



Assemblée générale

Distr.
GÉNÉRALE

A/C.5/49/34
17 novembre 1994
FRANÇAIS
ORIGINAL : ANGLAIS

Quarante-neuvième session
CINQUIÈME COMMISSION
Points 107 et 111 de l'ordre du jour

BUDGET-PROGRAMME DE L'EXERCICE BIENNAL 1994-1995

PLAN DES CONFÉRENCES

Étude détaillée des services de conférence

Rapport du Secrétaire général

I. INTRODUCTION

1. Au paragraphe 42 de sa résolution 48/228 du 23 décembre 1993, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de "lui présenter à sa quarante-neuvième session une étude détaillée des ressources nécessaires, sur le plan de l'organisation, de la gestion et des ressources humaines, pour assurer la prestation de services de conférence adéquats - étude sur laquelle elle se fondera pour examiner les propositions du Secrétaire général au titre du budget ordinaire pour l'exercice biennal 1996-1997". L'étude demandée a été réalisée avec le concours d'un consultant indépendant engagé par le Département de l'administration et de la gestion, et le Bureau des services de conférence et services d'appui y a été associé de très près. Étant donné le peu de temps et de ressources dont on disposait, l'étude a porté essentiellement sur les services de conférence au Siège, mais les conclusions et recommandations qu'elle contient valent aussi, dans l'ensemble, pour les offices des Nations Unies à Genève et à Vienne.

2. Il ressort de cette étude que la demande de services de conférence a augmenté sensiblement depuis 1991 et qu'elle dépasse la capacité des Services de conférence, vu les effectifs et autres ressources dont ils disposent actuellement. On y suggère certaines mesures propres à accroître la productivité des services de conférence et à rendre leur gestion plus efficace, tout en soulignant la nécessité d'une meilleure communication entre les Services de conférence et ceux qui leur soumettent de la documentation à traiter ou qui font appel à eux pour la prestation d'autres services. Bon nombre de ces

94-42430 (F) 181194 181194 211194

/...



suggestions sont en passe d'être appliquées et les conclusions et recommandations de l'étude seront également prises en compte lors de l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1996-1997.

A. Définitions

3. Aux fins de l'étude, les services de conférence ont été définis comme les services nécessaires à la tenue des conférences et réunions et à la publication des documents relatifs à ces réunions. Conformément au plan à moyen terme pour la période 1992-1997¹, les objectifs généraux de l'entité administrative chargée des services de conférence sont les suivants :

"Fournir aux organes de l'Organisation, à d'autres organes intergouvernementaux et à leurs organes subsidiaires respectifs les services nécessaires au bon déroulement des réunions et des conférences, de façon à garantir une utilisation optimale des services, ressources et installations affectés aux conférences dans tous les bureaux de l'Organisation;

Établir, pour approbation par le Comité des conférences, un projet de calendrier des réunions de l'Organisation qui soit conforme aux résolutions [des organes intergouvernementaux] et aux règles et principes régissant la planification des conférences, et qui garantisse une utilisation optimale, dans tous les bureaux, des ressources, centres et installations affectés aux conférences;

Faire en sorte que les documents et publications produits par l'Organisation soient de grande qualité et qu'ils soient mis en temps voulu à la disposition des États Membres et autres utilisateurs et largement diffusés auprès d'eux sous de multiples formes permettant d'accéder facilement à l'information;

Veiller à ce que la documentation destinée à la publication soit conforme aux normes fixées pour la contrôler et en limiter le volume."

Les services de conférence comprennent les services suivants : planification et service des séances, interprétation, rédaction des procès-verbaux de séance, rédaction des comptes rendus analytiques, contrôle des documents, édition, référence et terminologie, traduction (y compris la traduction contractuelle), traitement de texte, préparation de copie et correction d'épreuves, mise en page, publication assistée par ordinateur, reproduction et distribution.

4. Les services de conférence sont mis à la disposition des organes intergouvernementaux et des organes d'experts pour les aider à mener à bien leurs travaux et atteindre leurs objectifs. On peut donc considérer que les services de conférence sont adéquats lorsqu'ils permettent aux États Membres de se réunir conformément au calendrier qu'ils ont approuvé et de débattre des questions de leur choix. Selon cette définition, l'adéquation des services de conférence ne peut ni ne doit être évaluée en fonction de l'issue des débats eux-mêmes : s'il est vrai que des services de conférence inadéquats peuvent faire obstacle au bon déroulement des débats, en revanche, leur adéquation,

/...

quelle que soit la façon dont on la définit, n'est pas une garantie que les débats seront fructueux.

5. L'étude met l'accent sur les points suivants :

a) Les ressources des services de conférence sont limitées, elles doivent donc être utilisées de manière à optimiser le rapport coût-efficacité. Les ressources en personnel prévues au budget pour les services de conférence sont limitées, de même que leur capacité de répondre à la demande sans cesse accrue de services. Il y a également des limites à la possibilité d'accroître cette capacité grâce à la bureautique et à d'autres moyens techniques;

b) Pour être utiles, les services doivent être fournis en temps voulu. Les documents doivent être publiés suffisamment longtemps avant la réunion au cours de laquelle le point de l'ordre du jour sur lequel ils portent sera examiné, de façon que les représentants des États Membres puissent les étudier. Tous les services nécessaires doivent être disponibles au moment où une réunion est censée commencer;

c) Les services doivent être de la plus haute qualité. Pour être utiles aux États Membres et contribuer à la réalisation des objectifs des organes intergouvernementaux, les services de conférence doivent être de la plus haute qualité. Le bon déroulement des réunions nécessite que les documents soient établis avec soin et publiés en temps voulu et que l'interprétation et les autres services soient également de grande qualité.

La prestation de services de conférence adéquats exige donc de trouver l'équilibre optimal entre trois impératifs : qualité, rapidité d'exécution et efficience. Ces trois aspects sont tous indispensables à la prestation de services de conférence adéquats. Il se peut qu'à court terme, du fait de la limitation des ressources, d'une capacité insuffisante, d'un appui technique inadéquat, ou en raison d'autres facteurs, on soit amené à privilégier l'un de ces aspects - la rapidité d'exécution, par exemple - au détriment des deux autres. L'objectif à long terme n'en reste pas moins d'améliorer les résultats sur ces trois plans.

B. Critères

6. Sur la base des conclusions de l'étude, on élabore actuellement de nouveaux critères, mieux adaptés, pour évaluer les résultats des services de conférence. Ces critères sont examinés plus loin (voir sect. III).

II. ORGANISATION DES SERVICES DE CONFÉRENCE

A. Objectifs

7. Les services de conférence doivent être organisés de façon à :

a) Permettre d'utiliser au mieux les ressources limitées dont on dispose pour fournir, en temps voulu et avec efficacité, des services de grande qualité, qui répondent aux besoins des diverses conférences et réunions organisées par l'ONU dans le monde entier;

/...

b) Permettre de définir clairement les responsabilités des responsables de programme et de leur déléguer les pouvoirs correspondants, en les rendant comptables de la réalisation des objectifs fixés, dans les limites des ressources allouées;

c) Définir clairement les filières de communication tant à l'intérieur même des Services de conférence qu'entre eux et les autres départements et bureaux;

d) Favoriser l'esprit d'initiative et la souplesse nécessaires pour pouvoir répondre à une demande de services qui évolue rapidement;

e) Favoriser la coopération et la coordination non seulement entre les différentes unités chargées des services de conférence dans tous les bureaux de l'Organisation, mais également entre les Services de conférence et les autres unités administratives du Secrétariat, ainsi qu'avec les organes intergouvernementaux et les représentants des États Membres.

B. Structure administrative actuelle

8. La structure administrative des Services de conférence a été réorganisée au milieu de l'année 1994 comme le Secrétaire général l'avait proposé dans son rapport sur la réorganisation du Département de l'administration et de la gestion (A/C.5/48/72), l'Assemblée générale ayant accepté les propositions du Secrétaire général dans sa décision 48/491 du 14 juillet 1994. Comme l'explique le Secrétaire général dans ce document, l'ancien Bureau des services de conférence et l'ancien Bureau des services généraux ont été regroupés pour former le Bureau des services de conférence et services d'appui, dirigé par un sous-secrétaire général. Les Services de conférence ont pour fonction essentielle de faciliter la communication entre les États Membres et doivent aider à assurer le bon fonctionnement de l'ONU et à donner d'elle l'image d'une organisation efficace. Pour s'acquitter de ses responsabilités en ce qui concerne la gestion des Services de conférence, le Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui est secondé par un adjoint, ayant rang de directeur, qui supervise les activités courantes des services de conférence, préside à l'élaboration des politiques de l'Organisation en matière de services de conférence et définit les procédures et pratiques à suivre pour la prestation de ces services dans tous les bureaux de l'Organisation. Dans les offices des Nations Unies à Genève et à Vienne, la structure administrative est légèrement différente. À Genève, la Division des services de conférence, qui comprend le Service de conférence, le Service linguistique, le Service d'interprétation, le Service des publications et la Bibliothèque, est distincte de la Division de l'administration; le Directeur de la Division des services de conférence relève directement du Directeur général de l'Office. À Vienne, selon le projet d'unification des services de conférence, les services de conférence et les services administratifs seront regroupés dans une seule division, la Division des services administratifs et des services communs (A/C.5/49/24). L'organigramme des Services de conférence au Siège figure à l'annexe I du présent rapport.

9. Dans tous les cas, cependant, les Services de conférence sont organisés selon une structure hiérarchisée et par fonction, chaque aspect des activités

/...

étant confié à une unité administrative distincte. Au Siège, ces unités sont regroupées en deux grandes divisions : la Division de traduction et d'édition et la Division de l'interprétation, des séances et de la documentation. Des collaborateurs immédiats du Directeur des Services de conférence supervisent les unités responsables de la planification centrale et de la coordination, du contrôle des documents et du programme d'innovations technologiques.

C. Analyse de la structure administrative

10. L'étude contient une analyse de l'organisation interne des Services de conférence et des rapports entre ces services et les autres services du Secrétariat. Les Services de conférence sont organisés par fonction, chaque aspect de leurs activités étant confié à une unité administrative distincte. Cette structure permet de disposer d'unités spécialisées dont les responsabilités, les pouvoirs et les obligations redditionnelles sont clairement définis. Elle facilite le traitement des documents et le service des séances et évite les chevauchements entre les différentes fonctions, ainsi que les doubles emplois. Les filières de communication entre les différentes unités sont directes et bien définies et les délégations de pouvoirs prévues permettent de faire face à l'évolution des besoins. La communication à l'intérieur des Services de conférence est bonne.

11. Toutefois, la spécialisation et l'importance accordée aux activités de traitement internes risquent d'amener à négliger la communication, d'une part, entre les différentes unités des Services de conférence et, d'autre part, entre ces derniers et les autres unités du Secrétariat ainsi que les utilisateurs des services de conférence. L'étude a montré que les Services de conférence devraient être mieux sensibilisés aux besoins et aux préoccupations des utilisateurs et de ceux qui leur soumettent la documentation à traiter. Il semble aussi que les autres services ne soient pas toujours très au fait des contraintes opérationnelles des Services de conférence et des moyens dont ils disposent.

D. Améliorations proposées

12. L'étude a fait ressortir la nécessité d'améliorer la communication entre, d'une part, les Services de conférence et, de l'autre, le reste du Secrétariat et les représentants des États Membres, pour leur permettre d'échanger des informations et de coordonner leurs activités afin d'atteindre leurs objectifs communs. On a donc commencé à mettre en place des réseaux de liaison permettant aux Services de conférence de communiquer avec les autres unités du Secrétariat qui leur soumettent des documents ou qui utilisent leurs produits, ainsi qu'avec les missions permanentes pour ce qui est des services à fournir aux organes intergouvernementaux ou aux groupes d'experts.

13. Ces réseaux sont destinés à faciliter diverses relations de travail entre les Services de conférence et d'autres services – notamment les départements auteurs des manuscrits que traitent les Services de conférence et les secrétariats des organes intergouvernementaux, qui sont chargés de planifier les travaux de ces organes et de veiller à ce que les documents et les services nécessaires pour les séances soient fournis efficacement et en temps voulu.

/...

14. On envisage de confier à des fonctionnaires des Services de conférence désignés spécialement à cette fin le soin de veiller à la prestation des services nécessaires à divers organes intergouvernementaux et organes d'experts, ainsi qu'aux départements organiques concernés. Les activités de ces fonctionnaires ne feraient pas double emploi avec celles des secrétaires des organes en question ni celles des fonctionnaires des départements organiques chargés de coordonner la documentation, mais elles les complèteraient, les intéressés étant chargés d'évaluer les besoins des organes considérés et de proposer des calendriers pour la soumission des documents et leur publication. Ces activités seraient coordonnées par le Bureau du Directeur des Services de conférence.

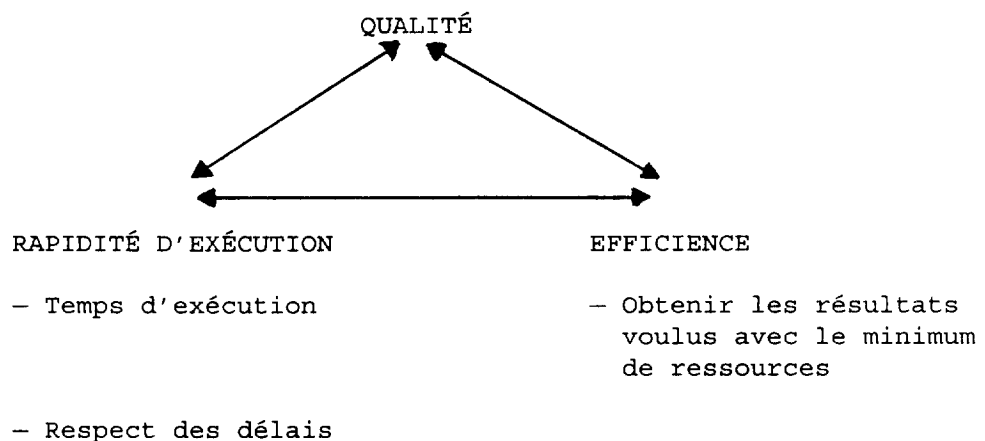
15. On étudie actuellement des mesures visant à renforcer la capacité centrale de planification et de coordination du Bureau du Directeur des Services de conférence, notamment la création d'un groupe qui serait chargé de coordonner les activités de tous les centres de conférence pour la préparation et le service des conférences mondiales. En outre, on est en train de mettre en place une structure qui permettra d'améliorer constamment les résultats.

III. GESTION DES SERVICES DE CONFÉRENCE

A. Objectif

16. La gestion des Services de conférence a pour objectif d'utiliser les ressources relativement limitées dont on dispose pour fournir les services requis en maintenant un équilibre optimal entre la qualité, la rapidité d'exécution et l'efficacité. Il s'agit, au quotidien, d'opérer les choix nécessaires pour réaliser cet équilibre. Cela suppose, comme on l'a vu plus haut, une bonne connaissance des besoins et des priorités des destinataires de chaque produit ou service fourni. À long terme, il s'agit d'améliorer la qualité, la rapidité d'exécution et l'efficacité en perfectionnant les systèmes et les modes de gestion.

Optimisation des résultats



/...

B. Analyse des arrangements actuels

1. Gestion globale des ressources allouées aux Services de conférence

17. Bien que les services de conférence de Genève et de Vienne relèvent officiellement des directeurs généraux des offices des Nations Unies dans ces deux villes, le Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui et son adjoint, le Directeur des Services de conférence du Siège, sont responsables de la gestion globale des ressources prévues pour les Services de conférence au chapitre 25 E du budget-programme de l'exercice biennal 1994-1995 (services de conférence, New York, Genève et Vienne). Ils sont chargés à ce titre de nommer et de promouvoir les fonctionnaires des Services de conférence et de coordonner les Services de conférence dans le monde entier de manière à assurer l'utilisation optimale des ressources disponibles. Au Siège, à Genève et à Vienne, les fonctionnaires des services linguistiques sont nommés et promus sur la base des recommandations adressées par le Directeur des Services de conférence au Sous-Secrétaire général aux services de conférence et services d'appui. Au nom du Directeur des Services de conférence, les directeurs de division et les chefs de service au Siège entretiennent des relations étroites et suivies avec leurs homologues de Genève, de Vienne et des autres centres de conférence : ils coordonnent leurs plans et redéplient leur personnel ou redistribuent leur travail de manière à utiliser au mieux les capacités disponibles. Au Bureau du Directeur, le Coordonnateur du Programme d'innovations technologiques reste en liaison étroite avec son homologue de Genève pour assurer la compatibilité des applications informatiques et l'application d'une stratégie cohérente dans ce domaine.

18. L'un des principaux instruments dont dispose le Secrétariat pour assurer la coordination des services de conférence est le calendrier des conférences et réunions de l'Organisation des Nations Unies. Ce calendrier est élaboré sous la direction du Chef de la Section de la planification et du service des séances, qui remplit également les fonctions de secrétaire du Comité des conférences. Il est examiné par le Comité des conférences et présenté à l'Assemblée générale pour approbation. On est en train d'établir une base de données informatisée pour les conférences et réunions de l'Organisation des Nations Unies, afin de faciliter la coordination entre les centres de conférence ainsi que l'établissement et l'exécution du calendrier biennal des conférences et réunions.

2. Gestion et coordination au Siège

19. Au Siège, les activités des unités fonctionnelles spécialisées des Services de conférence sont coordonnées dans le cadre de réunions hebdomadaires organisées par les directeurs de division et le Chef de la Section du contrôle des documents pour planifier le traitement des documents et le service des séances pour les semaines suivantes. Ces réunions permettent aux responsables des différentes unités d'harmoniser leurs priorités et de mettre en oeuvre les moyens nécessaires pour que le travail soit fait à temps.

/...

3. Chaîne de production documentaire

20. Pour faire face au volume important de la documentation et respecter des délais de publication serrés, les unités qui assurent le service des conférences forment une chaîne de production, les priorités de traitement étant établies par la Section du contrôle des documents, en consultation avec les secrétariats des organes intergouvernementaux et avec les unités fonctionnelles. On est en train d'établir des plans en vue de permettre à la Section du contrôle des documents de mieux planifier et suivre la production des documents et de mieux faire respecter les règles concernant la documentation.

21. Dans chaque unité de traitement, afin d'accélérer les travaux, les documents sont souvent partagés entre plusieurs fonctionnaires et réassemblés au stade de l'établissement du bon-à-tirer. Si la formule de la chaîne de production permet un traitement efficace et rapide des documents, elle exige des fonctionnaires qu'ils travaillent successivement sur des tranches de documents hétéroclites, et il leur est difficile, dans ces conditions, de se sentir responsables de la production du document final. Un traducteur ou un opérateur de traitement de texte est rarement chargé à lui seul de la préparation d'un document entier, lequel n'est souvent revu dans son ensemble qu'au stade de l'établissement du bon-à-tirer. Il est souvent impossible de revoir l'ensemble d'un long document qui a été traduit en autorévision par plusieurs traducteurs.

4. Coopération avec d'autres unités administratives

22. Un des autres objectifs de la réorganisation est d'encourager une étroite coopération non seulement entre les unités des Services de conférence mais entre tous les départements et bureaux concernés par les travaux des organes intergouvernementaux et des groupes d'experts. Une telle coopération est indispensable entre les deux entités constitutives du Bureau des services de conférence et services d'appui, mais elle est aussi très importante dans le cas des autres départements et bureaux. Bien que cette coopération ne fasse l'objet d'aucun arrangement officiel, la Section du contrôle des documents et la Section de la planification et du service des séances ont des contacts quotidiens avec les services organiques et les départements auteurs des documents à propos du calendrier prévu pour le traitement des documents et les réunions des organes intergouvernementaux. En automne, pendant la session de l'Assemblée générale, les responsables des Services de conférence et du Service du secrétariat de l'Assemblée générale tiennent aussi des réunions hebdomadaires de coordination avec les secrétaires des grandes commissions, de façon que les ressources disponibles soient utilisées le plus efficacement possible pour répondre aux besoins de l'Assemblée. Ces réunions hebdomadaires, qui ont commencé pendant la quarante-huitième session, se sont avérées utiles.

5. Inadéquation des indicateurs de résultats

23. Un programme d'amélioration permanente exige que l'on dispose d'indicateurs de résultats qui montrent dans quelle mesure les Services de conférence utilisent leurs ressources de manière efficace et productive pour fournir, en temps voulu, des services de haute qualité répondant aux besoins des usagers. D'après l'étude, les statistiques du volume de travail qui sont actuellement établies ne sont guère utiles en tant qu'indicateurs de résultats. Elles ne

/...

sont pas toujours harmonisées, elles sont parfois difficiles à interpréter, et elles ne couvrent pas tous les aspects des services de conférence nécessitant des améliorations permanentes. Ainsi, les statistiques de la production de la documentation rendent compte du travail accompli plutôt que la production finale; ces renseignements sont certes utiles à des fins de gestion interne, mais ne donnent pas une idée claire du nombre de pages de documentation finale produites.

6. Impossibilité de mesurer la demande à partir des statistiques actuelles du volume de travail

24. L'un des principaux problèmes rencontrés tient au fait que les statistiques actuelles portent uniquement sur les travaux achevés et ne donnent pas d'indications sur le travail à faire, ni sur la demande totale de services. En ce qui concerne les documents, elles donnent une idée du volume de la documentation traitée, mais non de la documentation soumise pour traitement. Il s'ensuit que les documents en attente ne sont pas pris en compte dans les statistiques correspondant à la période durant laquelle ils auraient dû être produits. De même, on connaît le nombre de séances couvertes par les Services de conférence, avec ou sans interprétation, mais non le nombre total de séances pour lesquelles des services ont été demandés, si bien que la demande de services est probablement sous-estimée dans les statistiques actuelles. Faute de pouvoir mesurer la demande globale de services, il a été jusqu'ici difficile de déterminer si celle-ci était ou non supérieure à la capacité des Services de conférence.

7. Nécessité d'encourager plus systématiquement la concertation

25. La capacité des Services de conférence de répondre à la demande dépend du degré de concertation entre leurs propres unités et avec les autres unités du Secrétariat. Cette concertation est encouragée et, d'après l'étude, s'avère généralement efficace. Toutefois, comme on l'a dit plus haut, les résultats dans ce domaine ne sont pas mesurés ni analysés systématiquement. Le personnel, y compris les cadres, est parfois si accaparé par le travail immédiat qu'il peut laisser passer des occasions d'améliorer la concertation. Cela étant, les problèmes susceptibles de se poser aux différentes unités des Services de conférence dans leurs multiples relations de travail peuvent passer inaperçus, sans qu'apparaisse l'effort supplémentaire qu'un service devra faire pour pallier les insuffisances du service en amont.

8. Nécessité de renforcer la coopération entre les Services de conférence et les autres départements et bureaux

26. L'étude met en lumière la nécessité d'une coopération étroite avec les départements et bureaux intéressés, dès les premiers stades de l'élaboration d'un document, cette coopération étant jugée essentielle pour permettre aux Services de conférence de respecter les délais de publication. Les Services de conférence ont besoin de connaître exactement le nombre de documents qui doivent être présentés à un organe intergouvernemental, la complexité de ces documents et leur longueur, ainsi que les dates auxquelles ils leur parviendront. Malheureusement, ces informations font souvent défaut. Il a été constaté dans l'étude que, si les responsables de la documentation dans les départements

/...

organiques, les unités de coordination (comme la Division des affaires du Conseil de sécurité, le Service du secrétariat de l'Assemblée générale et la Division de la coordination des politiques et des affaires du Conseil économique et social) et la Section du contrôle des documents aux Services de conférence, coordonnaient assez étroitement leurs activités, ils le faisaient beaucoup trop tard pour que la concertation et le respect des objectifs puissent se concrétiser dans l'ensemble de l'Organisation. La coordination doit commencer à l'échelon des auteurs des documents, sinon avant, et doit être encouragée par les responsables des départements auteurs. Elle est particulièrement importante dans le cas d'organes, tel le Conseil de sécurité, dont le programme de réunions et le volume de la documentation sont par définition imprévisibles.

9. Nécessité de disposer d'informations plus complètes sur les coûts des services

27. Pour pouvoir gérer au mieux les ressources affectées aux services de conférence, il importe de savoir exactement combien coûtent ces services. Il faudrait disposer d'informations plus complètes sur le coût des séances et de la documentation pour pouvoir déterminer plus exactement le coût total à prévoir et améliorer l'établissement du budget des Services de conférence. Il faudrait connaître aussi plus précisément le coût intégral des activités pour différentes méthodes de travail et différents modes d'organisation. De plus, on n'a pas analysé à fond l'incidence qu'a sur les coûts le fait d'accroître ou de réduire les tâches confiées aux Services de conférence. Il est recommandé dans l'étude d'analyser les facteurs de variation du volume du travail et de calculer les écarts qui en résultent au niveau des coûts et des délais, afin de pouvoir déceler plus aisément les secteurs dans lesquels des économies pourraient être réalisées en évitant les opérations de retraitement et en ôtant aux Services de conférence une partie du travail qui leur est actuellement confiée. Selon la procédure budgétaire adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 41/213, le projet de budget-programme inclut des crédits pour les réunions qui étaient déjà prévues au moment de l'établissement du budget-programme et aussi pour celles qui pourraient être autorisées ultérieurement, en partant de l'hypothèse que le nombre et la répartition des conférences et réunions correspondront au schéma des années précédentes. Si, au cours d'un exercice biennal, le nombre des réunions et le volume de la documentation sont supérieurs à ce qu'ils étaient les années précédentes, il n'est guère facile de faire face aux besoins dans la limite des ressources allouées, comme on l'a vu ces cinq dernières années. Le nombre des réunions et le volume de la documentation ne cessant de croître, les ressources allouées sur la base de l'expérience des années antérieures ont régulièrement été insuffisantes par rapport aux besoins réels. Les décisions d'ajouter "dans la limite des ressources disponibles" des réunions au calendrier approuvé ont imposé aux Services de conférence une charge accrue, à laquelle ils n'ont pas été en mesure de faire face de façon satisfaisante.

C. Améliorations proposées

1. Nouveaux indicateurs de résultats

28. Une série d'ateliers réunissant les responsables des Services de conférence a permis d'identifier 17 indicateurs de résultats qui pourraient être utilisés pour donner aux États Membres une meilleure idée d'ensemble des travaux réalisés

/...

dans ces services. Il s'agit entre autres d'indicateurs de rapidité d'exécution, de qualité et d'efficience, dont certains seront mis au point à l'issue d'enquêtes auprès des délégations des États Membres et des départements organiques du Secrétariat. Parmi les indicateurs proposés figurent également sept indicateurs de la demande, du volume de travail et de l'utilisation des capacités. Ces indicateurs seront mis à l'essai et perfectionnés en 1995, à New York et à Genève, et ils seront appliqués à l'ensemble des services de conférence durant l'exercice biennal 1996-1997.

29. L'étude détaillée a également fait ressortir la nécessité de mesurer les résultats selon des méthodes qui permettraient de déterminer pourquoi la productivité et les résultats semblent différer entre des unités remplissant des fonctions similaires. Pour leurs statistiques à usage interne, les Services de conférence ont déterminé avec précision à quoi doit servir l'information – aider la direction à mieux répartir les ressources, améliorer la concertation, éviter les opérations de retraitement – et ils sont en train de mettre au point des indicateurs adaptés.

2. Introduction d'un système de prévision de la demande

Documentation

30. Pour pouvoir prévoir et planifier utilement la production documentaire, il faut que l'on donne aux auteurs des documents des délais réalistes, que les départements auteurs fassent un réel effort pour les respecter, qu'ils préviennent beaucoup plus tôt en cas de changement dans la date de soumission des documents, et que les prévisions et leurs révisions éventuelles soient fiables et soient établies en temps voulu. L'information préalable serait meilleure si, entre autres méthodes, les auteurs et leurs supérieurs hiérarchiques arrêtaient un calendrier des principales étapes devant précéder la transmission des documents aux Services de conférence (achèvement des recherches sur le terrain, réception des réponses des États Membres, approbation des projets de rapports). Les Services de conférence seraient régulièrement informés de l'état d'avancement des documents par rapport à ce calendrier et de l'incidence des retards éventuels sur la date de soumission prévue. Ces informations pourraient être exploitées sur ordinateur, au moyen d'un logiciel de gestion de projets.

31. Sur la base d'une analyse du cheminement réel des manuscrits soumis et du temps requis pour les traiter, on a lancé un projet pilote dont l'objectif est d'étudier des méthodes de planification de l'élaboration des documents qui permettraient d'établir un calendrier réaliste des étapes devant précéder leur soumission aux Services de conférence.

Séances

32. Compte tenu de la multiplicité, de la variété et des fréquentes modifications des besoins des organes intergouvernementaux et des organes d'experts, la programmation ne peut être une activité ponctuelle limitée à l'établissement du calendrier biennal des conférences et réunions. En fait, c'est l'une des plus importantes des fonctions courantes des fonctionnaires du Groupe de la planification des séances aux Services de conférence : travaillant

/...

en étroite collaboration avec les secrétariats des organes intergouvernementaux, avec tous ceux qui sont concernés par les services de conférence, notamment les présidents des groupes régionaux et, le cas échéant, avec les présidents des organes, les intéressés doivent remanier sans cesse le programme des séances et le plan d'affectation des salles afin de pouvoir offrir au plus grand nombre possible d'organes des salles qui leur conviennent. La programmation est particulièrement difficile dans le cas des réunions des groupes régionaux. Ces réunions, dont le service doit être assuré dans la limite des ressources disponibles, revêtent en effet une importance croissante pour les travaux de l'Assemblée générale. On met actuellement en place une base de données informatisée sur les calendriers et réunions, qui couvre Genève et Vienne ainsi que New York, et on a entrepris d'analyser la demande effective de services en vue de trouver des moyens de réduire le degré d'incertitude des prévisions servant à la planification et d'assurer l'utilisation optimale des ressources limitées dont on dispose.

3. Concertation et coopération plus étroite avec les services organiques et les départements auteurs

33. L'amélioration de la concertation exigera des efforts suivis, qui devront se traduire par des actions concrètes et des résultats mesurables. Des mesures ont été prises pour améliorer la concertation à tous les niveaux : au Bureau des services de conférence et services d'appui, au Département de l'administration et de la gestion, et dans l'ensemble du Secrétariat. À l'intérieur des Services de conférence, un réseau de fonctionnaires, appartenant aux diverses unités concernées, a été mis en place pour améliorer les relations de travail internes.

4. Processus d'amélioration permanente

34. L'étude a montré que les normes actuelles de productivité avaient tendance à figer les objectifs et que le meilleur moyen d'encourager l'amélioration des services consisterait à utiliser un système d'"étalons" qui permettrait aux différents services de procéder à des comparaisons systématiques et de trouver ensemble les meilleures méthodes puis d'en généraliser l'usage. Comme ce système permettrait de comparer les méthodes et les pratiques aussi bien que les résultats, même les services les plus performants auraient la possibilité de s'améliorer. Pour donner suite à cette recommandation, une série d'ateliers a été organisée dans les Services de conférence et un système d'étalons a été mis au point aux fins de la gestion des services de conférence.

35. Un réseau pour l'amélioration des services de conférence a été mis en place et chaque unité concernée a commencé à établir ses propres procédures et méthodes en vue d'assurer, à l'intérieur de l'unité, un processus d'amélioration permanente, à définir ses propres indicateurs de résultats en les situant par rapport à des valeurs "étalon", à déterminer la forme à donner aux améliorations, et à cerner les domaines où de meilleures relations de travail entre unités contribueraient à une amélioration générale. Dans chaque unité, un fonctionnaire a été choisi comme interlocuteur au sein du réseau. Les fonctionnaires ainsi désignés se réuniront régulièrement, sous la présidence du Directeur des Services de conférence, pour procéder à des échanges de vues sur les mesures prises, dans chaque unité, en vue d'améliorer les résultats.

/...

5. Mesure des coûts

36. On examine actuellement des moyens qui permettraient d'enregistrer et d'analyser les coûts des services de conférence, au niveau de la planification et de la préparation des conférences et réunions, ainsi que des services effectivement fournis (y compris la préparation et la publication de la documentation).

6. Révision des méthodes d'organisation du travail

37. Un meilleur système de prévision, tel qu'il a été envisagé dans les paragraphes 32 à 34 ci-dessus, pourrait permettre de revoir les méthodes actuelles d'organisation du travail. On est en train d'examiner la possibilité d'adopter un traitement en "cycle court" pour certaines catégories de documents présélectionnés. On étudie également des mesures spéciales pour le traitement des documents, souvent totalement imprévus, qui doivent être produits immédiatement. La base de données du Système informatisé de suivi de la production documentaire (DRITS) sera utilisée pour établir des statistiques de résultats plus détaillées à l'intention des cadres.

7. Introduction des innovations technologiques dans les Services de conférence

38. L'introduction d'innovations technologiques dans les Services de conférence se poursuit comme il était prévu dans le plan à moyen terme pour la période 1992-1997 et se traduit par des améliorations du point de vue de la qualité et de la rapidité d'exécution du travail, ainsi que par une réduction des coûts. Tous les groupes de traitement de texte utilisent maintenant des postes de travail en réseau, la Section de la préparation de copie et de la correction d'épreuves dispose d'ores et déjà de matériel de publication assistée pour l'anglais, l'espagnol, le français et le russe, et en disposera par la suite pour l'arabe et le chinois; les fonctionnaires de la Section d'édition des documents officiels et de la Section de rédaction des procès-verbaux de séance travaillent maintenant sur écran; les services de conférence utilisent des bases de données informatisées pour le suivi des opérations de traitement de la documentation et pour la programmation des affectations d'interprètes au Siège; une base de données terminologiques, dans toutes les langues officielles de l'Organisation, est pleinement opérationnelle; toute la documentation de conférence produite à New York et à Genève est désormais archivée sur disques optiques et accessible aux missions permanentes, à New York et à Genève.

39. Les conclusions de l'étude détaillée vont dans le sens des recommandations des deux groupes de travail internes constitués précédemment par les Services de conférence, qui se sont intéressés l'un à la traduction assistée par ordinateur, l'autre à la documentation électronique. L'acquisition, en cours, de 120 postes de travail est une première étape vers l'informatisation du travail de tous les traducteurs. Ces postes seront reliés aux postes de travail des groupes de traitement de texte, des services d'édition et de la Section de documentation, de référence et de terminologie, ainsi qu'à des bases de données à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies. On revoit actuellement le mode de présentation de la documentation compte tenu des contraintes et des possibilités des logiciels de traitement de texte, et les groupes de traitement

/...

de texte établissent désormais eux-mêmes le bon-à-tirer de documents (tels que le projet de budget-programme) dont la composition devait auparavant être confiée à des typographes contractuels. On a commencé à moderniser le matériel et les logiciels de publication assistée par ordinateur utilisés par la Section de la préparation de copie et de la correction d'épreuves, et à former son personnel, pour que dans le courant de l'exercice biennal 1996-1997 cette section devienne pleinement opérationnelle pour toutes les langues officielles, sauf le chinois (pour lequel il n'existe pas encore de logiciel). On est en train d'augmenter la capacité du système à disques optiques pour que toutes les missions permanentes de New York et Genève y aient accès, ainsi qu'un plus grand nombre de fonctionnaires du Secrétariat, mais il faudra continuer à l'améliorer en 1996-1997 et, aussi, le mettre en place à Vienne. Dans les services chargés de la reproduction et de la distribution des documents, la technique du code à barres est de plus en plus largement employée pour suivre les opérations de traitement de la documentation et mesurer les résultats. Des études préliminaires ont été entreprises pour déterminer s'il est possible et souhaitable d'équiper l'atelier de reproduction de matériel permettant de préparer les clichés à partir de données numériques, pour pouvoir traiter les documents sous forme électronique, à tous les stades, depuis leur présentation jusqu'à leur reproduction. Des propositions détaillées visant à améliorer les services de conférence grâce à l'application des innovations technologiques figureront dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1996-1997.

IV. BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES

A. Objectif

40. L'objectif que vise la gestion des ressources humaines des Services de conférence est de disposer du personnel possédant les compétences et la formation requises pour fournir aux organes intergouvernementaux les services dont ils ont besoin, et de l'utiliser de façon optimale.

B. Situation actuelle

1. La prestation des services de conférence : une activité à forte intensité de main-d'oeuvre

41. Les postes permanents des services de conférence représentent environ 20 % du nombre total de postes permanents financés au titre du budget ordinaire pour l'exercice 1994-1995 (environ 25 % des postes d'administrateur et 18 % des postes d'agent des services généraux) et plus de la moitié des postes permanents approuvés pour le titre VIII (Services communs d'appui). Le ratio administrateurs/agents des services généraux est plus élevé que dans l'ensemble du Secrétariat (0,88 contre 0,63), en raison de la forte concentration de fonctions spécialisées devant être confiées à des administrateurs. Les postes d'administrateur des services linguistiques (soit la grande majorité des postes des services de conférence) sont pourvus par voie de concours internationaux, dont les lauréats sont initialement engagés pour une période de stage de deux ans.

/...

2. Capacité correspondant aux effectifs permanents

42. Ces dernières années, la demande de services a augmenté, alors que le nombre de postes permanents a diminué. La pratique s'est établie de doter les Services de conférence d'effectifs permanents moins nombreux que ceux qu'exigerait la demande de services attendue, étant entendu que leur capacité peut être accrue en cas de besoin en engageant du personnel temporaire pour des périodes de courte durée et en ayant recours à des services contractuels pour certains travaux. En dépit des mesures prises pour accroître la productivité (en particulier l'augmentation du volume de traductions faites en autorévision), on a dû recourir de plus en plus à du personnel temporaire, ainsi qu'à des services contractuels. Pourtant, le nombre des séances non prévues au calendrier des conférences pour lesquelles le Secrétariat n'a pu fournir les services requis a augmenté (voir l'alinéa b) du paragraphe 44) et il a fallu différer le traitement de documents, par exemple les comptes rendus analytiques et procès-verbaux de séance.

3. Effectifs et répartition des ressources entre personnel permanent, personnel temporaire et services contractuels

43. À partir des données d'expérience, on a calculé la demande de services de conférence depuis 1991 et la capacité du Secrétariat d'y répondre. On a constaté un accroissement de l'écart entre le volume des services demandés et celui des services fournis, en dépit des mesures prises par le Secrétariat pour améliorer la planification et accroître la productivité. On a pour pratique de déterminer les besoins en services de conférence pour chaque exercice biennal en se fondant sur le volume moyen des services fournis pour les cinq années précédentes. La demande allant en augmentant, cette pratique a conduit à sous-estimer systématiquement la demande réelle et les ressources nécessaires.

44. En ce qui concerne le service des séances, l'analyse des données sur les séances tenues au Siège de juillet 1991 à juillet 1994 a permis de constater ce qui suit :

a) La demande totale de séances (soit le nombre total des séances prévues au calendrier des conférences, des séances couvertes par réaffectation des services, des séances additionnelles et des séances pour lesquelles il n'a pas été possible de fournir des services) a augmenté;

b) Le nombre des séances pour lesquelles le Secrétariat n'a pu fournir les services requis est passé de 57 en 1990 à 157 en 1993;

c) L'écart entre le nombre des séances prévues au calendrier des conférences et la demande effective (telle que définie plus haut) a diminué, signe que le Secrétariat et les organes intergouvernementaux ont mieux planifié leurs activités;

d) L'écart entre la demande effective et le nombre de séances couvertes a augmenté, signe que la demande dépasse de plus en plus la capacité, bien que celle-ci soit mieux utilisée.

/...

45. On n'a pas fini d'analyser les causes de cette évolution mais, d'après les premières conclusions, trois facteurs auraient contribué à améliorer l'utilisation de la capacité dont dispose le Secrétariat pour assurer le service des séances :

a) La rationalisation de leur programme de travail a permis aux organes intergouvernementaux de présenter d'emblée des estimations plus réalistes de leurs besoins;

b) Le Secrétariat a lui-même amélioré la fiabilité de ses prévisions des besoins effectifs (ainsi qu'en témoigne la diminution de l'écart entre le nombre de séances prévues et le nombre de séances effectivement couvertes);

c) Le Secrétariat est mieux parvenu à réaffecter à d'autres séances des ressources libérées par l'annulation de séances programmées (le taux d'utilisation de la capacité des services d'interprétation est passé de 77 % en moyenne en 1991 à 88 % en 1993 et à 93 % au cours du premier semestre de 1994).

D'un autre côté, l'augmentation du nombre de séances imprévues ou de séances spéciales pour lesquelles des services ont été demandés a compliqué la tâche des Services de conférence. En outre, l'activité d'organes tels que le Conseil de sécurité, la Cinquième Commission et le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires s'est intensifiée et nombre d'organes intergouvernementaux ont demandé à tenir des séances parallèles qui n'étaient pas prévues.

46. En ce qui concerne la documentation, l'analyse des données a jusqu'ici révélé les tendances suivantes :

a) La demande de documentation a globalement augmenté;

b) Malgré des gains de productivité, cette demande est restée supérieure à la capacité correspondant aux effectifs permanents;

c) Pour faire face à l'accroissement de la demande, on a dû recourir davantage à du personnel temporaire et à des services contractuels.

47. L'augmentation de la demande résulte en grande partie de l'accroissement du nombre des documents demandés par le Conseil de sécurité et ses organes subsidiaires, surtout depuis 1992. Environ les deux tiers du volume des travaux confiés au Groupe de la traduction contractuelle portent maintenant sur la documentation de conférence, les publications ne comptant plus que pour un tiers (les proportions étaient inverses il y a quelques années). Le Groupe consacre ainsi une plus large part de ses ressources limitées à la traduction des documents de conférence, mais il peut le faire parce que, pour diverses raisons, le nombre des publications établies par les départements organiques a diminué, mais il s'agit sans doute d'une diminution passagère qui ne se confirmera pas pendant l'exercice 1996-1997.

/...

C. Améliorations proposées

1. Révision des effectifs ainsi que de la répartition des ressources entre personnel permanent, personnel temporaire et services contractuels

48. Des méthodes qui permettraient de mieux évaluer la demande réelle de services de conférence sont actuellement mises au point et seront analysées. Avec les nouveaux indicateurs de résultats et systèmes de mesures des coûts, on devrait disposer de meilleurs instruments de gestion, ce qui permettrait d'améliorer la qualité des analyses budgétaires et, par voie de conséquence, de déterminer plus facilement l'effectif global requis et la répartition la plus rentable des ressources entre personnel permanent, personnel temporaire et services contractuels. Pour déterminer la capacité nécessaire pour faire face à la demande de services de conférence, plusieurs facteurs doivent être pris en considération : la productivité des services concernés, les effectifs approuvés et les ressources disponibles pour engager du personnel temporaire, ainsi que la mesure dans laquelle certains besoins pourraient être satisfaits en ayant recours à des services contractuels. La combinaison la plus appropriée dépendra : a) des mesures qui pourront être prises pour accroître la productivité et, partant, augmenter la capacité de production correspondant aux effectifs actuels; et b) de la proportion jugée optimale, pour chaque fonction et chaque service linguistique, de personnel permanent, de personnel temporaire et de services contractuels.

49. On ne peut guère s'attendre à ce que les mesures visant à accroître la productivité se traduisent dès à présent par des améliorations importantes de la capacité. Par exemple, l'introduction de la traduction assistée par ordinateur améliorera la qualité des traductions mais n'entraînera pas de gains de productivité dans l'immédiat. Il est donc nécessaire d'évaluer les besoins globaux en personnel sur la base des besoins effectifs enregistrés depuis 1990 et de projections de la demande de services pour 1996-1997, et non plus uniquement en extrapolant les chiffres de production des années antérieures. C'est la méthode qui sera retenue pour l'établissement du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1996-1997.

2. Développement de la formation du personnel

50. Déterminer l'importance des effectifs nécessaires et le meilleur dosage entre personnel permanent, personnel temporaire et services contractuels ne suffit pas : il faut également dispenser au personnel la formation nécessaire pour qu'il puisse s'acquitter de ses tâches de manière efficace et productive, fournir aux organes intergouvernementaux et groupes d'experts des services de la plus haute qualité et exploiter au mieux toutes les possibilités qu'offrent les technologies nouvelles. Il faudrait notamment développer la formation dans les langues sources, afin de moins dépendre, à terme, du personnel temporaire, et, dans certains cas, prévoir une mise à niveau dans la langue cible pour que les interprètes et les traducteurs de l'Organisation se conforment à la terminologie employée par les États Membres. En ce qui concerne l'informatique et autres technologies modernes, les traducteurs devront s'initier à l'utilisation d'ordinateurs et se perfectionner pour pouvoir travailler directement sur écran. Les préparateurs de copie devront être formés aux techniques de publication

/...

assistée par ordinateur, afin de réduire le volume des travaux contractuels. Enfin, le personnel de l'atelier de reproduction devra suivre l'évolution des techniques d'impression pour que le plus grand nombre possible de publications puissent être imprimées au Secrétariat. Une partie de ces besoins de formation pourront être couverts par le Secrétariat, mais pour le reste, il faudra prévoir des crédits pour financer des formations à l'extérieur. Par ailleurs, les Services de conférence, qui s'attachent constamment à tirer le meilleur parti des ressources dont ils disposent, ont commencé à étudier la possibilité de répartir différemment certaines tâches entre les différents groupes fonctionnels. La formation du personnel fera l'objet de recommandations détaillées dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1996-1997.

V. LOCAUX ET INSTALLATIONS

51. Bien que l'Assemblée générale n'ait pas mentionné explicitement les locaux et installations dans sa résolution, il est évident que l'insuffisance des locaux et installations disponibles pour les réunions a une incidence sur la capacité des Services de conférence à fournir les services requis. Entre autres problèmes, on mentionnera le nombre limité de salles de conférence adéquates au Siège et l'absence d'un dispositif de vote électronique dans certaines grandes salles de conférence. Il faudra aussi moderniser les systèmes de sonorisation et modifier la configuration des salles de conférence pour répondre à l'évolution des besoins des organes intergouvernementaux. Par ailleurs, il n'y a pas assez de bureaux pour le personnel des Services de conférence.

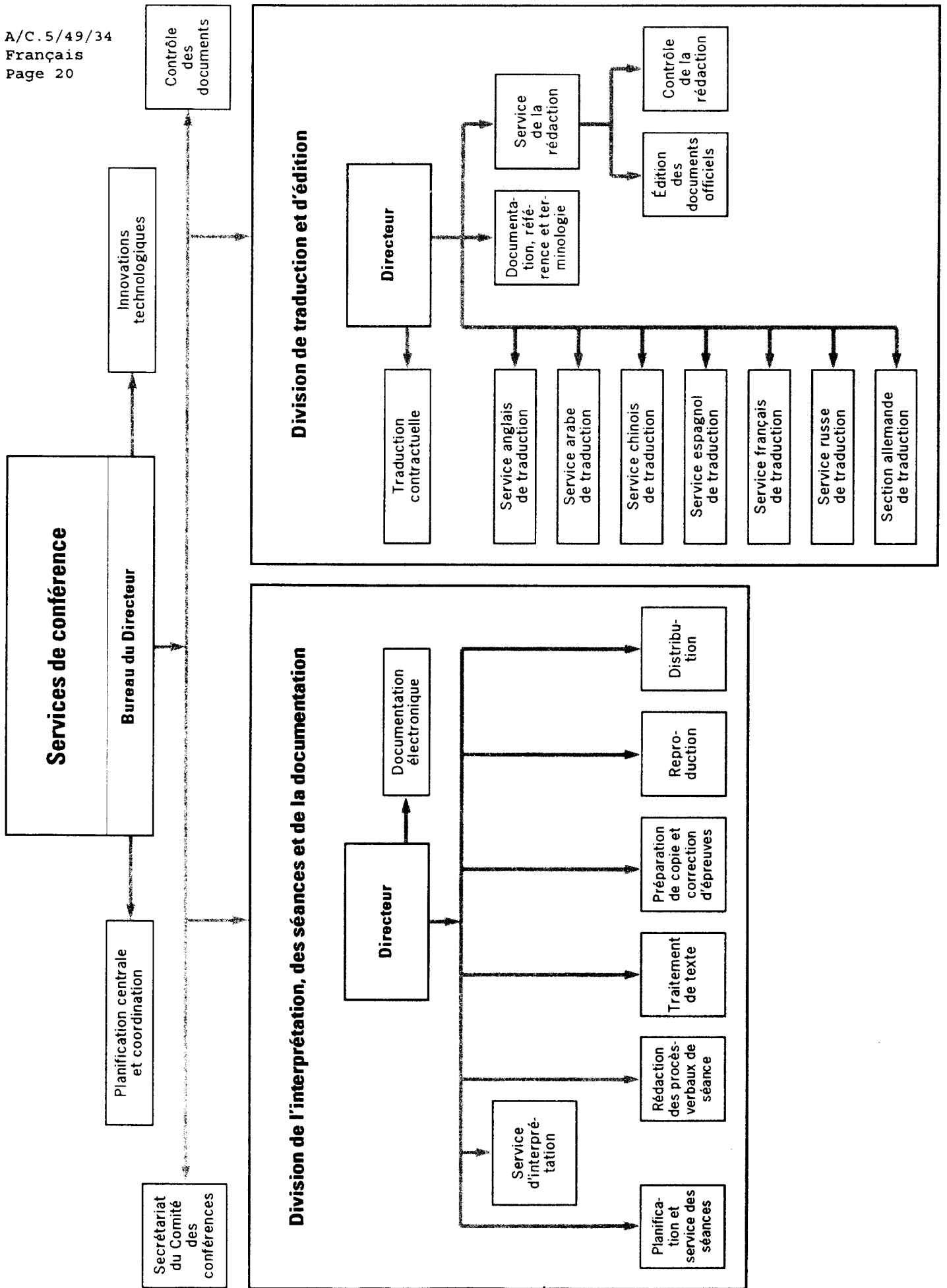
Note

¹ Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante-septième session, Supplément No 6 (A/47/6/Rev.1), par. 39.4.

Annexe I

ORGANIGRAMME DES SERVICES DE CONFÉRENCE

/...



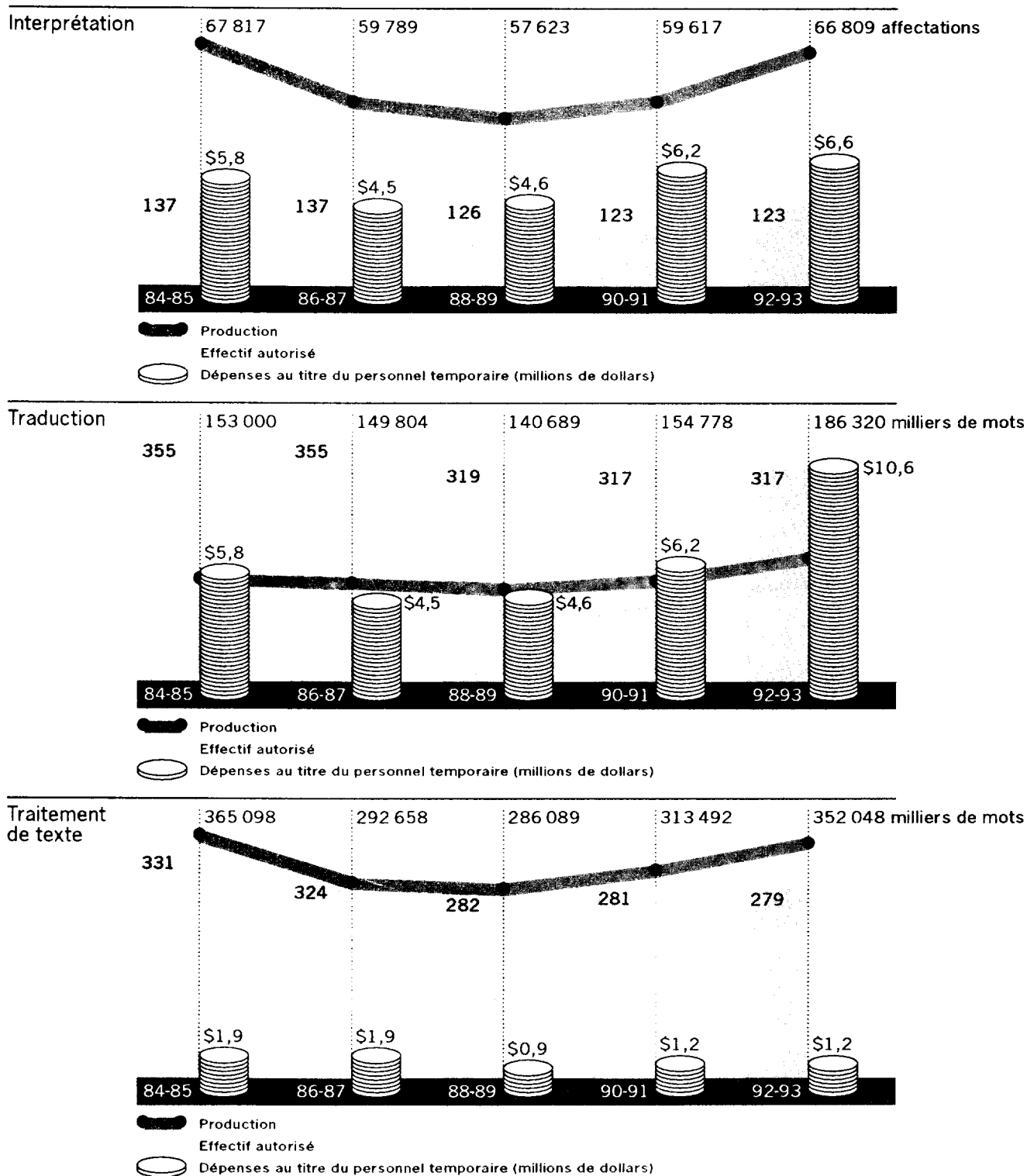
Annexe II

GRAPHIQUES

1. Comparaison de la production et des ressources pour les exercices biennaux 1984-1985 à 1992-1993
2. Traduction contractuelle : répartition du volume de travail, 1992-1994
3. Séances avec procès-verbaux, 1990-1993
4. Séances pour lesquelles le Secrétariat n'a pas pu fournir de services, 1990-1993
5. Affectations d'interprètes, 1991-1994

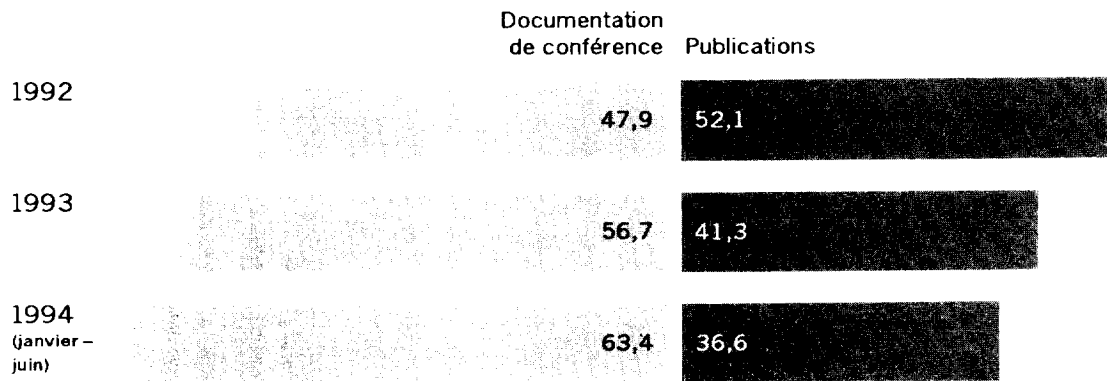
/...

GRAPHIQUE 1
 Comparaison de la production et des ressources pour les exercices biennaux
 1984-1985 à 1992-1993

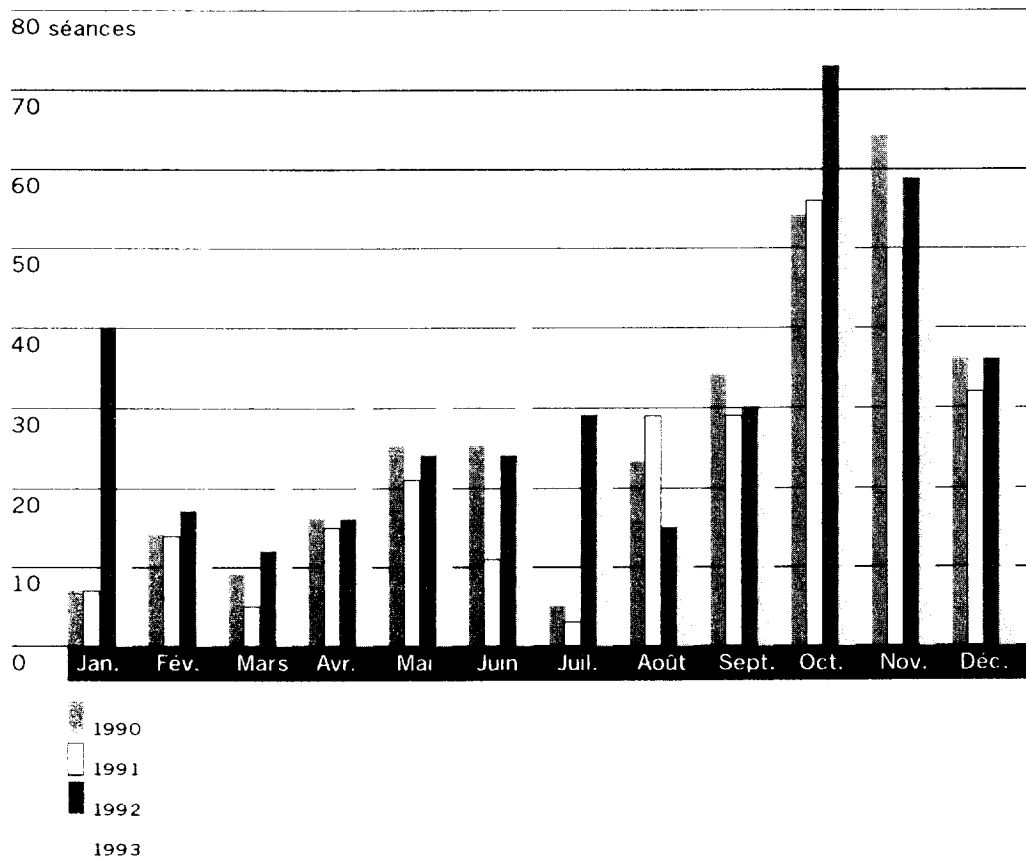


/...

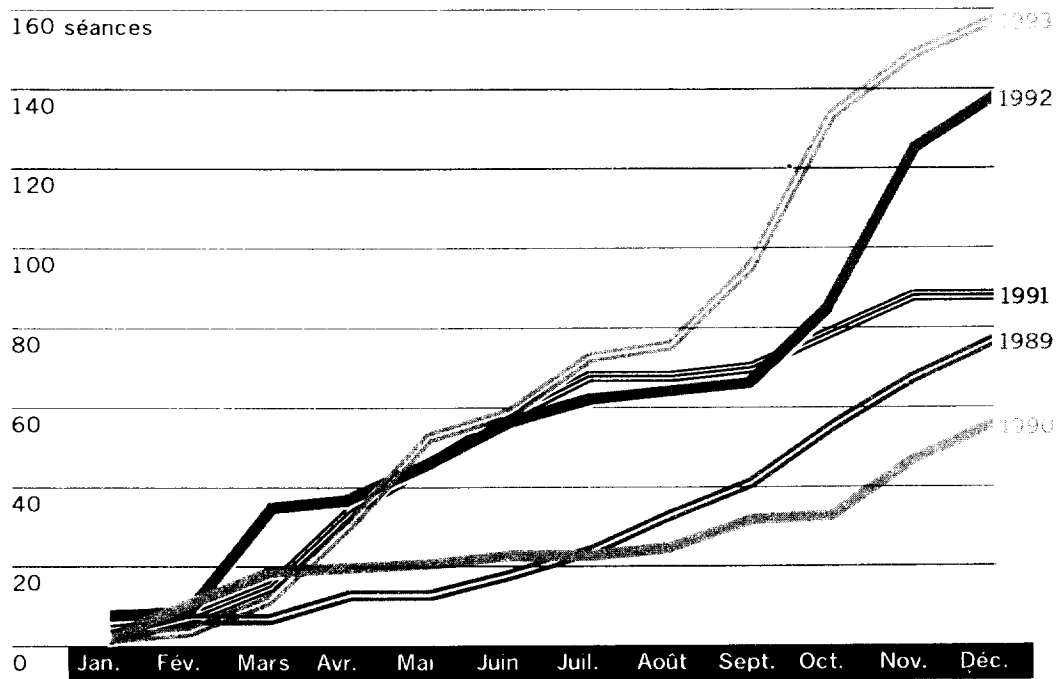
GRAPHIQUE 2
Traduction contractuelle: répartition du volume de travail, 1992-1994
En pourcentage



GRAPHIQUE 3
Séances avec procès-verbaux, 1990-1993



GRAPHIQUE 4
Séances pour lesquelles le Secrétariat n'a pas pu fournir de service, 1990-1993
Nombre total par année



GRAPHIQUE 5
 Affectations d'interprètes, 1991-1994

	Personnel permanent	Personnel temporaire	Total
1991			
Jan.	1 101	72	1 173
Fév.	1 488	335	1 823
Mars	1 320	252	1 572
Avr.	2 404	602	3 006
Mai	2 836	1 039	3 875
Juin	2 205	694	2 899
Juil.	1 331	145	1 476
Août	1 550	369	1 919
Sept.	1 849	347	2 196
Oct.	2 623	1 175	3 798
Nov.	2 245	1 770	4 015
Déc.	2 023	485	2 023
1992			
Jan.	1 412	35	1 447
Fév.	1 662	664	2 326
Mars	2 422	1 021	3 443
Avr.	2 230	382	2 612
Mai	2 375	248	2 623
Juin	2 622	741	3 363
Juil.	1 977	530	2 507
Août	1 154	435	1 589
Sept.	1 924	299	2 223
Oct.	2 757	911	3 668
Nov.	2 688	1 469	4 157
Déc.	2 318	690	3 008
1993			
Jan.	1 306	1	1 307
Fév.	1 603	76	1 679
Mars	2 499	1 011	3 510
Avr.	2 601	1 041	3 642
Mai	2 340	739	3 079
Juin	2 624	1 018	3 642
Juil.	1 523	476	1 999
Août	1 021	135	1 156
Sept.	2 045	139	2 184
Oct.	2 940	769	3 709
Nov.	3 040	1 353	4 393
Déc.	2 333	742	3 075
1994			
Jan.	1 905	205	2 110
Fév.	2 412	1 073	3 485
Mars	3 028	1 856	4 884
Avr.	2 501	1 487	3 988
Mai	2 421	1 412	3 833
Juin	2 638	1 416	4 054
Juil.	1 716	1 343	3 059
Août	1 397	980	2 377