



**ORGANIZATION OF
AFRICAN UNITY**
Secretariat
P O Box 3243

منظمة الوحدة الافريقية
السكرتارية
ص ب ٣٢٤٣

**ORGANISATION DE L'UNITE
AFRICAIN**
Secretariat
B P 3243

اديس ابابا * Addis Ababa

CONSEIL DES MINISTRES
VIHOT-ET-UNIEME SESSION ORDINAIRE
ADDIS ABEBA, 17 - 23 Mai 1973

CM/499 (XXI)

RAPPORT SUR L'ETAT D'AVANCEMENT DU PROGRAMME
DE L'EVALUATION DES POSTES



CM0499

MIGROFICHE

RAPPORT SUR L'ETAT D'AVANCEMENT DU PROGRAMME
DE L'EVALUATION DES POSTES

1. A sa dix-neuvième session ordinaire, le Conseil des Ministres avait adopté une résolution relative à la désignation d'un expert chargé d'entreprendre la description des postes et de définir les niveaux et les qualifications requises pour tous les postes de la catégorie des administrateurs et des agents des services généraux.
2. Le Comité Consultatif a estimé qu'il fallait accorder à l'expert une période de six mois pour l'accomplissement de sa tâche.
3. L'expert est arrivé à Addis-Abéba le 2 février 1973; il n'a commencé ses travaux que le 14, tous les fonctionnaires se trouvant au Palais de l'Afrique à l'occasion du Conseil des Ministres.
4. Le plan établi pour l'évaluation des postes comporte cinq étapes :
 - a) recueillir les données relatives à l'Organisation à sa structure et aux tâches et responsabilités inhérentes aux postes.
 - b) procéder à la description des postes
 - c) faire l'analyse des fonctions
 - d) entreprendre l'évaluation des postes
 - e) établir un rapport.
5. Il a été procédé à un système simple d'analyse et un diagramme schématique a été établi, sur lequel figurent les différentes étapes et les rapports qui existent entre elles.
5. Les deux premières étapes du plan sont celles qui nécessitent le plus de temps puisqu'il s'agit de rencontrer les fonctionnaires, leur expliquer le plan, les amener à l'accepter, distribuer les questionnaires, étudier les réponses afin de s'assurer qu'elles fournissent les données appropriées. De même, la description des postes représente un travail de longue haleine, étant donné le volume considérable des documents à consulter.

6. Pour gagner du temps, l'expert a abordé cette deuxième étape parallèlement à la première, en attendant de pouvoir recueillir le reste des données non obtenues en raison de l'absence de certains fonctionnaires qui se trouvaient en mission à l'étranger.

7. L'expert pense terminer sa tâche dans la limite des six mois accordés par le Comité consultatif, et présenter son rapport en février 1974 .

8. Au cours de son enquête, l'expert a constaté que certaines réformes de structure sont nécessaires si l'on veut parvenir à une organisation rationnelle du travail.

Le chevauchement qui existe entre les activités de certains services au siège d'une part et entre certains bureaux régionaux et le département auquel ils se rattachent d'autre part, a rendu difficile le travail de description des postes. L'expert a signalé le fait au Secrétaire Général administratif qui lui a demandé, dans une lettre datée du 13 avril 1973, de rédiger un intérimaire sur les trois principales réformes à apporter à la structure, réformes qui doivent être sanctionnées par les instances politiques, et de présenter ce rapport à la vingt-et-unième session du Conseil des Ministres.

9. Il s'agit de la répartition des attributions entre la CSTR et le département des affaires scientifiques et culturelles, du volume du travail et du niveau de la responsabilité du chef du Cabinet et du chef de la division des Conférences. A ce sujet, l'expert Adu avait d'ailleurs déjà recommandé certaines réformes de structure; mais l'examen de ces recommandations a été renvoyé en attendant les observations de l'expert chargé de l'évaluation des postes et celles du Secrétaire Général administratif. Ces éléments figurent en annexes A et B du présent document.

10. Tous les éléments étant donc rassemblés il faut espérer que le Conseil des Ministres prendra les décisions appropriées, ce qui permettra non seulement de mener à bien la tâche de l'évaluation des postes, mais aussi de trouver une solution à un problème administratif qui se pose depuis longtemps et qui a jusqu'à présent sérieusement compromis l'efficacité et la productivité au sein de l'Organisation.

RENSEIGNEMENTS SUR LE POSTE OCCUPE

Première Partie

1. Dénomination du poste.....
2. Section.....
3. Division ou département.....
4. Nom du titulaire.....
5. Date de nomination.....
6. Titres, scolaires ou universitaires. Formation, domaine d'activités et expérience de l'intéressé (indiquer les dates).....
.....
.....
.....
7. Prière d'indiquer dans le tableau ci-après l'ensemble des fonctions que vous assumez, de manière à être parfaitement compris par un profane.

Expliquer l'importance relative de chaque fonction avec indication de la durée.

Indiquer clairement le cas échéant, les fonctions remplies périodiquement ou temporairement, que vous assumez, ainsi que leur périodicité.

Prière de disposer les diverses fonctions par ordre d'importance.

<u>Fonction</u>	<u>Pourcentage du passé à chaque fonction</u>
1. <u>Fonctions permanentes</u>
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.

Fonction périodiques et temporaires :

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9. Conditions de travail :
10. Positions subordonnées (titre et grade actuel).....
.....

DEUXIEME PARTIE

11. Commentaires du Chef direct sur le rendement du titulaire du poste :
.....
.....
.....
.....
12. Quelles sont les qualifications requises pour assumer ses fonctions de façon satisfaisante sous le rapport :
(a) de l'instruction primaire, secondaire ou universitaire
(b) de genre et/de la durée de formation
(c) Domaine d'activités et durée de l'expérience acquise
(d) Toutes autres qualifications éventuelles

FICHE D'ANALYSE DES TACHES

Département de

Bureau Régional

N°	TACHES	TEMPS
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	<u>Division ou Section.....</u> 	
8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15.	<u>Division ou Section.....</u> 	

Prière de décrire les tâches de la façon la plus détaillée,
la plus complète et la plus circonstancié possible.

Signature.....

Chef de Département

RAPPORT INTERIMAIRE DE L'EXPERT
CHARGE DE L'EVALUATION DES POSTES

INTRODUCTION

La structure comporte trois aspects principaux :

- a) La répartition des tâches au niveau des départements, selon la nature de ces tâches, les rapports qui existent entre elles ou selon tout autre critère approprié.
- b) La détermination des hiérarchies (appelées couramment niveaux d'autorité) et des rapports verticaux.
- c) Les tâches inhérentes aux postes de direction, à savoir, la planification, l'organisation, la gestion, le personnel et le contrôle.

2. Cependant, étant donné que le présent rapport traite des trois seules questions mentionnées dans la lettre du Secrétariat général en date du 13 avril 1973, les points b) et c) n'y figurent pas. Le point a) est étudié sous trois aspects ayant trait à la structure de base et sera présenté au Conseil des Ministres à sa session de mai 1973. Les détails relatifs aux réformes de la structure feront l'objet du rapport final qui sera présenté en février 1974.

3. L'auteur a des idées très précises sur la procédure à suivre en ce qui concerne les questions financières et administratives sur les rapports à établir avec le contrôle financier et la vérification générale des comptes et leurs conséquences sur la structure de base du Secrétariat général et au sein du département de l'administration lui-même. Toutefois, il préférerait discuter ces idées avec l'expert financier qui doit arriver bientôt. Les résultats des recherches de l'expert financier pourraient avoir des répercussions sur la structure et sur le système d'évaluation des postes.

4. Le présent rapport traite de trois points dans l'ordre suivant :

- i) La répartition des tâches entre le Secrétariat exécutif de la CSTR et les départements homologues du siège,
- ii) La situation du Cabinet,
- iii) La situation de la division des Conférences.

REPARTITION DES TACHES
ENTRE LE SECRETARIAT EXECUTIF DE LA SCTR ET LES
DEPARTEMENTS DU SIEGE

Les tâches confiées au Secrétariat exécutif de la CSTR sont, de par leur nature même, presque identiques à celles du département des affaires scientifiques et culturelles, au siège. La seule différence réside dans les domaines d'activités, mais la répartition des tâches ne repose sur aucun critère précis. Il existe des domaines d'activités communes tel que celui de la Tripanosomiase dont l'aspect relatif aux humains est du ressort du Bureau de la Santé du siège et celui relatif aux animaux, du ressort du Bureau interafricain des ressources animales, rattaché au Secrétariat exécutif de la CSTR. Les recherches sur les plantes médicinales constituent également un domaine d'activités communes. Les matériaux de construction forment un domaine d'activités rattaché à la CSTR sans justification aucune.

En ce qui concerne les activités agricoles, l'auteur a trouvé que certaines de ces activités faisaient double emploi. La distribution arbitraire actuelle des tâches qui est à l'origine des frictions et des conflits, se présente comme suit:

<u>CSTR-LAGOS</u>	<u>DEPARTEMENT D'ADDIS ABEBA</u>
1. Cartographie	1. Minéraux
2. Océanographie	2. Sylviculture
3. Pêcheries	3. Science et technologie
4. Matériaux de construction	4. Ressources hydrauliques
5. Plantes médicinales	5. Energie
6. Tripanosomiase	6. Climatologie
7. Ressources animales	7. Environnement et ressources naturelles
8. Sols	

2. Depuis 1968, les frictions n'ont pas cessé. Quatre ou cinq années se sont maintenant écoulées sans qu'une solution ait été apportée au problème du double emploi qui caractérise les activités du Secrétariat exécutif de la CSTR et du département des affaires scientifiques et culturelles à Addis-Abéba. Cette situation continue de prévaloir en dépit de deux rapports d'expertise sur la question. La raison pourrait résider dans l'absence d'un critère objectif. Les critères actuels sont basés soit sur le facteur temps, soit sur des considérations d'efficacité. Or, l'efficacité dépendant du niveau et du rendement du personnel, elle ne peut être considérée comme un critère objectif. Il va sans dire que l'évolution dans le temps des activités n'est point un critère défendable. Maintenir le statu quo pour la seule raison qu'ils a été hérité de l'ancienne CCTA, c'est faire l'építome du sous-développement lui-même. Développement est synonyme de changement, d'évolution, de mouvement.

"Il est reconnu que la structure du actuelle du département de l'éducation, de la science, de la santé et de la culture n'est pas satisfaisante et des propositions de nature à lui assurer une plus grande efficacité, ont été avancées à plusieurs reprises.."

Ces mots formulés en février 1972 s'appliquent toujours à la situation. Il est donc d'une nécessité vitale de définir un critère objectif pour les activités de chaque secrétariat exécutif, de chaque département, de chaque division.

¶ A.L. ADU , Révision de la structure du Secrétariat général de l'Organisation de l'Unité Africaine: Rapport CM/423 (Addis-Abéba Secrétariat général, 1972) page 34, paragraphe 8.II

une situation statique est une situation de sous-développement. La structure devrait être dynamique de manière à envisager des changements et des modifications qui surviennent à un rythme extraordinairement fréquent dans notre monde moderne, et tout particulièrement dans les domaines de la science et de la technologie.

5. L'attitude du secrétariat exécutif tout comme celle du département n'est pas de nature à prévenir les conflits futurs.

6. Transférer les activités de Lagos à Addis-Abéba ou inversement, n'est pas une solution, étant donné que le problème du critère objectif demeure et que d'éventuels conflits avec le département économique et social ne peuvent être évités. L'auteur suggère une solution qui consisterait à créer deux unités principales; la première coordonnerait les activités et la recherche en matière de sciences naturelles, la deuxième se verrait confier les activités relatives aux sciences sociales et humaines. Le département des sciences économiques et sociales et le département de la science, de la culture et de la santé, devraient constituer une seule unité dont les deux branches s'occuperaient respectivement des sciences sociales et des sciences naturelles. La similarité ou l'identité des tâches du secrétariat exécutif de la CSTR, du département de la science, de la culture et de la santé et du département économique et social vient appuyer le critère proposé. Il s'agit là d'une classification universelle que l'on retrouve dans la plupart des institutions scientifiques s'occupant d'éducation ou de coordination de la recherche.

7. Chacune des facettes du développement scientifique a ses implications économiques et sociales. Ceci nécessite un coordonnateur dynamique qui contrôlerait les activités scientifiques, économiques et sociales, dans le but d'assurer que tous ceux qui se chargeront de donner suite à un changement introduit soient impliqués et que toutes les activités y relatives au sein du Secrétariat général en fassent partie. L'expérience a révélé que la coordination des activités scientifiques est l'aspect le plus efficace et le plus économique dans la "direction moderne de la science".

II. LA SITUATION DU CABINET

" sous réserve de la nécessité de réévaluer l'étendue et les fonctions des services juridiques et de l'information dans un plus large contexte, il est recommandé en principe que le Bureau du Secrétaire général administratif soit constitué en un département aligné sur les autres départements et qu'il ait pour Chef, un fonctionnaire relevé au poste de Directeur, de la catégorie P.3.

Toutefois, étant donné que le mandat actuel du Secrétaire général administratif prend fin en juin 1972, il est recommandé, en outre, de remettre la réorganisation proposée jusqu'après sa réélection ou la désignation d'un nouveau Secrétaire général administratif, lors de la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement".¹⁷

L'auteur est en partie d'accord avec M. Adu sur ce point. Le nouveau Secrétaire général a été désigné et il a réorganisé le Cabinet, y compris tous les services qui y sont rattachés, à savoir, le service juridique, le service de l'information, le service du protocole, le service du courrier, et le service du contrôle financier. Deux autres activités sont venues s'ajouter au domaine placé sous le contrôle du Chef du Cabinet, à savoir celles du Bureau de Santa Isabel et du nouveau Bureau de Genève.

8. Ces nouvelles activités ajoutées aux premières (à l'exception du service du contrôle financier) constituent un ensemble harmonieux dont l'importance n'est pas inférieure à celle des autres unités du Secrétariat général. Le rôle du chef du Cabinet est de coordonner et de contrôler ces activités, outre les tâches importantes inhérentes à ses fonctions de "premier assistant" du Secrétaire général.

¹⁷ A.L. ADU, Révision de la structure, op.cit., paragraphes 4.5 et 4.6, page 11.

9. L'évaluation des postes au sein du Cabinet aussi bien que celle de tous les postes du Secrétariat général sera faite ultérieurement et fera l'objet d'un rapport séparé qui sera présenté au Conseil des ministres. Le processus de l'évaluation tiendra compte de facteurs autres que ceux reliés à la structure au niveau des départements et à la distribution des tâches. En général, neuf facteurs doivent être pris en considération:

APTITUDES

Niveau d'instruction
Expérience
Formation
Sens de la Précision

RESPONSABILITES

envers les autres
dans les contacts
dans les finances

E F F O R T S

mental
physique

III. LES ACTIVITES DE LA DIVISION DES CONFERENCES

10. L'auteur recommande de séparer les activités de la division des conférences du département de l'administration ¹⁷ et de rendre la division directement responsable envers l'autorité politique, et ce, pour les raisons suivantes:

¹⁷ Cette recommandation a été également formulée par le précédent expert qui a entrepris la révision de la structure du Secrétariat général de l'OUA. Voir A.L.ADU, rapport, op.cit., paragraphe 5.12

a) Vaste étendue des domaines de contrôle

3 sections de langue (arabe, anglais et français)
1 section des comptes-rendus
1 section des documents
1 central dactylographique.

b) Importance de la nature du Travail

Un degré exceptionnel de précision est constamment nécessaire; les erreurs se répercutent sur les organes politiques qui ont établi les documents. Il est indispensable d'avoir des traducteurs et des réviseurs d'un niveau très élevé, ce qui est rare sur le marché.

c) Volume du Travail

Le volume du travail de la division des Conférences dépasse de loin celui de toute autre unité de l'OUA. La preuve en est que les effectifs ont été renforcés (42 fonctionnaires dont 11 professionnels et 31 agents des services généraux). Une autre preuve ¹⁷ réside dans les crédits alloués qui représentent environ

¹⁷ Voir étude comparative pp.10 et 11 (anglais)

le quart du budget total pour l'exercice financier 1972/73 707.192 \$ U.S.). La division assure les services techniques de près de 30 conférences par an.

- d) La répartition des Tâches et le regroupement des activités reposent sur la bonne entente. Cet élément fait défaut et c'est là un autre facteur qui justifie la séparation des deux unités. Les activités de la division des conférences ont un caractère technique très différent de celui des autres activités rattachées au département de l'administration.

9. Cette analyse montre que l'importance et le volume du travail de cette division ne sont pas inférieures à ceux des autres unités au sein du Secrétariat général. L'évaluation des postes de la division des conférences, comme celle des autres postes du Secrétariat général, sera faite ultérieurement.

CONCLUSION

En conclusion, l'auteur recommande de répartir les tâches conformément à l'organigramme annexé au présent document. Les propositions de changement qui y figurent tiennent compte de ce qui suit:

- 1) Les fonctions des secrétaires généraux adjoints et leurs domaines de contrôle seront déterminés par décision spéciale du Secrétaire général conformément à la résolution que prendra le Conseil des Ministres sur la structure.
- 2) Les observations portant sur les niveaux des postes ou des grades seront prises en considération dans l'évaluation des postes.

ETUDE COMPARATIVE DES PRINCIPALES UNITES DU
SECRETARIAT GENERAL AVEC INDICATION DE LEUR
ORDRE D'IMPORTANCE Y RELATIVE

Principales Unités	Nombre de Services	Montant des Crédits ouverts inscrits au budget, en dollars EU.	Effectifs		Niveau actuel des départements
			Prof.	G.S. & LR.S	
Secrétariat Exécutif du CSTR	4 Bureaux 2 divisions (3) <u>1</u> Unité 7	829,075	20	80	Secrétariat Exécutif
Comité de Libération Secrétariat Exécutif	2 bureaux 3 départements	410,460 ⁽⁵⁾	9	17	Secrétariat Exécutif
Département Economique et social	4 sections	201,438	11	3	Département
Département de la Science, de la culture, de la santé et de la nutrition	1 division <u>3</u> sections 4	257,379 ⁽⁶⁾	10	14	Département
Bureau de l'OJA à New-York	(1)	132,008	3	3	Secrétariat Exécutif
Bureau de l'OJA à Geneve	-	136,936	-	-(10)	Département ayant le statut d'un Secrétariat Exécutif
Département Politique	4 sections	192,067	7	3	Département
Bureau de placement et d'éducation des réfugiés africains	-	170,324 ⁽⁷⁾	2	1	Section
Département de l'Administration	1 division ⁽²⁾ <u>3</u> sections 4	328,905	9	95	Département
Conférence	3 divisions ⁽³⁾ <u>3</u> sections 6	629,049	11	31	Département
Cabinet	2 bureaux ⁽⁴⁾ 2 divisions 2 sections <u>1</u> Unité 7	308,359 ⁽⁹⁾	13	20	Division

Note : Voir note explicative page 11

NOTES EXPLICATIVES.

- 1) Il a été impossible d'obtenir des informations sur le Bureau de New-York.
- 2) Dans la structure actuelle, la Division des conférences est reliée au Département de l'administration.
- 3) Selon l'évaluation actuelle des postes, les réviseurs ont le grade de P.4, grade équivalent à celui du Chef de la Division.
- 4) Les deux Bureaux sont ceux de Santa Isabel et de Genève.
- 5) Ce chiffre comprend les crédits alloués aux Bureaux de Conakry et de Lusaka; le fonds spécial n'y est pas inclus.
- 6) Ce chiffres comprend les crédits alloués au Bureau linguistique de Kampala.
- 7) Ce chiffre comprend le fonds spécial.
- 8) Les unités principales sont déterminées sur la base de l'importance du travail, de son volume ainsi que de leur autonomie.
- 9) Ce chiffre comprend les crédits alloués au Bureau de Santa Isabel. Ceux du Bureau de Genève figurent séparément sur le tableau.
- 10) En ce qui concerne le Bureau de Genève, une somme forfaitaire a été allouée dans le budget. Le nombre de postes, et leur niveau n'ont pas encore été déterminés.

Le 19 avril 1973.

Le Secrétaire général administratif
Organisation de l'Unité Africaine
Addis - Abéba.

Excellence,

En réponse à la lettre du Secrétariat général en date du 13 avril 1973 (copie ci-jointe) dans laquelle il m'est demandé d'établir un rapport intérimaire sur trois problèmes spécifiques relatifs à la structure du Secrétariat général, j'ai l'honneur de vous informer que j'ai visité tous les principaux Bureaux régionaux et que j'ai interviewé presque tous les fonctionnaires du Secrétariat général de l'OUA au cours d'une période de deux mois environ. Je suis parvenu à certaines conclusions ou à certains concepts sur la structure, dont je voudrais vous faire part. Cependant, me conformant à la lettre précitée, je ne mentionne pas encore toutes les autres observations concernant la structure et qui feront l'objet du rapport final devant être présenté au Conseil des Ministres à sa prochaine session de février. J'estime que les concepts sont d'une importance primordiale pour le bon fonctionnement du Secrétariat général de l'OUA. De plus, ils permettraient d'éviter tout chevauchement susceptible d'avoir des effets néfastes sur le processus de l'évaluation des postes.

Etant donné que le Conseil des Ministres, comme vous m'en informez ne disposera pas du temps nécessaire à l'examen d'un rapport détaillé, je présente ci-joint mes observations sur les trois points mentionnés dans votre lettre, ainsi qu'un rapport sur l'état d'avancement des travaux qui m'ont été confiés.

Veillez agréer, Excellence, l'expression de ma haute considération.

Signé

SAAD YOUNIS.



Le 13 avril 1973.

M. SAAD YOUNIS

Expert, Evaluation des postes

Secrétariat général de l'OUA

Addis - Abéba.

Au moment de votre prise de fonctions, en février 1973, il était prévu que votre rapport serait présenté au Conseil des Ministres, en mai de l'année en cours. A ce stade, il semble qu'il vous sera impossible de le faire.

2. Toutefois, il a été jugé nécessaire que vous présentiez un rapport intérimaire à la prochaine session du Conseil des Ministres. Ce rapport devrait traiter de trois problèmes principaux relatifs à la structure, à savoir, les rapports entre la CSTR à Lagos et le Département scientifique, et la création de deux Départements, à savoir, le Département du Cabinet et le Département des conférences.

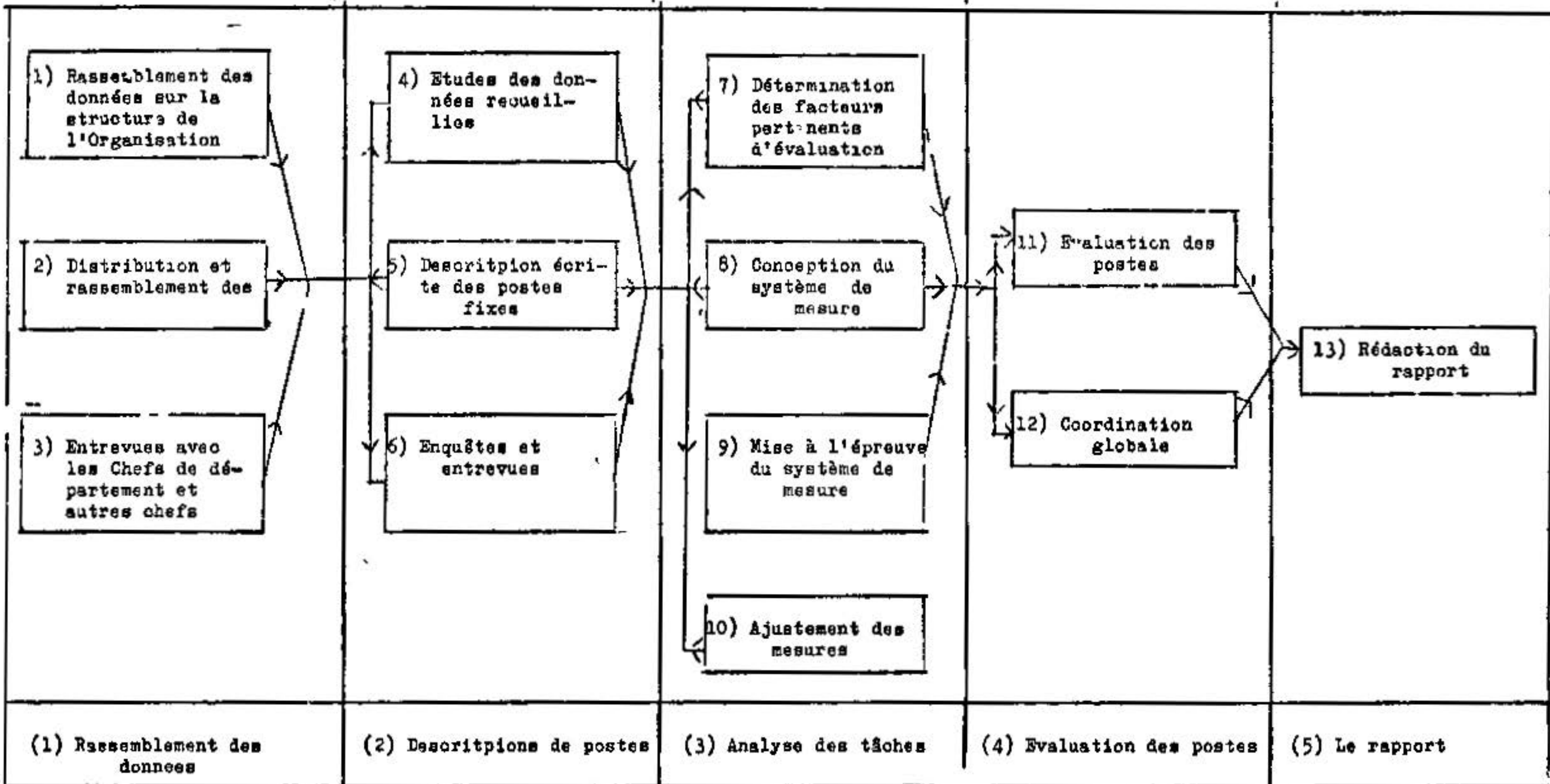
3. Il convient de rappeler que ces problèmes avaient été mentionnés dans le rapport ADU et en les étudiant dans votre rapport intérimaire, vous aurez, il faut l'espérer, une idée claire de la structure de l'administration qui constitue la tâche principale qui vous a été confiée.

Peter U. ONU,

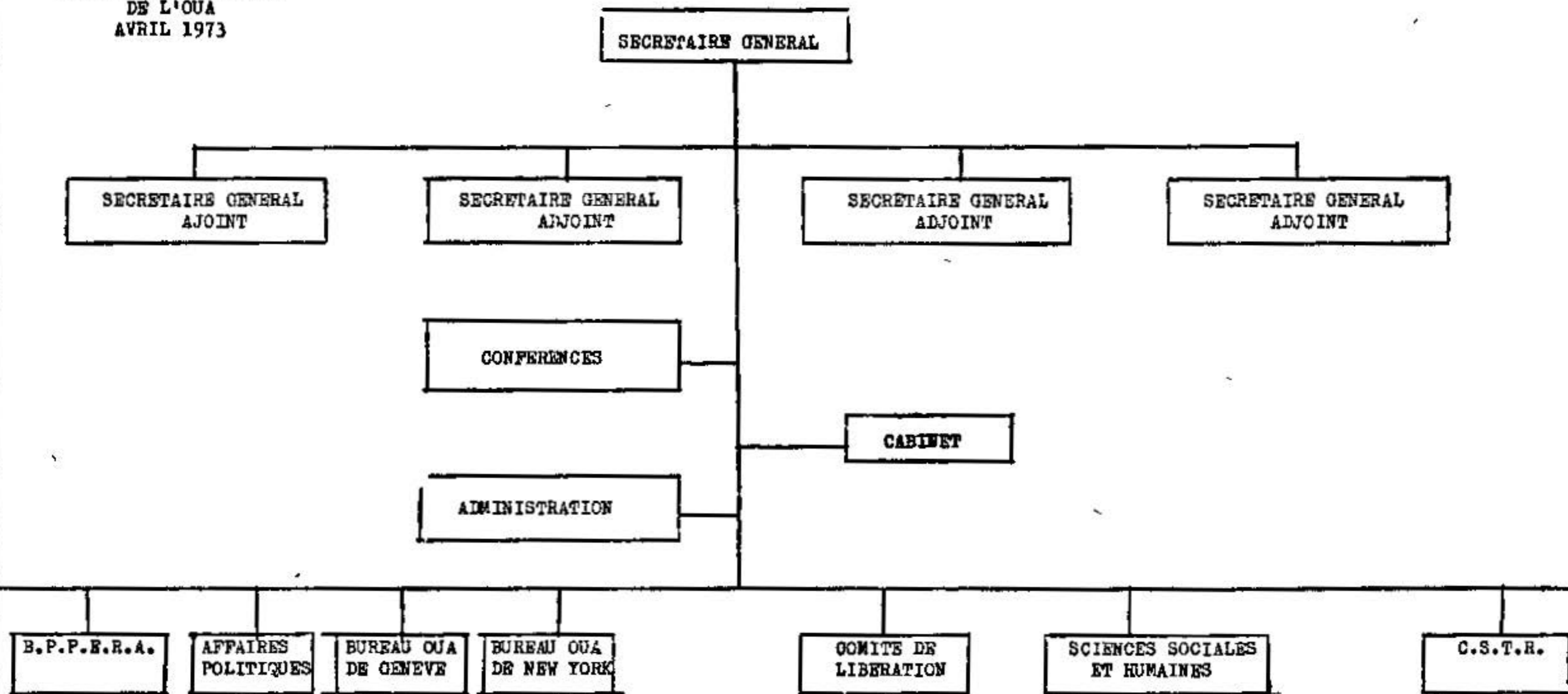
Secrétaire général adjoint
(Administration et finances).

S C H E M A D E S O P E R A T I O N S

CM/499



ORGANIGRAMME GENERAL
DE L'OUA
AVRIL 1973



N.B.

1. Tâches devant être assignées aux adjoints du Secrétaire général par décisions spéciales.
2. Cet organigramme n'indique pas le classement hiérarchique, mais seulement les départements, les niveaux d'autorité, le personnel, et les sections du secrétariat.

AFRICAN UNION UNION AFRICAINE

African Union Common Repository

<http://archives.au.int>

Organs

Council of Ministers & Executive Council Collection

1973-05

Progress report on the job evaluation scheme

Organization of African Unity

Organization of African Unity

<https://archives.au.int/handle/123456789/7816>

Downloaded from African Union Common Repository