



Assemblée générale

Distr. générale
9 août 2002
Français
Original: anglais

Cinquante-septième session

Point 118 de l'ordre du jour provisoire*

Plan des conférences

Améliorer l'efficacité du fonctionnement du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence

Rapport du Secrétaire général**

Résumé

Le présent rapport fait suite à la demande de l'Assemblée générale, qui a notamment prié le Secrétaire général de lui présenter des rapports sur les méthodes de travail, les fonctions et les normes de productivité du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence et sur la productivité, la qualité et la prestation des services de conférence. Il s'inscrit dans le cadre de l'examen d'ensemble de l'activité de l'Organisation par le Secrétaire général. Il comporte, à l'annexe I, une note sur les normes relatives à la charge de travail, qui a été demandée par un organe délibérant.

* A/57/150.

** Le présent rapport a été établi dans le cadre de l'examen d'ensemble de l'activité de l'Organisation par le Secrétaire général, ce qui explique qu'il ait été remis avec retard.



Introduction

1. Le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence, en tant que service du Secrétariat, apporte un concours discret et cependant essentiel au processus intergouvernemental sous diverses formes : service des séances, secrétariats techniques, interprétation et traitement de la documentation. Pour remplir ces fonctions, le Département dispose de ressources qui représentent 17 % du montant du budget-programme actuel.

2. Les États Membres attendent du Département, compte tenu de la part importante qu'il représente dans le budget, qu'il soit efficace et fournisse un travail impeccable, afin que les organes intergouvernementaux puissent à leur tour bien fonctionner. C'est, dans une large mesure, ce que l'on constate. Le Département peut se targuer de disposer d'un personnel consciencieux et travailleur constitué de professionnels. Toutefois, un certain nombre de questions liées à divers aspects des prestations du Département ont été soulevées au cours de la cinquante-sixième session de l'Assemblée générale. Entre autres décisions, l'Assemblée a demandé que plusieurs études soient réalisées concernant l'activité du Département¹.

3. L'examen d'ensemble de l'activité de l'Organisation, entrepris à l'initiative du Secrétaire général, était l'occasion ou jamais d'effectuer un examen approfondi du Département, en vue d'améliorer l'efficacité de son fonctionnement. Une équipe de consultants indépendants a été chargée de donner des conseils d'expert. Les consultants ont été encouragés à communiquer librement et à travailler dans la transparence. Ils ont eu de nombreux entretiens avec le personnel et avec les délégués et ont créé un site Internet interactif sur lequel on pouvait suivre l'avancement de leurs travaux. Leurs conclusions ont apporté une contribution utile au présent rapport.

4. Le Département a pour sa part entrepris en début d'année un examen interne, critique et rigoureux, comportant notamment une étude détaillée de l'ensemble de la chaîne de production qui aboutit à la tenue des séances et à la publication des documents, et

qui constitue l'élément central de son activité. Le présent rapport tient également compte des conclusions de cet examen. À chaque étape, on a porté tout particulièrement attention aux domaines dans lesquels les États Membres avaient indiqué qu'ils souhaitaient que des améliorations soient apportées en priorité et on a réfléchi aux moyens à mettre en oeuvre à cette fin. On trouvera ci-après les conclusions de cette réflexion.

5. Une stratégie en cinq points devant permettre d'accroître l'efficacité du Département a été élaborée. Les cinq points en question sont les suivants :

- a) Repositionner le Département;
- b) Apporter des améliorations au niveau global;
- c) Intégrer la gestion des ressources au niveau mondial;
- d) Exploiter au mieux les moyens techniques;
- e) Atténuer la crise de la documentation.

Repositionner le Département

6. Le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence intervient à mi-chemin entre les réalisations des entités chargées de l'exécution des programmes et les décisions des organes délibérants. Son rôle est envisagé essentiellement comme celui d'un prestataire de services. Il tire fierté du fait que l'on peut toujours compter sur lui, y compris dans les circonstances les plus difficiles. La fiabilité du Département est une qualité précieuse qu'il convient d'encourager car elle permet aux organes intergouvernementaux de fonctionner sans être interrompus dans leurs travaux. Il y a malheureusement un revers à la médaille. Dans son souci de faire face quoi qu'il arrive, le Département traite dans des délais très brefs des documents qui lui sont remis avec retard et qui dépassent, souvent dans des proportions tout à fait exagérées, le nombre maximum de pages normalement autorisé. Le Département, qui sait que l'on peut compter sur lui et qui tient à sa réputation, répond toujours présent lorsqu'il s'agit d'assurer le service de séances qui ont lieu le week-end ou tard dans la nuit ou qui se prolongent de facto au-delà de la durée approuvée. En d'autres termes, l'activité du Département est déterminée par la demande et c'est à sa capacité de répondre à toutes les demandes qu'il mesure sa

¹ Voir la résolution 56/242 de l'Assemblée générale, par. 6 et 20 de la section II; par. 1 et 13 de la section III; et par. 5, 7, 12 et 14 de la section IV; et la résolution 56/253 de l'Assemblée générale, par. 80 et 84.

réussite, quitte à se préoccuper moins des conséquences (surcoûts, baisse de qualité, pertes de temps et gaspillage d'efforts). C'est, en dernière analyse, au nom du principe de l'assujettissement à la demande que des dépassements de crédit d'un montant de 11 millions de dollars en 1998-1999 et de 27,6 millions de dollars en 2000-2001 ont été consentis au Département pour New York.

7. À son insu, le Département contribue à créer des problèmes qui nuisent au fonctionnement efficace de l'Organisation. Tant qu'il continuera de traiter tous les documents, quelle que soit leur longueur et quel que soit leur retard, les départements auteurs ne seront guère incités à lui transmettre les documents dans les délais requis et dans la limite impartie en ce qui concerne le nombre de pages, si bien que le produit final sera nécessairement de qualité inégale. Tant qu'on mettra à leur disposition des installations pour une durée plus longue que la durée programmée à l'origine, les organes intergouvernementaux ne seront guère incités à respecter la durée normale des séances, à planifier convenablement leurs programmes de travail, à faire preuve de discipline et à terminer leurs travaux dans les temps prévus.

8. Dans l'intérêt de l'ensemble de l'Organisation, le Département prendra désormais les devants et ne se contentera plus de son rôle passif de prestataire de services. En tant qu'intermédiaire actif, il participera à la gestion de l'ensemble du processus lié à l'activité intergouvernementale et contribuera à ce que ce processus soit efficace et efficient. S'il veut pouvoir apporter un concours actif à la réalisation des objectifs des organes intergouvernementaux, le Département devra ajuster son approche et ses méthodes de travail.

9. **Appui au Président de l'Assemblée générale.** Le Département renforcera et élargira l'appui qu'il apporte au Président de l'Assemblée. Il dressera un plan des dispositions à prendre bien avant l'ouverture de la session de l'Assemblée générale. En particulier, le Président devant désormais être élu à l'avance, le Département coordonnera les travaux d'élaboration des avis qui lui sont communiqués concernant le programme de travail de l'Assemblée et s'efforcera de faire en sorte que les rapports pertinents soient présentés dans les délais voulus à l'Assemblée, sur la base du programme de travail.

10. **Services de secrétariat des organes.** De par la nature même de leurs fonctions, les secrétaires des

grandes commissions jouent déjà un rôle d'intermédiaires. Ils joueront désormais un rôle plus actif auprès des présidents et des bureaux dans la préparation des ordres du jour et des calendriers des travaux et dans le suivi de l'élaboration de la documentation. Ils travailleront en collaboration étroite avec les présidents dans le but de s'assurer que les séances commencent et se terminent aux heures prévues et que les ressources allouées aux séances sont utilisées au maximum.

11. Lorsque l'on a créé le Département, on y a adjoint les services de secrétariat de l'Assemblée générale et des Première, Deuxième, Troisième et Quatrième Commissions de l'Assemblée, ainsi que les services de secrétariat du Conseil économique et social et de l'ensemble des organes du Conseil basés à New York. L'expérience ayant montré que l'intégration de ces différents services entre eux et au sein des services de conférence présentait de nombreux avantages, les services de secrétariat des Cinquième et Sixième Commissions seront eux aussi transférés au Département.

12. **Services relatifs à la documentation.** Les services chargés de la documentation fonctionneront en tandem avec les entités auteurs afin d'améliorer la planification dans ce domaine. Des dérogations à la règle des 16 pages qui s'applique aux rapports émanant du Secrétariat ne seront accordées que si elles sont réellement justifiées par des circonstances exceptionnelles. On rappellera aux organes subsidiaires qu'il leur est recommandé de limiter leurs rapports à 20 pages et on les encouragera à respecter cette règle.

13. **Services d'édition.** Les éditeurs pourront apporter des avis techniques avant que les projets de résolution ne soient présentés. Ils offriront par ailleurs leurs services aux auteurs au stade de la rédaction des documents, afin de les aider à produire des textes de qualité et homogènes.

14. **Services de traduction.** Les chefs des services de traduction donneront des conseils aux entités auteurs concernant la lisibilité de leurs textes. Lorsque ce sera possible, les différentes versions linguistiques des projets de résolution seront mises en concordance avant qu'elles ne soient adoptées. Des contacts réguliers seront assurés avec les délégations afin de recueillir leur avis sur la qualité des traductions.

15. **Programmation des réunions.** Le Département gèrera le programme des réunions, conformément aux

directives des organes délibérants, de manière à ce qu'il soit strictement conforme au calendrier des conférences et des réunions approuvé par l'Assemblée générale. En conséquence, sauf dans le cas des séances plénières de l'Assemblée générale, du Conseil de sécurité et du Conseil économique et social, lors du débat de haut niveau de la session de fond du Conseil, le Département n'assurera pas ses services en cas de prolongation exceptionnelle des séances. Les demandes concernant des dépassements de session ou des « consultations officielles » intersessions, en d'autres termes des sessions supplémentaires et non autorisées, seront adressées au Comité des conférences pour qu'il les examine, conformément aux arrangements prescrits. Le cas échéant, un état des incidences sur le budget-programme sera publié.

16. Lorsqu'il s'est penché sur ses propres activités, le Département, adoptant une approche globale, a opéré une distinction entre les sous-programmes qui apportent une grande valeur ajoutée sur le plan de l'information et ceux dont la valeur ajoutée est marginale, afin de procéder à une redistribution des ressources en faveur des premiers. Le résultat sera un accroissement de la productivité globale du Département, c'est-à-dire des gains au niveau de l'ensemble du système. Ces mesures, ainsi que d'autres éléments qui sont analysés dans d'autres sections du rapport, se traduiront par le regroupement d'activités et un redéploiement des ressources. Les modifications apportées à la structure du Département sont indiquées à l'annexe II.

17. On a distingué au sein du Département quatre fonctions fondamentales :

- a) Appui aux organes intergouvernementaux dans les salles de conférence;
- b) Coordination et planification des réunions et du traitement de la documentation;
- c) Traitement des documents;
- d) Impression et distribution des documents.

18. Sur cette base, le Département sera réorganisé en quatre grandes unités :

- a) Le Service de la planification centrale et de la coordination;

- b) La Division des affaires de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social;

- c) La Division des réunions et des services de publication;

- d) La Division de la documentation.

19. Compte tenu du rôle plus actif et plus vaste qui sera confié au Département par le Secrétaire général, il a été décidé de le rebaptiser. Il portera désormais le nom de « Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences » (voir la figure ci-après).

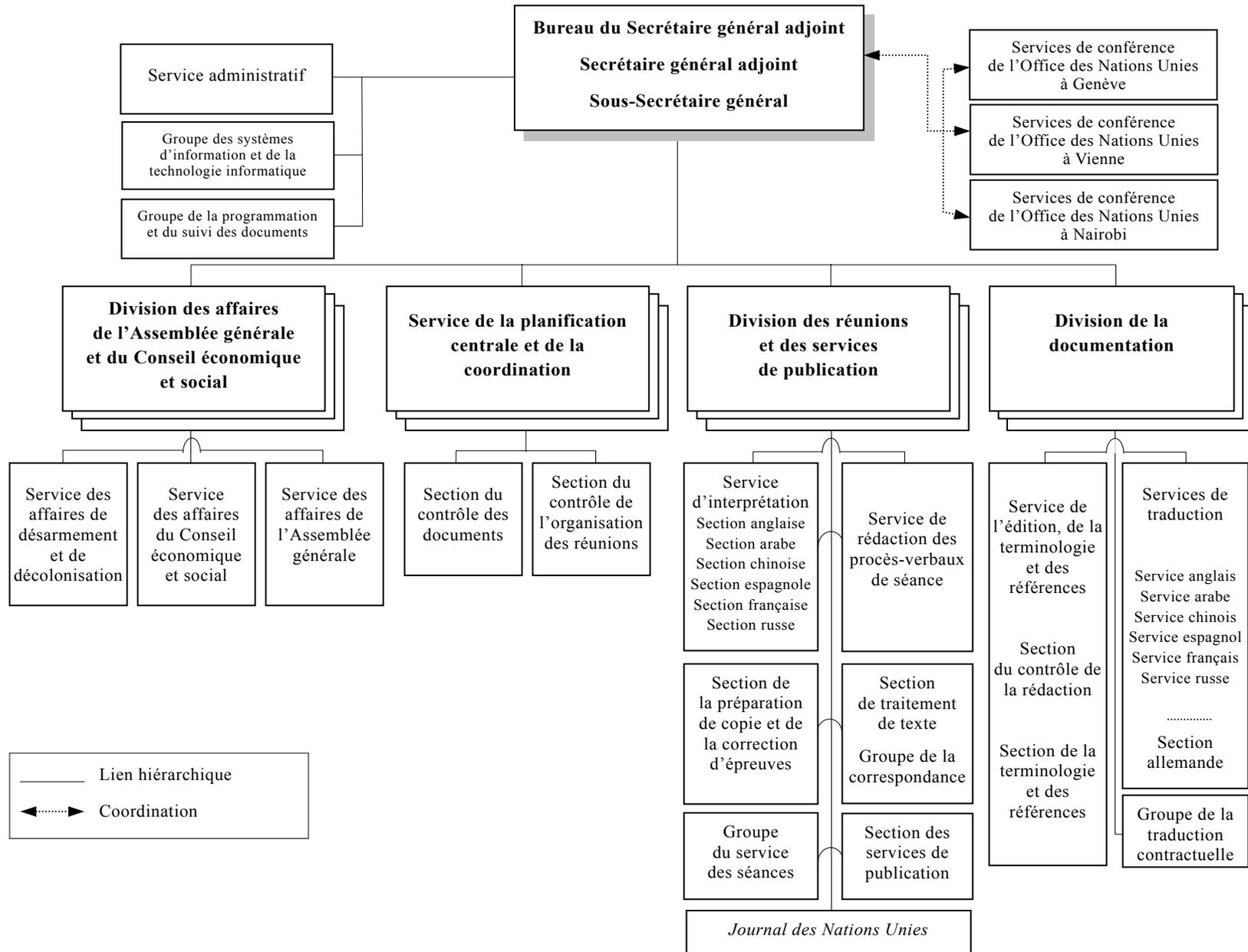
Apporter des améliorations au niveau global

20. Les deux fonctions principales du Département sont l'appui aux réunions et le traitement de la documentation. Ces deux fonctions appartiennent à un même cycle d'activité, à savoir que les réunions génèrent des documents qui sont à leur tour utilisés lors de réunions ultérieures. Ce cycle est maintenu en mouvement par les décisions que prennent les États Membres lors des réunions intergouvernementales. Presque toutes les activités des organes de l'ONU, y compris celles du Conseil de sécurité, ont un caractère cyclique.

21. Globalement, le Département intervient dans ce cycle en ajoutant de la valeur à l'information. Il apporte de la valeur ajoutée sous différentes formes, notamment :

- Il assure la planification et le suivi de l'ordre du jour des organes intergouvernementaux afin qu'ils aient accès à la meilleure information dont ils puissent disposer et que par voie de conséquence leurs réunions se déroulent bien, soient efficaces et soient conformes aux procédures;
- Durant les réunions, il aide les organes intergouvernementaux à tirer le meilleur parti possible de l'information afin qu'ils atteignent efficacement leurs objectifs;
- Il convertit les projets de document contenant l'information en une seule langue en six (voire sept) documents officiels rédigés dans autant de langues différentes, ayant été édités et référencés et dont la terminologie est conforme à celle employée à l'ONU;

Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences



- Il convertit dans un maximum de six langues à l'intention de tous les États Membres l'information transmise oralement dans une seule langue;
- Il établit des comptes rendus (procès-verbaux et comptes rendus analytiques) des débats des organes délibérants, conformément aux prescriptions;
- Il édite et publie les résolutions des organes intergouvernementaux, après qu'elles ont été adoptées, de manière que les six versions linguistiques concordent;
- Il diffuse les informations officielles auprès des usagers sous forme électronique et sur papier.

22. Il est bien évident que les changements structurels ne suffiront pas pour améliorer les résultats du Département et lui permettre d'apporter une plus grande valeur ajoutée. Il faudra aussi changer la « culture » du Département. À cet égard, l'une des principales constatations des consultants est que les différentes unités du Département fonctionnent souvent en vase clos, chaque service entretenant peu de relations avec les autres si ce n'est au niveau de la direction. Les consultants ont aussi constaté que les différentes unités n'organisaient pas régulièrement de réunions du personnel. Les fonctionnaires n'ont pas une image suffisamment claire de l'ensemble de la chaîne de production ni de la politique générale dans laquelle s'inscrit leur travail. Ils ne se rendent pas compte des économies que d'autres pourraient réaliser s'ils changeaient leurs propres méthodes de travail.

23. Le Département fonctionne en fait en mode de gestion de la crise. Cette situation, en les obligeant à se concentrer sur les tâches immédiates, a contribué à isoler les différents services en compartiments étanches. Il peut arriver qu'une unité, pour faire face à une charge de travail quotidienne excessive, adopte des méthodes qui lui permettent d'obtenir immédiatement un meilleur rendement mais qui rendent plus difficile la tâche d'autres unités ou qui se traduisent en bout de chaîne par un produit présentant un rapport coût/efficacité moins bon. Dans un département véritablement intégré, les cadres et le personnel non seulement planifient et coordonnent le travail sur l'ensemble des unités mais en outre s'interrogent sur l'emploi que les utilisateurs finals et les autres unités font de leurs produits. Cette manière globale d'envisager les choses influe sur les décisions

quotidiennes du personnel et des cadres, dont les choix sont conditionnés en permanence par les exigences internes de leur service et celles des autres services et par la nécessité d'obtenir les meilleurs résultats au niveau de l'ensemble du système. Il est essentiel de mettre résolument l'accent sur les améliorations obtenues globalement si l'on veut tirer tout le parti possible des technologies nouvelles et obtenir des gains importants dans d'autres domaines. C'est alors que les utilisateurs finals des services du Département, en particulier les délégués des États Membres, noteront une réelle amélioration des prestations du Département et de celles du Secrétariat.

24. Le rôle d'intermédiaire actif que jouera le Département à l'appui du processus intergouvernemental devrait contribuer à mettre fin à un mode de fonctionnement qui consiste à gérer en permanence la crise et devrait ouvrir la voie à un mode de fonctionnement qui prendrait en compte le système dans son ensemble. Pour obtenir des progrès au niveau global, il convient aussi de mettre en place des mécanismes de fonctionnement et de coordination efficaces. À cette fin, on renforcera ou on créera, selon le cas, les mécanismes ci-après.

25. La première priorité est de renforcer la coordination interdépartements. Le chef du Département a toujours tenu des réunions de coordination hebdomadaires avec les chefs des autres départements et bureaux du Secrétariat pendant la partie principale de la session de l'Assemblée générale. Ce type de réunion aura désormais lieu tout au long de l'année et la portée des réunions sera élargie. Elles constitueront un mécanisme de coordination à haut niveau qui adoptera une approche globale de la planification des réunions des organes intergouvernementaux et du programme de production de la documentation correspondante.

26. Un Groupe de direction, composé des cadres dirigeants ainsi que des chefs et des chefs adjoints des programmes, se réunira chaque semaine au niveau du Département pour définir, gérer et appliquer une approche globale au sein du Département et assurer la planification stratégique de ses travaux. Les chefs des services de conférence des Offices des Nations Unies à Genève, Vienne et Nairobi prendront part à ces réunions une fois par mois, par téléconférence. Le chef du Département convoquera en outre régulièrement une réunion élargie des « chefs » qui concernera une

trentaine de responsables, au niveau supérieur et au niveau intermédiaire.

27. Un Groupe de la programmation sera créé sous les auspices du Groupe de direction. Il sera composé des cadres qui sont situés hiérarchiquement au-dessous des directeurs de programme et qui sont responsables de décisions concrètes cruciales ayant des répercussions importantes sur le fonctionnement du Département. Le Groupe de la programmation sera chargé de veiller à la bonne intégration de la chaîne de travail à l'intérieur du Département.

28. On créera un site Internet interactif interne qui permettra au personnel de se tenir informé des faits nouveaux touchant l'ensemble du Département. Il s'agira d'encourager la réflexion dans l'ensemble du Département et de susciter une identité collective. Le site constituera un lieu de communication hors hiérarchie.

29. Tous les services du Département auront pour instruction de réunir régulièrement leur personnel. Les cadres seront tenus de transmettre toutes les informations relatives aux décisions générales et à tout fait nouveau intervenant dans le Département.

30. Aucune mesure ni aucun mécanisme de gestion ne permettra à lui seul d'obtenir instantanément des résultats. Toutefois, on peut compter que leurs effets combinés pousseront peu à peu le Département vers le mode de réflexion global qui est souhaité.

Intégrer la gestion des ressources au niveau mondial

31. En tant qu'organisation mondiale, l'Organisation des Nations Unies doit fonctionner en cherchant à utiliser de manière optimale les ressources dont elle dispose dans le monde. Il existe des services de conférence permanents au Siège, à Genève, à Vienne, à Nairobi et dans les commissions régionales. Les ressources affectées aux services de conférence se répartissent comme suit entre les quatre principaux lieux d'affectation : New York 63 %; Genève 29 %; Vienne 6 % et Nairobi 2 %.

32. Au paragraphe 3 de la section II de sa résolution 56/242, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller, compte tenu des changements récemment apportés à la structure administrative, à ce que le Département soit reconnu comme l'autorité

compétente chargée de superviser, de coordonner et d'améliorer dans leur ensemble la gestion et la prestation des services de conférence de l'Organisation, sous son autorité en tant qu'organe délibérant et sous la supervision et le contrôle du Comité des conférences. Conformément à cette disposition, au chapitre 2 du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003 (Affaires de l'Assemblée générale et services de conférence), le Secrétaire général a défini comme suit sa position : « Le Secrétaire général adjoint aux affaires de l'Assemblée générale et aux services de conférence est responsable des services de conférence à New York, Genève, Vienne et Nairobi, et donc aussi des ressources prévues au chapitre 2 pour assurer les services de conférence. Cet arrangement permet de gérer de manière intégrée les ressources affectées aux services de conférence dans les quatre lieux d'affectation, l'objectif étant d'utiliser ces ressources de manière optimale. » (A/56/6, chap. 2, par. 2.5).

33. La présente étude a été axée sur le Département chargé des services de conférence au Siège, mais on s'attachera également à examiner la façon dont fonctionnent ces services dans les autres principaux lieux d'affectation, en vue de promouvoir l'objectif d'une gestion intégrée desdits services au niveau mondial. À l'heure actuelle, le rôle de direction du Département n'est pas compris de la même manière partout. Les circulaires pertinentes du Secrétaire général seront revues, pour que des directives claires et cohérentes permettent au chef du Département de devenir effectivement le haut fonctionnaire « responsable des services de conférence à New York, Genève, Vienne et Nairobi, et donc aussi des ressources prévues... ». On prendra également des mesures pour que, sur le plan institutionnel, les relations entre le Département et les trois autres principaux lieux d'affectation soient uniformes et concourent efficacement à l'objectif d'une gestion intégrée au niveau mondial.

34. Il importe de renforcer la coordination et la coopération entre lieux d'affectation aux fins d'assurer une gestion rationnelle des services de conférence au niveau mondial. Une pratique qui a fait ses preuves est le partage de la charge de travail. Dans le cas de l'interprétation, on continuera à coordonner et planifier les besoins du Siège et des Offices des Nations Unies à Genève, Vienne et Nairobi, pour assurer à l'échelle du système une utilisation optimale des ressources en

personnel dans ces quatre lieux d'affectation. On fera notamment appel à des interprètes d'autres lieux d'affectation lorsque cela coûte moins cher que de recourir à du personnel temporaire. Pour la traduction, partager la charge de travail consiste à transmettre les textes à traduire à d'autres lieux d'affectation, pour profiter des décalages horaires et alléger le volume de travail. Bien que, dans les quatre lieux d'affectation, la charge de travail soit déjà très lourde et les délais très contraignants, on étudiera plus avant les possibilités qu'offre cette pratique.

35. On continuera aussi à étudier les possibilités qu'offre le télétravail pour ce qui est de l'interprétation et de la traduction contractuelle. Il est prévu d'utiliser la téléinterprétation, technique d'avenir – sous réserve de l'accord des instances intergouvernementales –, une fois que les problèmes techniques restants auront été réglés et lorsque les incidences sur les conditions de travail des interprètes auront été dûment examinées et prises en considération. La téléinterprétation n'est pas encore utilisable du fait de problèmes de synchronisation de l'audio et du visuel et du manque de fiabilité du service assuré. On continuera à suivre de près les perfectionnements apportés à cette technique et à en rendre compte.

36. La technique de la télétraduction paraît plus prometteuse dans l'immédiat. Le Département l'utilise déjà de deux façons. Depuis 1994, il n'envoie plus de traducteurs aux conférences et tous les textes à traduire durant la session sont transmis aux principaux lieux d'affectation par télécopie ou par voie électronique. Le Département fait également appel à des traducteurs indépendants, travaillant à domicile aux termes de contrats spéciaux, et auxquels les documents sont envoyés longtemps à l'avance. Lorsque les délais sont courts, ils peuvent leur être envoyés électroniquement. Pour trouver davantage de traducteurs prêts à travailler de cette façon, il faudra augmenter les tarifs offerts. Le barème actuel pour les travaux contractuels de traduction n'a pas été modifié depuis 1995, ce qui rend le travail de moins en moins attrayant pour les traducteurs contractuels disponibles, en particulier vu la concurrence que font à l'Organisation les employeurs extérieurs offrant une meilleure rémunération. Des propositions seront faites en vue d'introduire un nouveau barème, pour pouvoir augmenter le nombre de traducteurs contractuels. Cette initiative se traduira en fait par une réduction des frais généraux et des économies pour l'Organisation, en

réduisant sa dépendance à l'égard des traducteurs temporaires, dont elle a actuellement un besoin chronique.

37. Pour les grandes conférences qui se tiennent ailleurs que dans des lieux d'affectation, le système d'équipes mixtes dont les membres proviennent de lieux d'affectation différents a bien fonctionné et permis de réduire les dépenses à la charge des pays hôtes. On continuera de mettre en place ce genre d'équipes, mais en les préparant mieux à l'avance.

38. Une gestion efficace au niveau mondial exige également que l'on recherche les pratiques optimales, pouvant être utilisées partout dans le monde. Elle suppose aussi l'application cohérente des politiques et des procédures, comme il se doit de la part d'une organisation dont les membres attendent toujours des services de première qualité, quel que soit le lieu d'affectation. L'expérience d'autres lieux d'affectation peut être précieuse pour cette recherche des pratiques optimales. Après avoir passé en revue les pratiques et procédures actuellement utilisées, on déterminera celles qui devraient être appliquées au niveau mondial en tenant compte, le cas échéant, des conditions locales.

39. Outre ses responsabilités opérationnelles, le rôle du Département dans la budgétisation des ressources et dans la gestion du personnel sera également renforcé. Le Secrétaire général adjoint arrêtera la répartition de l'ensemble des ressources affectées aux services de conférence entre le Siège, Genève, Vienne et Nairobi et recevra régulièrement des rapports analytiques et détaillés sur les dépenses engagées. Il sera également consulté et interviendra dans les décisions de recrutement lorsque des postes comportant des fonctions importantes pour les services de conférence seront à pourvoir à Genève, Vienne et Nairobi, étant entendu que, dans ces trois lieux d'affectation, les directeurs généraux demeureront responsables de l'administration courante des services de conférence.

40. Le Département continuera à développer au niveau mondial l'utilisation des ressources affectées aux services de conférence grâce à une planification préalable systématique et concertée entre les quatre principaux lieux d'affectation. On compte que la réunion annuelle de coordination des chefs des services de conférence jouera à cet égard un rôle plus utile.

Exploiter au mieux les moyens techniques

41. Les moyens techniques étaient jusqu'à présent considérés dans le Département comme un outil de travail parmi d'autres. Dorénavant, vu la nature de ses tâches, le Département se servira des techniques de l'information non plus comme d'un simple outil mais comme d'un moyen stratégique.

42. Depuis le début de l'année, on a procédé à une analyse systématique, sur le plan interne, des deux séries de tâches du Département, le traitement des documents et l'organisation des réunions, afin de savoir où et comment il était possible d'adopter de nouvelles techniques de l'information ou de la communication ou d'en faire un usage plus avancé ou simplement différent. Il ressort de cette analyse que le Département exploite déjà efficacement les moyens techniques disponibles dans nombre de ses activités, mais qu'il existe des possibilités appréciables d'effectuer des mutations pour améliorer la productivité et, à terme, faire des économies, en tirant parti des nouveautés techniques. À cet égard, le plus urgent concerne le traitement des documents. Il a été décidé de mettre en place un système de traitement électronique intégral, depuis la soumission des documents jusqu'à leur impression et leur distribution. Le but est de faire circuler l'information d'un service à l'autre et d'un individu à l'autre sous une forme électronique aussi riche que possible. Lorsque les fonctionnaires qui se trouvent aux différents stades du traitement des documents reçoivent l'information sous forme électronique, cela facilite leur travail et leur permet d'améliorer la qualité de leur production et de contribuer à l'amélioration de la productivité du système dans son ensemble.

43. Un plan d'action a été lancé pour réaliser le traitement intégral des documents sous forme électronique. Lorsque le système sera en place, les services auteurs soumettront leurs documents sous forme électronique; ceux-ci seront enregistrés et suivis au moyen du DRITS (Système informatisé de suivi de la production documentaire), qui aura été rendu plus performant; les éditeurs transmettront aux traducteurs des textes qu'ils auront édités à l'écran ou numérisés; les traducteurs travailleront à l'écran, soit en tapant leur texte soit en se servant d'un logiciel de reconnaissance vocale (ou en transmettant leur traduction sous forme de fichier audionumérique), et le

recours à la traduction assistée par ordinateur (TAO) sera intensifié et généralisé; les opérateurs de traitement de texte renverront leurs textes aux traducteurs et réviseurs par voie électronique, et c'est sous forme électronique qu'ils établiront la version définitive des textes, les mettront en forme et les transmettront pour impression; enfin, les services chargés de l'impression et de la distribution exploiteront les textes sous forme électronique.

44. Plusieurs projets sont prévus pour l'organisation des réunions. Le contenu du *Journal des Nations Unies* a été remanié pour y faire apparaître des renseignements sur toutes les activités se déroulant au Siège et pour permettre de consulter plus facilement le site Web de l'Organisation. Le nouveau *Journal* en ligne offrira des fonctionnalités interactives, ce qui permettra de télécharger les documents qui y figurent.

45. Une base de données couvrant toutes les activités touchant aux réunions, baptisée **E-Meets**, est en cours de mise en place. Elle rattachera entre eux tous les processus indépendants les uns des autres au moyen desquels les réunions sont actuellement prévues, programmées et suivies au niveau de l'année, du mois et de la journée. Il y aura plusieurs niveaux d'accès à E-Meets, notamment un qui permettra aux États Membres d'obtenir des renseignements essentiels par l'Extranet.

46. Des renseignements mis à jour périodiquement concernant le programme des réunions de la journée défileront sur les écrans de télévision qui ont déjà été installés en divers emplacements au Siège.

47. En ce qui concerne l'amélioration du dispositif technique des salles de réunion, plusieurs projets sont à l'examen. Il est prévu d'installer deux grands écrans et des projecteurs numériques dans les salles du Conseil économique et social et du Conseil de tutelle et dans les grandes salles de conférence, et un grand écran et des projecteurs numériques dans les salles de conférence petites et moyennes. On pourra ainsi projeter des images provenant de pratiquement n'importe quelle source – ordinateur, Internet, réseau local, logiciel PowerPoint, diapositives et films. Un autre projet concerne des écrans vidéo escamotables accrochés au plafond des salles du Conseil économique et social et du Conseil de tutelle et des grandes salles de conférence, où apparaîtrait l'image des orateurs. Un troisième projet consisterait à installer un accès au réseau local à chaque poste de délégué. Un quatrième

consisterait à installer de petits écrans individuels dans les cabines des interprètes, où pourrait être affichée n'importe quelle image provenant de n'importe quelle source et qui donneraient accès au réseau local de l'ONU. Dans l'ensemble, tous ces projets seront menés dans le contexte du plan-cadre d'équipement, mais ils seront réalisés plus tôt dans tous les cas où ce sera possible.

48. Les projets relatifs au traitement électronique des documents devront être réalisés à des rythmes différents, afin d'éviter autant que possible de perturber la prestation des services. L'objectif sera de parvenir à ce que le nouveau système soit en service à la fin de l'exercice biennal. Les projets relatifs aux réunions seront opérationnels d'ici à la fin 2002.

Atténuer la crise de la documentation

49. Le problème de la documentation est un problème chronique, qui s'est aggravé ces derniers temps au point que l'Organisation risque d'être noyée sous une avalanche de documents. En 2001, les délégations ont reçu chaque jour ouvrable, en moyenne, un jeu de 30 documents, soit 350 pages, ce qui représente au total 87 500 pages par an. En outre, chaque mission permanente ou mission d'observation a reçu le nombre de jeux de documents qu'elle avait demandé – c'est-à-dire entre un et 90 jeux.

50. Les États Membres ont de plus en plus de mal à absorber les rapports qu'ils reçoivent et à y donner suite comme il conviendrait, du simple fait de la quantité de ces documents et en raison du retard avec lequel certains sont soumis. Le Secrétariat, qu'il s'agisse des services auteurs ou des services chargés du traitement des documents, a de plus en plus de mal à produire des rapports d'une qualité élevée et constante, qui soient brefs et qui paraissent suffisamment longtemps avant les réunions. Les États Membres et le Secrétariat partagent de plus en plus un sentiment d'impuissance face à la crise de la documentation, qui peut se résumer en trois constatations : trop de documents, des documents trop longs et des documents en retard².

² À la cinquante-sixième session de l'Assemblée générale, par exemple, 451 documents ont été présentés, dont 71 % après la date limite du 3 juillet 2001. En moyenne, les documents présentés en retard l'ont été 74 jours après la date prévue. Selon les statistiques de la session de

51. On ne pourra pas remédier au problème sans une action concertée de toutes les parties concernées. Il faut que les États Membres fassent preuve d'une plus grande modération lorsqu'il s'agit de demander au Secrétariat, aux rapporteurs spéciaux ou à des experts de présenter des rapports. Il faut que ceux qui établissent les documents et les rapports s'efforcent réellement de respecter la limitation du nombre de pages et les dates de soumission. De son côté, le Département redoublera d'efforts dans les domaines qui relèvent de sa responsabilité, en prenant les mesures suivantes :

- a) Améliorer le système de traitement des documents;
- b) Améliorer la préprogrammation;
- c) Instituer un système de créneaux pour la soumission des documents;
- d) Faire respecter la limitation du nombre de pages;
- e) Remplacer les comptes rendus analytiques;
- f) Adopter un système d'impression à la demande.

52. **Améliorer le système de traitement des documents.** Dans la section du présent rapport consacrée à la meilleure exploitation possible des moyens techniques, on a vu comment le Département comptait passer au traitement électronique intégral des documents. Une fois mis en place, ce nouveau système permettra de réaliser des gains de productivité sur l'ensemble du processus.

53. **Améliorer la préprogrammation.** Dans le système actuel, il est demandé aux services auteurs de présenter des prévisions indiquant quand ils soumettront leurs rapports au Département. On a généralement constaté que des prévisions n'étaient

fond de 2001 du Conseil économique et social, 88 rapports ont été présentés, dont 64 après la date limite du 24 avril 2001, le retard moyen étant de 39 jours. Il ressort des données recueillies pour la période 2000-2001 que 17 % des documents émanant du Secrétariat ont dépassé la longueur maximale de 16 pages et ont représenté à eux seuls 55 % du volume de travail relatif à cette catégorie de documents. De même, si seulement 13 % des documents et rapports établis à l'extérieur du Secrétariat ont dépassé 20 pages, ils ont représentés 68 % du volume de travail relatif à cette catégorie de documents.

données que pour environ 40 % des documents concernés, et que la plupart se révélaient inexactes. La préprogrammation de la soumission et du traitement des documents commence habituellement quelques mois seulement avant la date à laquelle un rapport doit être disponible. Étant donné qu'on sait généralement dès qu'un organe a fini d'examiner une question quels rapports sont demandés et qui est chargé de les établir, un temps précieux est donc perdu avant le lancement des activités concertées de préprogrammation des services auteurs et du Département.

54. Le Département mettra en place un nouveau système amélioré de préprogrammation, qui s'appliquera à tous les rapports qu'il est censé traiter – y compris ceux qui sont destinés au Conseil de sécurité et aux Cinquième et Sixième Commissions, qui ne sont pas programmés actuellement. Des réunions de préprogrammation auront lieu au plus tôt entre les services auteurs, les secrétaires des organes et les services concernés du Département. Le processus commencera dès qu'un organe a terminé ses travaux; dans le cas de certaines grandes commissions de l'Assemblée générale dont les travaux s'achèvent assez tôt, ce pourrait être avant la fin de la session. En partageant l'information tôt, on pourra mettre en place des dispositifs d'alerte. Lorsque l'établissement des documents semblera prendre du retard, les bureaux des commissions seront alertés rapidement et ils pourront adapter en conséquence leur programme de travail.

55. **Instituer un système de créneaux pour la soumission des documents.** Le système actuel de prévision et de programmation des documents repose sur la règle des 10 semaines applicable à la soumission des rapports par les services auteurs et la règle des six semaines applicable à la publication des rapports – deux règles qui sont peu respectées. Le Département l'a d'ailleurs déjà signalé au Comité des conférences, en proposant de modifier ces règles pour fixer des objectifs plus réalistes. Non seulement les services auteurs ont du mal à respecter la règle des 10 semaines³, mais on peut se poser des questions sur l'utilité d'une règle qui impose de soumettre les documents des semaines, voire des mois avant

³ Pour que la règle des 10 semaines soit respectée, il aurait fallu que tous les rapports établis pour être examinés par l'Assemblée générale à sa cinquante-septième session soient soumis au Département le 2 juillet 2002 au plus tard, même ceux qui doivent être examinés après la partie principale de la session.

l'ouverture d'une session et non avant la date à laquelle ils doivent être examinés. Si la grande majorité des rapports pouvaient être publiés quatre semaines avant la date à laquelle l'organe concerné doit les examiner, ce serait un progrès appréciable. Le Département s'apprête à appliquer un système de prévision et de programmation entièrement nouveau, afin de faire en sorte que chaque organe reçoive une forte proportion des rapports suffisamment à l'avance par rapport à la date à laquelle il doit les examiner. Ce système consistera à fixer des « créneaux » pour la soumission des rapports.

56. Dès que ce sera possible, le Département désignera un créneau d'une semaine au cours duquel le service auteur sera censé soumettre son rapport. Les dates de ce créneau seront fixées en fonction des dates et du programme de travail de la session au cours de laquelle le rapport doit être examiné, ainsi que du temps nécessaire pour produire le document en assurant un haut niveau de qualité. Ce qui doit pousser les services auteurs à respecter les créneaux qui leur sont impartis, c'est que le Département s'engagera à publier le rapport au cours d'une semaine déterminée, de manière qu'il soit disponible quatre semaines avant la date à laquelle il doit être examiné. Les documents qui n'auront pas été soumis au cours du créneau fixé perdront leur rang de priorité. Ce système présente un avantage supplémentaire qui a son importance : la situation sera inversée par rapport à ce qui se passe actuellement, à savoir que ceux qui soumettent leur rapport tôt sont mal récompensés dans une situation où la plupart des rapports sont soumis en retard. Il arrive souvent, en effet, que le traitement de documents soumis dans le respect des règles soit retardé en raison de la nécessité de traiter en catastrophe des rapports prioritaires soumis, eux, en retard.

57. **Faire respecter la limitation du nombre de pages.** Depuis que le Secrétaire général a durci ses instructions, la limite de 16 pages (7 200 mots) applicable aux rapports émanant du Secrétariat est respectée systématiquement. Une dérogation n'est accordée que dans un nombre limité de cas. Il faut aussi faire plus de cas de la limite de 20 pages (9 000 mots) imposée aux rapports d'organes subsidiaires, de rapporteurs spéciaux, etc., qui représentent une part appréciable des documents publiés. En gros, le plafond de 20 pages sera dorénavant la norme pour tous les rapports non soumis à la règle des 16 pages. Ces rapports étant souvent établis par des fonctionnaires du

Secrétariat, il leur faudra s'efforcer de respecter cette norme.

58. **Remplacer les comptes rendus analytiques.** Des comptes rendus analytiques sont actuellement établis pour diverses catégories d'organes, à savoir les organes subsidiaires des organes principaux (Conseil de sécurité, Assemblée générale et Conseil économique et social), les organes de rédaction juridique (Commission du droit international et Commission des Nations Unies pour le droit commercial international), les organes de suivi des traités et les réunions des États parties à certaines conventions internationales. Le droit à des comptes rendus est généralement énoncé dans le règlement intérieur de l'organe concerné.

59. Les comptes rendus sont établis par des traducteurs organisés en équipes qui assistent aux réunions et prennent en séance des notes qui leur servent ensuite à établir le compte rendu. Le compte rendu est établi en une langue (dans l'état actuel des choses, l'anglais, le français, l'espagnol et, dans une bien moindre mesure, le russe) qui est traduit dans les cinq autres langues officielles. La rédaction du compte rendu analytique est généralement achevée dans un délai de quelques jours après la séance mais la traduction de ces comptes rendus, qui sont considérés comme des documents d'après session, se fait tardivement en raison de la concurrence de travaux plus prioritaires destinés aux organes délibérants.

60. Les comptes rendus sont désormais pratiquement toujours publiés des mois, voire des années, après les séances auxquelles ils se rapportent. Ils n'ont de ce fait plus aucune valeur en tant qu'outil de travail que les délégations peuvent utiliser en cours de session pour se tenir au courant des débats et établir des rapports intérimaires adressés à leur capitale. Pour ces besoins-là, les délégations ont dû, par la force des choses, se fier de plus en plus à leurs propres notes et/ou aux communiqués de presse publiés par le Département de l'information.

61. Pour que les comptes rendus analytiques paraissent dans un délai raisonnable, il faudrait renforcer notablement l'effectif des six services de traduction ou allouer des ressources supplémentaires considérables pour couvrir le coût de la traduction externe des comptes rendus analytiques. Le Département estime toutefois que les technologies de l'information modernes offrent une autre possibilité peu coûteuse, à savoir l'enregistrement sonore

numérique des débats des organes, qui serait disponible dans les six langues officielles sur le site Web de l'ONU ou dans des cabines d'écoute équipées à cet effet et situées dans les principaux centres de conférence où se réunissent les organes qui ont droit à des comptes rendus analytiques.

62. Dans sa résolution 56/242, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de remédier aux retards de parution des comptes rendus analytiques. Le Département propose à cet égard d'étudier s'il est possible dans la pratique de remplacer les comptes rendus analytiques par ces enregistrements numériques et quelles en seraient les incidences financières, et de faire un rapport à ce sujet au Comité des conférences.

63. **Adopter un système d'impression à la demande.** L'impression, la distribution et le stockage des documents font l'objet d'une répartition en trois catégories. La première est celle de la distribution quotidienne des documents aux missions et à l'intérieur du Secrétariat et est dite « distribution initiale ». La deuxième est celle du stockage des documents en vue d'une « distribution secondaire » dans les salles de réunion et, sur demande, aux délégués et fonctionnaires du Secrétariat. La troisième est celle de l'expédition des rapports et publications hors du Secrétariat, y compris à l'étranger.

64. Il ressort des conclusions des consultants que les missions et les fonctionnaires du Secrétariat reçoivent un nombre d'exemplaires sur papier bien supérieur à leurs besoins, alors même que la distribution répond à des demandes précises. En premier lieu, il devrait être possible de déterminer avec plus de précision, pour les différents types de documents, combien d'exemplaires dans chaque catégorie sont réellement nécessaires. Ensuite, des dispositions peuvent être prises pour assurer une « impression à la demande » lorsqu'il faut compléter la distribution initiale, soit parce que les documents considérés relèvent d'une catégorie qui n'est normalement pas demandée par une mission, soit parce qu'il faut en établir plus d'exemplaires. L'impression à la demande pourrait s'appliquer à une bonne part de la distribution initiale pour les missions qui décident de participer à un tel arrangement. Par ailleurs, le Département fera aux missions intéressées des démonstrations sur la manière d'utiliser le système à disque optique pour télécharger et imprimer les documents qu'elles souhaitent obtenir.

65. La distribution secondaire des documents occupe beaucoup de monde et de place, alors qu'elle s'adresse à des fonctionnaires du Secrétariat et à des délégués qui devraient déjà être en possession de ces documents et qu'elle oblige à emmagasiner des documents qui sont par ailleurs disponibles sur disque optique. Les frais d'emmagasinage et de distribution secondaire aux fonctionnaires du Secrétariat peuvent être notablement réduits si instruction est donnée aux fonctionnaires de retrouver les documents sur support électronique. Les délégations continueront naturellement de demander un accès rapide aux documents dans les salles de réunion. Il devrait être néanmoins possible de diminuer le très grand nombre d'exemplaires imprimé initialement et mis de côté pour la distribution secondaire et de recourir à un système d'impression à la demande pour certaines catégories de documents relevant de cette distribution.

66. Il est des tâches matérielles de distribution et d'expédition qui sont superflues et coûteuses, par exemple la redistribution hors Siège de documents imprimés à l'extérieur et l'envoi par valise diplomatique ou courrier spécial de documents dans des lieux d'affectation éloignés. Les documents imprimés à l'extérieur et destinés à des utilisateurs extérieurs seront désormais expédiés directement à leurs destinataires par les imprimeurs extérieurs, ce qui permettra d'économiser à la fois du temps de travail de redistribution et des frais de réexpédition. Des économies sur ces deux plans seront également réalisées si on élimine les expéditions par valise diplomatique ou courrier spécial de documents vers des lieux d'affectation qui, en cas de besoin, ont les moyens de télécharger et d'imprimer leurs propres exemplaires à partir du système à disques optiques ou d'autres bases de données des Nations Unies.

Conclusion

67. **Les mesures décrites dans les paragraphes qui précèdent nécessitent un profond changement dans la nature du Département et dans son fonctionnement. La finalité de toutes ces mesures est d'améliorer la performance d'un département qui, à maints égards, fonctionne déjà bien. Qu'il s'agisse de rechercher des améliorations globales ou d'être un intermédiaire actif par tous les aspects de ses activités, de passer d'une démarche axée sur la demande à un souci de meilleure gestion du**

processus intergouvernemental, de favoriser une utilisation globale des ressources en services de conférence, de mettre en place un mécanisme moderne de traitement électronique intégral des documents ou de prendre des mesures sérieuses en vue d'améliorer la situation en matière de documentation, le Département s'est fixé un programme ambitieux et difficile. Pour une part, ce programme nécessite des réaménagements au niveau des ressources, le renforcement de certains domaines et les réductions opérées dans d'autres se faisant dans une large mesure par une application plus poussée des technologies de l'information et de la communication. Il en résultera nécessairement des transferts de personnel mais, par le recyclage et les départs naturels, il n'y aura pas de départs involontaires. De manière générale, ces changements prendront du temps mais, une fois menés à leur terme, ils devraient transformer le Département en un partenaire plus réactif, productif, efficace et utile pour les États Membres et pour les organes fonctionnels.

Annexe I

Mesurer la productivité au moyen des normes actuelles relatives à la charge de travail

1. Au paragraphe 80 (chap. 2) de sa résolution 56/253, l'Assemblée générale a noté avec préoccupation que les normes de productivité des interprètes n'avaient pas été revues depuis 1974, que, pour la traduction, les normes relatives à la charge de travail et les processus n'avaient pas changé de manière sensible et que des plaintes avaient été émises au sujet de la qualité de l'interprétation et de la traduction. Au paragraphe 84 de la même résolution, le Secrétaire général a été prié de présenter un rapport sur, notamment, les normes de productivité du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence. La présente note répond à cette demande.

2. À l'instar de la plupart des organes et organismes des Nations Unies, le Secrétariat a établi des normes relatives à la charge de travail pour les besoins de la planification et de la budgétisation internes et du suivi des résultats. À l'heure actuelle, il n'y a que trois catégories de personnel pour lesquelles des normes explicites relatives à la charge de travail ont été établies, à savoir les interprètes et les traducteurs et les opérateurs du traitement de texte. Toutes les normes sont d'ordre purement quantitatif.

Interprètes

3. La norme relative à la charge de travail des interprètes a été fixée il y a plus de deux décennies. Il s'agit d'un indicateur partiel. S'agissant des interprètes qui font de l'interprétation simultanée pour toutes les réunions officielles, la norme officielle est de trois heures d'affilée au maximum, ce qui est corroboré par de nombreuses études médicales effectuées au fil des ans. Cette norme relative à la charge de travail est inscrite dans l'accord conclu avec l'Association des interprètes pour les quatre prochaines années. L'affectation normale est de sept tranches de trois heures par semaine séparées par des pauses d'au moins deux heures. Les interprètes ont d'autres activités qui consistent, notamment, à établir des glossaires, à lire les documents de base et à aider à préparer les concours de recrutement de nouveaux interprètes. Le temps consacré à ces tâches n'est pas comptabilisé.

Traducteurs

4. La norme relative à la charge de travail quotidienne des traducteurs des Nations Unies est de 1 650 mots pour les traductions qui doivent être révisées, 1 815 mots pour la traduction en autorévision, et 3 960 pour la révision. Les normes relatives à la charge de travail ont été réévaluées au cours de l'élaboration du budget de 1998-1999 et approuvées par l'Assemblée générale. Ces normes sont les mêmes pour tous les lieux d'affectation. Les normes actuelles relatives à la charge de travail des traducteurs représentent aussi un indicateur partiel et ne tiennent pas compte de la qualité du travail accompli, du niveau de difficulté du travail et des autres tâches accomplies (recherche terminologique, apprentissage de nouvelles technologies, contribution à l'organisation des examens linguistiques, évaluation de traducteurs externes éventuels et rédaction de comptes rendus analytiques). C'est aux chefs des services linguistiques qu'il appartient d'apprécier la difficulté des différents textes,

la répartition du travail dans leurs services et les capacités des différents traducteurs, et de répartir le travail en conséquence.

5. Tous les traducteurs disposent aujourd'hui d'un ordinateur, mais le pourcentage de traducteurs travaillant sur écran varie d'une langue à l'autre, passant de 80 % pour l'anglais et 70 % pour le chinois à 8 % pour l'espagnol et 0,5 % pour le russe. Ce taux est de 25 % dans le service arabe et 35 % dans le service français (contre 100 % à la section de traduction allemande, qui est financée par un fonds d'affectation spéciale). Il ressort de différentes enquêtes que les avantages de la traduction sur écran ne se situent pas nécessairement au niveau de la productivité, laquelle peut baisser dans un premier stade, et correspondent plutôt à un surcroît de souplesse et de satisfaction ainsi qu'à une plus grande cohérence résultant de l'emploi de glossaires et de bases de données en ligne.

6. Les trois sections linguistiques (arabe, espagnole et russe) les plus productives en nombre de mots par jour et par traducteur sont aussi celles où le taux d'utilisation des technologies est le plus bas. Elles sont donc naturellement réticentes à changer leurs méthodes de travail, et il n'existe pas encore suffisamment d'outils logiciels pour l'arabe et le russe. Cela étant, les effets de leur mode de travail se répercutent sur leurs groupes de traitement de texte, qui sont, et de loin, les plus coûteux en heures supplémentaires.

7. Aucune grande avancée technologique n'a été enregistrée en ce qui concerne la traduction automatique au cours des 30 dernières années. Nulle part dans le monde, les systèmes actuels de traduction automatique ne sont acceptables, si ce n'est dans des domaines techniques bien circonscrits. En matière de traduction, les plus grands gains de productivité résultent de la gestion électronique de l'ensemble du processus de traduction et de la réutilisation des traductions antérieures grâce aux systèmes de traduction assistée par ordinateur. Quel que soit l'outil utilisé par le traducteur, la traduction, tout comme l'interprétation, est d'abord et avant tout un travail intellectuel. Les gains de productivité que l'on peut escompter de l'emploi des nouvelles technologies au niveau individuel sont certes parfois significatifs, mais ils ne sont pas aussi importants que les gains d'efficacité qui peuvent être réalisés par la gestion électronique de l'ensemble du processus de traduction.

Traitement de texte

8. Le personnel des groupes de traitement de texte se conforme à la norme de 1 200 mots par heure de dactylographie, mais compte non tenu des autres tâches qu'il accomplit : la préparation des tableaux et graphiques, l'incorporation des corrections d'édition, le reformatage, la correction d'épreuves pour les textes parvenant sous forme électronique et une part croissante de publication assistée par ordinateur. Le nombre de traducteurs par opérateur de traitement de texte se situe actuellement entre 1,3 pour 1 et 1,5 pour 1, en fonction des sections linguistiques. Les gains de productivité réalisés par le suivi électronique des documents devraient accroître ce ratio et mener les opérateurs de traitement de texte vers des tâches plus complexes, telles que la correction d'épreuves, le formatage et la publication assistée par ordinateur. La norme relative à la charge de travail des opérateurs de traitement de texte devrait être revue de manière à tenir compte des différents niveaux de complexité des tâches exécutées.

* * *

9. Les normes relatives à la charge de travail ne mesurent que partiellement les apports des fonctionnaires et ne devraient pas être considérées comme un indicateur exhaustif de la productivité. Il serait plus instructif de s'attacher à déterminer dans quelle mesure les résultats donnent satisfaction et quel est le rapport coût-efficacité total. Il vaudrait peut-être mieux mettre au point des indicateurs de performance de l'ensemble du système et s'intéresser davantage à ces indicateurs, et non simplement aux normes de travail individuelles. De manière générale, il y a lieu de se demander dans quelle mesure des normes industrielles peuvent être utiles pour mesurer le travail intellectuel.

10. En dernière analyse, le Secrétariat peut être dit performant lorsque les organes de l'ONU s'acquittent efficacement de leurs missions. En soi, ce critère est peut-être trop large pour l'évaluation de la performance des interprètes, traducteurs et opérateurs de traitement de texte. Des mécanismes de rétro-information qui complèteraient les mesures de la performance aideraient à déterminer de manière plus précise dans quelle mesure le Département, en fournissant des services de qualité qui répondent convenablement aux besoins des délégations, en fournissant dans les délais voulus des documents édités et fidèlement traduits dans toutes les langues officielles et en gérant les services de réunion pour un coût raisonnable, aide les organes de l'ONU à atteindre leurs objectifs.

Annexe II

Rationaliser la structure du Département

L'informatique, un outil stratégique

1. En repositionnant le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, on fera de l'informatique un outil stratégique qui permettra d'accroître l'efficacité du fonctionnement du Département. Le Groupe des systèmes d'information et de la technologie informatique, qui dépendait du Service administratif, relèvera désormais directement du Bureau du Secrétaire général adjoint. Il sera renforcé de manière à pouvoir assurer tout un ensemble de services ayant trait aux technologies de l'information et des communications (analyse fonctionnelle, programmation et appui technique, notamment), ainsi que les services d'achat de matériel et de logiciels, d'installation et de mise à niveau.

Renforcement de la fonction documentation

2. Afin d'élargir le domaine de responsabilité du Groupe de la programmation et du suivi de la documentation et de lui conférer une autorité plus grande, et afin de mettre davantage en valeur la fonction de préprogrammation, le Groupe, qui dépend actuellement de la Division des affaires de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social, sera renforcé et relèvera désormais directement, sous le nom de Groupe de la programmation et du suivi des documents, du Bureau du Secrétaire général adjoint. Du fait qu'il dépend actuellement d'une division qui a uniquement pour mandat de servir l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et leurs organes subsidiaires, le Groupe ne peut assurer la préprogrammation de tous les rapports. Les rapports destinés au Conseil de sécurité, par exemple, ne relèvent pas de sa responsabilité. Désormais, tous les rapports traités par le Département feront l'objet d'une programmation. Le Groupe sera chargé de la préprogrammation et du suivi des documents et il gèrera le nouveau système de créneau.

Regroupement des fonctions d'appui aux séances

3. Afin de regrouper les services d'appui aux séances au sein d'un même programme, la partie de la Section de la planification et du service des séances chargée des tâches d'exécution (fonctionnaires des conférences) et le groupe chargé du *Journal* seront déplacés à la Division des réunions et des services de publication. La Division regroupera donc désormais, en ce qui concerne les séances, les fonctions suivantes : interprétation, procès-verbaux, service des séances et assistance à la documentation (fonctionnaires des conférences et assistants au service des séances) ainsi que le *Journal*, ce qui permettra d'obtenir des effets de synergie.

Renforcement et intégration des fonctions de contrôle de la rédaction

4. La plupart des textes qui sont traduits sont d'abord édités. Plus vite les textes sont édités, plus rapide est le processus de traitement de la documentation. Pour faciliter le déroulement des différentes étapes du traitement de la documentation, il sera créé un nouveau Service de l'édition, de la terminologie et des références, comprenant la Section du contrôle de la rédaction et la Section de la terminologie et des références, sera créé. Le nouveau Service fournira aux éditeurs et aux traducteurs des textes entièrement référencés dont la terminologie aura été

harmonisée. La fonction d'édition du nouveau Service sera sensiblement renforcée grâce au redéploiement de plusieurs éditeurs de l'actuelle Section d'édition des documents officiels. La concordance des projets de résolution dans différentes versions linguistiques sera désormais effectuée, avant l'adoption des projets de résolution, par des éditeurs-traducteurs qui seront redéployés de la Section d'édition des documents officiels vers les services de traduction, dont ils augmenteront aussi la capacité globale de traduction.

Regroupement des fonctions de reproduction et de distribution

5. Certaines fonctions de la Section de la distribution, qui ne sont pas des plus efficaces, peuvent être rationalisées, tandis que d'autres peuvent être redéployées. Le Département compte adopter de nouveaux systèmes d'impression à la demande ou d'impression « intelligente » qui permettront d'améliorer la fonction de distribution.

6. Il convient de tirer parti des effets de synergie qui peuvent être créés entre l'impression et la distribution (par exemple en ce qui concerne la numérisation et le tri des documents). Le regroupement de ces deux activités qui sont étroitement liées entre elles permettra d'obtenir des gains d'efficacité, de gagner de la place et de mieux employer le personnel. Les deux fonctions seront regroupées au sein de la Section des services de publication.
