

LES SERVICES DE GESTION AUX NATIONS UNIES

par Alfred N. Forde  
 et  
 Toman Hutagalung  
 Corps commun d'inspection

Table des matières

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
I. L'IMPORTANCE DES SERVICES DE GESTION	1 - 6	1
II. LES SERVICES DE GESTION ACTUELLEMENT	7 - 34	2
A. Mandat	8 - 9	2
B. Organisation	10 - 13	2
C. Effectifs et dépenses de personnel	14 - 15	3
D. Rapports aux organes délibérants ou aux organes directeurs	16	3
E. Relations avec les autres services	17 - 22	4
F. Programmes et méthodes de travail	23 - 27	5
G. Approbation et application des recommandations	28 - 29	6
H. Réalisations	30 - 32	7
I. Clirat général	33 - 34	8
III. LE RENFORCEMENT DES SERVICES DE GESTION : LE PROJET	35 - 61	10
A. Fonctions continues typiques	36 - 61	10
a) Rationalisation des politiques et des procédures - Elaboration et révision de manuels, etc.	37 - 40	11
b) Détermination des besoins de personnel	41 - 43	11
c) Gestion participative	44 - 57	14
d) Analyse et examen des structures	58	15
e) Appui aux programmes techniques par des services consultants en matière de gestion	59	15
f) Conception et contrôle des formulaires	60 - 61	16
g) Avis sur l'adoption de nouvelles techniques de bureau et, notamment, sur la normalisation	62	16
h) L'analyse de systèmes et l'emploi de l'ordinateur	63	16
B. Fonctions occasionnelles	64	17
C. Rédaction des rapports	65	17

	<u>Paragrap</u> hes	<u>Page</u>
IV. RENFORCEMENT DES SERVICES DE GESTION : LE PROCESSUS	66 - 84	18
A. Participation des cadres et du personnel	66	18
B. La place et la taille des services de gestion	67 - 70	18
C. Programme de travail et méthodes de travail	71 - 74	19
D. Qualification, expérience et formation	75 - 78	21
E. Evaluation et présentation de rapports à l'organe délibérant ou à l'organe directeur	79 - 80	22
F. Liaisons	81 - 82	22
G. Organisation des carrières	83	24
H. L'appel de ressources	84	24
V. RESUME DES PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	85 - 102	25

Tableau I - Organisation, effectifs et coût des services de gestion en 1979

Tableau II - Ventilation des ressources et des services de gestion en 1978-1979, par domaines d'activité et par types de questions

Annexe I - Mandat des services de gestion centraux

## I. L'IMPORTANCE DES SERVICES DE GESTION

1. On peut affirmer que les Nations Unies sont le système le plus complexe du monde. Il faut que leurs organismes, pour être efficaces, réfléchissent constamment à leur action, à la manière de la conduire et aux possibilités de l'améliorer.

2. Les activités dont s'occupent les Nations Unies couvrent tout l'éventail des entreprises et des réalisations humaines. Pour bien gérer ces activités multiples, leurs organismes doivent avoir une capacité d'analyse critique qui les aide à avoir une vue d'ensemble claire : ils ont besoin de services capables de voir les choses avec détachement et de recommander de meilleurs moyens d'accomplir leur mission, de services capables de donner des avis objectifs sur des questions touchant à l'organisation, la gestion et le contrôle, les conditions de travail, les méthodes et les procédures. Ces services de gestion peuvent constituer un bon forum pour améliorer les décisions relatives à la gestion qui doivent être prises dans les domaines administratif, technique et fonctionnel.

3. Toutes les unités administratives des secrétariats s'occupent de gestion. Elles doivent rechercher des techniques - et des procédures - qui ont un bon rapport coût-efficacité et offrent en même temps les nécessaires satisfactions professionnelles. Elles jugent judicieusement les ressources, ne amment le personnel, et atteignent de manière économique les objectifs fixés, tel est l'objet de la gestion.

4. Les unités administratives ne sauraient cependant constituer une unité d'analyse critique. Elles ont besoin d'une organisation, conçue pour leur permettre d'accomplir leur mission. Elle doit être approuvée. Elle doit être conçue pour leur permettre d'adopter des règles et des procédures qui affirment ses objectifs avec les membres du personnel. Les règles et procédures qu'elle applique doivent être compatibles avec les principes fonctionnels administratifs des organismes. Elles doivent répondre aux besoins parfois contradictoires de tous les éléments de celle-ci. Elles doivent être conçues de sorte que leurs structures, leurs fonctions, leurs méthodes et leurs procédures soient l'axe central d'un système qui soit capable de fonctionner. Les Nations Unies ont une grande expérience dans ce domaine. Elles ont été les premières à établir des services de gestion dans les organismes. Elles ont été les premières à établir des services de gestion dans les organismes. Elles ont été les premières à établir des services de gestion dans les organismes.

5. Le présent rapport expose les fonctions des services de gestion telles qu'elles sont exercées et propose des recommandations pour leur amélioration. Les services de gestion sont exercés par des personnes de différentes catégories de personnel. Le but recherché est de permettre une utilisation plus efficace des ressources en personnel du personnel.

6. Le rapport expose la fonction de gestion des organisations qui sont les membres du système commun d'inspection. Les inspecteurs tiennent à remercier les nombreux fonctionnaires de ces organisations qui ont fourni des renseignements et ont fait connaître leurs vues sur la gestion et les services de gestion aux Nations Unies.

<sup>1/</sup> L'ONU (y compris le PNUD, le FISE, la CNUCED, l'ONUDI, le FICR, le PNUF et les commissions régionales), la FAO, l'AIEA, l'OACT, l'OIT, l'OMCI, l'UIT, l'UNESCO, l'UPU, l'OMS et l'OMM.

## II. LES SERVICES DE GESTION ACTUELLEMENT

7. Nous donnons dans ce chapitre une vue d'ensemble des renseignements communiqués par toutes les organisations en réponse à un questionnaire. Sept organisations indépendantes (ONU, FAO, AIEA, OACI, OIT, UNESCO et OMS) ainsi que le PNUD ont des services de gestion. La Section de l'amélioration de la gestion de l'Office des Nations Unies à Genève a certains liens avec le Service de gestion administrative de l'ONU. Il y a de grandes différences entre ces services quant à leur taille, leur rôle, leurs responsabilités, leurs pouvoirs et la place qu'ils occupent dans l'organigramme (voir tableau I).

### A. Mandat

8. Il est reconnu dans le mandat 2/ de tous les services de gestion qu'ils doivent contribuer à améliorer les pratiques de gestion et les résultats. Ces services ont presque tous pour mandat d'aider les unités administratives à mettre en oeuvre les changements recommandés. Deux organisations indiquent expressément que leurs services de gestion sont chargés de rédiger et de tenir à jour des manuels de politiques et de procédures.

9. Le Service de gestion administrative est le seul dont le mandat soit fondé sur une décision d'organe délibérant : la résolution 31/94 C de l'Assemblée générale, adoptée le 14 décembre 1976, quelque sept ans après que le Service, tel qu'il existe actuellement, eut été créé. A l'origine, son mandat était énoncé dans le document SG/ADM/SER.A/1336 du 10 juin 1969. D'autres organisations s'en sont remises au chef de leur secrétariat pour définir le mandat des services de gestion suivant les besoins.

### B. Organisation

10. Cinq des neuf services de gestion existants sont des unités autonomes qui font partie du secteur administratif et financier de leur organisation (voir tableau I). A l'OACI, le service de gestion et la Section de vérification des comptes sont étroitement liés cependant qu'à l'AIEA, il s'agit en fait d'un seul et même service, une partie du personnel travaillant dans les deux domaines. Le service de gestion de l'OIT fonctionne en association avec les services de programmation et de vérification intérieure des comptes, et les services de gestion de l'OMS font partie du Programme de systèmes d'information. A l'UNESCO, les divisions de la gestion et de la vérification des comptes relèvent de l'Inspecteur général.

11. Pratiquement tous les services de gestion peuvent, en théorie, communiquer avec le chef du secrétariat de leur organisation mais ils ne peuvent le faire directement qu'à l'AIEA et à l'OACI. Dans les autres organismes, ils communiquent indirectement avec lui par l'intermédiaire du chef du secteur ou du département dont ils relèvent, sauf circonstances ou instructions particulières : ainsi, le Service de gestion administrative de l'ONU rend compte au Secrétaire général par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint à l'administration, aux finances et à la gestion; à l'UNESCO, où le service de gestion fait partie de l'Inspection générale, ses avis sont transmis au Directeur général par l'Inspecteur général; à la FAO le Sous-Directeur général du Département de l'administration et des finances et à l'OMS le Directeur du Programme de services d'information sont les fonctionnaires principalement chargés de rendre compte au chef du secrétariat des questions relatives aux services de gestion.

---

2/ Voir annexe I.

12. Le Service de gestion administrative de l'ONU dessert toutes les unités administratives du Secrétariat, sauf le PNUD et le FISE. Il a fait des enquêtes et des études pour la CNUCED, l'ONUDI et les commissions régionales. Toutefois, il est arrivé, et ceci n'a pas été inutile, que certaines de ces commissions confient à leurs services administratifs des tâches spéciales en matière de gestion afin d'aider le Service de gestion administrative à recevoir des enquêtes et à donner suite à ses recommandations. Devant la complexité croissante de leurs activités, le HCR et le FISE envisagent de former un fonctionnaire qui serait essentiellement chargé de s'occuper des services de gestion.

13. L'OMCI, l'UPU et l'OMM ont indiqué qu'elles n'avaient pas de services de gestion distincts et que les problèmes de gestion et ceux d'organisation et de méthodes étaient traités, à l'échelon central, par leurs services administratifs ou en service du personnel. En cas de besoin, ces organisations font appel à des consultants extérieurs pour exécuter des études ou des enquêtes plus complexes. L'UIT fait de même lorsqu'il s'agit d'études très techniques.

#### C. Effectifs et dépenses de personnel

14. Les effectifs des services de gestion varient d'une organisation à l'autre : une seule personne à l'OACI, six administrateurs à la FAO et au Service de gestion administrative de l'ONU (voir tableau I). La plupart de ces fonctionnaires ont un diplôme supérieur d'économie, de commerce ou d'administration publique, quelques-uns un diplôme d'ingénierie, de sciences politiques, d'affaires internationales ou de droit, et un tout petit nombre ont étudié les sciences du comportement. L'expérience professionnelle qu'ils ont acquise dans le domaine de la gestion aussi bien avant leur recrutement qu'au cours de leur carrière dans un organisme des Nations Unies va de six mois à trente ans et plus. Ils ont travaillé en moyenne pendant neuf ans et demi avant d'entrer aux Nations Unies.

15. Le coût des services de gestion absorbe une faible part des ressources des organisations : 0,04 % à l'OACI, 0,17 % à l'AIEA; la moyenne pondérée s'établit à 0,10 %. Environ 30 à 35 années de travail d'administrateur sont consacrées chaque année aux services de gestion aux Nations Unies.

#### D. Rapports aux organes délibérants ou aux organes directeurs

16. L'ONU est la seule organisation où des rapports portant expressément sur l'activité des services centraux de gestion sont soumis périodiquement aux organes délibérants et aux organes directeurs. Depuis 1970, le Secrétaire général fait rapport chaque année sur les projets d'amélioration de la gestion et les autres services consultatifs fournis par le Service de gestion administrative. Au début, il le faisait directement à la Cinquième Commission de l'Assemblée générale, mais depuis 1975, il passe par l'intermédiaire du CCQAB. De temps à autre, le Secrétaire général présente des rapports spéciaux à la Cinquième Commission. C'est ainsi qu'en 1976, il en a présenté un sur la suite donnée aux recommandations du Service de gestion administrative 3/, qui a abouti à l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 31/94 C (voir paragraphe 9) et en 1978 un autre sur la question du contrôle de l'administration et de la gestion à

---

3/ A/C.5/31/6, du 15 juillet 1976.

l'Organisation des Nations Unies 4/. Dans quelques organisations, on ne rend compte des activités des services de gestion que de manière indirecte, dans le cadre des rapports sur l'exécution du budget-programme ou de rapports d'activité.

#### E. Relations avec les autres services

17. Les organisations ont signalé qu'en règle générale, leurs services de gestion :

- a) font des études et des enquêtes sur la gestion avec la participation des services en cause du secrétariat. Les changements recommandés ont ainsi plus de chance d'être opérés;
- b) font appel à des fonctionnaires d'autres services, spécialistes de la question à traiter en particulier, pour d'une part ne pas grossir l'effectif de base des services de gestion, et d'autre part utiliser les compétences disponibles sur place.

18. Le degré de participation et d'interaction varie d'une organisation à l'autre. Tantôt c'est un fonctionnaire du service demandeur qui est désigné pour assurer la liaison avec le service de gestion et aider à rassembler l'information. Tantôt des fonctionnaires de diverses catégories du service demandeur, plus ou moins nombreux suivant la nature du travail, participent à certaines phases de l'étude ou de l'enquête. Certaines organisations font appel aux services de consultants extérieurs; en 1979, le Service de gestion administrative de l'ONU a dépensé à cet effet environ 7 % de ses ressources, l'OACI près de 17 % des ressources allouées à son service de gestion et l'UNESCO 2 %.

19. Il y a une certaine interaction entre les services de gestion et les services informatiques dans la plupart des organisations. A l'Office des Nations Unies à Genève, à la FAO, à l'OACI, à l'OMS, les deux ont des rapports étroits. A l'ONU, la Division du traitement électronique de l'information et des systèmes informatiques et le Service de gestion administrative travaillent en collaboration; les deux services sont pourtant distincts, mais ils relèvent directement l'un et l'autre du Secrétaire général adjoint à l'administration, aux finances et à la gestion. A l'AIEA, le chef des services de gestion est membre du Comité directeur des Services informatiques de l'Agence. Le service de gestion de l'OIT entretient des rapports étroits mais variables avec les services informatiques. A l'UNESCO, les services de gestion et les services informatiques font partie d'unités administratives distinctes et leurs contacts sont officieux.

20. Dans la plupart des organisations, le service de gestion a aussi de bonnes relations de travail avec le Vérificateur intérieur des comptes. A l'OACI, à l'OIT et à l'UNESCO, le service de vérification intérieure des comptes et le service de gestion ont des activités parallèles et ils collaborent lorsque les circonstances le justifient. A l'AIEA, les deux services ne font qu'un. A l'occasion de ses inspections, la Division de vérification intérieure des comptes de l'ONU contrôle automatiquement l'application des recommandations du Service de gestion administrative, auquel elle signale les problèmes. Un arrangement similaire existe entre les services de gestions et les vérificateurs intérieurs des comptes dans d'autres organisations, dont le PNUD.

---

4/ A/C.5/33/19, du 3 novembre 1978.

21. Quelques organisations ont établi une relation entre les services de gestion d'une part, et la programmation et l'évaluation de l'autre. C'est ainsi qu'à l'ONU, à la suite de l'adoption de la résolution 31/94 C par l'Assemblée générale, tous les départements et services sont tenus depuis 1978 d'indiquer s'ils ont tenu compte, en établissant leurs projets de budget-programme, des avantages qu'ils avaient retirés ou qu'ils escomptaient de la mise en oeuvre des recommandations du Service de gestion administrative qui avaient été approuvées. La Division du budget et le Service de gestion administrative vérifient de concert que les propositions présentées par les départements et services sont bien, comme ils l'affirment, conformes à ces recommandations. Nous avons vu au paragraphe 10 qu'à l'OIT, les deux services sont regroupés en un seul, le Bureau de programmation et de gestion, de sorte que le service de gestion participe directement à la programmation et à l'évaluation en faisant des études sur, par exemple, l'organisation et les méthodes, l'efficacité du personnel ou l'allocation des diverses ressources. A l'UNESCO, le service de gestion envisage de coopérer à des activités d'évaluation avec le Bureau des études et de la programmation. L'OMS a signalé que le Programme de systèmes d'information, dont les services de gestion administrative font partie, fournit l'élément information essentiel à toutes les opérations de planification et d'évaluation des programmes entrepris dans toute l'organisation ainsi qu'à des études spéciales de gestion.

22. Par ailleurs, il arrive fréquemment que des fonctionnaires des services de gestion fassent partie de groupes de travail ou d'équipes internes chargés d'étudier une question particulière, par exemple la limitation de la documentation, les réformes de structure, le traitement des mots, la décentralisation, ou les systèmes informatiques. Le service de gestion n'est parfois qu'un participant parmi d'autres, mais bien souvent, il est invité à organiser ou à diriger ces groupes ou équipes.

#### F. Programmes et méthodes de travail

23. Sauf à l'OACI et à l'OMS, les services de gestion élaborent des programmes de travail annuels ou biennaux, généralement en consultation avec les "usagers" éventuels ou pour répondre à des demandes officielles. Dans certains organismes, comme le PNUD, les programmes sont approuvés par le chef du département ou du secteur dont le service de gestion fait partie. A la FAO et à l'UNESCO, l'élaboration des programmes de travail des services de gestion s'inscrit dans le cycle biennal adopté pour le programme et le budget; l'UNESCO procède également à une planification annuelle détaillée. L'AIEA élabore des plans annuels qui sont approuvés par le chef du secrétariat. A l'OIT, le programme de travail biennal du service de gestion sert uniquement à donner des exemples d'activités qui pourraient être entreprises. Le service de gestion de l'OACI n'élabore pas de programme de travail officiel mais toutes les tâches qu'il est sur le point d'entreprendre donnent lieu à des entretiens périodiques avec le chef du secrétariat.

24. Nous donnons au tableau II des indications sur la façon dont les ressources des services de gestion ont été réparties en 1978-1979 entre les différents domaines de travail. Ce tableau montre aussi que, sauf à l'AIEA, tous les services de gestion se sont occupés de problèmes intéressant aussi bien des services organiques que des services administratifs des secrétariats. Ainsi, à l'ONU, le Service de gestion administrative a étudié l'organisation et la gestion des

secrétariats des commissions régionales et a analysé, du point de vue de l'organisation, du volume de travail et des ressources en personnel, le dispositif mis en place pour assurer la fonction de "protection" du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. On peut citer d'autres exemples, choisis au hasard, d'activités de fond entreprises par des services de gestion dans d'autres organismes : la Division des services d'organisation de la FAO a examiné les critères retenus pour le recrutement du personnel des bureaux de ses représentants, l'UNESCO a fait une étude sur la décentralisation des activités de fond et les Services de gestion administrative de l'OMS ont évalué les capacités de l'OMS et les ressources dont elle aura besoin à l'avenir dans les domaines de la planification des préinvestissements et de l'hygiène de base.

25. La moitié des organisations ont répondu par la négative à la question de savoir si elles appliquaient des principes de "gestion par objectifs". Les autres ont souligné qu'elles en appliquaient dans certaines limites (l'Office des Nations Unies à Genève) ou qu'elles n'y étaient pas arrivées (l'UNESCO). L'OIT a signalé que son service de gestion avait aidé deux unités administratives à fixer des objectifs et à créer les conditions et les moyens de les atteindre.

26. Les organisations n'ont pas normalement de comité permanent chargé d'examiner les activités de leurs services de gestion. A l'OACI et à l'OIT, ce sont des comités spéciaux qui s'en occupent en cas de besoin. A l'OMS, en revanche, le Groupe consultatif sur le Programme de systèmes d'information fait fonction de comité permanent pour examiner notamment les activités des Services de gestion administrative.

27. Toutes les organisations ont indiqué que leurs services de gestion étaient mal informés ou pas du tout sur les activités et les tâches entreprises par leurs homologues. De l'avis général, les chefs de ces services devraient se réunir périodiquement pour échanger des idées et des données d'expérience.

#### G. Approbation et application des recommandations

28. Les procédures d'approbation des recommandations d'un service de gestion varient d'une organisation à l'autre. A l'OACI, le chef du secrétariat approuve les principales recommandations. A l'UNESCO, c'est l'Inspecteur général qui les soumet au chef du secrétariat pour approbation. Ailleurs, c'est en général le chef du département ou du secteur dont relève le service de gestion qui approuve les recommandations compte tenu des observations présentées par les services en cause; mais si ces recommandations portent sur des questions intéressant l'ensemble de l'organisation, les propositions doivent avoir l'aval du chef du secrétariat. En règle générale, les services de gestion examinent leurs recommandations avec les services directement intéressés avant de les soumettre aux autorités compétentes pour approbation.

29. En cas de besoin ou si on le leur demande, la plupart des services de gestion prêtent leur concours et donnent des avis aux services en cause pour les aider à appliquer les recommandations. A la FAO et à l'OIT, il est arrivé que ce concours prenne la forme d'activités d'orientation et de formation. Le plus souvent, c'est au service de gestion qu'incombe en partie la responsabilité de contrôler et de suivre l'application des recommandations approuvées.

## H. Réalisations

30. L'essentiel de l'activité des services de gestion consiste à faire des rapports, des études, des analyses et des recommandations qui ont pour but d'améliorer l'utilisation des ressources et qui portent en grande partie sur des questions d'organisation et de méthode. L'échantillon ci-après des études réalisées donne une idée de la variété des sujets traités :

- Etudes sur l'organisation des secrétariats des commissions régionales
- Détermination des effectifs nécessaires
- Etudes sur l'organisation et la dotation en effectifs
- Etudes sur l'organisation et sur les pratiques de gestion
- Etude de la gestion et des aspects financiers des services informatiques
- Exploitation des imprimés
- Etude relative au Groupe des visites de l'ONU
- Etude du fonctionnement et des besoins de la Section d'administration du personnel
- Etude des procédures et des méthodes de travail utilisées en ce qui concerne : a) les visas et les passeports et b) les transports et les douanes
- Enquêtes sur la gestion des bureaux extérieurs
- Etudes des services financiers
- Critères de recrutement des représentants hors siège
- Systèmes de contrôle des documents
- Systèmes de recrutement des spécialistes des questions de personnel
- Systèmes permettant d'évaluer les projets dans la filière
- Etude des listes d'adresses en vue de la distribution des publications
- Etude du fichier du personnel
- Etude de sous-systèmes informatiques à but particulier
- Utilisation d'un système informatisé de traitement des mots
- Utilisation de nouvelles machines de bureau

31. Quelques services de gestion donnent des conseils pour l'application des recommandations approuvées. La FAO et l'OIT vont un peu plus loin : elles orientent et forment les cadres et les fonctionnaires des services demandeurs afin de les rendre plus aptes à appliquer les nouvelles procédures ou les nouveaux systèmes.

32. A l'exception de l'ONU et de l'OIT, les organisations publient et tiennent à jour des manuels visant à codifier leurs politiques et leurs procédures. A la FAO, toutefois, ce sont les services du personnel qui sont responsables des manuels cependant qu'à l'UNESCO, cette tâche, qui incombait naguère au service de gestion, a été confiée récemment aux services du personnel. A l'OMS, les Services de gestion

administrative restent chargés de réviser les dispositions du manuel et les procédures administratives mais c'est maintenant la Division du personnel et des services généraux qui s'occupe du travail de secrétariat que nécessite la mise à jour du manuel. A l'ONU, l'ancien manuel administratif est périmé depuis les années 50 et a été remplacé par un système de circulaires et de manuels de portée limitée; le seul manuel intéressant l'ensemble du Secrétariat porte sur l'organisation du Secrétariat et c'est le Service de gestion administrative qui est chargé de le rédiger et de le tenir à jour. Jusqu'à présent, il n'a pas été jugé possible de publier un manuel unique et complet de politiques et de procédures. L'OIT estime qu'il est plus facile de publier et de mettre à jour des circulaires, sous 14 rubriques différentes, que de refondre et d'actualiser le Manuel de Bureau qu'elle publiait auparavant.

## I. Le climat général

33. Les résultats à mettre à l'actif des services de gestion aux Nations Unies sont modestes. Les fonctionnaires de ces services se sont déclarés parfois déçus par ce qu'ils considèrent comme "un manque de dynamisme", c'est-à-dire par le fait que ces services font preuve d'un certain immobilisme. D'autres ont estimé que les services de gestion ne cadrent pas parfaitement avec la philosophie de l'organisation et ne sont pas l'élément moteur de la réflexion en matière de gestion. Les échanges de vues auxquels les Inspecteurs ont procédé ont permis de définir certains problèmes :

### Volonté de reconnaître l'importance des services de gestion

Dans quelques organisations, on n'est guère enclin à reconnaître l'importance des services de gestion. Les améliorations recommandées par ces services sont consignées dans des documents bien reliés que personne ne consulte; l'approbation nécessaire pour appliquer de nouveaux systèmes ou de nouvelles procédures se fait attendre; leur application proprement dite se trouve bloquée car on ne sait pas trop quel intérêt les hautes autorités administratives y attachent. C'est quand le chef du secrétariat, ou un autre haut fonctionnaire ayant les attributions et les pouvoirs nécessaires, soutient sans équivoque l'action des services de gestion que la situation de ceux-ci est la plus favorable.

### Sous-utilisation

Quelques organisations estiment que l'on confie - intentionnellement - à ces services des tâches relativement peu importantes, alors qu'il y a des problèmes de fond à résoudre. L'attitude des plus hauts dirigeants est capitale pour une bonne exploitation des maigres ressources des services de gestion des organismes des Nations Unies, mais la plupart de ceux-ci ont plus de travail qu'ils ne peuvent en faire.

### Marginalité des services de gestion

Beaucoup d'organisations font de grands efforts, extrêmement louables, pour améliorer la gestion en utilisant des moyens autres que les services de gestion. Mais il est regrettable que ces services soient parfois marginalisés, opérant dans une sorte de flou administratif et jouant un rôle assez passif

dans l'élaboration et l'exécution des tâches nouvelles. L'insuffisance du personnel et le manque de compétence sont alors les motifs invoqués pour amoindrir les responsabilités confiées aux services de gestion.

34. Les Inspecteurs ont noté avec satisfaction que quelques organisations voient dans leurs services de gestion des "catalyseurs", des "facteurs de changement" dont le rôle finirait par être perçu par le personnel. Ces services ont pour but d'aider les fonctionnaires à surmonter les difficultés en examinant leur situation de l'intérieur, en leur donnant des indications et en leur faisant des suggestions et en les laissant trouver eux-mêmes une solution, au besoin avec leur concourse. Cette façon de faire crée une plus grande autonomie et est parfois plus fructueuse que des rapports. Cela confirme l'impression qu'ont eue les Inspecteurs que les services de gestion ont besoin de plus de personnel qualifié pour s'occuper des questions relatives au comportement. S'il faut étudier et perfectionner les procédés mécanistes, il faut aussi développer les relations humaines et celles qui ont un caractère plus abstrait.

### III. LE RENFORCEMENT DES SERVICES DE GESTION : LE PRODUIT

35. Nous avons vu, au chapitre précédent, que les organisations ont des façons très diverses de s'acquitter de la fonction consistant à améliorer la gestion. Cette diversité est certainement justifiée, eu égard à la différence qui existe entre les programmes, la structure et la dimension des organisations. Cependant, il faudrait que toutes les organisations exercent de façon continue certaines fonctions importantes relatives à l'amélioration de la gestion. Le rang de priorité peu élevé que beaucoup d'entre elles attribuent au rôle des services de gestion traduit tantôt la déception éprouvée devant les résultats de leurs efforts, tantôt l'hésitation à consacrer à ces services les ressources nécessaires, tantôt enfin le peu de désir de hauts fonctionnaires de voir leur travail contrôlé. Les Inspecteurs estiment que ces attitudes témoignent d'une étroitesse de vues et que c'est à cause d'elles qu'on gâche de sérieuses occasions d'accroître l'efficacité des organisations. C'est pourquoi ils formulent, ici et dans le chapitre suivant, des propositions visant à mieux définir en quoi consiste l'amélioration de la gestion et à renforcer cette fonction moyennant un minimum de dépenses.

36. La fonction essentielle et continue d'un service de gestion devrait être de chercher méthodiquement à améliorer la gestion dans l'organisation, et se traduire par des changements décisifs et bien étudiés. Sa seconde fonction devrait être de faire face aux problèmes particuliers à mesure qu'ils se posent - d'être un dépanneur. Le temps consacré à chaque fonction doit forcément varier d'une organisation à l'autre et dans le temps au sein d'une même organisation, mais en moyenne environ 70 % du temps disponible devraient être consacrés aux fonctions essentielles et continues et 30 % aux fonctions occasionnelles. Cette proportion n'a rien d'une formule magique : elle veut simplement dire que si les fonctions occasionnelles occupent une place trop importante dans les préoccupations des services de gestion, la cohérence de l'action consacrée à la gestion centrale en souffrira.

#### A. Fonctions continues typiques

37. Ces fonctions, dont la liste suit, sont exposées plus en détail dans les paragraphes qui suivent. La liste n'est pas exhaustive : d'autres fonctions peuvent être nécessaires dans quelques organisations pour tenir compte de leurs attributions particulières. Ces fonctions devraient incomber au service de gestion, qui devrait cependant avoir la possibilité de mettre à contribution, pour s'en acquitter le personnel d'autres services. Il faut aussi reconnaître que l'amélioration de la gestion n'est pas toujours due uniquement à l'action des services de gestion : quelques organisations engagent des consultants extérieurs pour leur confier des tâches particulières ou chargent des équipes internes d'établir le plan de certaines réformes concernant la gestion ou de les exécuter. Les services de gestion devraient avoir la compétence technique nécessaire pour aider la haute administration à établir le plan et à assurer l'exécution de tâches de ce genre, et être invités à le faire.

38. Les fonctions continues peuvent embrasser un vaste domaine d'activités :

- a) Rationalisation des politiques et des pratiques : élaboration et révision de manuels ou d'autres publications administratives concernant les politiques et les procédures
- b) Détermination des besoins de personnel

- c) Gestion participative
- d) Analyse et examen des structures
- e) Appui aux programmes techniques par des services consultatifs en matière de gestion
- f) Conception et contrôle des formulaires
- g) Avis sur l'adoption de nouvelles techniques de bureau et, notamment, sur la normalisation
- h) Analyse de systèmes et emploi de l'ordinateur
- a) Rationalisation des politiques et des procédures - Elaboration et révision de manuels, etc.

39. Les pratiques d'une organisation découlent de sa politique. Ses règles et ses procédures en sont le prolongement dans le travail quotidien. Il faut qu'elles soient claires, logiques et connues de ceux qui doivent les appliquer. Les Nations Unies n'y font pas exception.

40. La rationalisation, la simplification et la codification de règles et de procédures requièrent une attention continue. On ne trouve pas habituellement, dans les services administratifs opérationnels, des gens qui sont des spécialistes des sciences de la gestion ou qui disposent du temps nécessaire pour imaginer des procédures efficaces et les réexaminer constamment. Cette tâche incombe aux services de gestion. Ce sont eux qui doivent :

- empêcher l'organisation de se figer dans des pratiques routinières qui restent immuables alors que son programme et ses activités évoluent; et
- veiller à ce que les changements de politique soient promptement reflétés dans les changements des règles et des procédures.

41. Entreprises à temps, la rédaction et la révision d'un manuel offrent une excellente occasion de passer en revue et de rationaliser les politiques et les procédures avant leur inclusion dans le manuel. Cet effort de simplification et de rationalisation doit émaner du service de gestion, mais il faut que les services du secrétariat, tant administratifs qu'organiques, y participent activement. La rédaction même des rubriques du manuel peut être l'œuvre soit du personnel du service de gestion en consultation avec le service en cause, soit du service du secrétariat le plus directement concerné. Par exemple, le service financier peut fournir le projet du chapitre du manuel relatif aux règles et procédures financières intéressant tous les services du secrétariat. Mais le service de gestion doit avoir les connaissances techniques nécessaires pour s'assurer que les procédures recommandées sont simples, claires et efficaces et tiennent compte des besoins des éléments tant administratifs qu'organiques du secrétariat. Il doit aussi être chargé du plan et de la présentation du manuel et de l'édition et de la publication de textes.

42. Plusieurs organisations ont signalé qu'en préparant leurs manuels ou des versions révisées de ces manuels, elles en ont profité pour réexaminer leurs politiques, les simplifier et les améliorer. Les Inspecteurs croient fermement que cet aspect de la préparation des manuels est particulièrement important et peut être un moyen extrêmement efficace de rationaliser le travail d'une organisation de façon continue. Ils recommandent qu'à l'occasion de la préparation ou de la révision de leurs manuels toutes les organisations réexaminent entièrement leurs politiques et leurs procédures en vue de les simplifier et de les rationaliser.

43. Un autre rôle essentiel des manuels est de guider le personnel de tous les niveaux dans son travail quotidien en le tenant très exactement au courant des politiques et des procédures de l'organisation. Les Inspecteurs ont souvent constaté que l'ignorance ou la connaissance inexacte, de la part des fonctionnaires, des procédures fondamentales de l'organisation peuvent être à l'origine d'erreurs, de pertes de temps et de contrariétés lourdes de conséquences. Des mesures qui devraient être courantes exigent un temps excessif parce que les procédures ou les formulaires utilisés ne sont pas les bons. Pour arriver alors à quelque chose, il faut engager de multiples consultations et contacts personnels qui prennent beaucoup de temps. La difficulté que l'on a à venir à bout du travail de routine a eu pour conséquence la création de nombreux postes de fonctionnaires d'administration et d'assistants administratifs (environ 300, par exemple, à l'Organisation des Nations Unies à New York, Genève et Vienne) pour expédier les affaires courantes. De l'avis des Inspecteurs, l'effectif de cette catégorie, actuellement indispensable, pourrait être réduit progressivement ou tout au moins ne plus être accru si les politiques et les procédures étaient convenablement codifiées et si chacun pouvait facilement en prendre connaissance.

44. Le manuel peut aussi servir à la formation. Le personnel nouvellement recruté peut se familiariser avec les objectifs de l'organisation et ses propres tâches si les politiques et les procédures sont simplifiées et formulées par écrit. Le manuel ne peut certes pas remplacer les contacts personnels, mais le nouveau fonctionnaire aura besoin de moins d'instructions s'il peut se fier à des indications précises tirées du manuel.

45. Pour les trois raisons indiquées ci-dessus, les Inspecteurs estiment que les organisations - les grandes notamment - qui n'ont pas encore de manuel feraient bien d'en élaborer. L'ONU, en particulier, pourrait beaucoup améliorer son travail si elle élaborait un manuel selon la méthode indiquée au paragraphe 41 ci-dessus; du personnel pourrait être libéré en vue de cette tâche si elle était jugée prioritaire - les Inspecteurs évaluent à 3 à 5 années de travail, à l'ONU, le temps nécessaire à l'élaboration initiale d'un manuel détaillé convenablement divisé en sections correspondant au travail des divers services. Tous les fonctionnaires n'auront pas besoin de bien connaître tout le manuel, mais chacun devrait pouvoir trouver la pratique et les procédures consacrées applicables à son travail et se rendre compte, le cas échéant, de leur corrélation avec d'autres.

46. Un autre sérieux problème est celui qui se pose au sujet du manuel sur les politiques et procédures du PNUD. Ce manuel a de l'importance non seulement pour le PNUD et son réseau de représentants résidents, mais aussi pour tous les agents d'exécution. Or il est très incomplet et dépassé, et il s'écoule souvent plusieurs années avant qu'une politique ou des procédures nouvelles y trouvent leur place. Les Inspecteurs notent avec approbation que l'Administrateur du PNUD a l'intention de donner la priorité à la mise à jour de tous les manuels du Programme.

47. Les Inspecteurs ont l'impression que l'élaboration de manuels se heurte à une certaine résistance de la part du personnel intermédiaire, qui préfère garder pour lui sa connaissance des politiques et des procédures, car il associe cette connaissance au pouvoir. Certains services administratifs semblent, eux aussi, préférer tenir secrètes les politiques et les procédures régissant leur travail, pour ne pas avoir à dire sur quelles règles ils fondent leurs décisions. Ces deux attitudes nuisent à une bonne gestion; un milieu de travail dans lequel les règles et procédures pourraient être librement consultées par tous ferait échec à ces tendances.

48. Dans quelques organisations qui ont un service de gestion (FAO, UNESCO), c'est le service du personnel qui est chargé d'élaborer le manuel. Cela se justifie peut-être pour des raisons historiques et si le service de gestion a

alors la possibilité d'apporter une contribution positive à l'oeuvre définitive, le résultat est sans doute acceptable pour l'organisation. Mais les Inspecteurs pensent qu'en règle générale, ce sont les services de gestion qui devraient être chargés d'établir en définitive le manuel et cela pour les raisons suivantes :

Premièrement : Les manuels doivent couvrir tout l'éventail des politiques et des procédures de l'organisation et ne pas porter seulement sur les questions de personnel. Les questions d'ordre financier ou budgétaire, celles qui ont trait à la coopération technique, aux conférences, aux déplacements, à la gestion des bâtiments, doivent toutes être classées et définies à l'usage pratique du personnel. Par ailleurs, l'élaboration d'un manuel exige une conception des structures et des méthodes qui cadre mieux avec les qualifications des personnes employées dans un service de gestion qu'avec celles de personnes employées dans un service du personnel.

Deuxièmement : Les services du personnel sont généralement absorbés par une multitude de fonctions qui touchent de plus près le domaine de leur compétence : il n'est donc pas surprenant qu'ils fassent passer au second plan la révision et la mise à jour des manuels.

Troisièmement : Aucun service administratif ne devrait promulguer lui-même, à l'usage de tout le secrétariat, des procédures relatives à des questions qui le concernent directement et étroitement. L'élaboration de procédures de ce genre exige du détachement et de l'objectivité si l'on veut qu'elles ne soient pas entachées de partialité en faveur des services administratifs au détriment d'autres éléments.

Pour toutes ces raisons, les Inspecteurs recommandent fermement que l'élaboration et la mise à jour des manuels de politiques et procédures et des publications administratives sur les politiques et les procédures constituent une fonction continue du service de gestion, dans le cadre de l'action menée pour rationaliser, simplifier et codifier les règles et les procédures. Mais il ne faut pas que ce service de gestion soit entièrement absorbé par ce travail, puisque ce dernier représente souvent le produit final d'une étude ou d'une réforme de procédure, par exemple.

#### 2. Détermination des besoins du personnel

Les dépenses de personnel représentent en moyenne 70 % des budgets ordinaires des organismes des Nations Unies : en 1980, elles se sont élevées à environ 30 milliards de dollars, et pourtant les techniques et les procédures appliquées pour déterminer et approuver l'effectif et le niveau du personnel nécessaire laissent beaucoup à désirer; le Corps commun d'inspecteur a fait un rapport à ce sujet (Résolution de détermination des besoins de personnel - JIU/REP/81/1) et les recommandations qu'il contient. Il suffit de dire que le service de gestion a un grand rôle à jouer : aider le chef du secrétariat à déterminer le personnel nécessaire aux services du secrétariat en réalisant des études de postes et d'autres enquêtes analogues. Il faut aussi qu'il faut procéder à un examen des structures et des méthodes afin de déterminer les besoins de personnel, pour voir si les fonctions remplies sont indispensables, si elles peuvent être rationalisées, ou même supprimées.

c) Gestion participative

51. Alors que la plupart des autres fonctions examinées dans le présent chapitre sont par nature mécanistiques, les Inspecteurs estiment que les services de gestion doivent, pour s'acquitter de leurs tâches, s'armer d'un sens très vif de la valeur humaine. Le personnel est la principale ressource des Nations Unies et il appartient aux organisations d'assurer l'ambiance et les conditions qui lui permettront de contribuer au mieux aux réalisations. Les services de gestion doivent également veiller sur cette mission.

52. Le fait que les fonctionnaires viennent de quelque 140 pays ayant des pratiques administratives et sociales différentes est une source de complications mais aussi de force pour des organisations qui recherchent la coopération internationale. Il est indispensable que les organisations reconnaissent la valeur de ces différences et conçoivent des systèmes de gestion propres à en tirer parti. Une conception strictement hiérarchisée ou quasi militaire de la gestion a été expérimentée ici et là aux Nations Unies : elle a abouti à un échec, parce qu'elle ne tient pas compte ou ne tire pas parti de la riche diversité du personnel. Pour pouvoir profiter au maximum d'une vaste répartition géographique du personnel, il faut que la gestion soit, sous une forme ou sous une autre participative.

53. Une gestion participative suppose la participation de fonctionnaire à la prise de décisions à divers niveaux. Il est évident que tous les fonctionnaires ne peuvent pas participer à la prise de chaque décision : la direction doit avoir, en dernière analyse, la perspicacité nécessaire pour comprendre et l'autorité nécessaire pour servir l'intérêt de l'organisation. Mais si elle le fait en y associant le personnel, elle innove. Il y a ici et là des efforts dans ce sens aux Nations Unies. Mais ils tiennent plutôt à des pratiques éclairées de quelques chefs de service à une politique systématique. Les Inspecteurs ont constaté, à tous les niveaux, un mécontentement considérable et croissant chez de nombreux fonctionnaires qui ne voient pas en quoi leur action personnelle sert à leur organisation à atteindre ses objectifs ou doivent suivre des instructions qui leur semblent peu judicieuses ou contraires aux buts poursuivis. Si les chefs de service disaient comment les tâches doivent être exécutées et en quoi elles contribueront à atteindre les objectifs, bien des malentendus seraient dissipés et l'effort constructif serait mis en évidence.

54. Les organismes des Nations Unies, en particulier ceux qui ont des budgets-programmes, des plans à moyen terme et des plans de travail internes, font un grand effort pour définir des objectifs et déterminer les ressources et les techniques nécessaires pour les atteindre. Ces mécanismes de planification indiquent les directions dans lesquelles les organisations devraient avancer, les lignes de base par rapport auxquelles le progrès peut être mesuré et la contribution que chaque service devrait apporter en vue de la réalisation des objectifs. Ils fournissent le cadre nécessaire à un système de gestion participative, qui devrait être intégré dans le processus de planification et d'établissement des rapports. La participation devrait s'étendre d'un bout à l'autre du processus, de la planification à l'exécution et jusqu'aux travaux complémentaires.

55. Quelques organisations utilisent des plans de travail internes pour faire en sorte que le personnel participe aux décisions et sache ce qu'on attend de lui et ce qui sera propre à assurer la bonne exécution du programme. Dans la mesure où ce processus fait intervenir le personnel qui exécutera le programme et où il tient suffisamment compte de ses préférences professionnelles pour l'affectation aux postes, il est participatif. Ainsi, donnant suite à une proposition formulée par le CCI dans son "Rapport sur la programmation et l'évaluation à l'Organisation des Nations Unies" 5/ , l'ONU met au point actuellement des programmes de travail internes et des procédures relatives à l'établissement des rapports sur

l'exécution des programmes pour les services du Secrétariat qui s'occupent de développement économique et social. Un des buts de cette procédure est de spécifier les mesures qui doivent être prises par chaque personne pour l'exécution de chaque élément de programme et de permettre des dialogues périodiques sur l'avancement des travaux. De même l'UNESCO précise-t-elle, dans le Programme Activity Details (Précision sur les activités du programme), les mesures que doivent prendre les individus ou les groupes d'individus et l'OIT fixe-t-elle, dans le Programme Decision Minutes (Procès-verbal des décisions du programme), les mesures incombant aux services. Ce qu'il faut, c'est faire en sorte que ces processus et les efforts analogues réalisés dans d'autres organisations prennent un caractère réellement participatif et tirent ainsi pleinement parti de la diversité de l'expérience acquise par le personnel.

56. Le système de gestion participative le plus connu est peut-être la direction par objectifs. Il s'agit d'un système dynamique qui cherche à intégrer les objectifs immédiats et les objectifs à long terme d'une organisation aux buts poursuivis individuellement par son personnel et à la satisfaction qu'il en retire. Ce système a été utilisé au cours des années dans des entreprises privées ou publiques, parfois de façon méthodique et formelle, parfois simplement et officieusement. Mais il a donné des résultats inégaux et il est évident qu'il ne répond pas encore entièrement à ce qu'on en attend, probablement parce qu'il cherche à agir trop systématiquement sur des types de comportement subtils et complexes. Néanmoins, les Inspecteurs sont convaincus qu'on aurait intérêt à appliquer un certain nombre de ses principes et de ses techniques, mais avec la souplesse voulue, comme une étape vers la gestion participative. Par exemple, en dehors des vastes stratégies fixées par les organes intergouvernementaux, les objectifs devraient, au sein d'une organisation, se dégager d'un dialogue établissant de façon réaliste que le personnel est capable de les atteindre et définissant clairement la contribution de chacun.

57. Bien entendu, chaque organisation devra déterminer les aspects de la gestion participative qui lui conviennent et la meilleure façon d'appliquer les principes. Mais quelles que soient les méthodes adoptées, elles doivent l'être sous réserve d'une révision fondée sur l'expérience et tenir compte de l'évolution des fonctions et du caractère des organisations. Par conséquent, une des tâches continues du service de gestion devrait être d'encourager cette approche qui accorde beaucoup de prix à la participation la plus large possible du personnel au développement de l'organisation et à la réalisation de ses objectifs.

d) Analyse et examen des structures

58. Il s'agit là d'une tâche courante des services de gestion. Il devrait être habituel dans les organisations, chaque fois qu'on envisage d'en compléter ou d'en réexaminer les structures, de demander l'avis du service de gestion au sujet des propositions avancées.

e) Appui aux programmes techniques par des services consultatifs en matière de gestion

59. Dans toutes les organisations, les services de gestion devraient intervenir dans les domaines aussi bien organiques qu'administratifs pour donner leur avis touchant les techniques les plus favorables, du point de vue coût-utilité, pour l'exécution du programme. Ils pourraient notamment aider les directeurs de programmes techniques à résoudre des problèmes qui risqueraient de les empêcher d'exécuter leurs programmes de façon rentable et efficace.

f) Conception et contrôle des formulaires

60. Les organismes des Nations Unies font un grand usage de plusieurs sortes de formulaires et de questionnaires. Ces formulaires étant souvent mal faits, il est aussi compliqué de les remplir que de s'en servir. Un formulaire mal fait peut accroître les dépenses s'il exige des renseignements inutiles, s'il omet des données nécessaires, s'il n'est pas clair ou si sa présentation et son interlignage compliquent l'insertion des données. C'est particulièrement vrai des imprimés destinés à l'introduction de données dans un ordinateur. On ne se préoccupe pas suffisamment de considérations pratiques telles que le nombre d'exemplaires réellement nécessaire, ou la manière ou le lieu où l'imprimé sera classé.

61. La conception des formulaires est une fonction pour laquelle il faut l'oeil et le jugement d'un spécialiste. Comme les formulaires constituent souvent le produit final visible d'une procédure complexe leur conception devrait être le fruit d'une collaboration entre le technicien chargé de la procédure et le personnel des services de gestion. Les Inspecteurs recommandent que la conception et le contrôle des formulaires deviennent une fonction continue du service de gestion, visant à éliminer les formulaires inutiles et à accroître l'efficacité de ceux qui sont nécessaires.

g) Avis sur l'adoption de nouvelles techniques de bureau et, notamment, sur la normalisation

62. Tous les organismes des Nations Unies utilisent de plus en plus un matériel de bureau moderne. Vu la variété du matériel disponible, la gamme très étendue des caractéristiques offertes au choix et la diversité des tâches auxquelles le matériel doit servir, il est indispensable aujourd'hui d'étudier de près le coût-efficacité des nouvelles techniques avant d'en faire l'acquisition. Pour cela, il faut connaître non seulement les possibilités ouvertes par le matériel, mais aussi les tâches qu'il devra permettre d'accomplir. L'installation de matériel moderne fournit souvent l'occasion de simplifier les procédures et, comme retombées, d'assurer des services additionnels. Il importe d'utiliser au maximum toutes les possibilités offertes par les nouvelles techniques ou, si on n'en a pas l'emploi, d'acquérir un matériel plus simple et moins coûteux. Il est arrivé que des ordinateurs puissants ne soient guère utilisés que comme des machines à calculer ou des machines à écrire rapides : il aurait fallu, dans ces cas-là, acquérir un matériel moins coûteux. C'est du gaspillage d'acheter un matériel dont on ne peut pas exploiter entièrement les possibilités. Les Inspecteurs recommandent qu'une des fonctions continues des services de gestion consiste à étudier la question de l'acquisition et de l'utilisation de nouvelles techniques de bureau et à donner leur avis à ce sujet. Ces services devraient également donner leur avis sur l'extension de la normalisation à toute l'organisation.

h) L'analyse de systèmes et l'emploi de l'ordinateur

63. Il y a de bonnes raisons de faire participer entièrement les services de gestion aux décisions concernant l'utilisation de nouveaux systèmes automatisés ou la révision des systèmes existants; le point de vue de ces services est un élément utile de l'analyse de systèmes. Les services de gestion devraient aussi donner leur avis au sujet de l'acquisition de matériel informatique et sur des questions telles que le choix entre la location ou l'achat, entre des mini-ordinateurs et un service informatique central, etc.

## B. Fonctions occasionnelles

64. Les fonctions occasionnelles qu'un service de gestion pourrait être appelé à exercer sont énumérées ci-dessous :

- a) représentation du directeur administratif ou chef du secrétariat aux réunions de comités intérieurs sur des sujets tels que les systèmes informatiques, les publications, les locaux à usage de bureau, etc., et préparation de rapports consultatifs sur ces sujets pour les réunions en question;
- b) participation à des conseils de gestion du plus haut niveau où des décisions administratives ou des décisions de fond sont prises au sujet de l'organisation, de la dotation en personnel ou d'autres questions concernant l'amélioration de la question;
- c) autres missions, à la demande de hauts fonctionnaires, dans des domaines où les services de gestion sont compétents pour donner leur avis ou pour suivre une action.

## C. Rédaction des rapports

65. Quelques mots sur la rédaction des rapports. Il importe que les rapports des services de gestion soient bien pensés, clairs et sans digressions inutiles. Le jargon devrait être évité, et ils devraient être faciles à comprendre. Un rapport mal rédigé ou mal présenté peut par lui-même faire obstacle à l'exécution.

#### IV. RENFORCEMENT DES SERVICES DE GESTION : LE PROCESSUS

##### A. Participation des cadres et du personnel

66. Une tension profonde est inhérente à la création de services de gestion dans les organisations. Tout service d'une organisation qui a qualité pour examiner le travail d'autres services - et un mandat à cet effet - éveille forcément un sentiment de défiance et même de crainte. L'étendue du mandat est évidemment un élément essentiel mais, hormis cela, la mésintelligence peut s'installer entre les services de gestion et d'autres éléments de l'organisation, qui estiment que leur indépendance ou leur liberté d'action est menacée. Il importe donc qu'avant même de créer un service de gestion, et périodiquement par la suite, ses intentions et ses objectifs donnent lieu à des entretiens approfondis entre le chef du secrétariat ou son représentant et tous les chefs de service ainsi que d'autres membres du personnel, pour arriver à ce que :

premièrement, les dirigeants et les autres membres du personnel considèrent la mission des services de gestion comme essentielle à leur travail individuel et propre à contribuer à son rendement et, par conséquent, au succès des travaux de l'organisation. C'est dans la force de l'engagement assumé par le chef et les autres dirigeants de l'organisation face à la situation créée que le personnel puisera le sentiment d'être associé aux buts des services de gestion;

deuxièmement, les services de gestion soient considérés non pas comme une sorte de dictature de l'extérieur ou une source de doctrines rigoureusement conformistes, mais au contraire comme une source d'impulsion vers l'intégration, la participation, la synthèse, l'adaptation. Ces services doivent lutter contre la tentation de rigidité et contribuer à l'éclosion d'un climat moral où le mérite et l'initiative sont dûment reconnus. Les services de gestion réussiront dans la mesure où ils pourront stimuler le potentiel humain qui se trouve autour d'eux;

troisièmement, il est communément admis que les dirigeants ont besoin d'un corps de spécialistes objectif pour les aider à tirer le meilleur parti possible de leurs ressources financières, humaines et autres. Les dirigeants savent fort bien que la pression du quotidien peut les empêcher d'aborder des problèmes dont la solution doit nécessiter des modifications de systèmes ou des changements d'attitudes, mais ils ont besoin qu'on les persuade de confier cette tâche à d'autres;

quatrièmement, par des enquêtes impartiales, les services de gestion peuvent indiquer la voie menant à de nouvelles politiques : toute initiative de ce genre devrait être encouragée à l'échelon de la direction.

##### B. La place et la taille des services de gestion

67. Plusieurs décisions sont possibles quant à la place des services de gestion : la solution dépendra, dans chaque cas, des circonstances et des besoins particuliers de l'organisation. Quelques directives paraissent toutefois s'imposer :

Premièrement : le chef du secrétariat de l'organisation doit manifester l'intérêt qu'il porte au service de gestion en tant qu'élément appelé à jouer un rôle majeur dans l'action de l'organisation. D'où une première possibilité, qui serait de placer le service de gestion dans son bureau ou en un lieu d'où ce service aurait pleinement accès auprès de lui, par l'intermédiaire d'un dirigeant de haut rang désigné à cet effet, s'il y a lieu.

Deuxièmement : Le service de gestion doit énoncer, interpréter et appliquer la politique de l'organisation en faisant utiliser correctement et économiquement ses ressources. Sa tâche peut l'amener à s'intéresser aux activités de n'importe quel département administratif ou organique. Il doit donc être à une place telle que son chef ait toujours la possibilité d'assister à tous les conseils et réunions portant sur la politique fondamentale de l'organisation et d'y apporter sa contribution, dans la mesure où ces conseils et réunions ont une incidence sur la gestion et sur l'utilisation des ressources au siège ou à l'extérieur.

Troisièmement : certains considèrent que le service de gestion devrait être autonome et n'être "prisonnier" d'aucun département. Les Inspecteurs ne pensent pas qu'il existe une réponse catégorique à cette question. L'important, c'est que le chef et le personnel du service - à quelque place qu'il se trouve - soient des spécialistes qualifiés pour parler d'égal à égal avec les directeurs et le personnel en général, à tous les échelons de l'organisation. Le chef du service doit avoir la confiance de son supérieur et l'appui de la hiérarchie. En pareil cas, la place du service importera moins que s'il en est autrement.

68. En bref, le choix de la place dépendra des circonstances, mais l'autorité du service découlera de l'intérêt que le chef du secrétariat manifesterà à l'égard de sa mission et du degré auquel les dirigeants et le personnel en général se sentiront concernés par ses objectifs.

69. Il n'existe pas de formule simple pouvant aider à déterminer l'effectif nécessaire à un service de gestion, encore que l'importance du budget global de l'organisation puisse donner une indication à ce sujet. Les Inspecteurs sont en faveur de petits services composés de deux à douze spécialistes très qualifiés, à condition qu'ils aient la possibilité et le pouvoir de s'adjoindre par cooptation du personnel d'autres services pour le faire participer à certaines études. L'effectif nécessaire dépendra bien entendu, dans chaque organisation, de la nature et de la portée des activités que le service de gestion sera appelé à entreprendre et de l'importance attribuée à sa mission.

70. Dans quelques organisations, les travaux qui touchent par certains aspects à l'amélioration de la gestion - le traitement des données en est un exemple - sont exécutés par un service qui n'a pas officiellement l'appellation de service de gestion mais s'occupe de travaux du même genre. Le service de gestion d'une organisation qui utilise un ordinateur a un important volume de données à faire traiter et devrait coordonner ses activités avec celles des services informatiques. Il importe aussi de repérer soigneusement tous les services qui, dans une organisation, sont chargés d'améliorer la gestion, afin que chacun puisse profiter du travail des autres.

#### C. Programme de travail et méthodes de travail

71. Là où il existe une politique centrale concernant l'amélioration de la gestion, il faut établir un programme de travail à long terme et un autre à court terme. Le service de gestion doit fonctionner dans le cadre d'une politique de gestion et élaborer chaque année un plan d'activité. Il faut éviter que les travaux du service soient déclenchés par une succession de demandes spéciales émanant de sources diverses, et entrepris au hasard ou d'urgence. Il peut arriver que certains projets exigent un travail urgent qui n'avait pas été prévu: le fonctionnement devrait donc être assez souple pour qu'il soit possible de

s'en occuper; mais le service doit avoir un programme de travail préétabli qui coordonne annuellement les nombreux aspects de l'amélioration de la gestion selon un certain plan d'ensemble. La plupart des services de gestion existant aux Nations Unies ont des programmes de travail annuels et les réexaminent quand il y a lieu. Les Inspecteurs approuvent cette pratique.

72. Tout comme ils devraient participer aux préparatifs de la création de services de gestion, les dirigeants et les autres membres du personnel devraient participer à la préparation des programmes de travail de ces services. L'analyste des services de gestion applique à chaque problème des techniques particulières, mais il doit consulter ceux dont il espère rendre les efforts plus rentables et plus enrichissants, et collaborer avec eux. Il n'existe pas ici de moyen simple ni même de voie royale conduisant au succès. Mais si les dirigeants, au niveau supérieur ou intermédiaire, accordent leur appui au changement et si leurs collaborateurs sont associés à l'élaboration d'un programme menant à des procédures ou à des méthodes nouvelles qui valorisent leur travail, les changements recommandés auront plus de chances d'être jugés acceptables. Ou encore - pour envisager les choses sous un angle différent - si les services de gestion persuadent les fonctionnaires que toute amélioration des résultats de leur travail personnel ou de la faculté qu'ils ont de mesurer ces résultats contribue à l'amélioration de la gestion elle-même, ils en seront renforcés.

73. Là où elle a été appliquée, la pratique consistant à inviter un fonctionnaire d'un autre service à participer à une étude lorsqu'il a en la matière une expérience ou des connaissances particulières, s'est révélée favorable. Mais les "services de gestion" s'isolent du reste de l'organisation, plus leurs propositions auront des chances d'être acceptables. On devrait aussi engager de temps à autre, pour une durée déterminée, du personnel étranger aux Nations Unies et ayant l'expérience voulue, pour amener des idées nouvelles et actualiser les techniques.

74. Il faut également veiller à ce qu'il soit donné suite aux recommandations. Les recommandations sont inutiles si elles ne sont pas appliquées ou ne le sont qu'à contrecœur et mal. Là encore, si les méthodes de travail sont fondées sur la collaboration, elles sont susceptibles d'influencer la manière dont le personnel envisagera leur mise en application. Si les modifications font l'objet d'un débat approfondi et si l'initiative en est partagée, l'appui qui leur sera accordé sera vraisemblablement plus large que si elles sont décidées arbitrairement ou de loin. Dans son rapport sur la suite donnée aux recommandations du Service de gestion administrative en 1975, le Secrétaire général de l'ONU évoque comme suit les problèmes liés à l'application :

"On a constaté jusqu'à présent que lorsque les études se limitent au domaine de compétence d'un département ou bureau ou portent sur des questions de gestion relativement simples, les recommandations sont en général largement suivies. En revanche, lorsque plus d'un bureau est concerné ou lorsque des techniques de gestion nouvelles ou complexes sont préconisées, les recommandations sont relativement peu appliquées. Ce phénomène n'est pas propre au Secrétariat de l'ONU; les choses se passent en général de façon très semblable dans les autres grandes organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Les nouvelles méthodes ne peuvent

être acceptées que lorsque les bureaux intéressés comprennent pleinement la nature des modifications recommandées et sont convaincus que leur application présente un intérêt pratique. Or, pour que les recommandations soient appliquées avec succès, il faut aussi que les responsables de l'organisation intéressée aient l'esprit suffisamment ouvert au changement et sentent que l'on attend d'eux des améliorations constantes" 6/.

Ce passage met le doigt sur le problème de la résistance des organisations au changement et suggère une formule - que les Inspecteurs approuvent - pour surmonter les obstacles. Tous les services de gestion doivent prévoir les problèmes d'application et s'y préparer à l'avance en faisant participer pleinement les dirigeants et les autres membres du personnel au travail d'examen et de révision.

#### D. Qualification, expérience et formation

75. De bonnes qualifications universitaires et une expérience pertinente acquise aux Nations Unies ou ailleurs sont les considérations qui doivent prévaloir dans le choix du personnel des services de gestion. Il n'y a là rien de singulier. Mais trois autres facteurs devraient influencer le choix :

- a) Le candidat a-t-il fait preuve, dans ses occupations précédentes, d'un esprit analytique dans sa façon d'aborder les problèmes de gestion ? Serait-il porté, par instinct ou prédisposition, à encourager le changement ?
- b) Le candidat est-il susceptible d'apprécier le dialogue et les possibilités d'accommodements qui lui seront imposés par sa situation ?
- c) Le candidat se prêterait-il à une formation théorique et pratique plus poussée dans le domaine de l'analyse de gestion ?

76. Les Inspecteurs accordent un certain poids à ces facteurs que sont les dons naturels de l'individu et la faculté de s'ouvrir à des idées nouvelles. Quelques membres des services de gestion ont déjà, à leur arrivée, une formation spécialisée - par exemple, en matière de structures et de méthodes, ou d'analyse de systèmes ou de recherche opérationnelle. D'autres doivent être initiés à quelques-unes des techniques bien établies et les organisations assurent parfois la formation nécessaire ou font en sorte qu'elle puisse être acquise dans des institutions étrangères aux Nations Unies. Ces initiatives sont louables mais il faudra les évaluer si l'on veut maintenir et accentuer l'acquiescement donné à l'amélioration de la gestion. Le recrutement du personnel et la formation devraient mettre l'une et l'autre l'accent, dans une certaine mesure, sur le savoir faire et l'expérience dans les sciences du comportement. Bien entendu, le personnel nouvellement recruté aura besoin d'un entraînement systématique aux tâches qu'il devra accomplir dans les services de gestion - notamment d'une formation en cours d'emploi assortie de cas concrets - mais le spécialiste aussi aura besoin, de temps à autre, de parfaire ses connaissances et d'actualiser ses techniques. La formation doit être prévue pour tous, selon une progression préétablie.

77. Nous avons vu qu'un aspect important des services de gestion est le concours qu'ils peuvent apporter aux dirigeants, aux cadres et au personnel en général pour leur permettre d'améliorer leur rendement personnel. Ils le font en partie en donnant aux dirigeants de l'organisation (à tous les échelons) une formation qui puisse les rendre réceptifs au besoin d'améliorer les techniques de gestion et capables d'assimiler ces techniques. Une formation complémentaire du personnel dans des domaines tels que les méthodes de travail, les principes du comportement social et notamment la gestion participative, la mesure du travail, la programmation et la budgétisation, suppléerait l'action des services de gestion. Une formation de cet ordre, à l'intention des dirigeants et du personnel subalterne, est donnée actuellement dans les organisations avec le concours de certains éléments du service de gestion. Elle en vaut la peine.

78. Les Inspecteurs ont encore une raison de penser que la formation en matière de gestion et de méthodes de travail est nécessaire. Les gens qui travaillent à l'ONU et dans les institutions spécialisées sont issus de civilisations très différentes : leurs antécédents sociaux et leurs attitudes culturelles sont d'une grande diversité. Il faudrait saisir l'occasion d'amener cet assemblage d'héritages culturels à identifier et à suivre les voies d'une gestion améliorée. Un moyen très utile en l'occurrence, consisterait à organiser à l'attention des cadres supérieurs ou moyens des séminaires d'appréciation ou d'observation d'une ou deux journées où ils examineraient les types de gestion et reconstruiraient ce qui seraient les plus propres à faire progresser la œuvre particulière des Nations Unies. La science de la gestion aux Nations Unies a toujours été un peu autocratique, ce qui a plutôt freiné l'esprit d'initiative ou la créativité et ce à l'encontre du but vers lequel on devrait tendre - la valorisation et l'enrichissement du personnel. Le CCQA devrait pouvoir prêter son aide en réunissant ceux qui aux Nations Unies s'occupent de la formation qu'exigent la gestion et les services de gestion.

E. Evaluation et présentation de rapports à l'organe délibérant ou à l'organe directeur

79. L'action du service de gestion devrait être soigneusement évaluée d'après son programme de travail et ses réalisations de l'année. C'est pourquoi il faudrait que les résultats prévus de cette action soient, autant que possible, mesurés ou quantifiés dans le programme de travail. Ainsi le service pourrait-il mieux montrer son utilité.

80. L'évaluation du travail du service devrait faire régulièrement l'objet d'un bref rapport du chef du secrétariat à l'organe délibérant ou à l'organe directeur qui contrôle les activités de l'organisation. Les économies que le service a pu faire faire et les améliorations qui en ont résulté dans l'utilisation des ressources, humaines et autres, y seraient, autant que possible, estimées quantitativement. Il est nécessaire que l'organe délibérant ou l'organe directeur soit pleinement informé de l'importance du rôle que joue le service de gestion en contribuant à rendre le fonctionnement de l'organisation rentable et efficace, aussi bien du point de vue financier que du point de vue humain.

F. Liaisons

81. Les services de gestion établis dans les différents organismes des Nations Unies auront avantage à travailler moins isolés les uns des autres. Les Inspecteurs ont eu connaissance de cas où les mêmes problèmes, ou des problèmes similaires (besoins de personnel, automatisation des données concernant le

personnel ou les finances, listes de distribution, systèmes d'information, pour n'en citer que quelques-unes) étaient étudiées dans plusieurs organisations, chacune ne sachant rien, ou presque rien, des conclusions des autres ou des solutions qu'elles envisageaient, et essayant de "réinventer la roue". Les services auraient certainement tout avantage à sortir de leurs tours d'ivoire et à s'informer mutuellement de leurs succès et de leurs échecs.

82. Les Inspecteurs ne croient pas que les services de gestion aient besoin d'un mécanisme de coordination officiel (même s'ils avaient la possibilité d'en avoir un) mais ces services ne devraient pas manquer une occasion de se transmettre les résultats de l'expérience acquise. Cela peut se faire de différentes façons :

- a) Au moyen de détachements. Il ne sera pas toujours facile ou possible à une organisation de mettre un spécialiste de la gestion à la disposition d'une autre organisation; mais il peut y avoir des occasions d'en libérer un pendant un certain temps pour qu'il fasse connaître ce qu'il sait en matière de gestion. De courts détachements de personnel des services de gestion pour certaines missions dans d'autres organisations pourraient contribuer à préciser les objectifs communs et développer la qualité professionnelle des services de gestion aux Nations Unies;
- b) Au moyen d'une aide aux petites organisations. Les petites organisations ont parfois besoin de conseils en matière de structures et de méthodes ou dans d'autres domaines relevant de la compétence des services de gestion. Ils demandent parfois ces conseils à des consultants étrangers aux Nations Unies. Il serait avantageux que chaque service de gestion en place aux Nations Unies connaisse suffisamment les capacités des autres et que celles-ci soient mises à contribution de temps à autre par ceux qui ont besoin d'aide : ainsi, lorsqu'elle en aurait la possibilité, une des grandes organisations pourrait prêter à une petite, à des conditions convenues, un spécialiste de la gestion pour une mission particulière. Les grandes organisations pourraient avoir le même arrangement (voir le point a) ci-dessus) dans le cas où l'un des services de gestion serait spécialisé dans un domaine ou l'autre ne le serait guère. Il sera sûrement nécessaire parfois de faire appel à des consultants extérieurs, mais il peut être judicieux aussi d'utiliser les compétences techniques de ceux qui, dans les organisations, connaissent déjà les problèmes institutionnels des Nations Unies;
- c) Au moyen d'une formation commune. Il ne serait pas, semble-t-il, sans intérêt d'approfondir l'expérience acquise par le personnel des services de gestion en organisant de courts stages de formation auxquels assisteraient des fonctionnaires de divers services. On pourrait inclure, dans la documentation utilisée dans ces stages, des études de cas concernant différentes organisations, de sorte que la formation pourrait s'enrichir de la diversité des expériences professionnelles. Des mécanismes officiels ne sont peut-être pas indispensables pour donner corps à cette initiative : chaque organisation pourrait réserver aux autres deux ou trois places dans les stages qu'elle envisage d'organiser. Le CCQA pourrait aider à mettre cette idée en oeuvre en réunissant les responsables de la formation du personnel des services de gestion dans toutes les organisations;

- d) Au moyen de l'échange de renseignements. Les services de gestion s'occupent parfois de fixer des normes de travail afin de mieux se rendre compte des besoins de personnel et de faciliter l'analyse de l'exécution des tâches. Ils établissent des normes de productivité, instituent de nouvelles procédures, expérimentent des changements dans les relations de travail. On ne saurait trop recommander aux services d'échanger entre eux des renseignements sur ce genre d'activités.
- e) Au moyen de réunions annuelles. Il serait bon que les chefs et les principaux fonctionnaires des services de gestion se réunissent une fois par an pour discuter de leur métier, échanger des données d'expérience et renforcer progressivement l'effectif des spécialistes de l'amélioration de la gestion aux Nations Unies. Ces réunions n'ont pas besoin d'être officielles, mais elles devraient être organisées à l'avance et il faudrait donner à tous les services la possibilité d'indiquer les questions qu'il serait, à leur avis, utile d'examiner. Le CCQA, qui a participé à l'organisation de réunions analogues dans d'autres domaines spécialisés (langues et documentation, formation), pourrait prêter son concours.

#### Organisation des carrières

83. Les Inspecteurs ont insisté pour qu'on encourage ceux qui ont le caractère, la formation et les aptitudes voulus à se spécialiser dans les services de gestion. Mais il ne faudrait pas que ces personnes ne travaillent que dans les services de gestion pendant toute leur carrière ou pendant plus de 10 ou 15 ans. Ceux qui ont acquis une grande expérience de ces services devraient avoir la faculté de revenir ou de passer à des postes opérationnels dans leur organisation ou ailleurs. Faire de la gestion effective après une carrière dans les services de gestion faciliterait un croisement fécond des idées de l'analyste et de celles du praticien. Le corollaire serait que ce mouvement organisé d'entrée dans les services de gestion ou de sortie de ces services amènerait le mélange d'origines nationales et culturelles à se modifier à la longue de sorte que les services de gestion eux-mêmes soient le miroir de la diversité des Nations Unies - et la gageure que cela représente.

#### H. L'appel de ressources

84. Vu la complexité et la multiplicité des problèmes de gestion auxquels les organisations doivent faire face, les ressources consacrées aux services de gestion doivent être proportionnées au rôle clef qu'ils sont appelés à jouer dans l'amélioration de la gestion. Dans la période actuelle de contraintes budgétaires, l'accroissement des ressources devra être cherché dans le réexamen des tâches prioritaires en une nouvelle répartition des crédits ou dans une plus grande utilisation du personnel d'autres services pour l'exécution de certaines tâches dans le cadre du programme de travail des services de gestion et sous leur supervision. On pourrait aussi combiner les deux moyens. Les Inspecteurs estiment que toute initiative visant à donner aux services de gestion les moyens, financiers ou autres, de fonctionner efficacement profitera en fin de compte aux organisations. L'argent dépensé pour renforcer et améliorer ces services sera de l'argent bien employé et devrait entraîner des économies encore plus grandes.

## V. RESUME DES PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

85. Sur les onze organisations du ressort du corps commun d'inspection, sept ont des services de gestion, et au sein de l'Organisation des Nations Unies, c'est aussi le cas du PNUD et de l'Office des Nations Unies à Genève. Les neuf services de gestion étudiés diffèrent beaucoup par leur taille, leurs fonctions, leur emplacement, leurs responsabilités et leurs pouvoirs. L'amélioration de la gestion, ne paraît pas avoir un rang de priorité élevé dans la plupart des organisations, qui perdent ainsi de sérieuses occasions d'accroître leur efficacité (par. 7 et 35)

Recommandation 1 : Toutes les organisations devraient exercer de façon continue certaines fonctions importantes relatives à l'amélioration de la gestion (par. 35).

Les fonctions d'un service de gestion peuvent être classées en deux catégories : d'une part, les fonctions essentielles et continues, qui ont pour but d'obtenir un résultat d'une meilleure gestion dans l'organisation et, d'autre part, les fonctions occasionnelles exercées pour faire face aux situations ou aux problèmes particuliers qui peuvent se présenter. Les fonctions continues comprendraient les activités suivantes : rationalisation des politiques et des pratiques au moyen de l'élaboration et de la révision de manuels ou d'autres publications, l'élaboration des politiques et les procédures, détermination des besoins en personnel, gestion participative; analyse et examen des structures, l'élaboration de techniques par des services consultatifs en matière de gestion, l'élaboration de formulaires, l'élaboration de nouvelles techniques de travail et notamment sur la normalisation, l'analyse de systèmes et la planification (par. 36, 38 et 64).

Recommandation 2 : En moyenne, environ 70 % du temps disponible de travail est consacré aux fonctions essentielles et continues et 30 % aux fonctions occasionnelles (par. 36).

En ce qui concerne les procédures d'une organisation, il est important de se rappeler que dans le travail quotidien, il faut qu'elles soient claires, logiques et simples de ce point de vue. Il faut les appliquer. Le travail de rationalisation et de codification des règles et des procédures implique un effort continu par des personnes qualifiées, impartiales et ne jouissant pas de privilèges (par. 39, 40 et 48).

Recommandation 3 : Les services de gestion devraient examiner l'organisation de façon régulière à tous les niveaux pour en améliorer les pratiques, les méthodes et les procédures, et en assurer que les changements nécessaires soient reflétés dans les changements des règles et des procédures (par. 40).

86. Entreprendre à temps, la rédaction et la révision d'un manuel offrent une excellente occasion de passer en revue et de rationaliser les politiques et les procédures. Des manuels bien rédigés et tenus à jour devraient guider le personnel de tous les niveaux dans son travail quotidien en le tenant très exactement au courant des politiques et des procédures de l'organisation. En outre, des règles et des procédures librement accessibles contribueraient beaucoup à assurer une gestion rationnelle et à assainir les conditions de travail. Les manuels peuvent aussi servir d'instruments de formation, mais ne devraient pas remplacer les contacts personnels. Ils devraient couvrir tout l'éventail des politiques et des procédures de l'organisation. Leur rédaction suppose une certaine conception des structures et des méthodes et exige du détachement et de l'objectivité (par. 41, 43, 44, 47 et 48).

Recommandation 4 : Toutes les organisations devraient établir des manuels pour expliquer clairement leurs politiques et leurs procédures à tous les intéressés. La rédaction et la révision de ces manuels devraient être une fonction continue du service de gestion (par. 45 et 49).

Recommandation 5 : La rédaction ou la révision de manuels sur les politiques et les procédures exigeaient : a) que toutes les organisations réexaminent entièrement leurs politiques et leurs procédures en vue de les simplifier et de les rationaliser et b) que le service de gestion dirige, au sein d'une organisation, cet effort de simplification et de rationalisation, mais avec la participation active des services organiques et administratifs du secrétariat (par. 41 et 42).

89. Bien que les dépenses de personnel représentent en moyenne 70% du budget ordinaire des organismes des Nations Unies, les techniques et les procédures appliquées pour déterminer et approuver l'effectif et le coût du personnel nécessaire laissent beaucoup à désirer (par. 50).

Recommandation 6 : Un rôle important du service de gestion devrait être de renseigner le chef du secrétariat de l'organisation sur le besoin de personnel en passant en revue les structures et les méthodes, en établissant des normes, en réalisant des études de poste et d'autres études analogues (par. 50).

90. Comme les fonctionnaires viennent de quelque 140 pays et de pratiques administratives et sociales différentes, les systèmes de gestion doivent être conçus de manière à tirer pleinement parti de la riche diversité du personnel. Un processus de prise de décisions ne prévoyant ni discussion ni participation ne peut qu'engendrer du mécontentement parmi les fonctionnaires qui ne voient pas en quoi leur action personnelle sert à leur organisation à atteindre ses objectifs ou doivent suivre des instructions qui leur semblent peu judicieuses ou contraires aux buts poursuivis. Les budgets-programmes, les plans à moyen terme et les plans de travail internes offrent généralement le cadre nécessaire à un système de gestion participative. Le meilleur de ces systèmes est peut-être la direction par objectifs, qui cherche à intégrer les objectifs immédiats ou à long terme d'une organisation aux buts poursuivis individuellement par son personnel et à la satisfaction qu'il en retire (par. 51 à 56).

Recommandation 7 : Une des tâches continues du service de gestion devrait être d'encourager la gestion participative sous une forme qui convient à l'organisation mais qui sera sujette à révision sur la base de l'expérience et tiendra compte de l'évolution des fonctions et du caractère de l'organisation (par. 57).

91. Il y a dans chaque organisation des possibilités pour un service de gestion d'intervenir efficacement dans les domaines aussi bien organiques qu'administratifs (par. 59).

Recommandation 8 : Les organisations devraient encourager leurs services de gestion à donner des conseils sur des problèmes de fond qui risquent d'entraver l'exécution rentable et efficace de programmes techniques (par. 59).

92. Les Nations Unies font un grand usage de formulaires et de questionnaires, dont beaucoup sont toutefois mal faits. La conception des formulaires est une fonction pour laquelle il faut l'oeil et le jugement d'un spécialiste (par. 60 et 61).

Recommandation 9 : La conception et le contrôle des formulaires devraient être une fonction continue du service de gestion, exercée en collaboration étroite avec les utilisateurs et visant à éliminer les formulaires inutiles et à accroître l'efficacité de ceux qui sont nécessaires (par. 61).

93. Le large éventail des nouvelles techniques de bureau et la diversité des tâches à accomplir rendent parfois difficile le choix du matériel. Les services de gestion devraient donner des conseils sur l'adoption de nouvelles techniques de bureau. Il faudrait saisir l'occasion qu'offre l'installation de matériel moderne pour simplifier les procédures et, comme retombées, d'assurer des services additionnels (par. 62).

Recommandation 10 : Une des fonctions continues des services de gestion devrait être de donner des avis au sujet de l'adoption et de l'utilisation de nouvelles techniques de bureau et de l'extension de la normalisation à toute l'organisation. Les services de gestion devraient aussi être appelés à intervenir dans les questions concernant l'analyse de systèmes et l'emploi de l'ordinateur.

94. Les rapports des services de gestion, s'ils sont mal rédigés ou mal présentés, peuvent faire obstacle à l'exécution (par. 65).

Recommandation 11 : Les rapports des services de gestion devraient être bien pensés, clairs et concis (par. 65).

95. L'existence ou la création imminente d'un service de gestion risque souvent d'éveiller un sentiment de défiance ou de crainte, ou d'être considérée par d'autres éléments de l'organisation comme une menace à leur indépendance ou à leur liberté d'action (par. 66).

Recommandation 12 : Avant qu'un service de gestion soit créé, et périodiquement par la suite, ses intentions et ses objectifs devraient donner lieu à des entretiens approfondis entre le chef du secrétariat ou son représentant et tous les chefs de service ainsi que d'autres membres du personnel (par. 66).

96. Le choix de la place du service de gestion et leur taille dépendront à coup sûr des circonstances et des besoins particuliers de l'organisation. L'effectif de chaque service dépendra naturellement de la nature et de l'ampleur des tâches qui lui sont attribuées (par. 67 à 70).

Recommandation 13 : Les idées directrices suivantes viennent à l'esprit quand on s'interroge sur la place d'un service de gestion : le chef du secrétariat de l'organisation devrait manifester l'intérêt qu'il porte à ce service en tant qu'élément appelé à jouer un rôle majeur dans l'amélioration de la gestion; il faudrait donner au chef du service de gestion la possibilité d'assister et d'apporter sa contribution à tous les conseils et réunions portant sur la politique fondamentale de l'organisation et où sont examinées des questions qui ont une incidence sur la gestion et sur l'utilisation générale des ressources; le service de gestion devrait aussi avoir la confiance et l'appui des dirigeants de l'organisation (par. 67).

97. L'absence d'une politique structurée et d'un programme qui coordonne les nombreux aspects de l'amélioration de la gestion selon un certain plan d'ensemble aboutit à la dispersion des efforts et des ressources du service de gestion. Si les dirigeants, tant à l'échelon supérieur qu'à l'échelon intermédiaire, donnent

leur appui au changement et si eux-mêmes et leurs collaborateurs participent à l'élaboration du programme aboutissant en fin de compte à des procédures et des méthodes nouvelles qui valorisent leur travail, il y a plus de chances pour que les changements recommandés par le service de gestion soient jugés acceptables et que la résistance au changement soit réduite (par. 71 à 74).

Recommandation 14 : Là où il existe une politique centrale concernant l'amélioration de la gestion, il faudrait établir un programme de travail à long terme et un autre à court terme. Les dirigeants et les autres membres du personnel devraient être appelés à participer à la préparation des programmes de travail du service de gestion (par. 71 et 72).

Recommandation 15 : Il faudrait que, régulièrement, du personnel d'autres services ayant une expérience ou des connaissances particulières touchant le travail entrepris par le service de gestion soit invité à y participer. On devrait aussi engager de temps à autre pour une durée déterminée, du personnel étranger aux Nations Unies et ayant l'expérience voulue pour amener des idées nouvelles et actualiser les techniques (par. 73).

Recommandation 16 : Le service de gestion devrait prévoir les problèmes d'application et s'y préparer à l'avance en faisant participer pleinement les dirigeants et les autres membres du personnel au travail d'examen et de révision (par. 74).

98. Le choix du personnel du service de gestion devrait être déterminé non seulement par de bonnes qualifications universitaires et une expérience pertinente acquise aux Nations Unies, mais aussi par des considérations telles que l'aptitude à prendre l'initiative du changement nécessaire, la faculté de s'entendre avec autrui et la disposition à acquérir une formation plus poussée. Si l'on veut maintenir et accentuer l'impulsion donnée à l'amélioration de la gestion, il faudra offrir des possibilités de formation suffisantes aussi bien aux fonctionnaires nouvellement recrutés, pour les initier à leur tâche dans le service de gestion, qu'au personnel déjà employé dans ce service, qui peut avoir besoin d'actualiser ses connaissances. La formation des cadres pour les rendre réceptifs au besoin d'améliorer les techniques de gestion et capables d'assimiler ces techniques, et celle du personnel employé dans des domaines en rapport avec l'amélioration de la gestion contribueront aussi à étayer l'action du service de gestion. La gestion devrait également utiliser au maximum et mettre à profit la diversité de l'héritage culturel du personnel des organismes des Nations Unies; c'est là une ressource que l'on pourrait fort bien, avec de l'imagination, employer de façon à faire progresser l'oeuvre particulière des Nations Unies (par. 75 à 78).

Recommandation 17 : Les programmes de formation du personnel du service de gestion devraient être conçus de manière à accroître sa compétence selon une progression préétablie. Le recrutement et la formation devraient mettre l'accent sur le savoir-faire et l'expérience dans les sciences du comportement. Les cadres et les autres membres du personnel devraient être systématiquement initiés, avec le concours du service de gestion, aux techniques de gestion modernes visant à améliorer leur rendement (par. 76 et 77).

99. Comme toute autre activité des Nations Unies, l'action du service de gestion devrait être soigneusement évaluée (par. 79 et 80).

Recommandation 18 : Chaque organisation devrait présenter à ses organes délibérants ou à ses organes directeurs un rapport succinct sur le travail de son service de gestion. Ce rapport devrait, si possible, indiquer les économies que le service a pu faire faire et les améliorations qui en ont résulté dans l'utilisation des ressources financières et humaines (par. 80).

100. Les services de gestion des organisations ont fonctionné jusqu'à présent isolés les uns des autres. Il faudrait que des occasions d'échanger des données d'expérience et de s'informer mutuellement de leurs succès et de leurs échecs leur soient données plus souvent (par. 81).

Recommandation 19 : Les organisations devraient favoriser le développement de liens plus étroits entre les services de gestion par les moyens suivants :

- a) courts détachements du personnel des services de gestion pour certaines missions dans d'autres organisations;
- b) aide aux petites organisations par le prêt de spécialistes de la gestion à des conditions convenues, pour certaines missions;
- c) formation commune, dont le CCQA pourrait prendre l'initiative en réunissant les responsables de la formation du personnel des services de gestion dans toutes les organisations;
- d) échange de renseignements et
- e) réunions annuelles de chefs et des principaux fonctionnaires des services de gestion pour discuter de leur métier et échanger des données d'expérience. Ces réunions n'ont pas besoin d'être officielles, mais elles devraient être organisées à l'avance et il faudrait donner à tous les services la possibilité d'indiquer les questions qui, à leur avis, devraient être examinées. Le CCQA pourrait jouer en l'occurrence le rôle de coordonnateur (par. 82).

101. La valeur professionnelle des services de gestion pourrait beaucoup s'améliorer si on donnait à ceux qui ont acquis une grande expérience de ces services la possibilité de revenir ou de passer à des postes opérationnels dans leur organisation ou ailleurs (par. 83).

Recommandation 20 : Chaque organisation devrait adopter une politique d'organisation des carrières prévoyant des plans d'entrée dans le service de gestion et de sortie de ce service et tenant compte de la diversité des origines nationales et culturelles (par. 85).

102. Toute initiative visant à donner au service de gestion les moyens, financiers ou autres, de fonctionner efficacement profitera en fin de compte à l'organisation (par. 84).

Recommandation 21 : Chaque organisation devrait chercher à accroître les ressources consacrées au service de gestion, soit en réexaminant les tâches prioritaires et en opérant une nouvelle répartition des crédits, ou en utilisant davantage du personnel d'autres services pour l'exécution de certaines tâches dans le cadre du programme de travail du service de gestion et sous sa supervision. On pourrait aussi combiner les deux moyens (par. 84).

TABLEAU I  
ORGANISATION, EFFECTIFS ET COUT DES SERVICES DE GESTION EN 1979

Organisation	Service de gestion		Appellation	Place actuelle dans la structure administrative de l'Organisation	Classe du chef de service	Nombre total d'administrateurs et proportion du temps de travail consacré à des tâches de gestion	Coût en 1979 (en dollars E.U.) et % des dépenses totales 1/	Remarques
	Oui	Non						
ONU (New York)	X		Service de gestion administrative	Un des six services du Département de l'Administration, des finances et de la gestion (les autres s'occupant des finances, du personnel, des services généraux, de la vérification intérieure des comptes, du traitement électronique de l'information et des systèmes informatiques).	D-2	11 (100 %)	723 650	C'était à l'origine un petit service de l'ancien Bureau du Contrôleur. Réorganisé en 1969, son mandat a été élargi alors, puis de nouveau en 1977 en vertu de la résolution 31/94C de l'Assemblée générale du 14.12.76. Pour ce qui est du Secrétariat de l'ONU, seul l'Office des Nations Unies à Genève et le PNUD ont été autorisés à avoir des services de gestion distincts.
Office des Nations Unies à Genève	X		Section de l'amélioration de la gestion	Fait partie des Services administratifs et financiers. Ses attributions sont doubles puisqu'elle s'occupe de l'organisation et des méthodes ainsi que du traitement électronique des données.	P-5	3 (chef - 40 % 2 - 100 %)	161 900	Créé en 1975, ce service s'appelait alors Section des Systèmes administratifs et relevait du Cabinet du Directeur des Services administratifs et financiers. Rebaptisée en 1977, la Section de l'amélioration de la gestion fait maintenant partie des Services administratifs et financiers et son mandat a été redéfini afin qu'elle fournisse un plus grand appui à l'élaboration de systèmes d'information et de services de gestion.
PNUD	X		Section d'étude et d'analyse de la gestion	Fait partie de la Direction de l'Administration et des finances.	P-5	2 (1 - 100 % 1 - 67 %)	125 700 (0,15%)	Un premier service de gestion, qui s'appelait Groupe de l'organisation et des méthodes a été créé en 1971 à la Direction de la gestion administrative et du Budget. Réorganisée en 1973, puis à nouveau en 1975, elle a alors pris le nom de Division de l'étude et du contrôle de la gestion. Elle a été supprimée de 1976 à 1978 avant d'être rétablie au début de 1978 sous le nom de Section des services de gestion et rattachée à la Division des services administratifs et de gestion. En mai 1979, cette section est devenue une unité administrative distincte de la Direction de l'Administration et des finances sous sa dénomination actuelle.
FAO	X		Sous-division de l'organisation et des méthodes (AFMO)	Sous-Division de la Division des services de gestion (AFM), l'une des quatre divisions du Département de l'Administration et des finances. L'AFM comprend le Bureau du Directeur (AFMD), l'Unité des systèmes d'informatique de gestion (AFMU), la Sous-Division des systèmes d'ordinateurs (AFMC) et la Sous-Division de l'organisation et des méthodes (AFMO).	P-5	7 (Directeur de l'AFM - 30 % 6 - 100 %)	283 800 (0,09%)	La Division existe depuis 1970. Les deux autres unités administratives de l'AFM fournissent des services d'ordinateurs et des services connexes visant à améliorer la gestion.
AIEA	X		Service de vérification intérieure des comptes et de la gestion	Fait partie du Département de l'Administration qui relève directement du Directeur général. S'occupe des services de gestion et de la vérification intérieure des comptes.	P-5	5 (chef - 30 % 1 - 25 % 2 - 30 % 1 - 50 %)	130 000 (0,17%)	Dans en 1959, ce service de gestion est venu s'ajouter à l'ancien service de vérification intérieure des comptes pour constituer le Service de la vérification intérieure des comptes et de la gestion.
OACI	X		Bureau des méthodes d'organisation	Fait partie du Cabinet du Secrétaire général. Comprend une Section de vérification des comptes, un Groupe du contrôle de la documentation et un Groupe mécanographique.	P-5	1 (30 %)	22 300 (0,04%)	Depuis la création de l'OACI jusqu'au milieu des années 50, c'était la Sous-Division de l'organisation et du personnel qui s'occupait des questions liées aux nombres de postes permanents et à leur classement. Par la suite, les questions d'organisation et de méthodes ont été confiées à la Section de l'organisation qui relevait de la Direction des services administratifs. En 1963, la Section de l'organisation s'est vu confier de nouvelles responsabilités et a été rattachée au cabinet du Secrétaire général sous l'appellation de Bureau des méthodes d'organisation. Bien que la Section de la vérification intérieure des comptes fasse partie du Bureau des méthodes d'organisation, le vérificateur intérieur des comptes continue à relever directement du Secrétaire général pour les questions de vérification.

TABLEAU 1 (suite)

Organisation	Service de gestion		Appellation	Place actuelle dans la structure administrative de l'Organisation	Classe du chef de service	Nombre total d'administrateurs et proportion du temps de travail consacré à des tâches de gestion	Coût en 1979 (en dollars E.U.) et % des dépenses totales 1/	Remarque
	Oui	Non						
OIT	X		Services consultatifs en matière de gestion	Fait partie intégrante du Bureau de programmation et de gestion qui relève directement du Directeur général	P-5	2 (100 %)	131 400 (0,08 %)	Jusqu'en 1975, les services consultatifs de gestion faisaient partie du Département des finances et de l'administration générale. Ils ont été rattachés au Bureau de programmation et de gestion pour mettre l'accent sur le fait que l'exécution va de pair avec la planification des programmes et la vérification intérieure des comptes dont s'occupe également le Bureau.
OMCI		X						Cette organisation considère que sa taille est insuffisante pour justifier la création d'un service central de gestion. Normalement, c'est à la Division administrative qu'il revient de s'occuper, à l'échelon central, des questions de gestion internes, mais d'autres unités administratives participent également à cette tâche. L'OMCI fait aussi appel à des consultants extérieurs.
UIT		X						Cette organisation a déclaré que sa structure fédérale (4 organes permanents, dirigés chacun par un fonctionnaire élu et contrôlés par des assemblées ou des conférences distinctes) et le fait qu'elle s'occupe de réglementation ne se prêtent pas à la création d'un service central de gestion.
UNESCO	X		Division de la gestion	Fait partie de l'Inspection générale des services dont dépend également la Division de la vérification des comptes	P-5	4 (100 %) dont deux postes vacants en 1979	136 000 (0,07 %)	A l'origine, les questions de gestion étaient confiées au Bureau de la gestion administrative et du budget. Après la suppression de ce dernier, en 1950, c'est le Bureau du personnel, rebaptisé Bureau du personnel et de la gestion qui s'est occupé de ces questions dans le cadre de la Division de l'organisation et de la politique. Ce bureau a ensuite été réorganisé plusieurs fois et finalement un Groupe de la gestion a été créé en 1959 au Bureau du budget. Ce groupe a été transformé en division en 1969 et s'est vu confier des responsabilités accrues. En 1970, la division a été rattachée au cabinet du Directeur général puis à la Sous-Direction générale pour l'administration générale. Enfin, depuis 1975, la division fait partie de l'Inspection générale des services.
UPU		X						Cette organisation a déclaré que sa taille était insuffisante pour justifier la création d'un service central de gestion. C'est le chef de l'administration qui est chargé des questions concernant les procédures, les formulaires, l'organisation et les méthodes, etc. Un Comité de gestion composé de 5 membres du personnel de direction s'occupe des questions essentielles.

TABLEAU I (suite)

Organisation	Service de gestion		Appellation	Place actuelle dans la structure administrative de l'Organisation	Classe du chef de service	Nombre total d'administrateurs et proportion du temps de travail consacré à des tâches de gestion	Coût en 1979 (en dollars E.U.) et % des dépenses totales <u>1/</u>	Remarques
	Oui	Non						
OMS	X		Service de gestion administrative	Fait partie du Programme de systèmes d'informations (qui s'occupe aussi de l'élaboration des systèmes d'information, des services d'établissement des rapports et des services d'information ainsi que du traitement électronique des données).	P-5	4 (100 %), dont deux postes vacants en 1979	173 700* (0,05 %)	A l'origine, il s'agissait d'un service distinct à la Division du personnel et des services généraux. Il a ensuite été fusionné en 1977 avec le Programme de systèmes d'information.  * En 1979, le poste de chef du Service de gestion administrative était vacant. Toutes les autres dépenses, c'est-à-dire les frais de voyage et les indemnités journalières de subsistances, sont financées par les programmes techniques ou les divisions administratives qui bénéficient des services de cette unité administrative.
OMM		X						Cette organisation a déclaré que sa taille était insuffisante pour justifier la création d'un service de gestion. Les procédures d'organisation et de fonctionnement du secrétariat sont énoncées dans les instructions de l'OMM que le Secrétaire général met à jour en tant que de besoin.

1/ Dépenses financées au titre du budget ordinaire et dépenses extra-budgétaires. Pour calculer le pourcentage, on a pris pour base, dans chaque cas, la moitié du montant total des dépenses pour 1978/1979 indiquées au tableau I du rapport du CAC sur les dépenses des organismes des Nations Unies relatives au programme.

**TABIEAU II**  
**VENTILATION DES RESSOURCES DES SERVICES DE GESTION EN 1978-1979, PAR DOMAINES D'ACTIVITE ET PAR TYPES DE QUESTIONS**  
(en pourcentage)

Organisation	Domaines d'activité						Types de questions		Remarques
	Détermination des effectifs nécessaires (i)	Etudes relatives à l'organisation autres que celles qui sont mentionnées à la colonne 1) (ii)	Etudes relatives aux procédures (iii)	Manuels, circulaires, etc. (iv)	Formules administratives (v)	Divers (vi)	Questions administratives et questions relatives aux services d'appui (i)	Questions de fond (ii)	
ONU (New York)	30	25	20	3	2	20 (Nomenclature des services du secrétariat, établissement de rapports spéciaux à l'intention de l'Assemblée générale, avis circonstanciels)	60	40	
Office des Nations Unies à Genève	10*	30*	40*	15*	2*	3 (Conférences/réunions)	70	30	* La plupart des études portent sur plusieurs domaines. Une étude portant sur les procédures, les besoins de personnel et les modes d'organisation en serait un exemple typique.
PNUD	-	5	30	50	10	5 (Enquêtes sur les bureaux extérieurs)	Non connu	Non connu	
FAO	5	35	40	5	10	5 (Matériel de bureau, études concernant la politique suivie, et demandes diverses)	50	50	
AIEA	10	-	30	30	10	20 (Conseils concernant les achats)	100	-	
OACI	35	25	15	5	2	18 (Avis concernant les publications, questions de classification et enquête sur les traitements des agents des services généraux établie à l'intention de la CFPI, questions concernant les ordinateurs et le contrôle des documents)	50	50	
OIT	*	*	*	*	*	*	50	50	* Il est apparu difficile, voire impossible, à l'OIT de dissocier les différentes activités et d'évaluer le temps consacré à chacune d'elles. Au niveau de l'exécution, la combinaison de plusieurs activités est la condition du succès.
UNESCO	15	25	10	20*	10	20 (Activités d'inspection)	70	30	* Depuis août 1979, c'est le Bureau du personnel qui est responsable du manuel.
OMS	5*	15*	10*	5*	5*	60* (Appui circonstanciel en matière de gestion aux programmes techniques)	40*	60*	* Estimations fondées sur l'ordre de priorité actuel des activités du Service de gestion administrative.



MANDAT DES SERVICES DE GESTION CENTRAUX

Organisation des Nations Unies - Service de gestion administrative

(ST/SGB/Organisation, Section P(IV)/Rev.1,  
en date du 29 mars 1977)

1. En tant que service de consultants en matière de gestion
  - a) Détermine les problèmes de gestion ou les secteurs dans lesquels il faut améliorer la gestion, fait des enquêtes ou des études de gestion à la demande du Secrétaire général ou des chefs de département ou services, et fait des recommandations précises quant aux mesures à prendre;
  - b) Prête son concours et donne des conseils, à la demande des intéressés, pour les aider dans leurs efforts d'amélioration de la gestion;
  - c) Donne des avis et formule des observations sur les questions touchant les principes et techniques de gestion, sur demande;
  - d) Fait faire des études de productivité dans des services déterminés sur des types de travaux déterminés.
2. Surveille l'application des recommandations approuvées et aide, si besoin est, à les appliquer.
3. Aide, selon qu'il convient, la Division du budget à tenir compte dans le projet de budget-programme des avantages découlant de l'application de toutes les recommandations approuvées.
4. Etablit et tient à jour le manuel relatif à l'organisation du secrétariat.
5. Revoit toutes les circulaires de politique générale, instructions administratives, manuels et autres circulaires, et en autorise la publication et la distribution.
6. Gère et contrôle l'utilisation des formules administratives standards.

Office des Nations Unies à Genève - Section de l'amélioration  
de la gestion

(D'après les réponses au questionnaire du Corps commun  
d'inspection)

1. Fait des enquêtes et des études détaillées sur la gestion, l'organisation et l'utilisation de la main-d'oeuvre, ainsi que des analyses de systèmes.
2. Aide tous les services de l'Office des Nations Unies à Genève à élaborer des systèmes et des méthodes permettant d'améliorer la planification, l'efficacité opérationnelle et le contrôle de la gestion.
3. Elabore un programme d'amélioration de la gestion et aide à l'appliquer.
4. Définit les systèmes informatiques appropriés et leurs applications, et fait les plans nécessaires pour mettre en valeur et utiliser méthodiquement les ressources offertes par le TET.

PNUD - Section de l'étude et de l'analyse de la gestion

(D'après les réponses au questionnaire du Corps commun d'inspection)

1. Actualise et tient à jour les manuels du PNUD.
2. Met au point et exploite un système central de gestion et de contrôle des formules administratives.
3. Fait des enquêtes sur les bureaux extérieurs et leur fournit à la demande des services s'apparentant à des services de consultants afin de proposer des solutions à des problèmes précis.
4. Fait des études ou des enquêtes sur l'organisation et la gestion ou procède à des analyses sur différents services du siège du PNUD.
5. Examine les relations administratives entre les bureaux extérieurs et le siège et les pratiques suivies en matière de gestion, et fait des suggestions visant à rendre l'administration plus souple, plus efficace et plus rentable.

FAO - Division des services d'organisation

(D'après les réponses au questionnaire du Corps commun d'inspection)

Aide l'administration à rendre plus efficaces les services que l'Organisation fournit aux Etats membres en encourageant de meilleures méthodes de gestion et l'utilisation de l'informatique. A cette fin, la Division,

1. Recommande des politiques de gestion visant à rendre les opérations de l'Organisation plus efficaces et plus économiques.
2. Fait des enquêtes et des études de gestion ou assure la liaison avec les consultants extérieurs engagés pour les réaliser.
3. Veille à ce qu'il soit donné suite aux études et aux recommandations.
4. Met au point et contrôle des systèmes qui permettront de déterminer les besoins de l'administration en matière d'information et fournit cette information de manière efficace et économique.
5. Aide le personnel de direction à s'acquitter de toutes les tâches de gestion qui lui incombent, de manière économique et avec une efficacité de plus en plus grande.

AIEA - Service de la vérification intérieure des comptes et de la gestion

(D'après les réponses au questionnaire du Corps commun d'inspection)

1. Fournit des services consultatifs en matière de gestion à tous les départements.
2. Rédige et tient à jour le manuel administratif et les autres instructions administratives de l'Agence.

OACI - Bureau des méthodes d'organisation

(Brochure relative aux attributions du secrétariat de l'OACI)

1. Assure le contrôle des effectifs, examine les propositions et recommande les changements à apporter dans le nombre et le classement des postes et la composition du personnel.

Révisé et modifie les définitions d'emploi et les organigrammes.

Réalise des études sur les méthodes de travail, les procédures, les formules administratives et les rendements.

Effectue des enquêtes à l'extérieur, pour déterminer le barème des traitements des agents des services généraux.

Gère les activités de traitement des données et s'occupe notamment des travaux nécessaires de mise au point, d'analyse et de programmation des systèmes.

OIT - Bureau de programmation et de gestion

(Services consultatifs en matière de gestion)

(Circulaire de l'OIT, série 2, No 87 du 29 avril 1976)

Réalise des études et fournit des avis sur les problèmes d'organisation, de gestion et de procédures.

Fait des études visant à déterminer le volume de travail et les effectifs requis, à simplifier les méthodes de travail et les procédures et à supprimer les tâches et les procédures inutiles.

Veut à appliquer les recommandations qu'il a faites et qui ont été approuvées par le Conseil de l'OIT, soit donné suite comme il convient.

Examine les demandes d'appel aux services de consultants extérieurs pour des questions d'administration et d'organisation pour voir s'il ne serait pas possible d'y répondre, en utilisant le personnel et les ressources du Bureau. Lorsqu'il est pertinent, aide à choisir des consultants, à rédiger leur mandat, à établir le bilan de leur action et à évaluer leurs rapports.

Prend part à des études de faisabilité et à la conception de nouveaux grands systèmes informatiques électroniques ou autres destinés à l'essor de plus en plus rapides.

Examine les résumés des études et des plans ainsi élaborés et fait les recommandations avant qu'ils soient approuvés par les cadres supérieurs de l'administration.

UNESCO - Division de la gestion

(Extrait du budget-programme approuvé pour 1979-1980)

1. Fait des études sur la structure administrative, les effectifs, le volume de travail, les procédures et les méthodes de travail en vue de proposer des mesures devant permettre d'utiliser les ressources de manière plus économique et plus efficace.
2. Suggère des mesures visant à assurer le bon fonctionnement du secrétariat.

OMS - Service de gestion administrative

(D'après les réponses au questionnaires du Corps commun d'inspection)

1. Fait des études de gestion pour aider les programmes et divisions de l'OMS à appliquer des techniques d'administration et de gestion rationnelles et, le cas échéant, participe à l'exécution des recommandations approuvées.
2. Contribue, à la demande, aux activités de formation liées au système d'information de l'OMS et participe aux activités de formation qui comprennent une initiation aux sciences de la gestion et sont destinées au personnel des pays et aux fonctionnaires de l'OMS en fournissant la documentation nécessaire.
3. Évalue la structure administrative et la composition du personnel des divisions et programmes ainsi que le matériel moderne utilisé et fait des recommandations à ce sujet.
4. Entrepren, selon qu'il convient, des activités de développement concernant les services d'information conçus dans un but particulier.