes les activités futures du Comité de sélection.</p> <p>1) Sous sa forme actuelle, le rapport administratif est devenu de plus en plus pesant et pourrait en fait ne plus correspondre à ce que l'on attendait de lui, à savoir un instrument concis d'échange d'informations entre la Division de l'administration et de la logistique des missions et les zones d'opérations. Bien que le rapport ait été conçu pour englober les questions relatives au personnel, aux finances et aux achats, il y aurait en fait intérêt à ne pas traiter de front des questions aussi diverses et à les acheminer plus directement (c'est-à-dire par des moyens électroniques ou autres) aux bureaux visés.</p> <p>2) Bien qu'ils ne soient pas encore bien familiarisés avec l'utilisation du module du SIG relatif au personnel, les fonctionnaires de la Section de l'administration et des dossiers ont dit avoir des doutes non seulement sur l'efficacité des moyens actuels de contrôle de validité et de saisie des données, mais quant à la logique et à la capacité d'ajustement des moyens actuellement disponibles en matière de correction des données.</p> <p>1) Les ressources actuellement affectées au Groupe de la gestion des dossiers ne sont pas utilisées comme prévu au départ et pourraient en fait être mieux gérées par le Chef de la Section des services électroniques, qui relève du Service de la logistique et des communications de la Division de l'administration et de la logistique des missions.</p> <p>2) Le taux de réalisation des tableaux d'effectifs proposés et approuvés établis par le Service de la gestion du personnel (pour les missions nouvelles et les missions dont le mandat est élargi) est actuellement de zéro. Le résultat étant toujours inférieur à ce qui était demandé (et à ce qu'on croyait être nécessaire), on se demande avec une inquiétude croissante quel degré de confiance le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, le CCQAB et l'Assemblée générale peuvent bien placer dans le Service de la gestion du personnel.</p> <p>La fonction "de transition" actuellement assignée au Groupe/Section des politiques de la planification et de l'examen (à savoir la planification et le contrôle de l'ensemble des attributions ou responsabilités nouvellement déléguées) devant un jour devenir sans objet, il faudra bien alors redéfinir ou réorganiser cet "organe".</p>
Pratiques inefficaces		✓		
Pratiques contestables		✓	✓	
Autres pratiques	✓			

PPE = Groupe des politiques, de la planification et de l'examen; A & D = Section de l'administration et des dossiers; RA = Section du recrutement et des affectations.

### Récapitulation des conclusions

46. Les constatations susvisées donnent à penser que le Service de la gestion du personnel a) n'est pas encore suffisamment préparé pour assumer pleinement la responsabilité qui vient de lui être déléguée en matière de nomination et, à certains égards, b) est fragmenté en "organes" qui pourraient servir à des fins plus constructives s'ils étaient soit réorganisés, soit transférés (c'est-à-dire rattachés au Groupe de la gestion des dossiers et au Groupe/Section des politiques, de la planification et de l'examen, une fois que les nouvelles attributions seraient pleinement opérationnelles.

### 3. Service de la logistique et des communications

### Récapitulation des constatations

Catégorie	Section/groupe						Constatations
	CM	OL	G	SE	T	A	
Capacité et continuité	✓	✓		✓	✓	✓	<p>Dans de nombreux groupes du Service de la logistique et des communications, le nombre proportionnellement trop élevé d'officiers (affectés pour un ou deux ans) occupant des postes de responsabilité et/ou des postes où la continuité et la mémoire institutionnelle sont essentielles est considéré comme un facteur pouvant entraîner toute une série de risques à long terme pour l'Organisation.</p> <p>1) Le rythme auquel différentes attributions (achats au plan local, comités des marchés, organismes d'enquête, etc.), sont déléguées au personnel en poste dans les zones d'opérations et/ou auquel les plafonds initialement bas sont révisés a des répercussions directes sur le volume de travail et continuera d'entraîner des retards dans les différents groupes du Service auxquels ces responsabilités échoient jusqu'à ce que les attributions en question soient déléguées.</p>
Retards/obstacles		✓		✓			

/...

Catégorie	Section/groupe						Constatations
	CM	OL	G	SE	T	A	
Passif éventuel					✓		<p>2) Des obstacles de caractère opérationnel sont apparus entre le Groupe des communications et la Division des services électroniques, qui relève du Département de l'administration et de la gestion, obstacles dus en partie au droit de veto que la Division des services électroniques détient sur les décisions prises en matière d'achats par la Section des services électroniques. S'il était possible d'obtenir certaines assurances, ce pouvoir d'examen ou d'approbation ne serait probablement pas justifié.</p> <p>Le Groupe de la sécurité aérienne continue de découvrir que des avions ont dans le passé été utilisés par des pays qui fournissent des contingents, mais, dans de nombreux cas, ne peut trouver les accords aux termes desquels ces utilisations ont été autorisées. Vu les coûts généralement associés à ces utilisations, le passif éventuel risque d'être important.</p>
Contrôle des éléments d'actif		✓	✓	✓	✓	✓	<p>Le Service de la logistique et des communications ne dispose pas encore d'un inventaire mondial informatisé à jour de tous les actifs servant au maintien de la paix, ce qui est dû, en partie, au manque de ressources et, en partie, à la gestion des systèmes par la Division de l'administration et de la logistique des missions — qui en est encore à débattre du meilleur parti à prendre (développer un logiciel ou en acheter un, ou, devant l'ampleur de l'investissement que représente le système "Reality", modifier le logiciel existant).</p>
Mandat				✓	✓		<p>Le Groupe des transports aériens et maritimes se retrouve chargé de la "gestion" de l'assurance pour risques de guerre, tandis que le Groupe du traitement électronique de l'information est de plus en plus associé à la "gestion" des systèmes et fonctions réseaux de la Division. Or, le mandat de ces deux unités administratives ne prévoit aucunement ce type de responsabilités.</p>
Procédures/directives administratives/financières		✓		✓	✓	✓	<p>Dans de nombreux groupes de ce service, les directives écrites, insuffisantes, ne permettent pas de savoir comment organiser le travail quotidien du personnel. Étant donné le taux de diminution des effectifs et le fait que les nouveaux membres du personnel (et officiers) ont tellement de choses à apprendre, il est indispensable de prévoir des procédures écrites pour assurer la bonne marche des opérations.</p>
Freins et contrepoids				✓	✓		<p>Les membres du personnel des différents services électroniques et groupes chargés des transports se demandent à qui ils (et leurs homologues militaires) doivent rendre compte et à quel titre, et ont fait valoir qu'il faudrait élaborer des "critères de référence" plus rationnels pour évaluer leurs résultats. En dépit de ces ambiguïtés, on relève plusieurs cas où des responsabilités techniques importantes ont été (et continuent d'être) attribuées à un ou deux administrateurs seulement.</p>
Pratiques inefficaces				✓			<p>Le personnel de la Division de l'administration et de la logistique des missions et d'autres divisions du Secrétariat de l'ONU n'ont pas encore bien intégré/mis en pratique le système actuel de l'Organisation en matière d'achats ("Reality"). Il en résulte un chevauchement d'activités entre départements (c'est le cas du Service des achats et des transports) et, dans les zones d'opérations, une absence de normalisation des systèmes entre les missions.</p>
Pratiques contestables		✓			✓		<p>Les membres du personnel des différents groupes chargés des transports n'ont pas encore participé à des enquêtes techniques. Pourtant, étant donné qu'ils sont inévitablement appelés à participer à la formulation du budget et à son exécution quotidienne, ces enquêtes pourraient rendre bien des services — tant pour la planification que pour la gestion.</p>

CM = Section des consultations médicales; OL = Section des opérations logistiques; G = Section du génie; SE = Section des services électroniques; T = Section des transports; A = Section des approvisionnements.

### Récapitulation des conclusions

47. Les constatations susvisées donnent à penser que le Service de la logistique et des communications a) n'a pas encore su, aux fins de la stabilité opérationnelle à long terme, réaliser un bon équilibre entre le personnel militaire et les fonctionnaires des Nations Unies, b) ne dispose pas des directives et des moyens lui permettant de s'acquitter de ses responsabilités en ce qui concerne la gestion et le contrôle des éléments d'actif et, comme on l'a dit pour d'autres services de la Division de l'administration et de la logistique des missions, c) est fragmenté en petites unités/sections qui devraient soit être regroupées, soit recevoir du personnel supplémentaire.

/...

### III. RECOMMANDATIONS

48. Compte tenu des constatations et conclusions, tant générales que spécifiques, présentées dans la section qui précède, les recommandations ci-après sont formulées :

Recommandations appelant une action de la part de la Division de l'administration et de la logistique des missions (Département des opérations de maintien de la paix)

- a) Revoir la situation en matière d'effectifs de la Division et recommander une combinaison plus judicieuse, où le personnel engagé pour de courtes durées serait beaucoup moins nombreux et où les officiers n'occuperaient que des postes dont les attributions seraient strictement celles de conseiller technique. Il conviendrait d'éviter de nommer des militaires à des postes d'autorité ou à des postes où leur contribution à la mémoire institutionnelle de l'Organisation risquerait de disparaître avec leur départ. Par ailleurs, les responsables de la Division devraient insister pour avoir le droit d'examiner minutieusement les dossiers des officiers avant leur nomination;
- b) Mettre en place des mesures et des procédures permettant de s'assurer que tous les fonctionnaires, y compris ceux "prêtés" par des États Membres, comprennent bien ce que l'on attend d'eux et à qui et de quoi ils doivent rendre compte;
- c) Établir des définitions d'emploi pour tous les postes relevant de la Division, y compris tous les postes temporaires et les postes occupés par des officiers "prêtés" par des États Membres;
- d) Par sa résolution 49/250 du 20 juillet 1995, l'Assemblée générale a décidé d'approuver, à titre exceptionnel et sous conditions, la demande formulée depuis longtemps par le Secrétaire général en vue de transformer en postes temporaires les 61 postes financés au moyen des crédits afférents au personnel temporaire (remplaçants et surnuméraires), exclusivement aux fins proposées par le Secrétaire général dans son rapport publié sous la cote A/48/470/Add.1. La tâche de la Division devrait s'en trouver quelque peu allégée dans l'immédiat, sur le plan de la publication des offres d'emplois et du recrutement de personnel pour de courtes durées. Toutefois, pour que la Division puisse tirer tout le parti possible de cette évolution positive et établir des liens entre les postes et les fonctions, comme demandé par l'Assemblée générale, il faut impérativement qu'elle entreprenne immédiatement d'achever toutes les définitions d'emploi en suspens et soumettre au Bureau de la gestion des ressources humaines tous les postes financés au moyen du compte d'appui qui sont "classables", afin qu'ils puissent être classés sans tarder;
- e) Revoir les domaines où il apparaît que les politiques et procédures administratives ne font pas l'objet de directives écrites et prendre les mesures voulues pour établir ces directives;
- f) Envisager de regrouper "sous un même toit" tout le personnel chargé du traitement électronique de l'information (TEI) afin d'assurer la cohérence de l'ensemble du processus de mise en place et de maintenance des systèmes

/...

informatiques tout en continuant, parallèlement, de fournir l'appui informatique requis à tous les services de la Division. Le personnel assurant des fonctions de TEI dans les autres services de la Division devrait donc être regroupé en une section unique, et il n'y aurait dès lors plus besoin de groupes distincts de TEI dans ces services (par exemple le Groupe d'informatique de gestion du Service de gestion financière et le Groupe de la gestion des dossiers du Service de la gestion du personnel). Toutes les tâches afférentes aux demandes de biens et de services de TEI seraient confiées à cette section, mais sans qu'il y ait besoin d'un groupe de traitement distinct, comme il est expliqué plus loin, à l'alinéa m);

g) Examiner les moyens de normaliser les systèmes informatiques de toutes les missions et déterminer comment cette normalisation pourrait être menée à bien parallèlement à la mise en place d'une section de TEI renforcée et plus cohérente;

h) Envisager de renforcer le Groupe des communications en lui allouant les ressources nécessaires (dans la limite des ressources existantes) et en lui transférant les agents des services généraux du Groupe du TEI qui desservent déjà le Groupe des communications. Il conviendrait de persuader la Division des services électroniques du Département de l'Administration et de la gestion de déléguer plus de pouvoirs en matière d'achat de matériel de transmissions pour les opérations de maintien de la paix, étant entendu que la Division de l'administration et de la logistique des missions donnerait toutes les assurances voulues et tiendrait compte à la fois des objectifs généraux de l'Organisation concernant le réseau mondial unifié de télécommunication et de la fonction de direction et de normalisation reconnue à la Division des services électroniques;

i) Transférer au Bureau du Directeur la responsabilité de mener à bien les examens des opérations et toutes les fonctions liées à la vérification des comptes. Du coup, il y aurait moins besoin d'un groupe d'examen des opérations distinct au sein du Service de gestion financière, et les attributions subsistantes de ce groupe pourraient être incorporées à celles du Bureau du chef dudit service;

j) Transférer au Bureau du Directeur de la Division la responsabilité de nommer les participants aux missions d'enquête, afin de s'assurer que tous les groupes et sections compétents sont représentés et, de ce fait même, donner plus de crédibilité aux résultats de ces missions;

k) Fusionner les deux groupes qui, au sein du Service de gestion financière, s'occupent des missions en Afrique. Fusionner également le Groupe de la sécurité aérienne et le Groupe des opérations aériennes;

l) Maintenir la "position" de la Section des consultations médicales dans l'organigramme, ainsi que celle du Groupe des transports maritimes, en raison des compétences spécialisées et du personnel supplémentaire nécessaires dans ces domaines;

m) Établir un plan d'action pour la gestion et le contrôle des biens de l'Organisation, y compris les systèmes et procédures requis à cet effet. Il

/...

conviendrait d'envisager sérieusement la possibilité 1) d'élaborer un système de codage unique permettant de faire en sorte que tous les articles en stock qui ont les mêmes caractéristiques soient dotés du même code partout dans le monde; et 2) d'étudier toutes les différentes solutions logicielles disponibles pour la mise en place d'un système de contrôle des biens. Comme il est déconseillé de confier la gestion et le contrôle des avoirs à un même service, et compte tenu des recommandations formulées à l'alinéa f) ci-dessus à propos du regroupement du personnel de TEI et du transfert de certaines ressources du Groupe du TEI au Groupe des communications, il est recommandé de dissoudre ce qui reste de ce groupe du TEI et de répartir l'éventuel reliquat de personnel effectuant des tâches de simple entrée/traitement des données entre les autres sections du Service de la logistique et des communications, en fonction des besoins;

n) Demander des ressources supplémentaires pour les secteurs s'occupant des demandes de remboursement et du personnel. S'agissant de ce dernier, le Service de la gestion du personnel devrait établir un plan d'action pour le reste de l'année, énonçant les principaux objectifs, dates et délais fixés, ainsi que les ressources jugées nécessaires à la fois pour assurer une transition sans à-coups et pour permettre un contrôle transparent de sa bonne gestion;

Recommandations appelant une action de la part du Département  
de l'administration et de la gestion

o) S'agissant de la question des pouvoirs récemment délégués à la Division de l'administration et de la logistique des missions par le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Bureau des services de contrôle interne considère qu'il s'agit d'une mesure qui va dans le sens d'une meilleure gestion des opérations de maintien de la paix, parce qu'elle procède du principe selon lequel ce sont les personnes les plus directement responsables d'un programme de travail qui doivent disposer du maximum de pouvoirs opérationnels pour accomplir le travail en question. Toutefois, ce qui préoccupe le Bureau des services de contrôle interne a trait à l'aptitude de la Division susmentionnée à s'acquitter efficacement, dans l'immédiat, des responsabilités supplémentaires qui en résultent. Il est donc recommandé a) que toutes les parties concernées, le Bureau de la gestion des ressources humaines en particulier, suivent la situation de près (durant la première année) et b) que pendant cette période, le Bureau de la gestion des ressources humaines donne au Service de la gestion du personnel de la Division de l'administration et de la logistique des missions des orientations sur la manière de renforcer ses capacités, plus particulièrement dans les domaines de la gestion des effectifs, de la définition des profils de qualifications, de la formation et de l'administration des indemnités et prestations;

p) Examiner les moyens d'élargir la réserve de personnel qualifié dans les divers domaines de l'administration et de la gestion et d'assurer la rotation du personnel ayant ces qualifications et cette expérience entre la Division et les missions sur le terrain. À cet égard, il est apparu de plus en plus clairement à l'équipe que l'expérience et la connaissance du terrain sont nécessaires pour appuyer les missions de maintien de la paix;

q) Étant donné les incidences financières non négligeables des arrangements qui régissent actuellement l'assurance complémentaire pour risques de guerre évoquées à l'alinéa a) ii) du paragraphe 24, il conviendrait de rechercher d'autres formules, le plus rapidement possible;

r) Étudier les moyens d'établir entre la Division de l'administration et de la logistique des missions et le Département de l'administration et de la gestion des articulations organisationnelles plus adaptées à la nécessité d'une intervention rapide en soutien aux opérations de maintien de la paix, sous réserve d'une supervision constante et des contrôles nécessaires par le Département de l'administration et de la gestion;

s) Durant l'examen, l'équipe a constaté de nombreux cas d'encombrement de l'espace de travail, ce qui ne favorise guère la productivité, aussi conviendrait-il d'envisager, en tant que de besoin, d'autres arrangements.

#### Mesures que l'Assemblée générale pourrait prendre

49. Le Bureau des services de contrôle interne se félicite que l'Assemblée générale, dans sa résolution 49/249, ait décidé de réexaminer chaque année, et ce pour la première fois au printemps de 1996 au plus tard, la méthode actuelle consistant à alimenter le compte d'appui par prélèvement sur le budget de chaque opération de maintien de la paix d'un montant équivalant à 8,5 % du coût estimatif de la composante civile. L'Assemblée générale pourrait envisager d'approuver a) les ressources supplémentaires demandées pour la Division de l'administration et de la logistique des missions dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1996-1997 et b) des ressources supplémentaires pour la Division au titre du compte d'appui, en relation avec le mandat confié à chaque service, une fois que des améliorations qualitatives auront été apportées.

#### Notes

<sup>a</sup> Cette étude a été réalisée par une équipe composée de personnel du Bureau des services de contrôle interne et de consultants de l'Institute for Management and Accountability of Foreign Assistance (IMAC).

<sup>b</sup> Il ressort des entretiens qui ont eu lieu avec presque tous les principaux responsables de la Division ainsi qu'avec ceux du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité que, de l'avis général, c'est dans les domaines de l'administration, du budget et des finances que la pénurie de personnel compétent est la plus aiguë pour les opérations sur le terrain. L'Organisation risque d'être doublement handicapée si le Siège connaît également une pénurie de personnel dans ces domaines.

<sup>c</sup> Voir décision 90/5 du Conseil d'administration du PNUD; DP/1990/9.

/...



Tableau 3

Répartition du personnel militaire prêté à la Division (par groupe régional)<sup>b</sup>

Service	Europe occidentale et autres pays	Europe orientale	Asie	Amérique latine et Caraïbes	Afrique	Total
Bureau du Directeur	—	—	—	—	—	0
Service de gestion financière	6	1	—	—	—	7
Service de la gestion du personnel	3	—	—	—	—	3
Service de la logistique et des communications	30	1	1	3	—	35
Total	39	2	1	3	0	45

Tableau 2

Répartition du personnel emprunté par la Division

Service	P		G		Total	Origine du personnel
	Perm	CDD/CCD	Perm	CDD/CCD		
Bureau du Directeur	—	—	—	—	—	Néant
Service de gestion financière	1	2	—	—	3	Agents du Service mobile et personnel temporaire (remplaçants et surnuméraires) du Département des opérations de maintien de la paix (mais pas de la Division de l'administration et de la logistique des missions)
Service de la gestion du personnel	—	2	—	2	4	Idem
Service de la logistique et des communications	—	5	—	—	5	Idem
Total	1	9	—	2	12	

<sup>b</sup> Tous les officiers rattachés à la Division de l'administration et de la logistique des missions sont prêtés par des États Membres. Aucune de ces personnes n'est donc détentrice d'un contrat de l'ONU ni n'occupe un poste inscrit au tableau d'effectifs.

ANNEXE II

Composition et structure de l'effectif de la Division de l'administration et de la logistique des missions  
 (Au 30 avril 1995)

Tableau

Service/section	Composition de l'effectif			Structure de l'effectif										Définitions d'emploi			Postes classés		
	Militaires		Postes ONU	Postes permanents			Postes ONU : CDD/CCD				Rapport P/G	Nombre moyen d'heures supplémentaires/mois*	Militaires		Postes ONU		Postes classés		
	Nombre	%	Nombre	%	P	G	%	P	G	%			Durée inférieure ou égale à 11 mois	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BUREAU DU DIRECTEUR																			
— Bureau du Directeur	8	100	3	1	50	1	3	50	3	1.1.0	143					6	75	6	75
— Postes vacants	1	100	—	—	—	—	—	100	—		—					—	—	—	—
Total (bureau)	9		3	1	—	—	2	3	—		143				6	—	—	6	—
Pourcentage (bureau <sup>1</sup> )	100		33	11	—	—	22	33	—	60	—			67	—	—	—	67	—
SERVICE DE GESTION FINANCIERE																			
— Bureau du Chef	4	100	1	—	25	1	2	75	1	1.1.0	46					3	75	—	—
— Planification financière	3	50	3	—	—	3	—	100	2	(3.0)	139				1	33	—	—	—
— Examen financier	1	4	22	96	45	5	7	55	2	1.1.4	158				—	—	16	73	13
— Demandes de remboursement	3	20	12	80	33	4	4	67	4	1.1.4	23				—	—	5	42	3
— Postes vacants	—	—	5	100	—	—	5	—	—	—	—				—	—	3	60	1
Total (service)	7	46	46	9	—	18	13	—	9	1.1.1	366				1	27	—	17	—
Pourcentage (service)	13	87	100	13	20	39	28	—	29	—	—			14	59	—	—	37	—
SERVICE DE LA GESTION DU PERSONNEL																			
— Bureau du Chef	5	100	1	1	40	—	3	60	—	—	151				—	—	5	100	4
— Politiques, planification et examen	1	17	5	83	—	—	5	—	2	(5.0)	—				—	—	4	80	1
— Administration et dossiers	1	3	29	97	59	1	11	41	6	1.3.8	100				—	—	26	90	26
— Recrutement et affectations	1	5	20	95	30	2	4	70	3	1.9.0	263				—	—	16	80	16
— Postes vacants	—	—	1	100	—	—	1	—	—	—	—				—	—	1	100	1
Total (service)	3	60	63	8	17	—	7	28	11	1.3.0	514				—	—	52	—	48
Pourcentage (service)	5	95	100	13	28	—	12	47	31	—	—			87	—	—	—	80	—
SERVICE DE LA LOGISTIQUE ET DES COMMUNICATIONS																			
— Bureau du Chef	7	100	7	—	—	4	3	100	3	1.3.1	57				—	—	7	100	1
— Avis médicaux	2	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—				1	50	—	—	—
— Opérations logistiques	10	43	13	57	23	1	9	77	1	1.3.3	92				8	80	7	54	1
— Génie	4	40	6	60	2	2	67	1	1	1.1.0	6				4	100	5	83	—
— Services électroniques	2	8	22	92	24	1	5	27	7	1.1.8	70				2	100	19	86	3

Service/section	Composition de l'effectif				Structure de l'effectif						Définitions d'emploi								
	Militaires		Postes ONU		Postes ONU permanents			Postes ONU : CDD/CDD			Nombre moyen d'heures supplémentaires/mois <sup>a</sup>	Militaires		Postes ONU		Postes classés			
	Nombre	%	Nombre	%	P	G	%	P	G	%		Durée inférieure ou égale à 11 mois	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	
	Effectif total				Rapport P/G			Rapport P/G			Rapport P/G		Rapport P/G		Rapport P/G				
— Transports	13	46	15	54	—	2	13	8	5	87	7	1.1:1	8	7	54	13	87	2	13
— Approvisionnements	4	36	7	64	—	1	14	3	3	86	4	1:1.3	41	4	100	6	86	1	14
— Postes vacants	—	—	4	100	—	—	—	4	—	100	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Total (service)	35	—	74	—	5	11	—	28	30	—	27	1:1.2	274	26	—	57	—	8	—
Pourcentage (service)	32	—	68	—	7	15	—	38	41	—	47	—	—	74	—	77	—	11	—
Total (Division)	45	—	189	—	22	38	—	55	74	—	50	1:1.5	1 297	27	—	142	—	79	—
Pourcentage (Division)	19	—	81	—	12	20	—	29	39	—	39	—	—	60	—	75	—	42	—

<sup>a</sup> Valeurs établies à partir des états d'heures supplémentaires des agents des services généraux pour janvier et février 1995.

<sup>b</sup> Les pourcentages relatifs à la composition de l'effectif (par service et pour la Division) sont établis à partir de l'effectif total, les pourcentages de définition d'emploi (par service et pour la Division) à partir des totaux partiels pour le personnel militaire et pour les postes ONU.