



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/C.5/48/72
23 mai 1994
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

CINQUIÈME COMMISSION
Quarante-huitième session
Points 121 et 123 de l'ordre du jour

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

PROJET DE BUDGET-PROGRAMME POUR L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995

Réorganisation du Département de l'administration et de la gestion

Rapport du Secrétaire général

I. INTRODUCTION

1. Le Secrétaire général a saisi l'Assemblée générale, à sa quarante-huitième session, d'un rapport dans lequel figuraient ses propositions concernant les postes de rang élevé à prévoir pour l'exercice biennal 1994-1995 (A/C.5/48/9 et Corr.1 et Add.1).

2. Dans ce rapport, le Secrétaire général définissait la manière dont il conçoit l'exercice des responsabilités de direction au sein de l'Organisation et traitait, entre autres points, de la direction du Département de l'administration et de la gestion, y compris de ce qu'il devait advenir des quatre postes de sous-secrétaire général figurant dans le tableau d'effectifs du Département (voir A/C.5/48/9, par. 10 à 13).

3. Lors de l'examen de ce rapport, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a exprimé sa préoccupation au sujet de certains éléments de la réorganisation envisagée pour le Département et a prié le Secrétaire général de présenter un nouveau rapport dans lequel il fournirait des justifications supplémentaires à l'appui des propositions qu'il avait formulées, et développerait celles-ci plus avant.

4. Aux paragraphes 1 à 3 de la section II de sa résolution 48/230 datée du 23 décembre 1993, traitant des prévisions révisées au titre des chapitres 25 (Administration et gestion) et 31 (Bureau des inspections et investigations), l'Assemblée a approuvé les propositions relatives à la création du Bureau des inspections et investigations, mais a décidé de maintenir les arrangements actuels, tels qu'ils sont exposés dans le rapport du Secrétaire général, en attendant de réexaminer la question lors de la reprise de sa quarante-huitième session.

5. Aux paragraphes 1 et 2 de la section V de cette même résolution, l'Assemblée a pris acte du rapport du Secrétaire général sur les postes de rang élevé (A/C.5/48/9 et Corr.1 et Add.1) et fait siennes les observations et recommandations du Comité consultatif sur la question (A/48/7/Add.2), notamment la recommandation adressée au Secrétaire général le priant de présenter de nouveau ses propositions relatives aux échelons supérieurs du Département de l'administration et de la gestion en tenant compte des vues et décisions pertinentes de l'Assemblée générale et de la nécessité de préciser davantage ces propositions et de les expliquer et justifier pleinement.

II. OBJECTIFS STRATÉGIQUES

6. La réorganisation du Département de l'administration et de la gestion dont le Secrétaire général a pris l'initiative s'inscrit dans le cadre plus large d'une action visant à faire du Secrétariat un instrument moderne et efficace, capable de mieux servir les États Membres. Le principal objectif était de donner à l'Organisation une structure administrative plus rationnelle pour lui permettre de mieux répondre aux besoins et de fonctionner de façon plus économique, à savoir un Secrétariat comprenant un nombre limité de départements, dirigés chacun par un secrétaire général adjoint relevant directement du Secrétaire général et doté d'un mandat et d'attributions définis de manière très précise, les responsabilités devant quant à elles être clairement hiérarchisées. Il fallait également s'efforcer d'éliminer les doubles emplois et de parvenir à une plus grande efficacité en renforçant la collaboration et la cohérence entre les divers services, tant au sein des départements qu'entre eux.

7. On notera à cet égard que, comme il l'a indiqué dans son rapport (A/C.5/48/9, par. 10), le Secrétaire général assigne un rang de priorité extrêmement élevé à l'exercice efficace et cohérent des fonctions d'administration et de gestion. Il considère que des améliorations sur ce plan sont indispensables pour permettre au Secrétariat de mieux faire face à l'évolution des besoins de l'Organisation, de mieux servir les États Membres et les diverses unités du Secrétariat, d'assurer une diffusion plus rapide de l'information et d'accroître l'efficacité des consultations entre les États Membres et le Secrétariat. Le Secrétaire général a, à cet égard, tenu compte des préoccupations exprimées par les États Membres lors de l'examen du budget ordinaire et du budget des opérations de maintien de la paix.

8. Les travaux du Département qui exerce les fonctions en question ont des incidences directes sur les activités de tous les autres services de l'Organisation. Le Département de l'administration et de la gestion a de tout temps souffert d'une trop grande fragmentation et d'un manque de coordination entre ses éléments constitutifs. Il lui faut donc être réorganisé de manière à pouvoir jouer un rôle moteur dans la réforme et contribuer activement au processus de transformation de l'Organisation.

9. Dans cette optique, les propositions que formule le Secrétaire général dans le présent document répondent aux trois objectifs stratégiques ci-après :

a) Doter le Département d'attributions nettement définies et de responsabilités clairement hiérarchisées;

/...

b) Prévoir un fonctionnement intégré en veillant à ce qu'il y ait une interaction constante entre les divers éléments du Département, de façon que, lors de la prise de décisions, toutes les considérations pertinentes, facteurs budgétaires, questions relatives au personnel et autres éléments de gestion puissent être pris en compte collectivement;

c) Rationaliser le Département et alléger sa structure hiérarchique pour en ramener le nombre de niveaux au minimum requis par le volume et la complexité de ses activités.

III. ATTRIBUTIONS FONCTIONNELLES

10. Les fonctions du Département s'étendent à trois grands domaines : finances, ressources humaines et services d'appui.

11. Dans tous les secteurs des finances - planification et budgétisation des programmes; gestion financière et de trésorerie; gestion comptable - les délais pressent, et les demandes d'information, d'analyses, d'explications et de justifications émanant du Secrétariat, des divers organes délibérants ou d'autres entités se font de plus en plus nombreuses, des pressions concurrentes s'exerçant sur la prestation de services au Secrétariat. L'expansion rapide que les activités de maintien de la paix ont connue ces dernières années a conduit à un accroissement marqué de la demande de services administratifs d'appui.

12. Ces tensions influent sur la planification et la gestion stratégiques des finances dans leur ensemble, et exigent des fonctionnaires de l'échelon supérieur une très grande capacité de réaction. Il en va ainsi pour les finances en général et davantage encore pour la planification et la budgétisation des programmes, moyens par lesquels le Secrétaire général communique aux États Membres, en termes pragmatiques et mesurables, sa conception des activités du Secrétariat et ses propositions les concernant.

13. La gestion des ressources humaines est actuellement centrée sur le recrutement et l'administration du personnel. On n'a pas suffisamment mis l'accent sur les autres besoins que sont la formation et le perfectionnement, la recherche de personnel de direction, la planification de l'encadrement, et l'organisation des carrières. Le nombre plus important que jamais de fonctionnaires affectés à des missions a donné à ces besoins une dimension sans précédent.

14. Les services de conférence et services d'appui ont pour fonctions essentielles, les uns de faciliter la communication entre les États Membres, et les autres de répondre aux besoins de l'Organisation dans son ensemble en matière de gestion des installations, d'achats et de transports, d'appui électronique et de sécurité. Il importe au plus haut point, si l'on veut assurer le bon fonctionnement de l'ONU et donner d'elle l'image d'une organisation efficace, que chacun de ces secteurs soit bien géré et dirigé.

15. On notera pour finir que la coordination des activités du Département est actuellement assez lâche et qu'une intégration accrue et, partant, une coordination plus étroite de ses trois fonctions principales constituent des impératifs.

IV. RÉORGANISATION

16. Ayant à l'esprit ses objectifs stratégiques propres, et tenant compte des vues exprimées par le CCQAB et l'Assemblée générale, le Secrétaire général soumet ci-après une structure révisée pour la direction du Département. Celle-ci comprendrait le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion, que seconderaient trois sous-secrétaires généraux chargés l'un de la planification des programmes, du budget et des comptes, le deuxième de la gestion des ressources humaines, et le troisième des services de conférence et services d'appui.

17. La démarcation précise des attributions et responsabilités exige, pour commencer, que l'autorité et la compétence du Secrétaire général adjoint soient clairement définies quant à chacune des fonctions confiées au Département, d'une part, et vis-à-vis de l'autorité et de la compétence des sous-secrétaires généraux qui l'assistent, de l'autre.

18. Le Secrétaire général considère le Secrétaire général adjoint comme le fonctionnaire chargé au premier chef de l'aider et de le conseiller en ce qui concerne l'élaboration de la politique générale devant régir la gestion financière, la gestion du personnel et la gestion des services d'appui sous tous leurs aspects, l'intéressé étant pleinement responsable devant lui pour la mise en oeuvre effective des politiques dans chacun de ces domaines.

19. Il s'ensuit, en premier lieu, que la responsabilité générale de la gestion des ressources financières de l'ONU incombera au Secrétaire général adjoint, qui devra répondre directement de la gestion et du contrôle financiers, et veillera au financement de l'Organisation, motif de préoccupation très vive pour le Secrétaire général et les États Membres ces dernières années.

20. S'agissant de la gestion des ressources humaines, le Secrétaire général adjoint exercera un contrôle d'ensemble sur l'application effective des décisions des États Membres et des directives du Secrétaire général et, tâche éminemment importante, s'emploiera à mieux assurer la coordination des politiques de gestion du personnel et de gestion financière.

21. Le Secrétaire général adjoint sera également chargé de superviser la prestation des services d'appui nécessaires aux États Membres, au Secrétariat et à d'autres entités, ainsi que d'assurer les liaisons essentielles avec les autres départements dans des domaines tels que les achats.

22. En tant que fonctionnaire comptable en dernier ressort, le Secrétaire général adjoint prendra donc une part active à l'activité menée dans chacun des secteurs relevant de sa responsabilité, et fera fonction de chef d'équipe autant que de chef de département.

23. Dans l'optique de responsabilisation, les trois sous-secrétaires généraux chargés d'aider le Secrétaire général adjoint à élaborer la politique générale assureront en outre la conduite des opérations dans leurs domaines de compétence respectifs.

24. L'un des sous-secrétaires généraux, le Contrôleur, s'intéressera plus particulièrement aux aspects financiers de la planification et de la budgétisation des programmes, et exercera à ce titre un contrôle étroit et continu sur le financement et les comptes du domaine en expansion que constituent les opérations de maintien de la paix.

25. Le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines dirigera l'administration du personnel et apportera les réformes nécessaires pour renforcer les activités de formation, de recherche de personnel, de planification des effectifs et d'organisation des carrières.

26. Le Sous-Secrétaire général appelé à gérer les services de conférence et services d'appui, y compris la mise en place et l'exploitation du système intégré de gestion (SIG), sera assisté par deux adjoints ayant rang de directeur, qui seront chargés de la gestion courante des deux grandes unités visées.

27. La réalisation de l'objectif stratégique que constitue l'intégration des activités sera assurée, sur le plan de l'organisation, par une petite équipe composée de cadres supérieurs qui s'emploieront ensemble à élaborer la politique générale, à comprendre les demandes et pressions concurrentes et à y faire face, à établir les priorités et à assurer le contrôle et le suivi de l'exécution.

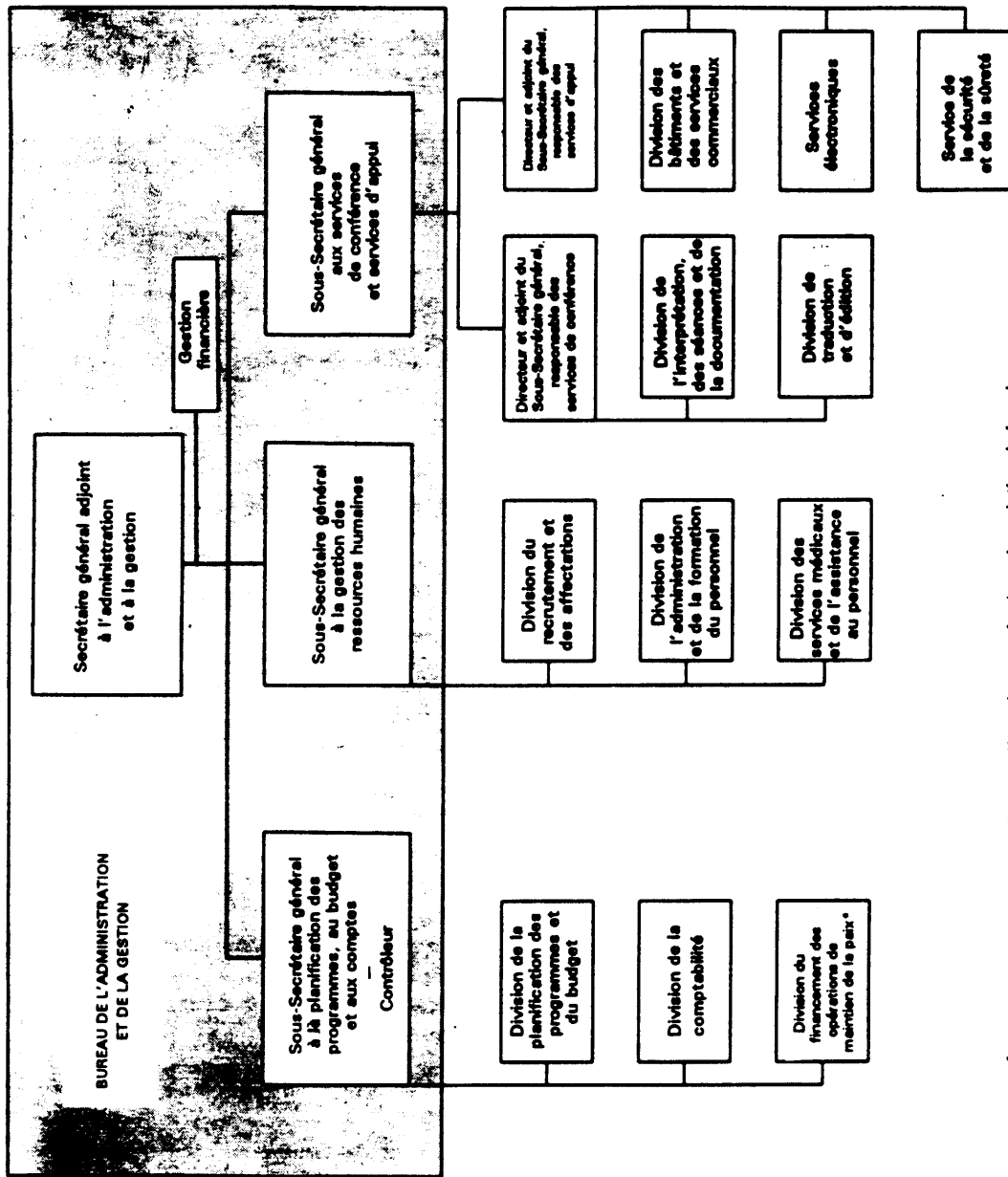
28. Afin d'intégrer et de coordonner davantage encore les trois fonctions remplies par le Département, il est prévu d'établir une direction générale comprenant le Secrétaire général adjoint et les trois sous-secrétaires généraux ainsi que leurs collaborateurs immédiats. Ce dispositif facilitera l'intégration grâce à une planification commune et à des échanges intersectoriels aisés et fréquents, ainsi qu'à une responsabilisation collective au regard de l'effort stratégique dans son ensemble, et non pas seulement de telle ou telle de ses dimensions.

29. L'objectif stratégique que constituent l'allégement et la rationalisation du Département constitue le fil conducteur de la restructuration depuis 1992, le nombre des postes de l'échelon supérieur (D-2 et au-dessus, financés sur le budget ordinaire) ayant été ramené de 19 (1992) à 15 (dans la présente proposition). On notera, pour comparaison avec la proposition précédente, que, s'il est prévu d'ajouter un poste de sous-secrétaire général à la gestion des ressources humaines, le nombre total des postes de l'échelon supérieur demeure égal à 15. La nomenclature présentée ici préserve une structure administrative allégée tout en faisant du Département restructuré un organe capable de répondre aux besoins de l'Organisation et de ses États Membres.

30. On trouvera un organigramme à l'annexe I. Les incidences sur le tableau d'effectifs du Département font l'objet de l'annexe II.

Annexe I

ORGANIGRAMME PROPOSÉ POUR LE DÉPARTEMENT DE L'ADMINISTRATION ET DE LA GESTION



Mission :
 Élaboration de la politique générale, coordination et intégration des fonctions finances, ressources humaines et services

Mission :
 Activités opérationnelles, sous la responsabilité de sous-secrétaires généraux

* Activités financées sur le Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix.

Annexe II

**TABLEAU D'EFFECTIFS PROPOSÉ POUR L'ÉCHELON SUPÉRIEUR
DU DÉPARTEMENT DE L'ADMINISTRATION ET DE LA GESTION**

1. Suivant la restructuration proposée ici pour le Département de l'administration et de la gestion, 15 postes de rang élevé (D-2 et au-dessus) seraient financés sur le budget ordinaire, soit le même nombre que celui qui était envisagé dans le projet initial (A/C.5/48/9 et Add.1 et Corr.1). Dans sa résolution 48/230 du 23 décembre 1993, l'Assemblée générale, ayant décidé de ne se prononcer sur les réaffectations de postes proposées par le Secrétaire général que sur la présentation du présent rapport, n'a en fait autorisé le financement que de 14 postes de rang élevé sur le budget-programme de l'exercice biennal 1994-1995.

| | <u>Projet initial</u> | <u>Projet actuel</u> | <u>Budget 1994- 1995</u> |
|----------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Secrétaire général adjoint | 1 | 1 | 1 |
| Sous-Secrétaire général | 2 | 3 | 4 |
| D-2 | 12 | 11 | 9 |
| Total | <u>15</u> | <u>15</u> | <u>14</u> |

2. Le tableau d'effectifs des services généraux compte donc un poste D-2 de moins que ne le voudrait une gestion avisée. Qui plus est, l'un des quatre postes de sous-secrétaire général a été provisoirement réaffecté au Bureau des inspections et investigations après que la création de ce bureau a été approuvée par l'Assemblée générale (voir résolution 48/230), ce qui a entraîné une nouvelle réduction du nombre des postes de rang élevé financés sur le budget-programme dont dispose le Département de l'administration et de la gestion, lequel a ainsi été ramené à 13.

3. Les 15 postes de rang élevé demandés ici pour le Département de l'administration et de la gestion, se répartiraient comme suit :

/...

| <u>Domaines d'activité</u> | <u>Secrétaire général adjoint</u> | <u>Sous- Secrétaire général</u> | <u>D-2</u> | <u>Total</u> |
|--|---|---|------------|--------------|
| Bureau du Secrétaire général adjoint | 1 | | 1 | 2 |
| Planification des programmes/ Budget/Comptabilité | | 1 | 2 | 3 |
| Ressources humaines | | 1 | 3 | 4 |
| Services de conférence et services d'appui | | 1 | | 1 |
| Services de conférence | | | 3 | 3 |
| Services d'appui | | | 2 | 2 |
| Total | <u>1</u> | <u>3</u> | <u>11</u> | <u>15</u> |

4. Ainsi qu'on l'a indiqué plus haut, et conformément au paragraphe 19 du présent rapport, la Division de la gestion financière et du contrôle et les services de trésorerie seront transférés au Bureau du Secrétaire général adjoint.

5. Il reste à faire approuver la réaffectation provisoire du poste de sous-secrétaire général mentionné au paragraphe 2 ci-dessus au Bureau des investigations et inspections (chapitre 31), de même que la proposition tendant à réaffecter deux postes D-2 au Département de l'administration et de la gestion (chapitre 25), l'un à prélever sur l'effectif du Département des affaires politiques (chapitre 3), et l'autre sur celui du Département des services d'appui et de gestion pour le développement (chapitre 10). Comme on l'a expliqué, le Département de l'administration et de la gestion serait ainsi doté des 15 postes de rang élevé qu'exige une gestion efficace, sans qu'augmente pour autant le nombre total de postes de rang élevé dans les effectifs du Secrétariat. Les réaffectations de postes proposées, qui se traduiraient par une économie de 56 700 dollars des États-Unis, sont présentées ci-après :

| <u>Chapitre</u> | <u>Sous- Secrétaire général</u> | <u>D-2</u> | <u>Total</u> | <u>Milliers de dollars É.-U.</u> |
|---|---|------------|--------------|--------------------------------------|
| 25 (Département de l'administration et de la gestion) | (1) | 2 | 1 | 239,9 |
| 3 (Département des affaires politiques) | — | (1) | (1) | (327,8) |
| 10 (Département des services d'appui et et de gestion pour le développement) | — | (1) | (1) | (271,1) |
| 31 (Bureau des inspections et investigations) | 1 | — | 1 | 309,3 |
| Différence nette | <u>—</u> | <u>—</u> | <u>—</u> | <u>(56,7)</u> |
