



Assemblée générale

Distr. générale
28 avril 2009
Français
Original : anglais

Soixante-troisième session

Points 128 et 132 de l'ordre du jour

Rapports d'activité du Bureau des services de contrôle interne

Aspects administratifs et budgétaires du financement
des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'audit de la structure du Secrétariat chargée de gérer et d'appuyer les opérations de maintien de la paix*

**« Le Secrétariat n'a pas encore mis au point les mécanismes
de gouvernance et de responsabilité pour assurer l'efficacité
et la responsabilité dans les opérations de maintien de la paix »**

Résumé

En application de la résolution 61/279 de l'Assemblée générale, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a effectué un audit de la structure du Secrétariat chargée de gérer et d'appuyer les opérations de maintien de la paix. Dans son rapport sur le renforcement de la capacité de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine des opérations de maintien de la paix (A/61/858 et Corr.1), le Secrétaire général avait indiqué qu'il fallait restructurer le Département des opérations de maintien de la paix et créer un département distinct, le Département de l'appui aux missions, pour renforcer la capacité de l'Organisation de mettre sur pied et d'appuyer des opérations de maintien de la paix dont le nombre et la complexité allaient croissant. Sur la recommandation du Secrétaire général, l'Assemblée générale a, dans sa résolution 61/279, approuvé la restructuration du Département des opérations de maintien de la paix et la création du Département de l'appui aux missions.

* Le présent rapport est soumis avec retard parce qu'il a fallu élargir l'audit aux fonctions et attributions de la Vice-Secrétaire générale en relation avec le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Département des affaires politiques et le Département de la gestion.



Le principal objectif de l'audit était d'évaluer si, dans la nouvelle structure du Secrétariat chargée des opérations de maintien de la paix, les attributions, responsabilités, rapports hiérarchiques et autres mécanismes de gouvernance et de responsabilité étaient adéquatement définis en examinant les rôles des chefs de missions, du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions, du Département des affaires politiques, du Département de la gestion et d'autres entités participant aux opérations de maintien de la paix.

Les principales conclusions de l'audit sont les suivantes :

- La création du Département de l'appui aux missions vaut reconnaissance de l'importance critique des questions d'appui dans le succès d'une mission et prend acte du risque que le Département de la gestion et l'ex-Bureau des services de gestion du Département des opérations de maintien de la paix ne puissent plus, en raison de l'augmentation du nombre et de la complexité des missions, répondre aux besoins d'appui administratif des opérations de maintien de la paix. De plus, la nouvelle structure devrait permettre au Département des opérations de maintien de la paix de se concentrer sur les questions de fond. Il est toutefois trop tôt pour déterminer si la nouvelle structure s'acquitte de ses mandats avec efficacité et efficience;
- Le Secrétaire général a mis en place des mécanismes pour assurer la direction exécutive du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions, du Département des affaires politiques et du Département de la gestion. Ils comprennent le Comité des politiques, le Comité de gestion et le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires. Ces mécanismes semblent permettre à la Vice-Secrétaire générale d'être pleinement informée des aspects politiques et militaires des opérations de paix, ce qui garantit la continuité et la cohérence de la direction exercée par le Secrétaire général sur la gestion de ces opérations. La fonction de vice-secrétaire général a été créée en tant que partie intégrante du Cabinet du Secrétaire général avec les attributions que lui délègue le Secrétaire général. Celui-ci a de plus chargé la Vice-Secrétaire générale de superviser le fonctionnement au jour le jour de tous les départements en rapport avec la gestion, comme le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion, et c'est elle qui dirige le Comité supérieur de gestion et le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires. Le Cabinet du Secrétaire général a informé le BSCI qu'il était en train de définir : a) une stratégie opérationnelle, avec indication des ressources nécessaires, pour permettre à la Vice-Secrétaire générale de s'acquitter de ses fonctions; et b) un mécanisme permettant aux départements opérationnels concernés de rendre compte à la Vice-Secrétaire générale;
- Le Secrétaire général a signé avec les secrétaires généraux adjoints en poste au Secrétariat des lettres de mission qui indiquent ce qu'il attend d'eux et définissent leurs responsabilités individuelles, mais les chefs de mission, qui exercent d'importantes fonctions de gestion et d'exécution, ne sont pas soumis à ce mécanisme. Le Secrétaire général devrait signer des lettres de mission avec les chefs de mission pour les responsabiliser davantage, et les chefs de mission devraient eux-mêmes signer des lettres de mission avec leurs adjoints;

- Les mandats de tous les départements du Secrétariat participant au maintien de la paix n'ont pas été actualisés pour refléter leurs attributions respectives dans le cadre de la nouvelle structure de gestion des opérations de maintien de la paix et d'appui à ces opérations. *Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont indiqué qu'ils avaient élaboré des projets pour leur mandat.* En outre, les déclarations des grands objectifs et énoncés de mission, des instruments précieux pour clarifier, faire connaître et renforcer les objectifs fondamentaux, principales attributions et engagements clefs d'un département auprès du personnel et des autres parties prenantes, n'ont pas été mis à jour pour ce qui est du Département des opérations de maintien de la paix ni finalisés pour ce qui est du Département de l'appui aux missions;
- L'intégration du concept d'opérations du Département des opérations de maintien de la paix et du plan de soutien logistique du Département de l'appui aux missions qui en résulte, qui est l'un des principaux aspects du lancement d'une nouvelle mission, est informelle et n'est pas documentée. De ce fait, rien ne garantit l'exécution de cette fonction critique, à défaut de laquelle les responsabilités dans la mise en œuvre des programmes risquent de ne pas être claires; et le concept, de ne pas être réalisable. Les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions devraient cosigner le concept d'opérations du Département des opérations de maintien de la paix et le plan de soutien logistique du Département de l'appui aux missions;
- L'un des aspects clefs de la restructuration a été la création d'équipes opérationnelles intégrées chargées de soutenir au jour le jour toutes les activités des opérations de paix. Toutefois, les mandats qui régissent actuellement le fonctionnement et la responsabilité de ces équipes, notamment les attributions de leurs membres et les services dont elles relèvent, et la division du travail entre membres des équipes, chefs de mission et directeurs régionaux ne sont pas assez détaillés. *Le Département des opérations de maintien de la paix a déclaré qu'il avait achevé d'élaborer les mandats de tous les membres des équipes opérationnelles intégrées, des directeurs du Bureau des opérations et des fonctionnaires des autres services fournissant un appui aux équipes opérationnelles intégrées;*
- La restructuration a été menée sans que les avantages quantifiables que l'on en attendait pour les diverses fonctions du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions aient été définis, en particulier en termes d'efficacité et de productivité. Les deux Départements doivent définir des objectifs ainsi que des critères pour mesurer les améliorations, notamment en termes d'efficacité, résultant de la restructuration;
- Le Département des opérations de maintien de la paix a fait des progrès louables dans la conclusion d'accords de coopération avec ses partenaires dans des opérations de maintien de la paix, tels que l'Union africaine, l'Union européenne, l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement;

- Les risques de double emploi et de carence en matière de responsabilité entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques, relevés par le BSCI dans un audit effectué en 2006, continuent d'exister. Par exemple, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques lancent et dirigent tous deux des missions hors Siège. Selon l'importance relative des mandats et la durée prévue de la mission, le Comité des politiques du Secrétaire général attribue la responsabilité principale de la direction des missions politiques spéciales à l'un ou l'autre de ces départements. Il s'agit du principe du « département chef de file ». Or il n'existe pas de critères clairs ni de mécanismes transparents de désignation du département chef de file. Il y a donc risque de double emploi et de chevauchement entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques. Le Cabinet du Secrétaire général a informé le BSCI que le principe du « département chef de file » serait actualisé une fois que les mandats du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques auraient été révisés. *Le Département des opérations de maintien de la paix s'est félicité de la recommandation tendant à ce que des critères plus précis soient élaborés aux fins du principe du « département chef de file », estimant que cela permettrait de définir plus clairement la division du travail entre les deux départements. Le Cabinet du Secrétaire général, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques coopèrent étroitement à la révision de leurs mandats respectifs.* Le Département a toutefois déclaré que le problème susmentionné ne concernait que les missions politiques spéciales de petites ou moyennes dimensions;
- Les rôles et responsabilités respectifs en matière d'appui du Département de l'appui aux missions et des services d'appui de chaque mission ne sont pas encore clairement définis. Un accord au niveau des services devrait définir et délimiter les attributions de chacune de ces entités. Non seulement un tel accord serait utile de ce point de vue, mais il contribuerait à responsabiliser les entités concernées en énonçant une définition officielle : a) des services que le Département de l'appui aux missions doit fournir à chaque mission; et b) des critères permettant de mesurer la performance de ce département dans la fourniture de l'appui aux missions. Une telle définition officielle fait actuellement défaut;
- La délégation de pouvoir du Département de la gestion aux fonctionnaires des ressources humaines du Département de l'appui aux missions au Siège à New York est informelle. Ceci est incompatible avec l'obligation du Département de la gestion de désigner officiellement des fonctionnaires des ressources humaines pour les missions et de leur déléguer des pouvoirs. Ainsi, les fonctionnaires du Département de l'appui aux missions qui administrent le personnel des missions ne sont pas officiellement habilités à le faire. En outre, le Département de la gestion n'effectue ni supervision ni examen réguliers pour vérifier que les pouvoirs qu'il a délégués au Département de l'appui aux missions sont convenablement exercés;

- En ce qui concerne le rôle du Département de la sûreté et de la sécurité dans la sécurité des missions de maintien de la paix, le BSCI avait, lors d'un précédent audit du Département, relevé que la nature et l'étendue de la supervision technique exercée par le Département sur les conseillers principaux pour la sécurité et celles des orientations de politique générale et directives opérationnelles qu'il leur adresse n'étaient pas suffisamment claires. Comme ces conseillers rendent compte à la fois aux fonctionnaires désignés, dans certains cas le chef de mission, et au Département, le manque de clarté de la supervision technique exercée sur eux par le Département risque de causer des malentendus et de diluer les responsabilités.

Le BSCI a fait un certain nombre de recommandations visant à régler les problèmes évoqués ci-dessus. Elles ont toutes été acceptées par les départements concernés.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	7
II. Direction exécutive assurée par le Cabinet du Secrétaire général	10
III. Rôle du chef de mission	12
IV. Rôle du Département des opérations de maintien de la paix	14
A. Attributions et responsabilité	14
B. Bureau des opérations – équipes opérationnelles intégrées	15
C. Structure de la fonction de suivi	17
D. État de la restructuration	17
E. Intégration des activités du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions	18
F. Coordination et coopération avec les partenaires	19
V. Rôle du Département des affaires politiques	20
VI. Rôle du Département de l'appui aux missions	21
VII. Rôle du Département de la gestion	24
A. Gestion des ressources humaines	24
B. Gestion financière et établissement des budgets	26
VIII. Rôle du Département de la sûreté et de la sécurité	26
IX. Recommandations	27

I. Introduction

1. En application de la résolution 61/279 de l'Assemblée générale, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a procédé à un audit de la structure du Secrétariat chargée de gérer et d'appuyer les opérations de maintien de la paix.

2. Le Secrétaire général, dans son rapport sur le renforcement de la capacité de l'Organisation des Nations Unies de gérer et d'appuyer les opérations de maintien de la paix (A/61/858 et Corr.1), a indiqué qu'il fallait restructurer le Département des opérations de maintien de la paix. Sur la recommandation du Secrétaire général, l'Assemblée générale a approuvé, dans sa résolution 61/279, la transformation du Bureau de l'appui aux missions du Département des opérations de maintien de la paix en Département de l'appui aux missions, avec effet au 1^{er} juillet 2007, et la création de 119 et 33 nouveaux postes au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions, respectivement.

3. La structure du Secrétariat chargée de gérer et d'appuyer les opérations de maintien de la paix consiste, au Siège de l'Organisation des Nations Unies et hors Siège (voir fig. I), en divers départements et entités, organisés horizontalement avec divers mandats et processus et procédures interdépartementaux. Les principaux départements, et leurs rôles respectifs sont les suivants :

a) **Le Département des opérations de maintien de la paix**, qui est chargé de la direction stratégique, de la gestion et de l'orientation des opérations de maintien de la paix des Nations Unies;

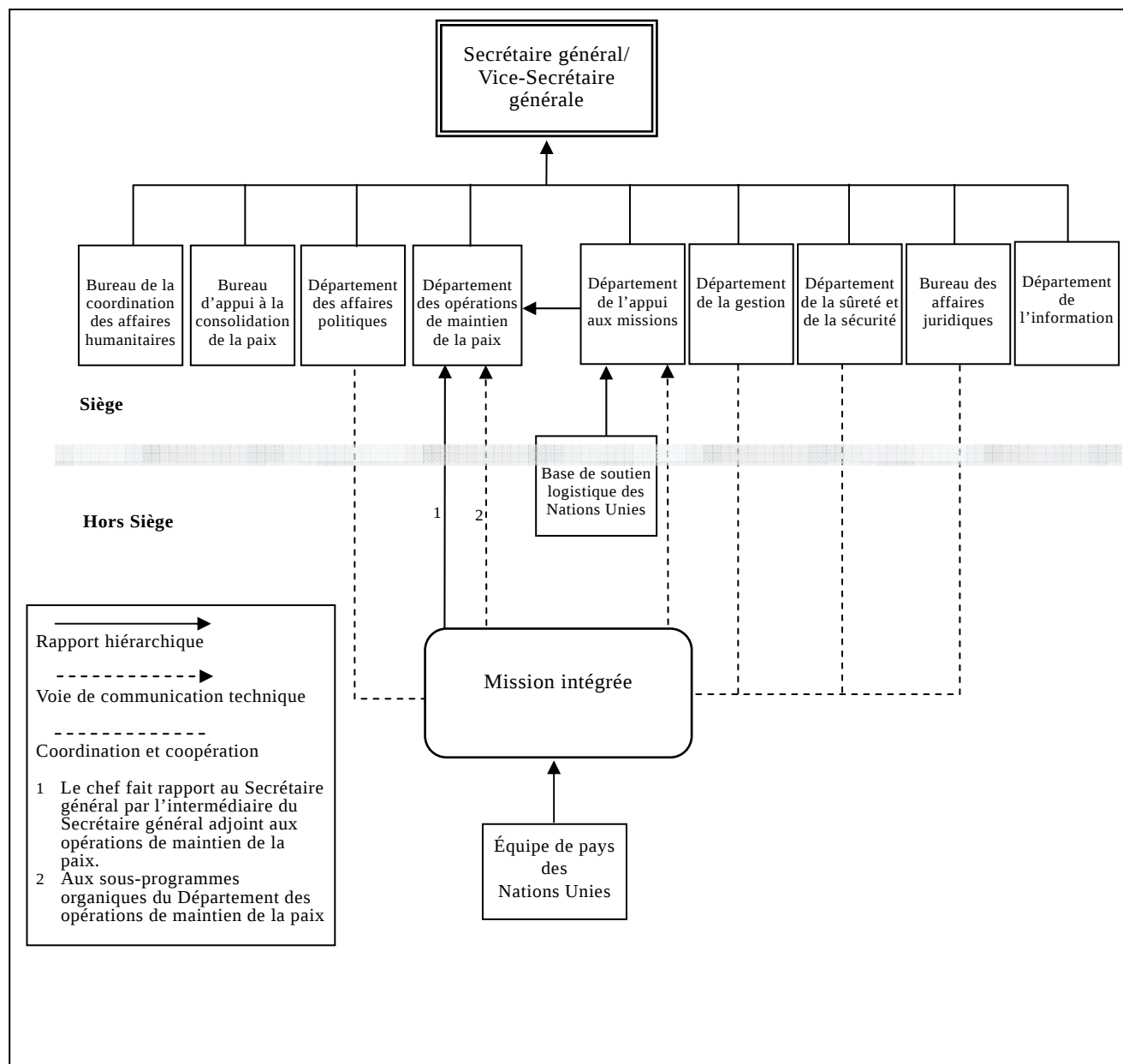
b) **Le Département de l'appui aux missions**, qui est chargé de fournir des services d'appui aux opérations des Nations Unies hors Siège, au Département des opérations de maintien de la paix et au Département des affaires politiques, y compris en matière de personnel, finances, logistique, communications, technologie de l'information et d'une manière générale en matière d'administration et de gestion (voir A/61/858 et Corr.1);

c) **Le Département des affaires politiques**, qui est chargé de l'assistance électorale et de la plupart des missions politiques spéciales;

d) **Le Département de la gestion**, qui est chargé de formuler des politiques et procédures et de fournir des orientations stratégiques, des directives et un appui à toutes les entités du Secrétariat dans trois grands domaines de la gestion, à savoir les finances et le budget, les ressources humaines et les services communs (passation des marchés et gestion des installations) (ibid.);

e) **Le Département de la sûreté et de la sécurité**, qui est chargé de fournir un appui pour assurer la mise en œuvre du dispositif de la gestion de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies au Siège et hors Siège. Il s'efforce en outre en collaboration étroite avec le Département de l'appui aux missions, de faire en sorte que les missions hors Siège aient accès aux ressources de sécurité nécessaires, en particulier dans les domaines du personnel, du matériel, de la formation, des services de sécurité, y compris les procédures budgétaires y afférentes (ibid.).

Figure I
Départements, bureaux et services constituant la structure du Secrétariat chargé de gérer et d'appuyer les opérations de paix



Organigramme établi par le BSCI.

Note : Le Bureau des technologies de l'information et des communications, créé en décembre 2008, est un bureau indépendant au sein du Secrétariat.

4. Actuellement, le Département des opérations de maintien de la paix dirige et contrôle¹ 16 missions de maintien de la paix et 2 missions politiques hors-Siège. Le Département de l'appui aux missions fournit un appui administratif et logistique à ces 18 missions, ainsi qu'à 16 missions politiques dirigées par le Département des affaires politiques. Pour l'année budgétaire allant du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009, l'Assemblée générale a approuvé un crédit de 7,1 milliards de dollars pour le financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Quatre cent cinquante-trois et 464 postes ont été approuvés pour le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, respectivement, pour la même période. Environ 90 000 soldats et policiers en uniforme et 22 000 agents civils ont été déployés.

5. Le chef de mission assure la direction d'ensemble des activités des Nations Unies dans la zone de la mission, y compris en ce qui concerne la sécurité et la sûreté du personnel de la mission¹. Il dirige les chefs de toutes les composantes des missions, et il rend compte au Secrétaire général par l'intermédiaire du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix. Les missions sont dotées d'une structure autonome et la plupart d'entre elles sont dirigées par un haut fonctionnaire ayant rang de sous-secrétaire général.

6. La plupart des missions de maintien de la paix en cours sont intégrées, et elles exercent des fonctions dans les domaines militaire, politique, humanitaire, social et économique. Comme le Département des opérations de maintien de la paix ne dispose pas en interne des moyens nécessaires pour exécuter l'ensemble des mandats des opérations de maintien de la paix, par exemple pour signaler les violations des droits de l'homme et assurer un suivi ou pour protéger les réfugiés ou les personnes déplacées, ni pour répondre à certains besoins humanitaires ou de développement des populations affectées par les conflits, d'autres départements et organismes du Secrétariat interviennent également au Siège comme hors Siège.

7. L'objectif principal de l'audit était d'évaluer si les attributions, responsabilités, rapports hiérarchiques et autres mécanismes de gouvernance et de responsabilité étaient adéquatement définis dans la nouvelle structure du Secrétariat chargée de gérer et d'appuyer les opérations de maintien de la paix, qui comprend les chefs de mission, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Département des affaires politiques et le Département de la gestion. Le BSCI s'est efforcé de comprendre le rôle que joue le Cabinet du Secrétaire général dans la gestion des opérations de paix en s'entretenant avec des hauts fonctionnaires du Cabinet, y compris la Vice-Secrétaire générale, et avec les secrétaires généraux adjoints à la gestion et à l'appui aux missions. Le BSCI a aussi sollicité les vues des chefs de mission sur la restructuration. Il a en outre, dans le cadre de l'audit, examiné les recommandations pertinentes du Comité des commissaires aux comptes ainsi que celles qu'il avait lui-même faites antérieurement.

¹ Directives du Département des opérations de maintien de la paix sur l'autorité, le commandement et le contrôle dans les opérations de paix des Nations Unies, février 2008.

II. Direction exécutive assurée par le Cabinet du Secrétaire général

8. Les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix, à l'appui aux missions, aux affaires politiques et à la gestion ainsi que les chefs de mission rendent compte au Secrétaire général, devant lequel ils sont responsables, le Secrétaire général étant quant à lui responsable devant les États Membres. Le Secrétaire général a mis certains mécanismes en place dans son cabinet pour assurer la direction exécutive et le contrôle des départements du Secrétariat. Le Groupe des affaires politiques, du maintien de la paix et des affaires humanitaires du Cabinet du Secrétaire général aide ce dernier à superviser le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques. Il assiste le Secrétaire général dans les domaines des politiques, du et des droits de l'homme, en coopération avec les départements compétents. maintien de la paix, du désarmement, des affaires juridiques, des affaires humanitaires

9. De plus, divers comités et autres instances ont été créés pour faciliter la direction exécutive et l'échange d'informations, comme le montre le tableau 1.

Tableau 1
Mécanismes de direction exécutive

Mécanisme	Présidence	Rôle	Participants	Fréquence normale des réunions
Comité des politiques	Secrétaire général	Examiner les questions appelant des orientations stratégiques et des décisions politiques en ce qui concerne certains thèmes ou pays affectant l'Organisation des Nations Unies	Vice-Secrétaire générale, Chef de Cabinet, secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix, aux affaires humanitaires et aux affaires juridiques, et présidents des comités exécutifs	Hebdomadaire
Comité de gestion	Vice-Secrétaire générale	Examiner la réforme interne et les questions liées à la gestion appelant des orientations stratégiques du Secrétaire général et des recommandations des organes de contrôle	Chef de Cabinet, secrétaires généraux adjoints à la gestion, à l'appui aux missions, aux affaires économiques et sociales, aux opérations de maintien de la paix, et Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	Mensuelle
Conseil de direction	Vice-Secrétaire générale	Examiner des questions intersectorielles et fixer des orientations les concernant	Vice-Secrétaire générale et tous les chefs de département	Bihebdomadaire
Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires	Vice-Secrétaire générale	Surveiller la performance des hauts fonctionnaires en administrant les lettres de mission qu'ils ont signées avec le Secrétaire général	Tous les chefs de département	Semestrielle et annuelle pour la lettre de mission

<i>Mécanisme</i>	<i>Présidence</i>	<i>Rôle</i>	<i>Participants</i>	<i>Fréquence normale des réunions</i>
Réunions avec les chefs de départements politiques et autres départements organiques	Secrétaire général	Échange d'informations	Secrétaires généraux adjoints aux affaires politiques, aux opérations de maintien de la paix, à la coordination des affaires humanitaires, aux affaires de désarmement, à l'information, etc.	Les lundi, mercredi et vendredi
Réunion avec les chefs des départements liés à la gestion	Vice-Secrétaire générale	Échange d'informations	Secrétaires généraux adjoints à la gestion et à l'appui aux missions	Hebdomadaire
Réunion avec le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne	Vice-Secrétaire générale	Échange d'informations	Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne	Hebdomadaire
Réunion du Cabinet du Secrétaire général	Secrétaire général	Direction du Cabinet du Secrétaire général	Secrétaire général, Vice-Secrétaire générale, Chef de Cabinet et Chef de Cabinet adjoint	Quotidienne

10. La Vice-Secrétaire générale remplace le Secrétaire général lorsque celui-ci est absent du Siège. De plus, le grand nombre des fonctionnaires qui rendent compte au Secrétaire général ne permettant pas d'assurer un contrôle et une supervision systématiques et adéquates (voir A/51/950/Add.1), le poste de Vice-Secrétaire général a été créé en tant que partie intégrante du Cabinet du Secrétaire général (voir résolution 52/12 B de l'Assemblée générale) avec les attributions que lui délègue le Secrétaire général, notamment les suivantes :

- a) Aider le Secrétaire général à gérer les activités du Secrétariat;
- b) Remplacer le Secrétaire général au Siège de l'Organisation des Nations Unies en son absence et dans les cas où il en décide ainsi;
- c) Seconder le Secrétaire général pour ce qui est de garantir la cohérence intersectorielle et interinstitutionnelle des activités et programmes ainsi que de rehausser la présence et le rôle directeur de l'Organisation des Nations Unies dans les domaines économique et social, notamment en menant une action résolue afin de faire de l'Organisation un chef de file en matière de politique de développement et d'aide au développement;
- d) Représenter le Secrétaire général à des conférences, réceptions officielles, cérémonies et autres manifestations lorsque le Secrétaire général en décide ainsi;
- e) Accomplir toute mission dont pourrait le charger le Secrétaire général.

11. Dans son rapport de février 2009 sur le renforcement des capacités de l'Organisation des Nations Unies sur le plan de la conduite des opérations de maintien de la paix et de l'appui à leur fournir, le Secrétaire général a précisé que la Vice-Secrétaire générale était chargée de superviser le fonctionnement au jour le jour de tous les départements en rapport avec la gestion, comme le Département de la gestion et celui de l'appui aux missions, qui réclament l'attention du Secrétaire général. La Vice-Secrétaire générale supervise également le Bureau des technologies de l'information et de la communication nouvellement créé. En outre, le Secrétaire

général l'a chargée de superviser le Comité supérieur de gestion, le Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires et les groupes ad hoc comme celui de la gestion des ressources humaines.

12. Le Cabinet du Secrétaire général a informé le BSCI qu'il était en train de définir : a) une stratégie opérationnelle, avec indication des ressources nécessaires, pour permettre à la Vice-Secrétaire générale de s'acquitter de ses fonctions; et b) un mécanisme permettant aux départements opérationnels concernés de rendre compte à la Vice-Secrétaire générale. Le BSCI note aussi qu'il semble que les mécanismes en place au Cabinet du Secrétaire général, qui sont décrits au tableau 1, permettent à la Vice-Secrétaire générale d'être pleinement informée des aspects militaires et politiques des opérations de paix, ce qui garantit la continuité et la cohérence de la direction exercée par le Secrétaire général sur la gestion de ces opérations.

III. Rôle du chef de mission

13. Les directives du Département des opérations de maintien de la paix sur l'autorité, le commandement et le contrôle dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies ont responsabilisé le chef de mission, en précisant que toutes les composantes de la mission² lui rendent compte et que c'est lui qui est en dernier ressort responsable de tous les aspects de la mission devant le Secrétaire général. À cet égard, les directives ont levé une ambiguïté qui existait de longue date dans la relation hiérarchique entre les composantes de la mission et leurs homologues du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions en précisant que les premières conserveraient une « voie de communication technique » avec leurs homologues des deux Départements, mais ne seraient pas sous leurs ordres ni sous leur contrôle (voir fig. I). Par exemple, les chefs/directeurs de l'appui à la mission, qui dirigent les composantes de la mission assurant l'appui logistique et administratif et le plus souvent relèvent directement du chef de mission ne font plus rapport au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions comme ils rendaient compte auparavant au Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions.

14. Les directives précisent en outre que si le chef de mission est responsable de toutes les composantes de la mission, seul le chef/directeur de l'appui à la mission est compétent pour engager des ressources financières. Dans l'exercice de cette compétence, il consulte le chef de mission, mais est personnellement responsable de la stricte observation et du respect intégral des règlements administratifs et techniques de l'ONU concernant l'administration des missions et la gestion logistique. Pour le BSCI, il s'agit là d'un bon mécanisme de contrôle interne. Dans le cadre de deux missions, le BSCI a relevé une dérogation à la relation hiérarchique entre le chef/directeur de l'appui à la mission et le chef de mission, à savoir que le premier rendait d'abord compte au Représentant spécial adjoint du Secrétaire général. Pour le BSCI, ce degré hiérarchique supplémentaire risque de diluer la responsabilité de la gestion des ressources financières de la mission. Pour atténuer ce risque, le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix a précisé, dans ses directives aux chefs de mission, quelles étaient les responsabilités et obligations redditionnelles des représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général supervisant les chefs/directeurs de l'appui à la mission.

² Une mission comporte en général des composantes militaire, policière, politique, humanitaire, organique et d'appui.

Nécessité pour le Secrétaire général de signer des lettres de mission avec les chefs de mission

15. Les chefs de mission ont d'importantes responsabilités en matière de gestion du programme et d'exécution de la mission. Par exemple, le budget de la Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) pour l'année budgétaire 2008/2009 est de 1,2 milliard de dollars, beaucoup plus important que celui du Département des opérations de maintien de la paix ou du Département de l'appui aux missions. Pourtant, les chefs de mission, à la différence de tous les secrétaires généraux adjoints en poste au Siège, ne sont pas soumis au mécanisme de la lettre de mission avec le Secrétaire général. Pour le BSCI, le Secrétaire général devrait signer des lettres de mission avec les chefs de mission pour renforcer leur responsabilité. Une lettre de mission devrait également être signée. Le Chef de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour et ceux des futures missions associant l'Organisation à des entités extérieures devraient aussi faire l'objet de lettres de mission. Le BSCI note que 30 % des chefs de mission interrogés estiment que leur responsabilité devant le Secrétaire général n'est pas claire.

Responsabilités des chefs de mission adjoints et nécessité d'un mécanisme officiel les obligeant à rendre compte de leur performance

16. Dans la plupart des missions intégrées de maintien de la paix, deux chefs de mission adjoints, ayant rang de sous-secrétaire général et officiellement nommés représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, secondent le chef de mission dans l'exercice de ses fonctions de gestion. Leurs responsabilités varient d'une mission à l'autre, selon le mandat de la mission. Généralement, l'un d'eux supervise la composante politique et les autres composantes organiques de la mission, et l'autre, le représentant spécial adjoint du Secrétaire général/coordonnateur résident/coordonnateur des secours humanitaires, est chargé des composantes humanitaire et développementale.

17. Les représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général ont des attributions importantes en matière de gestion, mais il n'existe aucun mécanisme officiel permettant de les tenir responsables de leur performance :

a) Tous les représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, en particulier ceux qui supervisent les activités politiques et autres activités organiques de la mission, n'ont pas un mandat définissant leurs attributions et leurs responsabilités. *Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont expliqué que, depuis la création en 2007 au Département de l'appui aux missions de la Section des nominations aux postes de haute direction, ils avaient systématiquement élaboré des mandats pour les postes de représentant spécial adjoint du Secrétaire général en vue des nominations futures. Ils ont ajouté qu'ils avaient, dans le cadre du projet Lean Six Sigma d'amélioration des processus de transaction en matière de gestion des vacances de poste de haute direction et de planification des remplacements, élaboré pour le mandat des représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général une directive et un modèle que le Cabinet du Secrétaire général et les secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix, aux affaires politiques et à l'appui aux missions avaient approuvés;*

b) Il n'y a pas de mécanisme d'évaluation systématique de la performance des représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général. Les représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général/coordonnateurs résidents/coordonnateurs des secours humanitaires sont soumis au système d'évaluation du programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le comportement professionnel des représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général qui supervisent les activités politiques et autres activités organiques des missions n'est soumis à aucun système d'appréciation du comportement professionnel comparable au Système d'évaluation et de notation en vigueur au Secrétariat. Par contre, le comportement de tous les sous-secrétaires généraux du Siège est évalué dans le cadre de ce système d'évaluation et de notation, que l'on prévoit de remplacer en 2009 par les lettres de missions que les sous-secrétaires généraux signeraient avec leurs secrétaires généraux adjoints respectifs. De l'avis du BSCI, la pratique des lettres de mission en vigueur au Siège entre les sous-secrétaires généraux et leurs secrétaires généraux adjoints respectifs devrait être également instituée entre les chefs de mission et leurs adjoints.

IV. Rôle du Département des opérations de maintien de la paix

A. Attributions et responsabilité

18. Le Secrétaire général promulgue les mandats des départements du Secrétariat dans des circulaires (ST/SGB) sur les attributions et l'organisation de chaque département. La promulgation de ces mandats est la première étape dans la responsabilisation des départements du Secrétariat associés aux opérations de maintien de la paix. Elle sert aussi à informer les acteurs internes et externes des activités qui incombent à chaque département. Or la circulaire du Secrétaire général relative au Département des opérations de maintien de la paix (ST/SGB/2000/9) n'a pas été actualisée depuis 2000 malgré des changements importants, notamment la restructuration du Département en 2007. *Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont fait observer qu'ils avaient élaboré des projets pour la circulaire les concernant et que la seule question qui restait à régler avant de finaliser ces circulaires était celle de la responsabilité principale des missions politiques spéciales complexes de dimension moyenne, comme la Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq (dirigée par le Département des affaires politiques), la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (dirigée par le Département des opérations de maintien de la paix) et la Mission des Nations Unies au Népal (dirigée par le Département des affaires politiques).*

19. La fonction véritablement la plus importante du Département des opérations de maintien de la paix est de préparer et de lancer les missions de maintien de la paix conformément aux décisions pertinentes du Conseil de sécurité. Le Département des opérations de maintien de la paix est, avec celui de l'appui aux missions, responsable de la mise en place et du démarrage des missions jusqu'à ce qu'elles soient raisonnablement bien établies. Or la circulaire du Secrétaire général relative au Département des opérations de maintien de la paix actuellement en vigueur, la circulaire ST/SGB/2000/9, ne définit pas clairement la responsabilité du Département à cet égard. Le BSCI a appris que le mandat qui doit être promulgué

pour le Département indiquera que celui-ci est responsable de la préparation et du lancement des missions de maintien de la paix et précisera cette responsabilité.

20. Le BSCI estime que pour renforcer encore la responsabilité s'agissant du lancement des nouvelles missions et faire en sorte que les attentes soient claires et puissent être satisfaites, les secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions devraient cosigner le concept d'opérations du Département des opérations de maintien de la paix et le plan de soutien logistique du Département de l'appui aux missions. L'un des principaux aspects du lancement d'une nouvelle mission est l'intégration du concept d'opérations du Département des opérations de maintien de la paix et du plan de soutien logistique du Département de l'appui aux missions qui en résulte. Il s'agit pour le Bureau des affaires militaires et d'autres programmes du Département des opérations de maintien de la paix de faire en sorte que le plan de soutien du Département de l'appui aux missions appuie adéquatement le concept d'opérations du Département des opérations de maintien de la paix, et pour le Département de l'appui aux missions de faire en sorte que le concept d'opérations du Département des opérations de maintien de la paix soit réalisable compte tenu des moyens dont il dispose, par exemple du point de vue des ressources logistiques et humaines nécessaires pour une nouvelle mission. Or actuellement, cette intégration est informelle et n'est pas documentée.

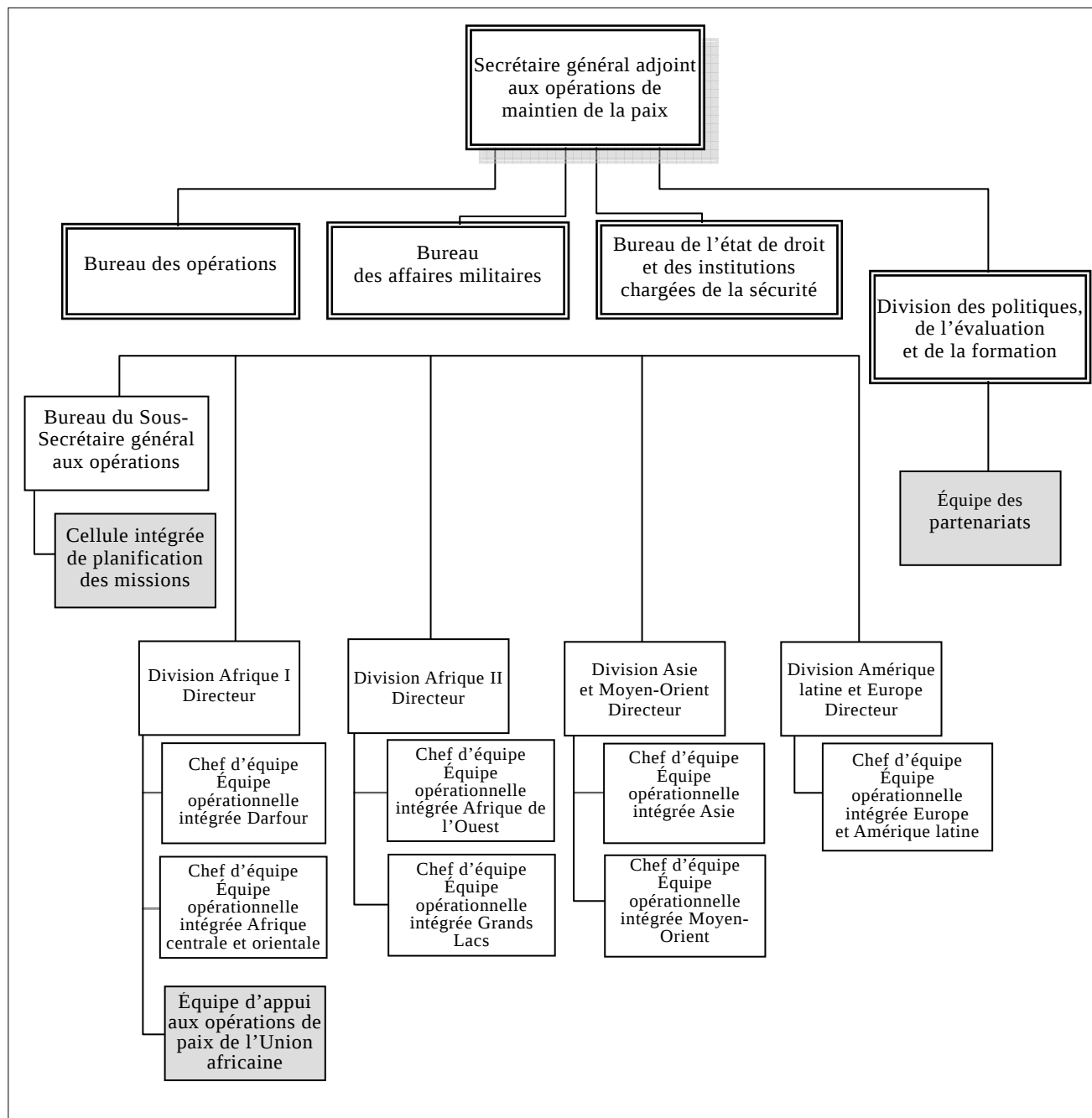
21. Les déclarations des grands objectifs et énoncés de mission sont des instruments précieux que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions pourraient utiliser pour clarifier, faire connaître et renforcer leurs objectifs fondamentaux, principales attributions et engagements clefs auprès de leurs personnels et des autres parties prenantes. Le Département de l'appui aux missions a déjà, en consultation avec ces dernières, commencé à élaborer sa déclaration des grands objectifs et son énoncé de mission dans le cadre de sa stratégie d'appui. Ceux du Département des opérations de maintien de la paix n'ont par contre pas été actualisés depuis la restructuration d'août 2007.

B. Bureau des opérations – équipes opérationnelles intégrées

22. L'un des aspects clefs de la restructuration a été la création d'équipes opérationnelles intégrées chargées de soutenir au jour le jour toutes les activités des opérations de paix (voir fig. II). En novembre 2008, cinq des sept équipes opérationnelles intégrées avaient été créées. Toutefois, les mandats qui régissent actuellement le fonctionnement et la responsabilité de ces équipes, notamment les attributions de leurs membres et les services dont elles relèvent, et la division du travail entre membres des équipes, chefs de mission et directeurs régionaux ne sont pas assez détaillés. *En réponse, le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué qu'en collaboration avec le Département de l'appui aux missions, il avait mis la dernière main aux mandats de tous les membres des équipes opérationnelles intégrées, des directeurs du Bureau des opérations et de tous les fonctionnaires du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité et de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation qui fournissent un appui aux équipes opérationnelles intégrées, dans le cadre de la division du travail entre celles-ci et les services fonctionnels spécialisés.* Le BSCI analysera le fonctionnement des équipes opérationnelles intégrées dans le cadre d'un audit distinct, qu'il effectuera en 2009.

Figure II

Programmes et équipes opérationnelles intégrées du Département des opérations de maintien de la paix : organigramme



Organigramme établi par le BSCI. Les cases en grisé représentent les services participant à la coordination et la coopération des opérations de paix.

C. Structure de la fonction de suivi

23. Lors de son précédent audit (A/61/743), le BSCI avait recommandé que le Département des opérations de maintien de la paix renforce la structure de la fonction de suivi au sein du Cabinet du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix pour garantir que les sous-programmes du Département et le Département dans son ensemble réalisent leurs objectifs. À cette fin, le Département a officiellement chargé le Chef de Cabinet du Secrétaire général adjoint de diriger l'élaboration d'indicateurs de performance des sous-programmes du Département et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre³.

D. État de la restructuration

24. Le BSCI n'a pu déterminer si et dans quelle mesure la restructuration avait été menée à bien et était bénéfique parce qu'elle a été menée sans que les avantages quantifiables susceptibles d'en découler pour les diverses fonctions du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions aient été définis, en particulier en termes d'efficacité et de productivité. Par exemple, l'ancien Service de la gestion du personnel, avant d'être transformé en division dans le cadre de la restructuration, avait instruit 120 000 des 260 000 demandes (soit 46 %) reçues en 2007. Les documents relatifs à la restructuration n'indiquaient pas dans quelle mesure la productivité de la Division du personnel du Département devait augmenter. L'établissement de critères quantitatifs faciliterait l'autoévaluation par le Département des opérations du maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions de leurs productivités respectives et permettrait d'autres améliorations. Il pourrait aussi améliorer la manière dont ces départements rendent compte au Secrétaire général et aux organes délibérants ainsi que leur supervision par ceux-ci. Par exemple, dans sa résolution 61/279, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport détaillé indiquant notamment si la nouvelle structure avait permis une exécution efficace et efficiente des mandats.

25. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont élaboré un plan de restructuration complet appelé, la « feuille de route », prévoyant des mesures précises pour mettre la nouvelle structure en place. Ils ont, en coordination avec le Département de la gestion, également lancé un projet global en vue d'améliorer les processus et adopté un plan d'action en matière de ressources humaines, dans le cadre duquel chaque département s'est engagé à réaliser des objectifs normalisés et à obtenir des résultats mesurables conformes aux mandats législatifs et principales priorités de l'Organisation en matière de gestion des ressources humaines. La plupart des mesures ont été prises comme prévu ou sont en train de l'être.

³ Projet de circulaire du Secrétaire général sur l'organisation du Département des opérations de maintien de la paix, par. 4.5 c).

E. Intégration des activités du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions

26. Le Secrétaire général a pris les mesures ci-après pour faciliter l'intégration systématique des activités des deux départements dans le cadre de la nouvelle structure d'appui aux missions :

a) Création d'une ligne hiérarchique unique entre le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix et le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, ce dernier rendant compte au premier et recevant ses instructions de lui;

b) Création d'un comité de direction Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions dans le cadre duquel les responsables des deux départements se réunissent chaque semaine pour s'informer mutuellement et prendre les décisions stratégiques majeures. Les deux départements ont aussi créé le Comité de direction élargi qui se réunit chaque semaine et examine des questions de politique générale, et la réunion des directeurs qui, trois fois par semaine, se penche sur les questions opérationnelles;

c) Attribution au Chef de cabinet du Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix de la responsabilité du suivi de la gestion des activités intégrées et des programmes communs;

d) Création des équipes opérationnelles intégrées, qui associent divers services des deux départements.

27. Le BSCI a jugé que les trois premières mesures étaient d'une manière générale efficaces. Bien qu'il reconnaisse qu'il soit trop tôt, au stade actuel, pour évaluer l'efficacité de la nouvelle structure d'appui aux missions, il n'en a pas moins mené une enquête auprès des chefs de mission⁴ pour obtenir leur opinion préliminaire sur la nouvelle structure et la manière dont elle affecte les services d'appui qu'ils reçoivent. Cette enquête a montré que :

a) Seuls 3 des 11 chefs de mission interrogés se sont déclarés satisfaits de l'efficacité de l'équipe opérationnelle intégrée responsable de leur mission. Le BSCI a l'intention d'examiner la question des équipes opérationnelles intégrées dans le cadre d'un audit distinct;

b) La majorité⁵ a déclaré qu'il n'y avait pas eu d'incidents majeurs dans l'exécution des activités intégrées du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions; et

c) Six des 13 chefs de mission ont indiqué que les activités intégrées des deux départements risquaient encore d'être compromises. Selon l'un d'eux, c'est essentiellement par la coordination entre les secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions que ce risque pouvait être éliminé.

⁴ Dix-huit chefs de mission ont été interrogés, qui dirigeaient 13 missions relevant du Département des opérations de maintien de la paix et 5 du Département de l'appui aux missions. Certaines questions étaient sans objet pour les missions relevant du Département de l'appui aux missions; les chiffres donnés varient donc pour ces quelques questions.

⁵ Neuf chefs de mission ont répondu qu'il n'y avait pas eu d'incidents majeurs. Les autres ont signalé des incidents mineurs touchant des questions de politique à long terme.

28. Pour le BSCI, faire jouer pleinement au Département de l'appui aux missions le nouveau rôle qui lui a été assigné, c'est-à-dire celui de pur fournisseur de services, renforcerait l'intégration des deux départements puisque fournir les services dont les missions et le Département des opérations de maintien de la paix ont besoin est la raison d'être du Département de l'appui aux missions. L'adoption d'accords au niveau des services, envisagée dans la partie VI du présent rapport, constituerait un mécanisme essentiel à cet égard.

F. Coordination et coopération avec les partenaires

Cadre de coopération avec les partenaires

29. Le Département des opérations de maintien de la paix a fait des progrès louables dans l'élaboration d'accords de coopération avec ses partenaires, une activité qui a été confiée à l'Équipe des partenariats de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation. L'Équipe a recensé 24 partenaires, appartenant ou non au système des Nations Unies, et a conclu des accords officiels de coopération avec 12 d'entre eux.

30. Encouragé par le Conseil de sécurité dans sa résolution 1809 (2008), l'Équipe d'appui aux activités de paix de l'Union africaine du Bureau des opérations a été créée pour renforcer la capacité de l'Union africaine de mener des opérations de paix sur une période de 10 ans (2006-2016). L'Équipe et l'Union africaine ont élaboré conjointement un programme d'action, mais celui-ci ne prévoit pas, s'agissant des résultats, d'objectifs périodiques qui permettent de suivre les progrès réalisés et d'apprécier si le programme a été exécuté et mené à bien avec succès.

31. Bien que la stratégie « Opérations de paix 2010 »⁶ eût prévu d'établir un seul point de contact pour les partenaires du Département, celui-ci a estimé que la meilleure manière de servir ses partenaires était de répartir les tâches entre le Bureau des opérations et l'Équipe des partenariats (voir fig. II ci-dessus). C'est pourquoi le Bureau des opérations a été désigné comme principal point de contact pour les opérations quotidiennes liées aux diverses missions et pour soutenir l'action menée par l'Union africaine pour renforcer ses capacités dans les domaines de la préparation, du déploiement et de la gestion des missions, y compris la planification logistique et les ressources. L'Équipe des partenariats est quant à elle chargée d'établir et de maintenir des partenariats stratégiques au niveau institutionnel, c'est-à-dire les cadres institutionnels de coopération. Pour le BSCI, cet arrangement, s'il est correctement mis en œuvre, est adéquat.

Préparation des missions intégrées

32. Le Département des opérations de maintien de la paix a créé sous l'autorité du Bureau des opérations une cellule uniquement chargée de préparer les missions en vue d'améliorer la préparation des missions intégrées à l'échelle du système des Nations Unies et de responsabiliser davantage ceux qui participent au processus. Le principal instrument de préparation des missions intégrée est la Cellule de mission intégrée, qui fait fonction d'organe principal de préparation des nouvelles missions

⁶ Programme de réformes définissant des politiques et procédures dans cinq secteurs clefs, à savoir le personnel, la doctrine, les partenariats, les ressources et l'organisation lancé par l'ancien Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix pour que le Département soit à même de contribuer au maintien de la paix.

de maintien de la paix et d'appui aux opérations multidimensionnelles de maintien de la paix. *Le Département des opérations de maintien de la paix a indiqué que les mandats des cellules de mission intégrée avaient été finalisés en mars 2009.*

V. Rôle du Département des affaires politiques

33. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques préparent, lancent et dirigent tous deux des missions hors siège. Les missions de maintien de la paix des Nations Unies sont souvent chargées de diverses opérations de paix, comme la consolidation de la paix, le rétablissement de la paix et l'imposition de la paix, et pas seulement du maintien de la paix au sens strict. En fonction de l'importance relative des mandats et de la durée prévue des missions hors siège, le Comité des politiques du Cabinet du Secrétaire général assigne la responsabilité principale de la direction d'une mission soit au Département des opérations de maintien de la paix soit au Département des affaires politiques, dans le cadre de ce qu'on appelle le principe du « département chef de file ». Dans un rapport antérieur, le BSCI a relevé une carence dans la pratique suivie en ce qui concerne les missions politiques spéciales, à savoir l'absence de critères clairs et de mécanismes transparents de désignation du département chef de file, ce qui crée un risque de double emploi et de chevauchement entre les deux départements puisque l'un et l'autre peuvent diriger et gérer une mission politique spéciale. *Le Département des opérations de maintien de la paix a expliqué que dans la plupart des cas les missions hors siège qu'il dirigeait et celles que dirigeait le Département des affaires politiques étaient tout à fait distinctes. Les rôles du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques et la division du travail entre eux étaient définis dans les circulaires du Secrétaire général ST/SGB/2000/9 et ST/SGB/2000/10, respectivement, et avaient été encore clarifiés par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr. 1). Dans son rapport (A/61/357), le BSCI avait examiné quelques exceptions concernant des missions politiques spéciales de taille moyenne à composantes largement civiles, pour lesquelles le Département des opérations de maintien de la paix ou le Département des affaires politiques avait été désigné comme département chef de file par le Secrétaire général sur la base de diverses considérations politiques et opérationnelles. Lorsque tel est le cas, l'autre département fournit un appui consultatif au département chef de file dans le cadre de mécanismes d'intégration, comme les cellules de mission intégrée. Le Cabinet du Secrétaire général avait informé le BSCI que le principe du « département chef de file » serait actualisé une fois achevée la révision des mandats du Département des opérations de maintien de la paix et du Département des affaires politiques, fin 2008 au plus tard. Or les mandats révisés n'avaient pas encore été publiés en janvier 2009. Le Département des opérations de maintien de la paix a accueilli avec satisfaction la recommandation faite par le BSCI dans son rapport (A/61/357) tendant à ce que des critères plus précis soient élaborés aux fins du principe du « département chef de file », indiquant qu'une telle élaboration fournirait des éclaircissements quant à la division du travail entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques. Le Département des opérations de maintien de la paix a ajouté que le Cabinet du Secrétaire général, le Département des affaires politiques et lui-même coopéreraient étroitement à la révision de leurs mandats respectifs.*

34. Dans le cadre du même audit (ibid.), le BSCI avait aussi fait observer que la création de la Commission de consolidation de la paix et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix appelait un alignement et une coordination de toutes les activités des missions politiques spéciales, ce afin de réduire au minimum doubles emplois et chevauchements, d'assurer une utilisation efficace des ressources et la mise en place de mécanismes de suivi et de contrôle efficaces. Or les mandats du Département des affaires politiques et du Département des opérations de maintien de la paix n'ont pas été actualisés et ne reflètent pas fidèlement les rôles et responsabilités de ces départements en ce qui concerne les divers types d'opérations de paix. Le mandat du Département des affaires politiques, en tant que point focal des Nations Unies pour la consolidation de la paix au sortir d'un conflit, doit tenir compte de la création du Bureau d'appui à la consolidation de la paix.

VI. Rôle du Département de l'appui aux missions

35. Lorsqu'il a recommandé de créer le Département de l'appui aux missions, le Secrétaire général a indiqué que ce département devait avoir en matière d'exécution des programmes des pouvoirs dont ne disposait pas l'ex-Bureau de l'appui aux missions du Département des opérations de maintien de la paix. Il a aussi déclaré que pour qu'il en soit ainsi, des pouvoirs supplémentaires devaient être délégués par le Département de la gestion au Département de l'appui aux missions, en particulier en matière d'achats. Bien que l'Assemblée générale ait, dans sa résolution 61/279, approuvé la création du Département de l'appui aux missions et adopté la plupart des propositions qui figuraient dans le rapport du Secrétaire général à cet égard (A/61/858 et Corr. 1), elle a ajourné l'approbation du transfert de compétences en matière d'achats du Département de la gestion au Département de l'appui aux missions qui était proposé dans ce rapport. Elle a indiqué dans ses résolutions 61/246 et 61/279 qu'elle reviendrait sur les propositions concernant les achats une fois que le Secrétaire général lui aurait présenté son rapport sur la réforme des achats. Au 31 janvier 2009, ce rapport ne lui avait pas encore été présenté. Le BSCI n'entend pas faire de commentaires dans le présent rapport sur le volet « achats » de la restructuration parce que celui-ci sera examiné dans le cadre de l'audit exhaustif de la passation des marchés au Secrétariat qui est en cours d'exécution.

36. Le Département de l'appui aux missions a été créé pour fournir un appui aux opérations des Nations Unies hors Siège, notamment dans les domaines du personnel, des finances, de la logistique, des communications, des technologies de l'information ainsi que dans les domaines administratifs et de la gestion en général. Le Département de l'appui aux missions devrait aussi fournir des services au Département des opérations de maintien de la paix et au Département des affaires politiques, mais le Secrétaire général n'a pas encore promulgué le mandat définissant ses fonctions et son organisation.

37. Avant la restructuration, le Bureau des services de gestion jouait un double rôle à l'égard des missions établies : il leur fournissait des services en même temps qu'il gérait leurs activités d'appui. Cette situation a entraîné des difficultés s'agissant de définir les responsabilités et la ligne hiérarchique entre ce qui était alors le Bureau des services de gestion et les missions hors Siège, et créait un risque de conflit d'intérêts dans l'évaluation réciproque de leur efficacité et leur efficience. Dans le cadre de la nouvelle structure du Département de l'appui aux missions, lorsqu'elle sera pleinement stabilisée, les responsabilités seront plus claires et plus

faciles à mettre en œuvre. De même, la création du Département de l'appui aux missions visait à permettre au Département des opérations de maintien de la paix de se concentrer sur les questions de fond dans le domaine du maintien de la paix et en même temps, reconnaissait l'importance critique des questions d'appui dans le succès d'une mission et prenait acte du risque que le Département de la gestion et l'ex-Bureau des services de gestion du Département des opérations de maintien de la paix ne puissent plus, en raison de l'augmentation du nombre et de la complexité des missions, répondre aux besoins des opérations de maintien de la paix en matière d'appui administratif.

38. Actuellement, deux entités sont expressément chargées de fournir un appui aux missions, à savoir les services d'appui de chaque mission elle-même et le Département de l'appui aux missions. Toutefois, leurs rôles et responsabilités respectifs ne sont pas clairement définis ni différenciés. Pour le BSCI, un accord au niveau des services est nécessaire pour définir et délimiter les fonctions de chacune de ces entités. Un tel accord est non seulement un bon mécanisme pour ce faire, mais c'est aussi un moyen efficace de responsabiliser les entités concernées en énonçant une définition officielle a) des services que le Département de l'appui aux missions doit fournir à chaque mission et b) des critères permettant de mesurer la performance de ce département dont la fourniture de l'appui aux missions, critères qui n'ont pas encore été définis ni convenus. La direction du Département de l'appui aux missions a reconnu que des accords au niveau des services pourraient contribuer à responsabiliser et à professionnaliser le Département et a informé le BSCI que la conclusion d'un tel accord avec chaque mission constituerait un élément important de sa stratégie d'appui globale. *Le Département de l'appui aux missions prévoyait de conclure des accords au niveau des services avec ses clients dès la publication de ses mandats et de sa stratégie d'appui.* De même, des accords au niveau des services seraient utiles aux fins de tout examen futur de la structure d'appui des opérations de maintien de la paix.

39. Outre les deux entités mentionnées au paragraphe précédent, le Département de la gestion fournit lui aussi un appui aux missions. Il s'occupe des achats et gère et supervise l'exercice des compétences et attributions en matière de ressources humaines et financières qui ont été déléguées au Département de l'appui aux missions et aux missions hors Siège, comme indiqué dans la section VI du présent rapport.

Efficacité du Département de l'appui aux missions

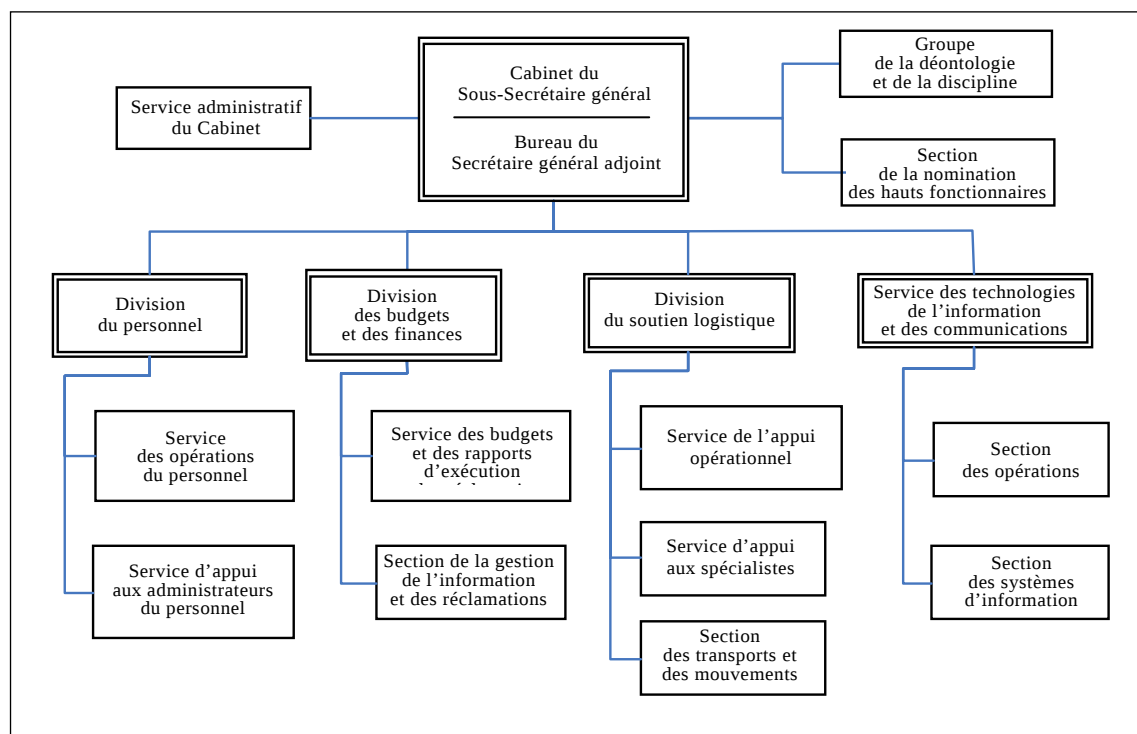
40. Le Département de l'appui aux missions compte quatre divisions : a) la Division du personnel, qui recrute, met en place et s'efforce de conserver du personnel de mission qualifié; b) la Division des budgets et des finances; c) la Division du soutien logistique, chargée de la planification de diverses prestations d'ingénierie, de transports aériens et autres, d'approvisionnement en carburants, de rations alimentaires, entre autres domaines; d) le Service des communications et des technologies de l'information (voir fig. III). La plupart des chefs de mission interrogés par le BSCI⁷ jugent que les services de logistique, de gestion financière et d'informatique fournis par le Département sont, d'une manière générale,

⁷ Dans son enquête sur l'efficacité du Département, le BSCI a demandé l'opinion des chefs de mission du Département des affaires politiques et du Département des opérations de maintien de la paix, parce que le Département de l'appui aux missions dessert les deux entités. Les mêmes tendances générales apparaissent dans les réponses des deux groupes.

satisfaisants; cependant, ils signalent qu'il faudrait améliorer l'appui à la gestion des ressources humaines.

Figure III

Organigramme du Département de l'appui aux missions



Source : Site intranet du Département.

41. La Division du personnel rencontre d'énormes difficultés dans l'exercice de ses attributions, non seulement à cause de l'environnement dynamique qu'est le maintien de la paix, mais aussi en raison des politiques et des opérations du Secrétariat dans le domaine des ressources humaines, qui sont conçues du point de vue du fonctionnement du Siège, des bureaux extérieurs et des commissions régionales. Une bonne part de l'efficacité est sacrifiée aux nombreuses démarches de procédure, qui couvrent environ 355 notifications administratives et demandent un travail intensif. Il n'y a pas de système intégré d'information sur les ressources humaines. C'est pourquoi les opérations courantes de la Division consistent surtout à remédier à ces lacunes, ce qui ne lui laisse pas les moyens de faire face aux situations imprévues ou aux besoins inattendus des missions. La Division n'a donc pas assez de temps pour s'occuper de gestion stratégique, qui comporte la planification, les choix qui permettront d'en atteindre les objectifs et la gestion et le contrôle des résultats obtenus au regard d'objectifs préalablement fixés.

42. Outre les difficultés dont on vient de parler et qui valent pour l'ensemble du Secrétariat, l'obstacle principal que rencontre la Division tient au manque de spécialistes des ressources humaines qualifiés à attacher aux missions et aux difficultés de recrutement et de déploiement de ce personnel. C'est pourquoi la

Division a pris en charge cette partie des tâches des missions. Au 30 novembre 2008, 27 % environ des postes d'administrateur du personnel étaient vacants dans les missions. Sensible à cet état de choses, la Division a lancé un programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources, dit programme SMART, qui prépare les fonctionnaires aux fonctions élevées et se compose de six didacticiels et de trois ateliers, ainsi que le programme de formation avancée des stagiaires, dit programme PACT, qui vise à constituer, perfectionner et s'attacher un corps de candidats extérieurs capables d'occuper un poste de spécialiste des ressources humaines sur le terrain, et à former à toutes les fonctions de l'administration du personnel. Ces programmes n'ont cependant pas encore produit un nombre suffisant de spécialistes.

43. Le manque d'administrateurs du personnel qualifiés dans les missions a également empêché de faire progresser la décentralisation et la délégation de pouvoirs aux missions pour certaines fonctions concernant les ressources humaines. Le Département a récemment entrepris de décentraliser certaines fonctions en direction des missions, afin que celles-ci aient plus de responsabilités et plus de travail. Il n'a pas encore défini la stratégie du personnel cohérente, avec délégation de pouvoirs aux chefs de mission, qui apporterait une réponse à la pénurie de spécialistes qualifiés.

VII. Rôle du Département de la gestion

44. Toute structure multidépartementale court le risque de voir s'estomper les contours des responsabilités, surtout celles qui concernent les fonctions dans lesquelles interviennent plusieurs services. Dans le cas des opérations de maintien de la paix, une structure de cette nature peut laisser des hiatus dans la chaîne des responsabilités ou donner lieu à des doubles emplois entre le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion. La délégation de pouvoir, lorsqu'elle est bien mise en œuvre et contrôlée, est un moyen de partager la responsabilité de fonctions communes et de donner de l'efficacité aux fonctions déléguées. C'est dans cette intention que le Département de la gestion délègue certaines obligations et certains pouvoirs fiduciaires en matière de ressources humaines, de finances et de passation de marchés au Département et aux missions sur le terrain. Cette délégation n'exonère cependant pas son auteur de la responsabilité de l'usage qui en est fait. Toute délégation de pouvoir exige au contraire surveillance et contrôle. C'est au Département de la gestion qu'il appartient de vérifier que le Département de l'appui aux missions exerce convenablement les pouvoirs qui lui ont été conférés.

45. Il reste encore à régler certains risques de chevauchement ou de solution de continuité dans le tissu des responsabilités dans certains cas de délégation de pouvoir, comme on le verra ci-dessous.

A. Gestion des ressources humaines

46. La délégation de pouvoir donnée par le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines au Département de l'appui aux missions en matière de recrutement et d'administration du personnel de mission a été élargie en août 2007. Les fonctionnaires de la Division du personnel ont maintenant autorité sur la moitié

des décisions administratives touchant le personnel (172 notifications administratives sur 355, selon les estimations du Département) et se voit confier des fonctions importantes, par exemple dans le domaine du recrutement, de la promotion et des prestations sociales⁸ d'environ 22 000 civils et 11 000 policiers, observateurs militaires et officiers d'état-major de l'ONU. Les faiblesses de cette structure peuvent se décrire comme suit :

a) La délégation de pouvoir s'est faite sans formalité, ce qui n'est pas conforme aux prescriptions du Département de la gestion pour les nominations officielles et la délégation de pouvoir aux administrateurs du personnel des missions⁹. Ainsi donc, alors que des fonctionnaires de la Division assumaient des fonctions d'administration de personnel pour le compte des missions, ils n'étaient pas officiellement habilités à le faire. Le Département a expliqué qu'il cherchait actuellement à formaliser les délégations de pouvoir officielles à l'occasion de la réforme du régime des contrats et qu'il se demandait si la délégation de pouvoir devait être personnelle, c'est-à-dire s'attacher à la personne du fonctionnaire, ou fonctionnelle, c'est-à-dire s'attacher au poste même;

b) La vérification de l'aptitude des fonctionnaires du Siège et du terrain à recevoir délégation de pouvoir en matière de ressources humaines laisse à désirer. Le Bureau des services de contrôle interne a constaté, après audit de la gestion de la délégation de pouvoir au Département de la gestion¹⁰, que le Département manquait d'un régime obligatoire de qualifications et de formation techniques qui conditionnerait la délégation de pouvoir aux personnes nommées à un poste de spécialiste des ressources humaines, de la gestion financière et des achats. Le Département de l'appui aux missions dispose de plates-formes didactiques, par exemple les didacticiels en ligne SMART et PACT dont on a déjà parlé, que le Département de la gestion pourrait utiliser;

c) Le Département de la gestion n'a pas réexaminé et contrôlé régulièrement l'exercice des pouvoirs délégués, ni l'usage que le Département de l'appui aux missions faisait de l'autorité qui lui était dévolue. La dernière révision de ce genre (2004) concernait l'ancien Service de la gestion du personnel.

47. Qui plus est, l'évaluation du Bureau de la gestion des ressources humaines par le Bureau des services de contrôle interne (voir A/63/221) a montré que la plupart des spécialistes des ressources humaines du Secrétariat et des missions de maintien de la paix jugeaient que la délégation de pouvoir donnée par le Bureau à leurs départements était « assez » effective. Elle a également montré qu'il fallait préciser les rôles des administrateurs du personnel des missions, de la Division du personnel et du Bureau de la gestion des ressources humaines pour déterminer si les missions et la Division avaient réellement le pouvoir de décider sans en référer au Bureau, ou simplement celui de donner suite aux décisions de celui-ci.

⁸ Le Secrétaire général (A/61/858 et Corr.1) estime à 700 millions de dollars par an le coût des prestations servies au personnel international et des frais de voyage des observateurs militaires et des fonctionnaires de police.

⁹ Voir la circulaire ST/SGB/2005/7 du Secrétaire général en date du 13 avril 2005, relative à la désignation des fonctionnaires exerçant des fonctions substantielles de gestion des ressources financières, humaines et matérielles, et les directives qui y sont associées approuvées par le Secrétaire général adjoint à la gestion le 14 novembre 2006.

¹⁰ Audit de la délégation de pouvoir par le Bureau des services de contrôle interne de la gestion (AH2007/510/1).

48. Le Bureau des services de contrôle interne a déjà proposé des correctifs dans l'audit et l'évaluation dont on vient de parler. Il suivra ce que fait le Département de la gestion pour appliquer ses recommandations.

B. Gestion financière et établissement des budgets

49. L'audit précédent du Bureau des services de contrôle interne (voir A/60/717) a fait apparaître des chevauchements entre la Division des comptes et le Service d'appui à la gestion financière d'alors, devenu la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions, dans l'examen des états financiers des missions. Les deux départements ont depuis fait disparaître ce doublon et consolidé, sous l'égide du Département de la gestion, les opérations visant les états financiers des missions.

50. L'audit a également fait apparaître des doubles emplois entre la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions et la Division du financement des opérations de maintien de la paix, du Département de la gestion, en ce qui concerne les budgets des missions. La Division du budget et des finances révisait d'abord les budgets présentés par les missions, qui étaient ensuite réexaminés par la Division du financement des opérations de la paix. La Division du budget et des finances a lancé à partir de l'exercice 2007-2008 le programme Abacus, dans le cadre duquel des équipes du Département de l'appui aux missions sont envoyées sur le terrain pour aider les missions et les conseiller en matière budgétaire. On a pu ainsi raccourcir les délais de traitement des budgets entre les missions et le Département de l'appui aux missions, passés de trois semaines à quelques jours. Avec ce programme, la Division du budget et des finances endosse ce qui est essentiellement un rôle de conseiller au lieu de jouer les surveillants. Le déploiement systématique et la présence continue des équipes Abacus pourraient écarter les risques de double emploi entre le Département de l'appui aux missions et le Département de la gestion et répondre aux préoccupations exprimées par les États Membres dans la résolution 62/250 de l'Assemblée générale à propos de la ponctualité et de la qualité des projets de budget.

VIII. Rôle du Département de la sûreté et de la sécurité

51. Dans une mission, le chef de mission assume la responsabilité générale de la sécurité de son personnel. C'est cependant le Département de la sûreté et de la sécurité qui doit fournir l'appui nécessaire pour que le système de gestion de la sécurité de l'ONU soit en œuvre au Siège et dans les missions.

52. Dans son audit du Département de la sûreté et de la sécurité (voir A/63/379), le Bureau des services de contrôle interne a recommandé que le Département précise la position hiérarchique du conseiller principal pour la sécurité des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des autres lieux d'affectation, y compris les missions.

53. Le conseiller principal pour la sécurité est un professionnel nommé par le Secrétaire général adjoint à la sûreté et à la sécurité pour conseiller le fonctionnaire désigné et les équipes de gestion de la sécurité dans les lieux d'affectation. Dans ses fonctions consultatives, ce spécialiste rend compte à la fois au fonctionnaire désigné, qui est dans certains cas le chef de mission, et au Département de la sûreté

et de la sécurité. Il dirige également le service de la sûreté et de la sécurité des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des missions intégrées; il est responsable de la section de la sécurité des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Dans ses fonctions opérationnelles, il rend compte au fonctionnaire désigné et au Département de la sûreté et de la sécurité.

54. Le conseiller principal pour la sécurité rend également compte au Département de la sûreté et de la sécurité parce que celui-ci est responsable de la supervision technique et doit lui donner des orientations de politique générale et des directives opérationnelles. La nature et la portée de cette supervision, de ces orientations et de ces directives ne sont pas assez claires. Par exemple, le sens du terme « supervision technique » dépend de celui qui l'emploie.

IX. Recommandations

Recommandation 1

55. Le Secrétaire général devrait étendre le système des lettres de mission adressées aux chefs de mission, en insistant sur l'exécution des mandats, pour en faire un mécanisme de mesure des résultats et préciser la voie hiérarchique entre les chefs de mission et le Secrétaire général. D'autre part, la pratique des lettres de mission que suivent au Siège les sous-secrétaires généraux à l'égard des secrétaires généraux adjoints devrait s'appliquer aussi entre chefs de mission et chefs de mission adjoint.

56. *Le Cabinet du Secrétaire général souscrit en principe à la recommandation 1 en attendant les conclusions du Conseil d'évaluation de la performance, organe qui le conseille pour ce qui est des lettres de mission concernant les fonctionnaires. D'autre part, le Département des opérations de maintien de la paix, organe par l'intermédiaire duquel les chefs de mission rendent compte au Secrétaire général, souscrit à la recommandation 1 mais en faisant remarquer : a) que sa mise en application serait complexe et chère en ressources parce qu'elle toucherait plus de 40 sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints présents sur le terrain, dont les collaborateurs changent beaucoup plus souvent qu'au Secrétariat; b) qu'elle suppose l'implication du Département des opérations de maintien de la paix, du Département de l'appui aux missions et du Département de la justice; et c) qu'il faudrait tenir compte des multiples circonstances qui influent sur l'exécution des mandats des opérations sur le terrain. Il faudrait donc changer de point de vue pour que l'opération ait un sens pour les secrétaires généraux adjoints et les sous-secrétaires généraux qui sont sur le terrain, tout en respectant les consignes de responsabilisation de l'Organisation et en tenant compte des ressources et des délais que suppose l'application de cette recommandation.*

Recommandation 2

57. Le Secrétaire général devrait réviser les mandats de tous les départements du Secrétariat qui interviennent dans une opération de maintien de la paix afin que leur rôle respectif trouve son reflet dans la structure du maintien de la paix récemment réaménagée et dans toute future grande réforme, et que soient bien définies leurs responsabilités dans la gestion et le suivi des opérations de maintien de la paix.

58. *Le Cabinet du Secrétaire général a souscrit à la recommandation 2 et déclaré qu'il travaillerait avec les départements qui participent aux opérations de maintien de la paix pour réviser leurs mandats et rendre plus claires la répartition des tâches et les voies hiérarchiques entre eux.*

Recommandation 3

59. Les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions devraient cosigner le concept d'opérations du Département des opérations de maintien de la paix et le Plan d'appui du Département de l'appui aux missions au moment du lancement des nouvelles missions, ce qui renforcerait l'intégration et la responsabilisation croisée des deux Départements.

60. *Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont accepté la recommandation 3; ils feront le point sur son application pendant le prochain cycle de rapports.*

Recommandation 4

61. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions devraient rédiger des énoncés de mission et des déclarations de grands objectifs expliquant les missions et les diffuser auprès du personnel et des autres parties prenantes.

62. *Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont accepté la recommandation 4. Le Département de l'appui aux missions a déclaré que ces énoncés et ces déclarations s'inséraient dans sa stratégie de soutien, dont la mise au point devait être bientôt achevée.*

Recommandation 5

63. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions devraient préciser ce qu'ils attendent de la nouvelle structure et fixer des valeurs de référence pour mesurer les gains d'efficacité et de qualité apportés par le récent réaménagement.

64. *Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont accepté la déclaration 5 et déclaré qu'ils veilleraient à ce que la quantification des résultats soit incorporée dans leurs plans respectifs.*

Recommandation 6

65. Le Département des opérations de maintien de la paix devrait, en coordination avec l'Union africaine, fixer les résultats à atteindre et les objectifs intermédiaires pour le projet décennal de développement des capacités de l'Union dans le maintien de la paix, et prévoir un programme de contrôle continu des progrès sur la voie des résultats et des objectifs intermédiaires.

66. *Le Département des opérations de maintien de la paix a accepté la recommandation 6 et déclaré qu'il ferait le point sur son application pendant le prochain cycle de rapports.*

Recommandation 7

67. Le Département de l'appui aux missions devrait conclure avec les chefs de mission et les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et aux affaires politiques des accords de service définissant les services de soutien à fournir, les indicateurs de résultat correspondants et les responsabilités des clients, c'est-à-dire le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politiques et les missions, afin de permettre une évaluation indépendante et structurée des résultats du Département de l'appui aux missions et de renforcer ses responsabilités de fournisseur de services professionnels.

68. *Le Département de l'appui aux missions a accepté la recommandation 7 et déclaré qu'il considérait que les accords de services étaient un aspect important de sa stratégie de soutien.*

Recommandation 8

69. Le Département de l'appui aux missions, en consultation avec le Département de la gestion, devrait mettre au point un programme de mobilisation et de formation d'administrateurs du personnel en nombre suffisant, afin que soient exécutées les fonctions de gestion des ressources humaines dans les missions de maintien de la paix.

70. *Le Département de l'appui aux missions a accepté la recommandation 8 et déclaré qu'il adoptait un point de vue d'ensemble sur la création d'un corps d'administrateurs qualifiés du personnel et de spécialistes des ressources humaines qui illustreraient en place et feraient respecter des normes élevées de professionnalisme dans ce domaine de la gestion. Ce projet comprenait plusieurs initiatives pédagogiques en cours de réalisation, comme la Conférence annuelle des chefs du personnel civil, le programme PACT, le programme SMART de formation des cadres des missions à l'administration et la gestion des ressources humaines, et un ensemble complet de cours dispensés en ligne et en personne. La première promotion de 10 chefs de mission du programme PACT est sortie en 2008 et les cours devraient se poursuivre selon un cycle annuel. Le programme SMART, qui a terminé 2008 avec 40 fonctionnaires, formera encore 40 participants en 2009.*

Recommandation 9

71. Le Département de l'appui aux missions doit se doter d'une stratégie d'administration du personnel compatible avec la délégation de pouvoir donnée aux chefs de mission, qui lui permettrait de régler de façon systématique la pénurie de spécialistes qualifiés des ressources humaines.

72. *Le Département de l'appui aux missions a accepté la recommandation 9 et déclaré qu'elle était en voie d'application. Il a ajouté qu'il avait mis au point un programme structuré et systématique de formation à la gestion des ressources*

humaines, y compris le programme PACT visant à recruter, perfectionner et retenir un corps de candidats externes qualifiés pour occuper sur le terrain des postes de responsabilité dans la gestion des ressources humaines. Il a expliqué que le programme PACT prépare à toutes les fonctions, toutes les responsabilités et tous les rôles touchant aux ressources humaines, au recrutement, à la sélection et à l'intégration dans les équipes, aux classements et aux indemnités, à la politique générale, à l'aménagement des carrières et à la gestion des résultats, au système d'information de gestion de l'ONU et à l'administration des prestations et des indemnités.

Recommandation 10

73. Le Département de la gestion devrait : a) formaliser la délégation de pouvoir donnée au Département de l'appui aux missions pour qu'il puisse prendre des décisions administratives pour le compte des missions, renforcer ainsi la responsabilisation et exercer la surveillance nécessaire; b) hâter la mise au point et la réalisation du programme obligatoire de formation et de qualification de ses fonctionnaires qui auront à travailler dans le domaine des ressources humaines; et c) contrôler périodiquement l'utilisation que le Département de l'appui aux missions fait de la délégation de pouvoir qu'il a reçue.

74. Le Département de la gestion a accepté la recommandation 10 et expliqué : a) qu'il avait entrepris de formaliser la délégation de pouvoir dans le contexte de la réforme du régime des contrats; b) qu'il fallait prévoir un programme de formation et de qualification, mais que l'élaboration et l'administration de tout programme de formation avait des incidences financières pour le Bureau de la gestion des ressources humaines; et c) qu'il était en train de préparer un nouveau dispositif de contrôle renforcé par la réalisation des plans d'action en matière de ressources humaines et la mise en vigueur d'indicateurs dans des domaines comme le recrutement, l'auto-administration, la gestion des résultats et le perfectionnement du personnel, dans le cadre des lettres de mission que le Secrétaire général adresse aux secrétaires généraux adjoints.

La Secrétaire générale adjointe
aux services de contrôle interne
(Signé) Inga-Britt Ahlenius