



Conseil économique et social

Distr. générale
29 mars 2007
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Quarante-septième session

11 juin-6 juillet 2007

Point 4 c) de l'ordre du jour provisoire*

Questions relatives au programme : évaluations

Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'évaluation approfondie des affaires politiques – Affaires du Conseil de sécurité

Résumé

À sa quarante-quatrième session, le Comité du programme et de la coordination a demandé au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) d'entreprendre une évaluation approfondie des questions politiques. Le premier rapport, relatif au sous-programme 1 (Prévention, maîtrise et résolution des conflits) du programme 2 (Affaires politiques) du plan-programme biennal, a été présenté au Comité à sa quarante-sixième session en 2006. La présente évaluation, deuxième phase de l'évaluation approfondie, concerne le sous-programme 3 (Affaires du Conseil de sécurité). Elle porte sur la structure, les activités et les produits de la Division des affaires du Conseil de sécurité, qui est chargée de l'exécution de ce sous-programme.

L'élargissement de l'activité du Conseil de sécurité depuis les années 90 a alourdi la charge de travail de la Division; elle a créé l'environnement plus complexe et plus évolutif dans lequel la Division est appelée à accomplir sa mission, qui est d'appuyer le Conseil de sécurité et ses organes subsidiaires. La Division est globalement très appréciée par ses clients. Son rôle d'appui donne toutefois lieu à des interprétations divergentes, conséquence d'un manque de clarté quant à ce qu'est un appui fonctionnel et des attentes disparates de ses clients.

* E/AC.51/2007/1.



Bien qu'elle se soit dans l'ensemble bien adaptée à l'accroissement des besoins des membres du Conseil en matière d'appui, la Division pourrait utilement prendre des mesures d'efficacité afin de mieux répondre aux exigences d'un Conseil en constante évolution. Certaines améliorations sont en effet possibles – répartition des tâches plus équitable, amélioration des méthodes de travail, grâce notamment à des directives et à des systèmes de partage de l'information, communication plus ouverte et pratiques de gestion améliorées. Par ailleurs, la perpétuation du savoir-faire et des connaissances de la Division n'est pas vraiment assurée, d'où la nécessité de mettre en place des mécanismes et des outils de gestion des connaissances afin de recueillir, conserver et diffuser ce précieux capital de la Division. Enfin, la Division n'a pas pleinement exploité ses complémentarités, ses synergies et ses articulations internes, pas plus qu'elle n'a développé et cultivé une vision à long terme fédérant l'ensemble de ses entités. Les changements intervenus récemment à sa tête offrent l'occasion de remédier à certaines de ces insuffisances.

Le BSCI fait les sept recommandations suivantes à la Division des affaires du Conseil de sécurité et au Département des affaires politiques :

- Communiquer avec les clients de manière plus officielle et transparente;
- Mettre en place un système de gestion des connaissances structuré et complet;
- Renforcer les directives relatives aux produits et processus clefs;
- Encourager le travail d'équipe dans les services et la mobilité du personnel entre les services;
- Mieux appuyer et superviser les groupes d'experts;
- Créer un poste de directeur adjoint à la gestion;
- Augmenter les ressources pour faire face à l'alourdissement de la charge de travail découlant de la multiplication des comités des sanctions et des mécanismes de surveillance.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–3	4
II. Méthodologie.....	4	4
III. Contexte.....	5–9	5
IV. Conclusions de l'évaluation	10–54	7
A. Le rôle d'appui général joué par la Division est unanimement reconnu, mais des interprétations divergentes quant à ce rôle et les attentes disparates des clients ont nui à la clarté du travail	10–18	7
B. La Division s'acquitte bien de sa mission générale d'appui au Conseil de sécurité et à ses organes subsidiaires.....	19–27	10
C. La répartition inégale des tâches, l'organisation déficiente du travail et les failles des systèmes de communication et des pratiques de gestion ont nui à l'efficacité et à l'efficience.....	28–44	12
D. La Division possède un important capital de savoir-faire et de connaissances, qui ne doit pas se perdre.....	45–47	17
E. Il existe des possibilités d'améliorations structurelles pour renforcer les complémentarités et les articulations dans la Division et avec le Département	48–54	17
V. Conclusion.....	55–56	19
VI. Recommandations.....	57–64	20

I. Introduction

1. À sa quarante-quatrième session, le Comité du programme et de la coordination a demandé au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) d'entreprendre une évaluation approfondie des affaires politiques¹. Le programme Affaires politiques est exécuté par le Département des affaires politiques. Il comprend cinq sous-programmes :

- i. Le sous-programme 1 (Prévention, maîtrise et résolution des conflits), exécuté par quatre divisions régionales (Afrique I, Afrique II, Amériques et Europe, Asie et Pacifique);
- ii) Le sous-programme 2 (Assistance électorale), exécuté par la Division de l'assistance électorale;
- iii) Le sous-programme 3 (Affaires du Conseil de sécurité), exécuté par la Division des affaires du Conseil de sécurité;
- iv) Le sous-programme 4 (Décolonisation), exécuté par le Groupe de la décolonisation;
- v) Le sous-programme 5 (La question de Palestine), exécuté par la Division des droits des Palestiniens.

2. Le BSCI a présenté un rapport sur le sous-programme 1 au Comité du programme et de la coordination à sa quarante-sixième session en 2006. À la quarante-septième session du Comité, en 2007, il présente des rapports sur les quatre autres sous-programmes, ainsi qu'un rapport de synthèse et un rapport sur les missions politiques spéciales administrées et appuyées par le Département des affaires politiques. Le présent document concerne le sous-programme 3 (Affaires du Conseil de sécurité). Il a été examiné par le Département des affaires politiques, dont les observations figurent en italiques là où il convient.

3. L'évaluation approfondie présentée ici vise à mesurer la pertinence, l'efficacité, la rigueur et les résultats de l'action du Département des affaires politiques au regard des objectifs définis pour le sous-programme 3. Elle porte sur la structure, les activités et les produits de la Division des affaires du Conseil de sécurité, qui est chargée d'exécuter ce sous-programme.

II. Méthodologie

4. Le BSCI a eu recours pour son évaluation à diverses méthodes qualitatives et quantitatives (questionnaires auto-administrés, entretiens, analyses de données, études de cas, étude de la documentation spécialisée). Ses conclusions se fondent sur les 11 sources de données suivantes : a) un questionnaire auto-administré adressé aux 15 membres de 2006 du Conseil de sécurité et aux cinq membres dont le mandat expirait en 2005²; b) 26 entretiens avec les représentants de 14 membres du

¹ *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-neuvième session, Supplément n° 16 (A/59/16)*, par. 382, et résolution 59/275 de l'Assemblée générale, par. 22.

² Enquête conduite d'août à octobre 2006. Quatorze des 20 membres consultés (les 15 membres de 2006 et les membres de l'année précédente) ont rempli le questionnaire, soit un taux de participation de 70 % (« questionnaire membres »).

Conseil de sécurité et des cinq membres dont le mandat expirait en 2005³; c) un questionnaire auto-administré adressé aux fonctionnaires de la Division des affaires du Conseil de sécurité⁴; d) 28 entretiens avec un échantillon non aléatoire du personnel de la Division⁵; e) un questionnaire auto-administré adressé aux partenaires de la Division à l'ONU⁶; f) un questionnaire auto-administré adressé aux experts du Conseil de sécurité (universitaires et autres personnalités de la société civile)⁷; g) sept entretiens avec des partenaires de la Division au Département des affaires politiques; h) huit entretiens avec des experts extérieurs du Conseil de sécurité; i) deux semaines d'études de cas⁸; j) des analyses des données du programme; k) la documentation spécialisée. Le BSCI a également examiné les conclusions de son audit sur le recrutement des experts des comités des sanctions au Département des affaires politiques (AP2005/560/03). La méthodologie a pâti du faible taux de participation des partenaires.

III. Contexte

Le Conseil de sécurité

5. La Charte des Nations Unies a créé le Conseil de sécurité en tant qu'organe politique et lui a conféré la responsabilité principale du maintien de la paix et de la sécurité internationales. Les décisions du Conseil s'imposent à tous les États Membres. Le Conseil de sécurité, qui comptait 11 membres en 1945, s'est élargi à 15 en 1965, soit 5 membres permanents (Chine, États-Unis, Fédération de Russie, France et Royaume-Uni) disposant d'un droit de veto pour les questions autres que de procédure, et 10 membres non permanents élus par l'Assemblée générale pour des mandats de deux ans.

6. Les années 90 ont marqué le début de l'expansion de l'activité du Conseil de sécurité. Entre 1946 et 1989, le Conseil s'était réuni 2 903 fois et avait adopté 646 résolutions, soit en moyenne moins de 15 par an. Dans la décennie suivante, il a tenu 1 183 séances et a adopté 638 résolutions, soit environ 64 par an. Dans le même mouvement, son champ d'intervention s'est élargi – avec notamment la création de tribunaux pénaux internationaux, l'imposition de régimes de sanctions complexes et l'administration temporaire de territoire⁹.

³ Entretiens avec les représentants de 19 des 20 membres (les 15 membres de 2006 et les membres de l'année précédente) au sujet du service du secrétariat du Conseil de sécurité, et avec sept membres en ce qui concerne le service du secrétariat des organes subsidiaires.

⁴ Enquête conduite d'août à novembre 2006. Trente-deux des 52 fonctionnaires de la Division ont répondu, soit un taux de participation de 62 % (« questionnaire fonctionnaires »).

⁵ Entretiens avec l'actuel Directeur et son prédécesseur, l'attaché de liaison du Comité d'état-major, et dans les trois services de la Division.

⁶ Enquête conduite d'octobre à novembre 2006. Trente-huit des 155 partenaires sollicités ont répondu, soit un taux de participation de 25 % (« questionnaire partenaires »).

⁷ Enquête conduite de novembre à décembre 2006. Vingt et un des 39 experts sollicités ont répondu, soit un taux de participation de 54 % (« questionnaire experts »).

⁸ Les semaines ont eu lieu en septembre et octobre en ce qui concerne le Conseil de sécurité, et en septembre et novembre en ce qui concerne les organes subsidiaires. Le BSCI était présent en qualité d'observateur; il a également assisté aux réunions du personnel et a étudié la documentation produite et les communications internes.

⁹ Voir par exemple David M. Malone (éd.), *The UN Security Council: From the Cold War to the 21st Century* (Boulder, Colorado: Lynne Rienner, 2004).

7. Le Conseil de sécurité établit son règlement intérieur. La présidence est exercée à tour de rôle par ses membres; chaque Président demeurant en fonctions pendant un mois. Les séances du Conseil peuvent être publiques ou privées. Le nombre de consultations officielles a considérablement augmenté depuis 1990; c'est là que s'accomplit une grande partie des travaux du Conseil.

8. Le Conseil de sécurité est autorisé aux termes de la Charte à créer « les organes subsidiaires qu'il juge nécessaires à l'exercice de ses fonctions », telles que des entités habilitées à exercer des pouvoirs délégués par le Conseil et des comités chargés de contrôler l'application de ses décisions. Dans la première catégorie figurent les tribunaux internationaux pour l'ex-Yougoslavie et le Rwanda et, dans la seconde, les comités créés pour veiller à l'application des régimes de sanctions, ainsi que le Comité contre le terrorisme et le Comité 1540.

La Division des affaires du Conseil de sécurité

9. La Division des affaires du Conseil de sécurité est chargée de faciliter les délibérations et les prises de décisions du Conseil de sécurité et de ses organes subsidiaires [A/60/6 (sect. 3)] à travers des activités d'appui fonctionnel et des services de secrétariat. Ses 52 fonctionnaires relèvent d'un Directeur qui rend compte au Secrétaire général adjoint aux affaires politiques par l'intermédiaire d'un sous-secrétaire général du Département. Elle se compose comme suit :

- Le Bureau du Directeur (1 Directeur, 1 administrateur et 1 agent des services généraux);
- Le Service du secrétariat du Conseil de sécurité (1 chef de service, 7 administrateurs et 11 agents des services généraux) chargé d'appuyer le Conseil de sécurité;
- Le Service du secrétariat des organes subsidiaires du Conseil de sécurité (1 chef de service, 8 administrateurs et 10 agents des services généraux) chargé d'appuyer les organes subsidiaires du Conseil et d'avoir un rôle de conseil et de suivi auprès des groupes d'experts, équipes d'experts et équipes de surveillance créés par le Secrétaire général, à la demande du Conseil de sécurité, afin de vérifier l'application des sanctions¹⁰. Le Service prend également, au nom de groupes d'experts, un certain nombre de mesures administratives dont l'exécution relève du Bureau exécutif du Département des affaires politiques et d'autres entités des Nations Unies;
- Le Service de recherche sur la pratique du Conseil de sécurité et sur la Charte (1 chef de service, 5 administrateurs et 3 agents des services généraux) chargé de produire des analyses et des recherches sur la pratique présente et passée du Conseil de sécurité et de publier le *Répertoire de la pratique du Conseil de sécurité*¹¹;
- Le secrétariat du Comité d'état-major (1 administrateur et 1 agent des services généraux) chargé d'appuyer le Comité d'état-major du Conseil de sécurité.

¹⁰ Ces termes sont utilisés indifféremment, et les organes concernés seront appelés plus loin « groupes d'experts ».

¹¹ Appelé *Répertoire* dans les pages qui suivent.

IV. Conclusions de l'évaluation

A. Le rôle d'appui général joué par la Division est unanimement reconnu, mais des interprétations divergentes quant à ce rôle et les attentes disparates des clients ont nui à la clarté du travail

Un rôle d'appui unanimement reconnu

10. Le rôle global de la Division – à savoir appuyer le Conseil de sécurité et ses organes subsidiaires – est clair pour les membres du Conseil et le personnel. Mais avec l'évolution du Conseil et de ses organes subsidiaires dans les 10 à 15 dernières années, les besoins d'assistance n'ont cessé de croître et de se diversifier. De l'avis général, la Division a un mandat suffisamment large pour s'adapter souplesment à ces changements, et la plupart de ses fonctionnaires estiment que ce mandat est clair, pertinent et réaliste¹². Le BSCI a distingué cinq catégories dans les soutiens prodigués par la Division : a) l'appui logistique (par exemple, coordination et services fonctionnels pour les réunions); b) les services consultatifs sur des questions telles que le Règlement intérieur et le protocole; c) la production de documents (notes de procédure, rapport annuel du Conseil de sécurité à l'Assemblée générale¹³, *Répertoire*, directives à l'usage des comités des sanctions); d) le traitement de la documentation officielle du Conseil de sécurité; e) l'appui fonctionnel aux groupes d'experts, notamment des indications sur les périmètres des mandats et les normes en matière de preuve¹⁴.

11. Les fonctionnaires de la Division disent que leur tâche principale est d'aider les membres du Conseil et de ses organes subsidiaires, d'assurer le fonctionnement efficace de ces entités, et d'aider les présidents des comités. Les membres du Conseil interrogés disent généralement que la Division a pour rôle d'être la mémoire institutionnelle du Conseil, de fournir un appui technique et logistique, notamment au Président, et de préparer les séances. Pour citer quelques propos, la Division « fait avancer les choses », « aide le Conseil à bien fonctionner et à aller de l'avant », et « sans elle nous ne pourrions faire notre travail ou continuer d'améliorer notre façon de travailler ».

12. Le personnel de la Division et les membres du Conseil s'accordent généralement sur les tâches prioritaires de la Division. En ce qui concerne le Service du secrétariat du Conseil de sécurité, la majorité des réponses du questionnaire membres (67 %) citent l'appui fonctionnel et les services de secrétariat (dont l'information sur le Règlement intérieur et la procédure) aux premier et deuxième rangs, de même que 96 % des réponses du questionnaire fonctionnaires. Les membres du Conseil et le personnel considèrent également l'assistance au Président du Conseil de sécurité comme une priorité essentielle. Quatre-vingt-onze pour cent des fonctionnaires du Service du secrétariat des organes subsidiaires et 75 % des membres considèrent l'appui fonctionnel et les services de secrétariat aux comités des sanctions comme des priorités essentielles.

¹² Quatre-vingt-treize pour cent, 100 % et 89 % des membres du personnel, respectivement.

¹³ Appelé *Rapport annuel* dans le présent rapport.

¹⁴ Il convient de préciser que la Division est en outre chargée d'informer le Secrétaire général et ses autres partenaires à l'ONU sur les travaux du Conseil (voir par. 25 et 38).

Des interprétations divergentes d'un même rôle

13. Ce consensus général n'empêche pas des différences d'interprétation quant au rôle d'appui de la Division. Ce hiatus tient en partie à l'absence de définition claire de ce qui constitue un appui « fonctionnel ». Certains fonctionnaires de la Division considèrent que l'appui fonctionnel désigne la consultance sur les précédents et les procédures; ils font valoir que tout conseil nécessitant une appréciation politique a un caractère fonctionnel, puisqu'il peut avoir une incidence sur les travaux du Conseil. L'élément « mémoire institutionnelle » a selon eux un rôle fonctionnel, notamment celui d'aider les membres non permanents, qui manquent peut-être de mémoire institutionnelle lorsqu'ils président le Conseil, ainsi que les comités des sanctions. D'autres membres du personnel, notamment au Service du secrétariat des organes subsidiaires, incluent dans l'appui fonctionnel les connaissances thématiques à contenu factuel, notamment sur les sanctions. Si les membres du Conseil disent unanimement que la Division est une source de conseils précieux sur la procédure et le protocole, tous ne considèrent pas qu'il s'agit là d'un appui « fonctionnel ».

14. Le BSCI a pu observer les différents types de conseils prodigués lors des réunions du Conseil et de ses organes subsidiaires. Ainsi, des fonctionnaires de la Division ont conseillé le Président sur l'ordre des prises de parole, ont indiqué à un membre le protocole relatif à la présentation des pouvoirs des délégués au Secrétaire général, ou ont expliqué selon quelles règles les délégués pouvaient être invités à s'adresser au Conseil. Le BSCI a également noté que l'avis prodigué exigeait une certaine appréciation politique, s'il fallait par exemple expliquer le contexte politique de points inscrits à l'ordre du jour. Le rôle du Conseil ne cessant de s'élargir, il n'existe pas toujours de protocole établi, de sorte que la Division s'appuie moins sur les précédents historiques que sur sa propre appréciation politique dans son activité de conseil.

15. Les interprétations divergentes du rôle de la Division tiennent aussi au rôle particulier que joue le Service de recherche sur la pratique du Conseil de sécurité et sur la Charte. Cette entité a pour vocation essentielle de produire le *Répertoire*, mais pour un quart des membres ayant rempli le questionnaire, cette tâche est moins prioritaire que d'autres fonctions de la Division. De plus, la plupart des membres du Conseil interrogés ignorent que cette publication existe ou ne s'en servent pas, plusieurs précisant toutefois que les services juridiques de leur mission l'utilisent. Des fonctionnaires de la Division et certains membres du Conseil estiment que le Service de recherche devrait avoir un rôle consultatif renforcé auprès de la Division, des autres fonctionnaires des Nations Unies, des membres du Conseil et des clients extérieurs pour tout ce qui concerne la pratique du Conseil. Ils proposent que ce service prenne la direction de la recherche sur les précédents historiques.

16. Le rôle d'appui de la Division comprend l'accompagnement fonctionnel et la supervision des groupes d'experts, mais là encore les interprétations divergent¹⁵. Les fonctionnaires de la Division considèrent qu'il implique une certaine responsabilité en termes d'assurance qualité des travaux. Les experts ayant rempli le questionnaire ont une conception différente du mandat du Service du secrétariat des organes subsidiaires; la plupart considèrent qu'il est essentiellement synonyme

¹⁵ Le rôle croissant des groupes d'experts a lourdement pesé sur les ressources de la Division, mais également sur la capacité de son partenaire administratif (le Bureau exécutif) à répondre aux besoins administratifs des groupes.

d'appui administratif, tandis que d'autres pensent qu'il couvre également les appuis plus fonctionnels¹⁶. Le fait que le Service et le bureau exécutif du Département des affaires politiques assument conjointement la responsabilité administrative des groupes d'experts crée peut-être une certaine confusion quant au rôle de chacun. Le bulletin du Secrétaire général concernant l'organisation du Département des affaires politiques (ST/SCB/2000/10) ne mentionne pas expressément la fonction du Service du secrétariat des organes subsidiaires en ce qui concerne les groupes d'experts, et le personnel ne connaît pas de document définissant les relations entre la Division et le bureau exécutif en matière d'administration des groupes d'experts.

Les attentes disparates des clients

17. L'autre grand facteur expliquant le manque de clarté sur les attributions de la Division est celui des attentes disparates des principaux clients; il existe actuellement très peu d'espaces de dialogue officiels qui permettraient à la Division et au Conseil de sécurité de communiquer clairement sur les attentes des clients et les besoins d'assistance. Le BSCI n'ignore pas que pour modifier de manière significative les responsabilités de la Division au regard du Conseil et de ses organes subsidiaires, il faut l'accord des 15 membres¹⁷. Il y a aussi le renouvellement constant des clients avec l'élection chaque année de nouveaux membres du Conseil. De nombreux membres disent que la Division ne joue pas le même rôle auprès des membres permanents et auprès des membres élus, que ces derniers sollicitent davantage sa mémoire institutionnelle, et souhaiteraient peut-être être mieux épaulés qu'ils ne le sont actuellement. De plus, certains veulent que la Division soit plus innovante et proactive, d'autres non¹⁸. La moitié environ des membres du Conseil interrogés demandent que la Division innove davantage et estiment que ses fonctionnaires ne doivent pas se contenter de répéter ce qui s'est fait dans le passé. Certains indiquent par exemple que la distribution, avant chaque séance, d'un mémoire non analytique récapitulant les points à l'ordre du jour et faisant la synthèse de la documentation et des mesures antérieures permettrait de mieux cibler les débats du Conseil¹⁹; d'autres préconisent la modernisation des procédures, des méthodes de travail et des circuits de diffusion des documents, ou l'utilisation des nouvelles technologies en séance. D'autres membres souhaiteraient que, après l'achèvement du mandat de chaque comité des sanctions, la Division publie un rapport de synthèse indiquant les principaux points susceptibles de guider les comités à venir.

18. Certains membres pensent que la Division devrait mieux faire en ce qui concerne la prévision des besoins en information. Le BSCI a observé directement de bons exemples d'anticipation des besoins au moment de la nomination du nouveau Secrétaire général – de sa propre initiative, la Division a distribué aux membres les

¹⁶ Par exemple, 71 % des experts ayant rempli le questionnaire citent l'appui administratif comme l'élément le plus important pour leurs travaux récents, suivi des orientations sur le travail (24 %), et de l'assistance pour les prises de contact avec des individus et des entités (24 %).

¹⁷ En 2006, des propositions visant à élargir le rôle de la Division des affaires du Conseil de sécurité ont été débattues par le Groupe de travail informel du Conseil de sécurité sur la documentation et les autres questions de procédure, mais elles n'ont pas recueilli l'approbation unanime des 15 membres.

¹⁸ Ces divergences d'opinion se retrouvent aussi bien chez les membres permanents que parmi les membres non permanents.

¹⁹ Le BSCI reconnaît que, s'il était établi par la Division, ce mémoire devrait avoir un caractère non analytique et que dans d'autres cas il devrait être demandé à un officier traitant spécialisé.

communiqués publiés par le Conseil de sécurité à l'occasion des nominations antérieures, ce qui a facilité les travaux du Conseil sur le protocole relatif aux nominations. Par ailleurs, les membres d'un comité des sanctions ont apprécié que la Division ait rédigé d'elle-même en leur nom une lettre à l'intention des parties concernées par les recommandations d'un groupe d'experts.

B. La Division s'acquitte bien de sa mission générale d'appui au Conseil de sécurité et à ses organes subsidiaires

Les réunions du Conseil et de ses organes subsidiaires ont lieu comme prévu

19. En termes de temps consacré aux différentes activités d'appui, le principal rôle de la Division est d'assurer le service des réunions²⁰. Dans les trois exercices biennaux de 2000 à 2005, les produits relevant de la catégorie « service des réunions » représentent l'essentiel de la production de la Division (97 % de l'ensemble des produits en 2004-2005). De même, en 2004-2005, le service des séances du Conseil et des réunions des organes subsidiaires a constitué plus de la moitié (58 %) du nombre total de mois-travail financés au moyen du budget ordinaire²¹. Durant les trois derniers exercices budgétaires, le calendrier des réunions du Conseil et de ses organes subsidiaires a été bien planifié et exécuté. Les quatre semaines d'études de cas suivies par le BSCI se sont déroulées dans les délais et ont atteint les objectifs fixés dans le calendrier.

Le taux de satisfaction des membres du Conseil est élevé

20. Le questionnaire membres révèle un score de satisfaction élevé à la rubrique des résultats de la Division, aussi bien chez les membres permanents et parmi les membres non permanents. Les propos tenus par les membres du Conseil dans les entretiens sont eux aussi globalement élogieux. Douze des 14 membres ayant répondu au questionnaire se déclarent satisfaits, et même très satisfaits pour ce qui est de la réactivité et de la diligence du personnel et de la qualité du travail. Les réponses au questionnaire indiquent que la Division s'acquitte de ses fonctions de base avec rigueur et sérieux, et que ses informations sont utiles et exactes. Elles font toutefois apparaître une certaine frustration face à des facteurs sur lesquels la Division n'a aucune prise directe, par exemple la traduction tardive des rapports.

21. Le Service du secrétariat au Conseil de sécurité bénéficie d'une image favorable et d'excellents scores pour toutes ses fonctions de base²². Dans les deux domaines jugés les plus prioritaires (services d'appui fonctionnel et de secrétariat et assistance au Président du Conseil), le travail de la Division reçoit la note « bon » ou « excellent » dans presque toutes les réponses du questionnaire membres. Beaucoup de membres du Conseil voient également des possibilités de renforcer le Service du secrétariat. Certains préconisent une approche différente, la Division se comportant alors davantage comme un ministère gouvernemental qui anticipe les besoins plutôt que d'attendre des instructions et établit des documents de travail non

²⁰ Le service de séance assuré par la Division diffère de celui du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences en ce sens qu'il inclut la préparation des tables, le son et l'interprétation.

²¹ 281,55 mois-travail sur un total de 460,86.

²² À l'exception d'une seule fonction, notée « médiocre » dans l'un des questionnaires renvoyés.

analytiques sur les précédents. D'autres estiment toutefois que ce changement interrogerait peut-être à la marge le mandat de la Division.

22. Le Service du secrétariat des organes subsidiaires du Conseil de sécurité a globalement obtenu de très bon scores, mais avec de légers écarts selon les comités servis. Bien que généralement positives, les notes sont plus faibles aux rubriques du suivi de l'actualité des régimes de sanctions et de l'établissement des rapports des organes subsidiaires²³.

23. Le Service de recherche sur la pratique du Conseil de sécurité et sur la Charte est moins bien noté que les deux précédents dans le questionnaire membres, bien que son travail soit moins connu. Il reçoit quelques mauvais scores, notamment à la rubrique du *Répertoire*. Les fonctionnaires de la Division disent qu'on leur a fait des observations favorables lors des séances de la Sixième Commission et que le Fonds spécial pour la mise à jour du *Répertoire* a reçu de généreuses contributions.

24. Les membres du Conseil considèrent le service d'appui au Comité d'état-major comme un élément plus marginal des activités de la Division, et trois d'entre eux seulement ont noté l'appui fourni par le secrétariat du Comité d'état-major (excellent ou bon).

La Division est très bien notée par ses partenaires de l'ONU

25. Les partenaires de la Division à l'ONU trouvent que son personnel est compétent et dévoué. Les réponses au questionnaire partenaires indiquent que les relations de travail sont excellentes ou bonnes, que la communication et la coordination sont généralement satisfaisantes, et que les relations des partenaires avec la Division sont claires en termes de responsabilités et de chaîne hiérarchique. La Division a également noué des partenariats avec des universités et des organisations de la société civile, qui ont attribué de bonnes notes à ces interactions. Elle pourrait peut-être réfléchir sur la meilleure manière d'élargir sa coopération avec ces entités.

26. Les groupes d'experts évaluent dans l'ensemble positivement l'appui fonctionnel fourni par le Service du secrétariat des organes subsidiaires, mais le jugent moins prioritaire que l'appui administratif. Ils trouvent que le Service protège bien leur indépendance et leur impartialité et les aide à établir leurs rapports, mais sont moins positifs aux rubriques recrutement, suivi et coordination avec les autres organes des Nations Unies. Leur degré de satisfaction tend à diminuer en ce qui concerne l'appui administratif et la supervision²⁴.

Le personnel évalue positivement son propre travail

27. Le personnel de la Division attribue généralement des notes positives à son travail. La Division est jugée efficace dans 72 % des réponses du questionnaire fonctionnaires, et très efficace dans 28 % des réponses. L'exécution de fonctions spécifiques obtient des notes du même ordre que dans le questionnaire membres,

²³ Aucune autre donnée sur ces évaluations ne figure dans le questionnaire membres. Le Service dit qu'il a participé aux principaux processus relatifs aux sanctions, qu'il a maintenu des liens de coopération avec les universités et qu'il a établi des rapports liés aux travaux des comités des sanctions.

²⁴ Le BSCI note que le Service prend quelques mesures administratives, mises en œuvre par le bureau exécutif.

avec toutefois des scores légèrement supérieurs. Les fonctionnaires adhèrent à l'action du Conseil et de ses organes subsidiaires et considèrent que leurs propres efforts y contribuent puissamment.

C. La répartition inégale des tâches, l'organisation déficiente du travail et les failles des systèmes de communication et des pratiques de gestion ont nui à l'efficacité et à l'efficience

28. Avec l'accroissement notable du volume et de la portée des travaux du Conseil et de ses organes subsidiaires, la Division a dû coordonner des réunions plus nombreuses, y assister, produire plus de documents, communiquer avec une multiplicité d'acteurs, se familiariser avec un corpus de plus en plus volumineux de précédents et de procédures. L'évolution rapide des dossiers traités par le Conseil de sécurité et ses organes subsidiaires oblige la Division à fournir des appuis plus rapidement. La Division s'est bien adaptée aux besoins croissants des membres du Conseil, alors que dans la même période les effectifs de ses services ont très peu augmenté, ont stagné ou ont diminué. Outre les mesures d'efficacité déjà prises, par exemple les directives pour l'établissement du *Répertoire*, des améliorations continues dans la répartition des tâches, les méthodes de travail, les systèmes de communication et les pratiques de gestion aideront la Division à mieux répondre aux défis d'un Conseil constamment sur la brèche.

La répartition des tâches est relativement inégale

29. La répartition des tâches à l'intérieur de la Division n'est pas toujours efficiente. Le personnel dit qu'il consacre trop de temps à des activités relativement peu prioritaires pour les membres du Conseil (par exemple la rédaction de documents), au détriment des tâches plus urgentes (par exemple l'appui fonctionnel)²⁵. De plus, plus d'un tiers des fonctionnaires ayant rempli le questionnaire ne considèrent pas que la répartition des tâches est équitable (un point également souligné durant les entretiens avec le personnel); certains disent en outre que les ressources humaines ne sont pas bien gérées. Par exemple, on voit dans la Division des agents des services généraux qui n'ont apparemment pas grand-chose à faire, tandis que d'autres accumulent les responsabilités administratives et fonctionnelles. De plus, les administrateurs ne délèguent pas toujours à leurs jeunes collègues. Ainsi, les administrateurs auxiliaires du Service de la recherche sur la pratique du Conseil de sécurité et sur la Charte pourraient être plus étroitement associés au travail d'édition des suppléments du *Répertoire*.

30. La Division n'a pas de véritable mécanisme de relève pour redéployer du personnel là ou quand des besoins aigus se font sentir, bien que ses services aient prévu des plans d'urgence (système d'astreinte après les heures de travail et pendant le week-end, départs en congé dans les périodes creuses, remplacement des collègues en cas d'absence prévue). Par exemple, la production du rapport annuel est actuellement gérée par un administrateur de rang supérieur assisté d'un administrateur et de deux agents des services généraux. D'un autre côté, la

²⁵ Ainsi, les fonctionnaires du Service du secrétariat du Conseil de sécurité déclarent consacrer en moyenne 39 % de leur temps de travail annuel à l'appui fonctionnel et aux services de secrétariat, et 33 % à la rédaction de documents. Pour le personnel du service du secrétariat des organes subsidiaires, les pourcentages sont de 17 % et 21 %, respectivement.

production du volume annuel des *Résolutions et décisions du Conseil de sécurité* est gérée par une seule personne, sans remplaçant. Dans ce genre de situation, la transmission des connaissances n'est pas toujours suffisante, et les remplaçants sont souvent trop occupés avec leurs propres tâches pour se familiariser avec le travail des points focaux.

L'organisation des tâches est déficiente

31. Les tâches n'ont pas été systématiquement organisées de manière à réduire les redondances et à rationaliser le travail. Comme le Conseil de sécurité travaille sur des dossiers en constante évolution qui appellent des réponses urgentes, l'organisation rigoureuse des tâches est particulièrement importante pour que ses travaux avancent sans heurt. Par exemple, l'absence de communication entre les administrateurs et le personnel administratif au sujet des produits urgents est parfois une cause de sous-efficacité; le BSCI a pu observer dans des réunions qu'un certain nombre d'administrateurs donnaient des instructions concomitantes et parfois contradictoires au personnel administratif chargé de réviser les notes de procédure²⁶. Le fait de confier à une seule personne la responsabilité de communiquer avec le personnel d'appui rendrait les choses moins confuses. D'autres redondances apparaissent pour ce qui est de la présence du personnel aux séances du Conseil; le BSCI a observé qu'il y avait parfois trois preneurs de notes, chacun étant chargé d'une partie précise des comptes rendus internes destinés au Secrétaire général²⁷, bien qu'une seule personne établisse le texte définitif. Il est d'avis qu'il pourrait y avoir moins de preneurs de notes. De plus, le rapport annuel a jusqu'à présent été compilé manuellement, ce qui n'est pas la manière la plus efficace d'utiliser le temps de travail.

32. Il y a eu d'autres redondances au Service de recherche sur la pratique du Conseil de sécurité et sur la Charte, comme en témoignent les six années qu'il a fallu pour produire le onzième supplément du *Répertoire*. Le même texte a été revu encore et encore, et corrigé à chaque fois sans véritable logique dans les choix d'édition ou considération des objectifs sous-jacents de la publication. Une partie du texte a été corrigée plusieurs fois par les chefs d'équipe successifs, et jusqu'à présent rien n'a été prévu pour partager les informations et les connaissances sur les mêmes chapitres des divers suppléments. Selon le Service de recherche, des solutions sont à l'étude, et il est notamment prévu d'appliquer le principe du double calendrier pour établir le *Répertoire*.

33. La Division a récemment enrichi ses bases de données pour mieux gérer son travail, mais elle pourrait faire mieux encore. Le Service du secrétariat du Conseil de sécurité gère une base de données « ouverte », et une base « confidentielle » qui contient les décisions et protocoles essentiels, tandis que le Service de recherche a une base des demandes de recherche et que le Service du secrétariat des organes subsidiaires a plusieurs bases apparentées, dont celle du Comité des sanctions contre Al-Qaida et les Talibans, un fichier d'experts, des bases de données pour organiser les réunions des comités et archiver les différentes communications. Pourtant, selon certains fonctionnaires de la Division, l'objectif des principales bases de données n'a pas toujours été clairement conceptualisé ou exposé, et les bases de données ne

²⁶ Le BSCI note que, dans certains cas, ce défaut de communication est dû à l'emballement de l'actualité et à la rapidité des décisions du Conseil lui-même.

²⁷ Appelés « comptes rendus internes » par la suite.

sont pas ouvertes à tous et utilisées par tout le personnel²⁸. Une base de données commune, exploitée à l'échelle de la Division, est en cours de construction; sa mise en service devrait produire des gains d'efficacité. Elle centraliserait les bases de données des différents services, ce qui éviterait les doubles saisies.

34. Le partage de l'information s'impose également dans le domaine de la coordination interservices. Les tâches des différents services sont souvent complémentaires. Ainsi, les comptes rendus internes du Service du secrétariat du Conseil de sécurité sont considérés comme potentiellement utiles pour le *Répertoire* et pour la simplification des tâches du Service de recherche. Mais il n'existe pas véritablement de plate-forme d'intégration des systèmes qui permettrait d'éviter les redondances et de faire jouer systématiquement les complémentarités. La base de données de la Division évoquée plus haut au paragraphe 33 serait utile à cet égard.

35. Le renforcement des directives permettrait en outre de mieux ancrer les normes et les critères relatifs aux produits clefs. La Division élabore ou a récemment défini un certain nombre de directives opérationnelles. Celles qui concernent l'établissement du *Répertoire* devraient mettre fin aux gaspillages liés aux décisions d'édition multiples et variées, et il en existe également pour les notes de procédure et les notes verbales. Des directives seraient utiles en ce qui concerne d'autres produits et processus tels que la production du rapport annuel, ainsi que pour établir le cadre et les objectifs des produits de la Division.

36. La Division a produit un manuel à l'usage des groupes d'experts, mis à jour en décembre 2006, qui contient des informations sur le processus de recrutement des experts et les questions relatives au personnel. Le BSCI constate que cet ouvrage, très complet au demeurant, manque un peu de clarté; par exemple, il y est question à plusieurs reprises de « secrétariat », sans que l'on sache exactement de quelle entité il s'agit. De plus, il n'y a pas à ce jour de système de gestion informatique pour sauvegarder et extraire les données sur le retour d'expérience, les précédents et la procédure, les cibles communes des sanctions et les questions de fond, mais cette lacune est en passe d'être comblée, avec l'assistance des États Membres.

Les systèmes de communication pourraient être améliorés

37. La Division pourrait améliorer son système de communication interne. L'un des problèmes dans ce domaine tient à l'absence d'une infrastructure physique pour conserver et exploiter la mémoire institutionnelle et les acquis de l'expérience. Le personnel dit que le partage de l'information ne fait pas partie des traditions de la Division et qu'il n'a pas de dispositifs officiels pour ce faire; les réponses du questionnaire fonctionnaires au sujet de la communication interne ne sont pas toutes favorables, et montrent que les outils de communication interne ne tiennent pas toujours le personnel bien informé. Le personnel signale également que la Division doit mieux communiquer sur la planification des tâches, les orientations générales de la Division et des services, l'exécution du mandat de chaque service. Les collègues d'un même service partagent leurs informations, mais souvent de manière informelle et personnelle, de sorte que la Division gagnerait à se doter de structures de partage de l'information en bonne et due forme.

²⁸ D'autres fonctionnaires de la Division expliquent ce fait par le caractère confidentiel de certaines données.

38. La Division joue un rôle important pour ce qui est de communiquer des informations au Conseil, à ses organes subsidiaires et à ses autres partenaires de l'ONU. L'efficacité de ces interactions est donc primordiale. Le Service du secrétariat du Conseil de sécurité remet régulièrement au Secrétaire général des comptes rendus internes sur les travaux du Conseil. Pourtant, d'autres partenaires au Secrétariat disent que la Division ne partage pas toujours automatiquement avec eux les informations sur le Conseil qui pourraient leur être utiles²⁹.

39. La communication entre la Division et ses partenaires du Bureau exécutif du Département des affaires politiques et du Bureau des affaires juridiques au sujet des groupes d'experts pourrait elle aussi être meilleure, ne serait-ce que pour préciser les rôles et les responsabilités des uns et des autres. Il faut intensifier le dialogue entre les différents groupes d'experts en activité et entre les anciens et les nouveaux membres d'un même groupe. En tant qu'organe chargé d'une mission d'appui fonctionnel auprès des groupes d'experts, la Division est mieux placée que quiconque pour faciliter ces échanges, et les systèmes de gestion informatique en cours de développement iront dans ce sens. La Division note toutefois que la mise en place de systèmes n'est pas forcément synonyme d'utilisation efficace.

Les pratiques de gestion méritent une attention accrue

40. La gestion des services et de la Division a été marquée par des changements fréquents aux postes de direction³⁰; l'efficacité et l'efficience ont pâti de cet état de fait, qui a fait passer au second plan la recherche d'une vision partagée ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie pour relever les défis qui sont ceux de la Division³¹. Qui plus est, les questions de gestion n'ont pas toujours eu la priorité qu'elles méritent. Ainsi, les cadres supérieurs disent qu'ils consacrent relativement peu de temps à leurs tâches de gestion, par exemple encadrer les administrateurs auxiliaires (en moyenne 15 % du temps de travail par an). Par ailleurs, le Directeur de la Division passe habituellement une grande partie de son temps au Conseil de sécurité, ce qui lui laisse moins de temps pour s'occuper des questions de gestion quotidienne.

41. Selon le personnel, le moral des fonctionnaires des différents services et de la Division n'est pas au beau fixe³². Les principales explications avancées tiennent largement à des considérations de gestion – répartition des tâches inégale, absence de perspectives de carrière, absence d'orientation claire pour la Division. De plus, un tiers au moins des fonctionnaires disent qu'ils n'ont pas été vraiment informés sur leurs tâches quand ils sont entrés à la Division, qu'ils sont insuffisamment associés aux prises de décisions et ne sont pas consultés sur les questions de fond. Le moral serait peut-être plus bas n'était-ce l'attachement du personnel à la mission du Conseil de sécurité, l'esprit de collégialité qui règne dans et entre les services, l'espoir suscité par les récents changements à la tête de la Division. Le personnel considère que l'équipe actuelle a les compétences voulues pour faire les réformes de

²⁹ Selon le personnel de la Division, l'explication tient en partie à la pratique établie selon laquelle l'information est communiquée aux chefs des départements, qui décident alors à qui elle sera transmise dans les services.

³⁰ Le Directeur actuel de la Division a pris ses fonctions le 1^{er} août 2006, au moment de la collecte des données pour la présente évaluation.

³¹ La Division a eu trois directeurs en trois ans.

³² 72 % des fonctionnaires ayant rempli le questionnaire estiment que le moral du personnel est « moyen » dans leur service, et 79 % pensent qu'il est « moyen » dans la Division.

gestion nécessaires. Le BSCI en conclut que la performance et les résultats seraient meilleurs avec des pratiques de gestion plus robustes.

42. En ce qui concerne la sélection et le recrutement des membres des groupes d'experts, le récent audit du BSCI indique que le processus de recrutement a généralement été conforme aux règles, règlements et procédures établis, mais que des améliorations dans quelques domaines en renforceraient l'efficacité et l'efficacités. La Division étudie toutes ces observations afin de prendre les mesures correctives qui s'imposent. Son fichier d'experts s'est enrichi sur les plans quantitatif et qualitatif. Certains fonctionnaires disent toutefois que, si les recommandations sont généralement utiles, leur poids prépondérant lors de la présentation des candidatures limite peut-être les possibilités d'améliorer le fichier en termes de diversité et de qualité des candidats sur les plans technique et relationnel. Il existe certes des critères de recrutement, mais ils ne sont pas quantifiés. Par ailleurs, le Service du secrétariat des organes subsidiaires évalue le travail de chaque expert à la fin de chaque mission, mais ne fait pas de suivi permanent, et les données sur la qualité des résultats ne sont pas intégrées dans le fichier en vue de faciliter les futurs recrutements. *Le Département des affaires politiques précise que les experts sont choisis en premier lieu sur la base de leur expérience et de leurs qualifications; des lettres de recommandation sont demandées pour chaque candidat; les candidatures émanent de sources multiples, dont les États Membres; les recommandations augmentent les chances de trouver les experts ayant les compétences recherchées; les données sur la qualité des résultats sont conservées dans une base distincte du fichier.*

L'augmentation ciblée des ressources serait bénéfique

43. Au-delà des améliorations à apporter dans l'organisation et la répartition des tâches, le Service du secrétariat des organes subsidiaires aurait besoin de moyens supplémentaires, car la création de nouveaux comités des sanctions n'a pas donné lieu à une augmentation correspondante de ses ressources³³. Actuellement, les secrétaires des cinq comités des sanctions s'occupent chacun d'environ cinq organes subsidiaires. Quand un nouveau comité se met en place (par exemple, les comités créés à la fin de 2006 par les résolutions 1718 et 1737), toutes les tâches et les activités d'appui correspondantes incombent au personnel existant du Service.

44. Trois autres évolutions ont élargi la portée et l'ampleur des travaux des comités des sanctions. Premièrement, l'adoption d'une politique de sanctions ciblées a nécessité une spécialisation fonctionnelle plus poussée afin d'assurer un contrôle efficace de l'application des sanctions; elle s'est traduite par la multiplication des vérifications visant les parties soumises à une surveillance permanente au titre des procédures d'inscription sur les listes et de radiation des listes. Deuxièmement, l'adoption de procédures claires et justes en matière d'inscription et de radiation a donné lieu à du matériel de documentation supplémentaire. Troisièmement, le rôle croissant des groupes d'experts a amplifié la demande d'appui logistique, de services de secrétariat, d'assistance technique sur les procédures et les précédents, pendant et après les missions sur le terrain. Les parties concernées s'accordent pour dire que les groupes d'experts pourront mieux s'acquitter de leurs tâches fonctionnelles immédiates et, partant, de leur mandat, s'il

³³ Le BSCI constate en outre que le Service administratif qui fournit le principal appui administratif aux groupes d'experts ne reçoit pas non plus de ressources supplémentaires.

peut compter sur l'appui administratif renforcé du Département des affaires politiques.

D. La Division possède un important capital de savoir-faire et de connaissances, qui ne doit pas se perdre

45. Les clients et les partenaires estiment que le personnel de la Division possède le savoir-faire et les connaissances voulus pour que la Division accomplisse efficacement son mandat. Il sait coordonner les réunions et en assurer le service de secrétariat, connaît bien la pratique du Conseil, et est tout à fait capable de nouer des liens effectifs avec les membres du Conseil. Le BSCI a pu vérifier la réalité de ces compétences lors des réunions, notamment auprès des présidents du Conseil et des présidents des comités.

46. Malgré le rôle reconnu de la Division en tant que source objective de mémoire institutionnelle, ce capital pourrait bien se perdre s'il n'est pas entretenu grâce à la collecte, à la sauvegarde et à la diffusion plus large et plus systématique des connaissances de chacun. Or, il n'existe pas de système pour collecter et conserver les connaissances du personnel, qui sont concentrées chez quelques individus, d'où le caractère plus aléatoire de leur transmission. Plusieurs membres du Conseil de sécurité ont évoqué leurs inquiétudes à ce sujet lors des entretiens. Ce risque de perte de la mémoire institutionnelle est aggravé par l'absence d'un système de mentorat grâce auquel les jeunes administrateurs, qui sont l'avenir de la Division, pourraient acquérir les connaissances et les savoir-faire de leurs collègues plus chevronnés. Le BSCI n'a vu que quelques exemples de ce genre d'encadrement, au sujet du contexte et des particularités des séances du Conseil, mais le débriefing n'a pas été systématique³⁴. Les administrateurs auxiliaires disent que cette absence de transmission verticale de l'information peut être préjudiciable à leur travail.

47. La Division gagnerait aussi à se doter de divers dispositifs de perfectionnement afin d'aider les membres de son personnel à mieux faire face aux nouvelles exigences de leur travail. Elle pourrait ainsi assurer une formation aux nouvelles technologies pour rationaliser les tâches, ainsi qu'une formation à la gestion et à d'autres compétences de base considérées comme hautement prioritaires. De plus, elle pourrait enrichir la base de connaissances qu'elle propose à ses clients si elle profitait davantage des sources extérieures de connaissances et d'expertise sur le Conseil et ses organes subsidiaires – les universités et les clubs de réflexion par exemple.

E. Il existe des possibilités d'amélioration structurelle pour renforcer les complémentarités et les articulations dans la Division et avec le Département

48. La structure générale de la Division (trois services et le secrétariat du Comité d'état-major, ayant chacun leur avantage comparatif dans leur domaine d'activité respectif) correspond à une division du travail rationnelle et adaptée à l'exécution

³⁴ Le personnel de la Division dit qu'en règle générale il n'y a débriefing que si des fautes ont été commises.

du mandat de cette même division³⁵. Elle mérite toutefois d'être examinée de plus près au niveau des services. Au Service du secrétariat du Conseil de sécurité, hormis les quelques équipes formées autour de produits précis tels que le *Rapport annuel*, les tâches et les responsabilités sont assignées sur une base individuelle. Au Service de recherche sur la pratique du Conseil de sécurité et sur la Charte, les équipes sont actuellement constituées autour de suppléments précis du *Répertoire*, alors qu'une organisation par thème ou par chapitre du supplément serait peut-être plus efficace.

49. Les complémentarités intra- et interservices doivent être exploitées. Au-delà des interactions professionnelles entre collègues, l'essentiel du travail des services s'est fait en vase clos. Lors des entretiens, les fonctionnaires ont dit que les synergies entre les services n'avaient pas été pleinement exploitées, et le BSCI a constaté de son côté que les services ne communiquaient guère entre eux au quotidien.

50. Des relations plus officielles entre les services aideraient les fonctionnaires à tirer parti de leurs complémentarités et à chercher des gains d'efficacité pour s'attaquer à de nouveaux défis. Les membres du personnel souhaitent des relations plus suivies entre les services, mais certains estiment que les réunions et autres exercices devraient avoir des objectifs clairs et présenter un intérêt concret. Le renforcement des liens transservices repose sur la capacité des équipes de direction à ouvrir la voie en encourageant le mouvement et en y participant. L'exemple du travail du Service de recherche sur la pratique du Conseil de sécurité et sur la Charte montre comment le resserrement des liens entre les services permettrait de mieux faire jouer les complémentarités et les articulations. Sa valeur n'est pas encore pleinement connue dans la Division, et il pourrait être mieux coordonné avec celui des autres services; on pourrait par exemple envisager une division du travail rationnelle entre le Service de recherche et le Service du secrétariat du Conseil de sécurité en ce qui concerne les demandes d'information et les autres services de consultation, tandis que l'établissement et la gestion du *Répertoire* (par le Service de recherche), des comptes-rendus internes et du *Rapport annuel* (par le Service du secrétariat) pourraient être mieux corrélés. Le BSCI note que le plan d'évaluation de la Division pour l'exercice biennal 2006-2007 prévoit des initiatives transversales pour juin 2007, notamment des réunions interservices au sujet des missions sur le terrain, du *Rapport annuel* et du *Répertoire*.

51. Le secrétariat du Comité d'état-major et plus précisément sa relation avec le reste de la Division pose un problème d'ordre structurel. Son travail est moins prioritaire que celui des autres services aux yeux des États Membres. Il a un seul client, à savoir le Comité d'état-major, qui se réunit brièvement une fois tous les 15 jours, de sorte que dans l'intervalle ses ressources sont inutilisées, alors qu'elles pourraient être temporairement redéployées dans des services appelés à répondre aux besoins d'appui croissants de leurs clients. Le BSCI pense qu'il n'y a peut-être pas besoin de deux personnes à plein temps pour faire tourner ce secrétariat. Une meilleure intégration des tâches et des ressources du secrétariat du Comité d'état-major et de celles des autres services contribuerait à promouvoir l'efficacité dans toute la Division.

³⁵ À l'exception du secrétariat du Comité d'état-major, dont la situation sera évoquée plus loin au par. 51.

52. L'intégration des services serait en outre facilitée si le personnel était plus mobile. Le taux de rétention des fonctionnaires de rang supérieur est élevé; il permet de préserver la mémoire institutionnelle, qui est l'essence même de l'appui fourni aux clients de la Division. Mais le personnel pense aussi qu'il encourage le train-train et la routine et qu'il limite les perspectives de carrière. La mise en place de structures plus favorables à la mobilité entre les services permettrait de renforcer les relations professionnelles et d'élargir les réseaux de partage des connaissances. Ces occasions de mobilité auraient un impact maximum à long terme en ce sens qu'elles seraient particulièrement avantageuses pour les jeunes administrateurs auxiliaires qui se préparent à exercer de plus hautes fonctions.

53. La Division occupe dans le Département des affaires politiques une place bien établie qui lui permet d'appuyer le Conseil de sécurité et ses organes subsidiaires avec un maximum d'efficacité. Pourtant, ses interactions avec les autres entités du Département sont limitées : elle fournit sur demande des informations sur l'actualité, la procédure et les précédents, mais ce service n'est ni systématique ni institutionnalisé. Ses fonctionnaires disent que leurs relations de travail avec leurs collègues du Département sont généralement bonnes, mais que la communication et les échanges entre le Département et la Division laissent parfois à désirer, de sorte que les collègues du Département ne reçoivent pas toujours les informations dont ils ont besoin pour leur travail.

54. D'autres éléments posent problème pour la gestion de la Division. Il y a notamment la question de l'effectif (52 personnes, ce qui en fait la plus grosse Division du Département des affaires politiques), les contraintes de délais inhérentes aux conditions de travail de la Division, l'éparpillement des services dans différents espaces. Les membres de l'équipe de direction passent beaucoup de temps dans les réunions du Conseil et des comités et font un important travail de relations publiques, au détriment de la gestion quotidienne et de l'encadrement du personnel.

V. Conclusion

55. Malgré les défis qui sont les siens, la Division s'est acquittée efficacement de son principal mandat. L'une des raisons de sa réussite tient à ce mandat lui-même, qui est suffisamment large et souple pour qu'elle puisse s'adapter aux nouvelles évolutions. Mais cette même souplesse signifie qu'elle n'a plus de baromètre commun clair pour déterminer précisément la meilleure manière d'accomplir son mandat. La Division n'a pas su fédérer le personnel autour d'une vision d'avenir commune, et ses services n'ont pas su exploiter les complémentarités pour faire des gains d'efficacité et créer des synergies. Dans l'environnement en constante évolution qui caractérise les travaux du Conseil de sécurité, la Division doit être prête à réagir rapidement à tout imprévu, savoir devancer les besoins des clients au lieu de se contenter d'y répondre après coup, et assurer la viabilité à long terme de ses efforts.

56. Le BSCI salue les initiatives prises par la Division pour s'attaquer aux principales causes de sous-efficacité, mais note quelques failles persistantes. Ainsi, les tâches doivent être réparties plus équitablement, et l'organisation du travail doit être rationalisée. La Division doit notamment produire des directives afin de réduire la production de produits physiques redondants et promouvoir des systèmes de relève plus fluides et des méthodes de travail améliorées de manière à mieux gérer

son principal capital – ses connaissances et son savoir-faire. La gestion des connaissances implique également une culture nouvelle, propice à l'esprit de partage et offrant aux fonctionnaires des possibilités mieux structurées de partager leurs connaissances avec ceux qui peuvent en tirer profit. Compte tenu de la portée des besoins de la Division, des ajustements structurels de gestion s'imposent pour faciliter le changement. Avec de telles mesures d'efficacité, la Division sera à même d'exécuter plus efficacement son mandat principal, mais aussi de mieux répondre aux attentes plus exigeantes de ses clients.

VI. Recommandations

57. À la lumière des conclusions de la présente évaluation, le BSCI fait les sept recommandations décrites ci-après :

A. Communiquer avec les clients de manière plus officielle et transparente

Recommandation 1

58. **La Division devrait tirer parti de sa bonne réputation et des relations positives qu'elle entretient avec ses clients pour ouvrir des voies de dialogue plus officielles sur les questions critiques** (voir conclusions A, B et C). Elle devrait plus précisément :

- a) Engager un débat ouvert avec les membres du Conseil. Ces échanges permettraient de déterminer les attentes des différents membres et notamment le degré d'initiative attendu de la Division et la manière dont il peut être exercé;
- b) Renforcer les systèmes qui permettent d'informer selon qu'il convient les principaux clients au Secrétariat des travaux et activités du Conseil.

B. Mettre en place un système de gestion des connaissances structuré et complet

Recommandation 2

59. **La Division devrait élargir ses activités d'information et de partage des connaissances et se doter d'un système de gestion des connaissances structuré et complet afin de recenser, conserver, partager et intégrer ses connaissances** (voir conclusions C et D). Ce système devrait produire des gains d'efficacité, améliorer la qualité et la ponctualité du service de communication des connaissances aux clients, et pérenniser les connaissances de la Division. Il devrait compter les éléments suivants :

- a) Une stratégie définissant clairement les objectifs de la gestion des connaissances dans la Division et les services, et recensant les ressources intellectuelles et les besoins;
- b) Des outils de partage des connaissances, dont des bases de données communes et autres espaces partagés – panneaux d'affichage électronique et réseaux de dialogue;

c) Des mécanismes pour communiquer la stratégie au personnel, l'intégrer dans les activités quotidiennes et affecter des ressources à la gestion des connaissances;

d) Un programme de mentorat des administrateurs auxiliaires de la Division, de manière à faciliter à la fois le transfert vertical et la pérennité des connaissances;

e) Une culture qui valorise le partage des connaissances, peut-être en l'intégrant comme critère dans le système de notation des fonctionnaires.

C. Renforcer les directives relatives aux produits et processus clefs

60. **La Division devrait continuer à définir et perfectionner les directives et autres outils qui rationalisent l'organisation de son travail, réduire les redondances et les chevauchements, éliminer les incompatibilités, institutionnaliser le savoir-faire et l'expérience de son personnel** (voir conclusion C). Le BSCI estime que les pistes suivantes méritent la plus grande attention :

a) Établir des conventions plus rigoureuses en matière de corrections d'édition et de mise en forme, et mettre au point de maquettes et d'autres outils pour les produits physiques clefs afin de réduire les redondances et la nécessité de faire plusieurs contrôles de qualité;

b) Pour les documents clefs de la Division, définir les principes directeurs sous-jacents des produits, ces derniers étant alors inscrits dans un contexte plus large qui aidera, le cas échéant, les utilisateurs à exercer leur jugement sur des bases plus solides;

c) Créer officiellement une fonction de suivi et évaluation pour définir des valeurs repères et mesurer les résultats.

D. Encourager le travail d'équipe dans les services et la mobilité du personnel entre les services

Recommandation 4

61. **La Division devrait créer un environnement et des conditions propices aux croisements d'expériences à l'intérieur des services et aux brassages entre les services** (voir conclusions C et E). Le travail en équipe dans les services amènera les fonctionnaires à s'investir davantage dans leurs tâches et à se sentir solidaires des résultats obtenus. La mobilité accrue du personnel entre les services favorisera l'émergence d'un système de valeurs commun à l'échelle de la Division. Les éléments suivants devraient être envisagés :

a) Dans les services, des systèmes de relève solides pour redéployer le personnel là et quand les besoins sont les plus aigus, et une collaboration plus étroite basée sur le travail d'équipe, selon un principe de répartition équitable et rationnelle des tâches entre tous les membres des équipes;

- b) Au niveau interservices, une collaboration plus poussée autour des tâches multisectorielles et l'identification de projets appelant cette collaboration;
- c) Toujours au niveau interservices, des possibilités concrètes de redéploiement des fonctionnaires, notamment les administrateurs auxiliaires, dans d'autres services que le leur.

E. Mieux appuyer et superviser les groupes d'experts

Recommandation 5

62. **La Division s'est employée à mieux appuyer les groupes d'experts, notamment en donnant suite aux conclusions de l'audit du BSCI, mais elle doit continuer à renforcer son rôle d'appui et de supervision** (voir conclusions A, B et C). Le BSCI propose les quelques pistes suivantes :

- a) La facilitation plus active, par la Division, de la coordination et du partage des connaissances entre les experts et groupes d'experts, ainsi qu'entre les anciens et les nouveaux membres;
- b) Le renforcement de la coordination et de la concertation avec les partenaires en vue de mieux définir les règles et règlements régissant le statut administratif spécial des groupes d'experts³⁶;
- c) La collaboration avec le Bureau exécutif du Département des affaires politiques pour vérifier que les documents administratifs sont conformes aux règles et règlements applicables;
- d) Le contrôle plus systématique et plus suivi de la qualité du travail de chaque membre des groupes d'experts;
- e) Un surcroît d'effort pour améliorer le fichier d'experts en termes de qualité et de diversité des candidats.

F. Créer un poste de directeur adjoint à la gestion

Recommandation 6

63. **Le Département des affaires politiques devrait créer un poste de directeur adjoint à la gestion au sein de la Division** (voir conclusions C et D). Le titulaire du poste rendrait compte au directeur de la Division. Il s'occuperait principalement des questions de gestion, le Directeur pouvant ainsi se concentrer sur le pilotage général des activités, sur les relations avec les membres du Conseil de sécurité et sur les dossiers à l'ordre du jour. Le BSCI n'ignore pas que, pour s'acquitter de ces tâches de gestion, le directeur adjoint devra être capable d'encadrer le personnel et acquérir des compétences techniques et de l'expérience afin de comprendre le travail de la Division.

³⁶ À cet égard, le BSCI n'a examiné que la question de l'assurance maladie offerte aux groupes d'experts.

G. Augmenter les ressources pour faire face à l'alourdissement de la charge de travail lié à la multiplication des comités des sanctions et des mécanismes de surveillance

Recommandation 7

64. Compte tenu de l'augmentation notable du nombre de comités des sanctions et mécanismes de surveillance et de l'alourdissement de la charge de travail qui en découle, le Département des affaires politiques devrait allouer des ressources supplémentaires à la Division (voir conclusion C).

Secrétaire général adjoint
aux services de contrôle interne
(*Signé*) Inga-Britt Ahlenius