



Assemblée générale

Distr. générale
7 juillet 2004
Français
Original: anglais

Cinquante-neuvième session

Points 115 et 121 de la liste préliminaire*

Plan des conférences

Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

Rapport sur la gestion globale des services de conférence

Note du Secrétaire général

1. Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre, à l'attention de l'Assemblée générale, le rapport ci-joint consacré à la gestion globale des services de conférence, qui lui a été remis par le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne et qui a été établi en application des résolutions de l'Assemblée générale 48/218 B du 29 juillet 1994, 54/244 du 23 décembre 1999, 57/292 du 20 décembre 2002 et 58/250 du 5 février 2004.

2. Le Secrétaire général prend note des observations qui sont formulées dans le rapport et est satisfait de l'évaluation de la situation.

* A/59/50 et Corr.1.



Rapport sur la gestion globale des services de conférence

Résumé

En décembre 2001, l'Assemblée générale, dans sa résolution 56/253, a prié le Secrétaire général de veiller à ce que la gestion des services de conférence soit assurée de manière intégrée dans tous les lieux d'affectation de l'Organisation. Elle a en outre noté, dans sa résolution 58/250, que la réforme [du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences] comprendrait une étude d'ensemble de la gestion globale intégrée, conformément au paragraphe 8 de la section II.B de sa résolution 57/283 B, qui serait entreprise en consultation avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) et avec l'entière participation de tous les lieux d'affectation, dans le cadre d'un processus de collaboration et de consultation visant à dégager des conclusions à la fois pratiques et générales et elle a prié le Secrétaire général de la tenir informée de cette question, par l'intermédiaire du Comité des conférences.

À la suite de ces résolutions, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a prié le BSCI de l'aider à trouver des moyens de renforcer la gestion intégrée des services de conférence des quatre lieux d'affectation – le Siège de l'ONU à New York, l'Office des Nations Unies à Genève, l'Office des Nations Unies à Vienne et l'Office des Nations Unies à Nairobi – et à cerner les obstacles éventuels.

La première difficulté à laquelle se heurte le Département tient aux divergences entre les textes officiels sur la question de savoir où se situent les centres de décision au sein du Département en ce qui concerne la définition des politiques et la gestion des conférences. D'après certains textes, les pouvoirs sont concentrés à New York et d'après d'autres ils sont au contraire décentralisés. Ce manque de cohérence donne lieu à de vains débats et crée une situation telle que le Secrétaire général adjoint à l'Assemblée générale et à la gestion des conférences, alors qu'il est responsable devant le Secrétaire général de l'exécution du budget dans les quatre lieux d'affectation, n'a guère son mot à dire dans la pratique sur la manière dont les fonds sont dépensés.

La deuxième difficulté découle directement de la première. Comme les textes officiels ne permettent pas de dégager une vision cohérente de la gestion des conférences, des pratiques divergentes se sont développées dans les quatre lieux d'affectation dans un certain nombre de domaines – budget et finances, personnel, normes de production, informatique, planification des séances, gestion de la documentation, services contractuels et examens. On se trouve face à une mosaïque de politiques et de pratiques. À titre de solution, le BSCI propose une approche qui évite une centralisation aussi bien qu'une décentralisation excessives.

Le BSCI a organisé plusieurs ateliers dans chacun des quatre lieux d'affectation afin de recueillir des suggestions qui devaient servir de base à l'élaboration de l'approche intégrée souhaitée par le Département. Les conclusions établies à l'issue de ces ateliers forment la base des propositions présentées au Département par le BSCI dans le présent rapport. Conformément aux vœux de l'Assemblée générale, le BSCI a mis au point, en accord avec les quatre lieux d'affectation, un modèle de collaboration qui trouve son expression dans neuf équipes de travail.

D'après le modèle proposé par le BSCI, les politiques et les pratiques seraient mises au point par neuf équipes de travail, au sein desquelles seraient représentés les quatre lieux d'affectation. Les équipes travailleraient sur les neuf thèmes suivants : harmonisation des indicateurs statistiques; planification des séances; ressources humaines; services contractuels; politique informatique; questions budgétaires et financières; établissement de la documentation et publication; satisfaction des usagers; et examens. Un coordonnateur, en poste au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences à New York, superviserait les travaux des équipes. Chaque équipe de travail serait composée de membres issus de tous les lieux d'affectation et ceux-ci se répartiraient les sièges de président.

Chaque équipe de travail serait chargée de rédiger un chapitre du nouveau manuel des politiques et procédures du Département, qui serait approuvé lors d'une réunion de coordination du Département en 2005. Comme les quatre lieux d'affectation auront collaboré au manuel et que par conséquent les dispositions du manuel auront été décidées par eux, on peut compter que la gestion des conférences sera plus cohérente et mieux intégrée, que l'Organisation sera davantage considérée dans son ensemble et que la charge de travail sera répartie de façon plus rationnelle afin d'éviter les engorgements et les périodes creuses.

Le rapport contient un certain nombre d'autres propositions qui visent à asseoir la notion de gestion globale. Il s'agit surtout de faire passer l'idée selon laquelle les quatre lieux d'affectation font partie d'un réseau mondial et qu'à ce titre ils doivent collaborer entre eux de telle sorte que les besoins et les contributions de chacun soient automatiquement et systématiquement pris en compte. Une autre recommandation essentielle est que dans chaque lieu d'affectation le chef des services de conférence soit nommé par le directeur général en consultation étroite avec le Secrétaire général adjoint, afin de renforcer l'esprit de collaboration.

Toutes les propositions qui figurent dans le présent rapport émanent directement des lieux d'affectation ou ont été examinées avec eux de façon approfondie. La direction du Département les a approuvées et a déjà pris des mesures pour mettre en œuvre nombre d'entre elles.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–2	5
II. Difficultés à surmonter	3–9	5
III. Trouver des solutions	10–27	6
A. Approche	10–12	6
B. Vers une Stratégie globale de coopération	13–14	7
C. Les équipes de travail	15–21	9
D. Principes directeurs régissant le fonctionnement des équipes de travail	22–23	10
E. Liste des équipes de travail	24–27	11
IV. Questions de mise en oeuvre	28–49	12
A. Étude des effectifs disponibles	28–30	12
B. Rôle du coordonnateur	31–32	12
C. Réunion de coordination	33	13
D. Échanges de personnel	34	14
E. Sélection et nomination du chef des services de conférence dans les offices	35–38	14
F. Relations entre le Secrétaire général adjoint et les directeurs généraux	39–40	15
G. Mécanismes en vue d'assurer le respect des politiques et procédures	41–49	15
V. Conclusions et recommandations	50–58	17

I. Introduction

1. Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences (DGACM) est chargé de gérer les services de conférence du Siège des Nations Unies à New York, de l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), de l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN) et de l'Office des Nations Unies à Vienne (ONUUV). En décembre 2001, dans sa résolution 56/253, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de veiller à ce que la gestion des services de conférence soit assurée de manière intégrée dans tous les lieux d'affectation de l'Organisation. À son tour, le Département a prié le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de lui fournir des services de conseil afin de l'aider à trouver les moyens d'assurer une gestion plus intégrée des services de conférence dans ses quatre lieux d'affectation. Plus précisément, le Département a demandé au Bureau de mettre en évidence :

- Les problèmes qui se posent dans la gestion du personnel, des séances, de la documentation, du budget et des systèmes informatiques du fait de la répartition de responsabilités en matière de gestion des services de conférence dans les différents lieux d'affectation;
- Les avantages qu'il pourrait y avoir à remanier la structure actuelle (synergies, économies, rapidité d'exécution, etc.);
- Les obstacles que l'on pourrait rencontrer.

2. Le BSCI a procédé au moyen de questionnaires, d'entretiens et d'analyses de documents. Il a également organisé un certain nombre d'ateliers dans chacun des lieux d'affectation afin de recueillir des suggestions devant ensuite servir de base à l'élaboration de l'approche intégrée souhaitée par le Département. Les conclusions de la réflexion menée lors de ces ateliers forment la base des propositions présentées par le BSCI au Département dans le présent rapport.

II. Difficultés à surmonter

3. Les textes diffèrent sur la question de la répartition des responsabilités au sein du réseau des services de conférence. La résolution 56/253, par exemple, envisage une approche centralisée selon laquelle les politiques et les procédures sont fixées par le Siège. Il en va de même de la résolution 56/242 (sect. II, par. 3), dans laquelle l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de veiller à ce que le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférences du Secrétariat (remplacé depuis par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences) 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.

4. D'autres textes, comme par exemple la circulaire ST/SGB/2000/13 (sect. 7), reposent sur le principe que les chefs des services de conférence de l'ONUG, de l'ONUUV et de l'ONUN font rapport à la fois au Département, à New York, et au Directeur général de l'Office, les questions concernant la politique à suivre relevant du premier et celles concernant leur exécution relevant du second.

5. Ces divergences mettent le Secrétaire général adjoint, au Siège, en porte-à-faux : il est responsable des budgets et des dépenses des services de conférence des

Offices de Genève, Nairobi et Vienne mais n'a guère son mot à dire dans la manière dont les Offices gèrent leurs finances.

6. Les différents lieux d'affectation diffèrent aussi par leur mode de financement. Les ressources des services de conférence du Siège proviennent dans leur totalité du budget ordinaire mais l'ONUN tire 50 % seulement de ses ressources du budget ordinaire et l'ONUS 22 % seulement. Il en résulte des différences importantes dans la manière dont fonctionnent les services de conférence dans ces différents lieux d'affectation, à savoir que ceux qui doivent produire des recettes n'offrent pas à leurs clients les mêmes services que ceux qui peuvent compter sur le budget ordinaire.

7. Compte tenu des arrangements actuels, les différents lieux d'affectation ne sont guère portés à harmoniser leurs budgets. Le Siège n'a pas de raison de discuter en détail de ses projets de budget avec les offices des Nations Unies et d'ailleurs il ne le fait pas. De même, il ne fait guère de commentaires aux autres lieux d'affectation au sujet de leurs projets de budget. Les projets de budget se présentent sous des formes très diverses. En outre, on n'a pas mis au point de méthode uniforme en ce qui concerne la facturation des travaux réalisés à l'extérieur.

8. On peut trouver bien d'autres exemples de disparités entre les quatre lieux d'affectation¹. On a fait les constatations suivantes : il n'y avait pas de méthode uniforme de recouvrement des coûts en cas de prêt de personnel entre deux lieux d'affectation ni de système bien défini d'échange de personnel pour renforcer les effectifs lors de conférences ou autres grandes manifestations. En outre, l'externalisation des travaux de traduction et d'autres services n'était guère coordonnée; l'administration des examens pouvait être améliorée; la situation des divers lieux d'affectation était très inégale en ce qui concerne les structures et les moyens informatiques; il n'existait pas de base de données uniforme et centralisée indiquant les réunions à venir ainsi que les périodes de pointe et les périodes creuses sur l'ensemble de l'année et à laquelle aient accès tous les lieux d'affectation; le nombre limite de pages n'était pas fixé de manière uniforme et le système des créneaux n'était pas utilisé partout de la même manière de même que les dérogations à l'application des créneaux n'étaient pas accordées partout de la même façon; et enfin les définitions, l'indication des références, la terminologie, la présentation des documents et l'orthographe pouvaient être davantage harmonisées. Plus important peut-être, les différents lieux d'affectation n'utilisaient pas toujours les mêmes indicateurs statistiques ni les mêmes normes de production (pages, pages imprimées, jours de travail, années de travail et journées d'affectation).

9. Le BSCI a constaté que les fonctionnaires du Département, que ce soit au Siège, à Genève, à Nairobi ou à Vienne, se rendaient compte de ces incohérences. Ils les ont d'ailleurs signalées lors des nombreuses réunions que le Bureau a tenues avec eux et avec les usagers dans chaque lieu d'affectation.

III. Trouver des solutions

A. Approche

10. Pour uniformiser les politiques et les méthodes, le BSCI propose une troisième approche qui consisterait à fixer les politiques et les pratiques non pas au niveau

central ni localement mais sur la base d'une collaboration entre les quatre lieux d'affectation.

11. On retrouve cette approche, qui est une forme de partenariat dans le secteur privé. Dans de nombreuses sociétés internationales, les partenaires locaux collaborent entre eux pour fixer les politiques et procédures de la société au niveau mondial.

12. Le Département a déjà pris un certain nombre de mesures pour favoriser la collaboration. C'est ainsi qu'il organise depuis 2000 des réunions de coordination auxquelles participent des représentants de tous les lieux d'affectation. Il a aussi lancé un certain nombre d'activités conjointes, notamment le Conseil de l'informatique et de la télématique et l'équipe de travail sur la mesure des résultats et les normes de production (cette équipe ne fait pas partie de celles qui sont proposées dans le présent rapport). Tous les lieux d'affectation sont représentés dans ces groupes.

B. Vers une Stratégie globale de coopération

13. On trouvera ci-dessous les différents éléments de ce qui devrait constituer, de l'avis du BSCI, une nouvelle stratégie globale réaliste, qu'il a baptisée « Stratégie globale de coopération ». Cette stratégie repose sur la notion de coopération et se traduit par un certain nombre de mesures que le Département est invité à mettre en application avant la fin de l'année civile en cours. Ces recommandations ont été présentées au Secrétaire général adjoint à l'Assemblée générale et à la gestion des conférences à l'issue des consultations, et ont été adoptées par le Département. Un coordonnateur a été désigné à New York et les équipes de travail ont été constituées. Celles-ci doivent présenter leur rapport avant la réunion de coordination prévue pour juillet. Le Département a en outre mis en application un certain nombre d'autres recommandations qui visent à améliorer la coordination et la communication.

14. La Stratégie globale de coopération comporte les mesures suivantes :

- Créer une culture de coopération et de consultation fondée sur l'intérêt mutuel et consistant à chercher systématiquement à obtenir les avis et les contributions de tous les lieux d'affectation, à respecter les divers points de vue et à faire circuler librement l'information;
- Nommer au Bureau du Secrétaire général adjoint un coordonnateur chargé de « piloter » la Stratégie globale et d'assurer la liaison entre le Siège et les autres lieux d'affectation;
- Créer un ensemble d'équipes de travail composées de représentants de tous les lieux d'affectation, chargées de recommander des politiques et procédures concrètes et réalistes visant à assurer une meilleure intégration de la gestion globale à travers tout le Secrétariat; ces équipes travaillent en collaboration avec des groupes de travail spécialisés;
- Examiner et adopter lors des deux prochaines réunions de coordination du Département les politiques et procédures qui auront été recommandées;
- Encourager tous les directeurs généraux et/ou leurs représentants, à participer aux réunions de coordination;

- Soumettre à l'approbation de ces réunions de coordination un texte qui aura été établi à partir des recommandations et qui sera ensuite remis au Secrétaire général adjoint pour qu'il donne son autorisation finale;
- Établir un nouveau manuel des politiques et procédures sur la base de ce texte;
- Mettre des ressources supplémentaires à la disposition du service administratif du Département afin qu'il puisse examiner les rapports sur les dépenses et l'exécution des budgets;
- Instaurer des échanges de personnel entre les lieux d'affectation, selon des principes et sur la base d'un cadre opérationnel déterminés, et à l'aide de ressources supplémentaires qui devront provenir de fonds extrabudgétaires si c'est possible;
- Publier, à l'intention du personnel des services de conférence des quatre lieux d'affectation, une circulaire du Secrétaire général adjoint annonçant la mise en place d'une stratégie explicite visant à renforcer l'intégration de la gestion globale des services de conférence (la « Stratégie globale de coopération »);
- Soumettre le budget de chacun des lieux d'affectation à l'approbation du Secrétaire général adjoint;
- Réfléchir à l'harmonisation des structures de tous les lieux d'affectation, le cas échéant en consultation avec le Département de la gestion;
- Envisager de changer le nom des services afin d'harmoniser les dénominations dans tous les lieux d'affectation;
- Faire établir une étude sur la capacité de chaque lieu d'affectation de s'acquitter de ses responsabilités;
- Examiner, en consultation avec le Département de la gestion, des mesures qui viseraient à normaliser les ressources budgétaires des services de conférence de tous les lieux d'affectation, de manière surtout à augmenter la part du budget ordinaire dans le financement des services de conférence de l'ONUN afin que les services de Nairobi ne soient plus désavantagés par rapport aux autres du fait qu'ils doivent se procurer des revenus propres et que leurs concurrents offrent des prix plus avantageux;
- Continuer d'exiger que les chefs des services de conférence fassent rapport aux directeurs généraux des offices;
- Renforcer les consultations entre le directeur général de l'office consacré et le Secrétaire général adjoint pour le choix du chef des services de conférence de chaque lieu d'affectation;
- S'assurer que les dispositions du manuel des politiques et procédures seront respectées en demandant aux fonctionnaires de faire rapport sur les progrès réalisés sur le plan de la coopération;
- Envisager de modifier les circulaires du Secrétaire général compte tenu des propositions énoncées ci-dessus concernant le budget, le personnel, les structures et la nomenclature.

C. Les équipes de travail

15. Le BSCI a recommandé que des équipes de travail soient mises sur pied dans le cadre de la stratégie globale de gestion devant être mise en œuvre par le Département. La réunion de coordination de 2003 a abouti à la conclusion qu'il fallait désigner un coordonnateur qui « piloterait » la stratégie d'intégration et en particulier coordonnerait les travaux des équipes de travail. Le BSCI a donc inscrit la désignation d'un coordonnateur parmi les éléments constitutifs de la stratégie de gestion globale qui a été acceptée et mise en application par le Département.

16. En novembre 2003, l'idée de créer des équipes de travail spéciales a été plus particulièrement creusée lors de l'un des ateliers organisés à Nairobi par le BSCI. Les participants à cet atelier ont décidé de distinguer cinq domaines dans la gestion globale, notamment les politiques, les priorités et l'établissement de rapports. Ils ont également défini un éventail possible de partage des compétences entre les quatre lieux d'affectation, depuis le cas de figure où le Siège prendrait toutes les décisions jusqu'à celui où chaque lieu d'affectation serait entièrement responsable de l'élaboration des politiques et des procédures le concernant. Genève et Vienne se sont livrées au même exercice, dont les résultats ont été validés lors d'un atelier organisé à New York.

17. Il ressortait essentiellement de ces réflexions, comme d'ailleurs de toutes les missions effectuées par le BSCI dans les bureaux hors Siège, que le personnel des lieux d'affectation autres que New York souhaitait être consulté sur toutes les questions relevant du Département : prise de décisions, définition des politiques, mise en commun de l'information et élaboration des procédures.

18. Les participants aux ateliers estimaient que les équipes de travail présenteraient les avantages suivants :

- Elles permettraient aux quatre lieux d'affectation de mettre au point les politiques et procédures ensemble;
- Elles permettraient de préserver l'indépendance des lieux d'affectation pour ce qui était de leur gestion quotidienne;
- Les politiques et procédures mises au point par les équipes de travail auraient plus de chance d'être respectées du fait que tous les lieux d'affectation auraient participé à leur élaboration;
- Elles auraient un effet favorable sur le moral du personnel;
- Elles permettraient de trouver des solutions réalistes qui tiendraient compte de la situation réelle dans les lieux d'affectation.

19. Un mandat relativement détaillé tenant compte des préoccupations concrètes des fonctionnaires ainsi que de leurs principales idées a été mis au point pour chaque équipe de travail, avec l'aide du BSCI.

20. Le BSCI a en outre proposé que chaque équipe établisse un rapport contenant des recommandations en vue de le présenter à la réunion de coordination de 2004.

21. Les équipes de travail constituent le principal élément de la stratégie décrite dans le présent rapport. Leur création a été approuvée par les quatre lieux d'affectation. Le personnel et la direction du Siège ont souhaité qu'elles soient largement représentatives et qu'elles soient assistées dans leurs travaux par des

groupes de travail spécialisés. Un ensemble de principes directeurs devant régir le fonctionnement des équipes de travail a été mis au point avec l'aide du BSCI. Ces principes ont été élaborés en tenant compte des suggestions de tous les intéressés. Les principes directeurs, les équipes de travail et les mandats des équipes sont énoncés dans les paragraphes qui suivent.

D. Principes directeurs régissant le fonctionnement des équipes de travail

22. Les équipes de travail qu'il est proposé de créer devraient, de l'avis du BSCI, fonctionner selon les principes directeurs ci-après :

- Les équipes de travail sont présidées par des fonctionnaires des différents lieux d'affectation et c'est un fonctionnaire du lieu d'affectation ayant les besoins les plus importants dans le domaine considéré, et non le fonctionnaire le plus compétent dans ce domaine, qui est désigné comme président, de manière que les travaux de l'équipe aient plus de chances d'aboutir;
- Un coordonnateur est désigné au Siège; il est chargé de suivre les travaux des équipes et fait rapport au Groupe de direction du Département et à tous les lieux d'affectation;
- Les équipes remettent à la réunion de coordination du mois de juillet un rapport contenant des recommandations concernant les politiques et procédures à mettre en place dans le domaine examiné par elles;
- Le coordonnateur définit pour chaque équipe de travail un mandat précis et des produits concrets à réaliser;
- Tous les lieux d'affectation sont tenus de participer activement aux travaux de toutes les équipes de travail;
- Chaque équipe de travail décide de faire ou non participer à ses travaux les commissions régionales ayant leur propre service de conférence; en tout état de cause, pour que les commissions régionales ne soient pas complètement exclues, le président de chaque équipe de travail envoie une copie du rapport de l'équipe de travail aux cinq commissions régionales avant la réunion de coordination de juillet;
- Les équipes de travail prennent leurs décisions par consensus;
- Étant donné que les équipes de travail examinent les questions de politique générale, il est inutile que des experts techniques figurent parmi leurs membres; les équipes s'occupant de questions techniques doivent comprendre des directeurs de programme, qui consulteront des spécialistes si besoin est;
- Chaque équipe de travail arrête ses méthodes de travail et le champ de ses travaux, ainsi que les produits qu'elle pourra réaliser en vue de la réunion de coordination de 2004;
- Certaines questions, notamment le calendrier des conférences du Siège, ne relèvent pas des équipes de travail; tous les lieux d'affectation doivent néanmoins être informés de ces questions et être consultés de manière à déterminer les incidences du calendrier sur leur charge de travail;

- Chacun des membres des équipes de travail est tenu de consulter ses collègues des services de conférence afin de recueillir leurs avis et de connaître leurs préoccupations.

23. Les principes énoncés ci-dessus ont été examinés de manière approfondie par le personnel du Département dans les quatre lieux d'affectation. Nombre de ces principes ont d'ailleurs été proposés par les fonctionnaires eux-mêmes.

E. Liste des équipes de travail

24. La liste des équipes de travail est la suivante :

- a) Équipe de travail sur l'harmonisation des indicateurs statistiques, qui sera présidée par l'Office des Nations Unies à Nairobi;
- b) Équipe de travail sur la planification des séances, qui sera présidée par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences;
- c) Équipe de travail sur les ressources humaines, qui sera présidée par l'Office des Nations Unies à Vienne;
- d) Équipe de travail sur les services contractuels, qui sera présidée par l'Office des Nations Unies à Genève;
- e) Équipe de travail sur la politique informatique, qui sera présidée par l'Office des Nations Unies à Vienne;
- f) Équipe de travail sur les questions budgétaires et financières, qui sera présidée par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences;
- g) Équipe de travail sur l'établissement de la documentation et la publication, qui sera présidée par l'Office des Nations Unies à Genève;
- h) Équipe de travail sur la satisfaction des usagers, qui sera présidée par l'Office des Nations Unies à Nairobi;
- i) Équipe de travail sur les examens, dont la présidence reste à déterminer.

25. Le BSCI a recommandé que cinq des équipes de travail – les équipes a), c), d) f) et h) – qui traitent des questions les plus urgentes, soient constituées en temps voulu pour établir un rapport à l'intention de la réunion de coordination du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences qui doit se tenir en juillet 2004, comme indiqué plus haut. Les autres équipes de travail devront déterminer leurs priorités, et leur président devra si possible établir un rapport destiné à la réunion de coordination. La tâche essentielle de toutes les équipes de travail est d'échanger des informations et de recommander des politiques.

26. Le Bureau des services de contrôle interne ne pense pas que les activités des groupes de travail existants² fassent double emploi avec celles des équipes de travail proposées. Toutefois, le coordonnateur devra veiller à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement. L'objectif final est la mise au point d'un Manuel des politiques et procédures du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences auquel tous les groupes auront contribué.

27. Les représentants des lieux d'affectation participant aux équipes de travail devront avoir un niveau hiérarchique suffisant pour pouvoir s'exprimer au nom de leur siège. Les recommandations formulées par ces représentants devront être réalistes.

IV. Questions de mise en œuvre

A. Étude des effectifs disponibles

28. Une étude des effectifs disponibles dans chaque siège et dans chaque domaine de spécialisation faciliterait considérablement les échanges de personnel et favoriserait la mobilité. L'étude consisterait à recenser chaque semaine les effectifs disponibles pendant une période de deux ans. Elle servirait par ailleurs de modèle aux rapports qui pourraient à l'avenir être établis chaque semaine par tous les sièges. L'étude des effectifs ne devra être achevée qu'une fois que l'équipe de travail sur l'harmonisation des indicateurs statistiques aura terminé ses travaux.

29. Le cahier des charges de l'étude des effectifs disponibles comporterait les éléments suivants :

- Mise au point d'une formule permettant de déterminer les effectifs permanents du Département pour chaque fonction, notamment, sans que cette liste soit limitative, i) l'interprétation, ii) la traduction, iii) le traitement de texte et iv) l'édition;
- Application de la formule à tous les sièges pour chaque fonction afin de déterminer les effectifs permanents réels;
- Élaboration de propositions en vue de calculer les besoins de personnel temporaire.

30. Le Service de la planification centrale et de la coordination du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences pourrait mener l'étude des effectifs, avec l'aide de consultants si besoin est. Les personnes chargées de l'étude doivent savoir que les formules mises au point pourraient être ajustées une fois que les résultats des travaux du Groupe de travail sur la mesure des résultats et l'étude des normes de production seront disponibles.

B. Rôle du coordonnateur

31. Le rôle joué par le coordonnateur en vue d'assurer que les activités des équipes de travail sont utiles et durables est essentiel. En effet, sans son intervention, les équipes de travail risquent de ne pas orienter leurs travaux dans la bonne direction, ce qui compromettrait l'ensemble du programme de gestion globale et l'exécution du mandat confié au Département par l'Assemblée générale.

32. Le coordonnateur doit, entre autres choses :

- Piloter le programme global de coopération et d'intégration du Département;
- Coordonner les activités des équipes de travail;
- Assurer, le cas échéant, la communication entre le Siège et les offices;

- Rédiger, au nom du Secrétaire général adjoint, une circulaire destinée au personnel du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences dans laquelle sera exposée la Stratégie globale de coopération;
- Établir l'ordre du jour de la réunion de coordination;
- Coordonner la présentation des recommandations des équipes de travail à la réunion de coordination;
- S'assurer que les résultats de la réunion de coordination sont communiqués au Secrétaire général adjoint;
- Veiller à ce que le texte approuvé soit inséré dans le Manuel des politiques et procédures;
- Achever l'établissement du Manuel;
- Élaborer et mettre en œuvre un programme d'échange de personnel;
- Aider les sièges à sensibiliser les clients à la nécessité de mieux programmer les réunions aux fins d'assurer une bonne gestion globale;
- Aider le Secrétaire général adjoint et le Service administratif dans leurs négociations avec le Département de la gestion concernant la structure administrative et budgétaire des sièges, les budgets présentés par ceux-ci et les rapports sur l'exécution de leur budget;
- Aider le Service administratif à assurer le suivi des rapports sur l'exécution du budget des sièges;
- Aider le Service administratif à faire réaliser une étude sur les effectifs disponibles dans les différents sièges;
- Élaborer, le cas échéant, de nouvelles circulaires du Secrétaire général;
- Étudier la possibilité d'utiliser un logiciel de vidéoconférence pour les communications entre les sièges;
- Établir, à l'intention de l'Assemblée générale, un rapport sur le programme global d'intégration.

C. Réunion de coordination

33. Depuis 2000, dans le cadre du processus de réforme lancé par le Secrétaire général, des réunions de coordination sont organisées entre les quatre sièges. Ces réunions sont consacrées à l'examen d'approches communes et à l'harmonisation de politiques entre les sièges. La cinquième réunion de coordination sera la première à traiter d'une stratégie officielle de gestion globale des services de conférence. Suite à une suggestion du personnel, à laquelle le BSCI a souscrit sans réserve, la réunion de cette année a été prolongée de trois jours. Toute nouvelle stratégie ou approche telle que la Stratégie globale de coopération doit faire l'objet d'une analyse approfondie et être adoptée à l'issue d'un débat. Il faut que le personnel participe à ce débat et tout doit être mis en œuvre pour encourager une telle participation. Il serait aussi vivement souhaitable que les directeurs généraux y assistent. S'ils ne sont pas en mesure de le faire, ils devraient envoyer des représentants. À cet égard,

le BSCI pense qu'une réunion annuelle entre le Secrétaire général adjoint et les directeurs généraux améliorerait la coordination et la communication.

D. Échanges de personnel

34. Un certain nombre de fonctionnaires des quatre lieux d'affectation ont évoqué la possibilité de mettre en place un système d'échanges de personnel. Le personnel des lieux d'affectation hors Siège, qui a exprimé le souhait que des fonctionnaires du Siège viennent passer un certain temps – un mois ou davantage – dans leurs bureaux, s'est montré particulièrement favorable à ce concept. De tels échanges, qui sont certes difficiles à quantifier, présenteraient de réels avantages. Ils permettraient par exemple aux fonctionnaires d'un lieu d'affectation de mieux comprendre les problèmes et les pratiques d'autres lieux d'affectation. Par ailleurs, les contacts établis à cette occasion faciliteraient la communication future. Toutefois, tous les fonctionnaires qui ont évoqué la question ont reconnu que l'opération serait coûteuse. La possibilité d'obtenir des fonds à cette fin de la part de clients pourrait être examinée de façon plus approfondie par le coordonnateur du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences.

E. Sélection et nomination du chef des services de conférence dans les offices

35. La question du choix et de la nomination du chef des services de conférence dans les différents offices des Nations Unies ne peut être réglée ni par les équipes de travail ni le coordonnateur. Ce responsable de haut niveau doit pouvoir entretenir quotidiennement de bonnes relations de travail avec le Directeur général dont il dépend. Son contrat d'engagement est et doit continuer d'être signé par le Directeur général. Son rapport de suivi du comportement professionnel (PAS) est également et doit toujours être signé par le Directeur général. Pour ce qui est de sa nomination, le rôle du Directeur général doit donc être déterminant.

36. D'un autre côté, le Secrétaire général adjoint chargé de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences à New York rend compte à l'Assemblée générale du résultat des mesures prises par les chefs des services de conférence des bureaux hors Siège. En outre, conformément à la nouvelle approche globale, il est hautement souhaitable que le Directeur général concerné ne prenne pas seul la décision concernant la nomination de son chef des services de conférence.

37. Le BSCI pense que, pour assurer l'harmonisation et l'intégration des services de conférence à l'échelle mondiale, comme l'a prescrit l'Assemblée générale, il serait souhaitable que le Secrétaire général adjoint approuve la nomination du chef des services de conférence de chaque office, même si celui-ci rend compte au Directeur général de l'office concerné. Des consultations directes et suivies devraient donc être engagées avec le Secrétaire général adjoint chargé de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences avant qu'un chef des services de conférences d'une ville siège autre que New York ne soit nommé.

38. Pour mener à bien ces consultations, une des solutions possibles consisterait à mettre sur pied un comité de sélection, qui comprendrait le Directeur général concerné, un représentant du Secrétaire général adjoint chargé de l'Assemblée

générale et de la gestion des conférences et certains des clients potentiels. La décision devrait être prise à l'unanimité.

F. Relations entre le Secrétaire général adjoint et les directeurs généraux

39. La plupart des recommandations figurant dans le présent rapport portent sur des questions opérationnelles. Toutefois, ces recommandations ne pourront être appliquées et le mandat clairement énoncé par l'Assemblée générale ne pourra être mené à bien sans qu'une collaboration étroite soit instaurée et que des consultations régulières aient lieu entre le Secrétaire général adjoint et les directeurs généraux.

40. Pour renforcer ces relations, les mesures suivantes sont recommandées. Elles viennent s'ajouter aux mesures énoncées aux paragraphes 35 à 38 ci-dessus.

- Le Secrétaire général adjoint et les directeurs généraux devraient s'efforcer de se rencontrer une fois par an, si possible au cours de la réunion de coordination et/ou pendant l'Assemblée générale, lors de l'examen des budgets présentés par les directeurs généraux. Si cela n'est pas possible, le Secrétaire général adjoint devrait rencontrer chaque directeur général au moins une fois par an.
- Il serait souhaitable que les directeurs généraux assistent à la réunion de coordination. S'ils ne sont pas en mesure de le faire, ils devraient s'y faire représenter.
- Les directeurs généraux, ou les représentants qu'ils auront désignés, devraient jouer un rôle déterminant lors des discussions sur les politiques et procédures qui seront inscrites dans le Manuel.
- Le procès-verbal de toutes les réunions périodiques de cadres supérieurs qui se tiennent dans chaque siège devrait être communiqué à tous les autres sièges, les directeurs généraux pouvant souhaiter nommer leur propre coordonnateur pour assurer la liaison avec le coordonnateur de New York.

G. Mécanismes en vue d'assurer le respect des politiques et procédures

41. Au cours de ses missions, le BSCI a constaté que les membres du personnel des bureaux hors Siège étaient vivement intéressés par une approche concertée de la gestion des services de conférence. Ils voulaient participer pleinement à la rédaction du Manuel, être consultés plus fréquemment et avoir de réels échanges entre eux et avec le Siège.

42. Il serait utile de mettre en place certains mécanismes en vue d'assurer le respect des dispositions du Manuel, afin que l'esprit de coopération instauré par le Département produise pleinement ses effets. Il n'est jamais facile de changer la culture d'une organisation, et il ne faut pas hésiter à employer tous les moyens possibles pour y parvenir.

43. Ces moyens, ou incitations, pourraient notamment consister à :

- Fixer des objectifs précis au président de chaque équipe de travail, et exiger qu'il présente un rapport au Secrétaire général adjoint si ces objectifs ne sont pas atteints;
- Inscire, dans la mission du Secrétaire général adjoint, l'obligation de respecter certains paramètres tels que la tenue de réunions annuelles avec les directeurs généraux, des échanges trimestriels avec les directeurs généraux, la nomination du coordonnateur, la diffusion d'une circulaire exposant la nouvelle stratégie de coopération, la production d'un bulletin d'information sur les activités du Département et la diffusion aux offices du procès-verbal des réunions hebdomadaires du Conseil de direction du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences;
- Inscire dans le Manuel l'obligation pour les directeurs généraux de faire rapport tous les trois mois au Secrétaire général adjoint sur les questions relatives à l'intégration et élaborer un modèle de présentation de ces rapports qui figurera dans le Manuel;
- Inclure, dans la définition d'emploi des cadres supérieurs de tous les sièges, l'obligation de communiquer régulièrement sur les questions de fond avec les autres sièges et en faire un critère qui sera utilisé par leurs supérieurs hiérarchiques pour établir les rapports d'évaluation les concernant;
- Récompenser les fonctionnaires qui sont disposés à changer de lieu d'affectation.

44. Comme on l'a déjà souligné, l'un des principaux inconvénients du système actuel est lié au fait que le Secrétaire général adjoint rend compte au Secrétaire général de l'exécution du budget de tous les lieux d'affectation, alors qu'il n'a pas le pouvoir de décider de la manière dont les fonds sont utilisés. L'Assemblée générale, dans sa résolution 57/283 B, précise que le Département est chargé d'appliquer les politiques, de formuler les normes et les directives, de superviser et de coordonner les services de conférence de l'Organisation des Nations Unies et d'administrer l'ensemble des ressources prévues au chapitre pertinent du budget, alors que les Offices des Nations Unies à Genève, Vienne et Nairobi sont responsables de leurs activités opérationnelles quotidiennes. Or, certains offices ont dépassé leur budget, de plus de 17 millions de dollars dans un cas au moins, du fait du recours accru à du personnel temporaire pour assurer le service de réunions non prévues dont les coûts n'ont pas été absorbés par le client.

45. Le BSCI propose une stratégie à trois volets pour remédier à cette situation et assurer que les enveloppes budgétaires ne sont pas dépassées.

46. En premier lieu, le Secrétaire général adjoint devrait diffuser une déclaration officielle selon laquelle les bureaux hors Siège doivent obtenir son accord préalable pour toute dépense supplémentaire importante. À l'heure actuelle, les dépenses afférentes aux réunions non inscrites au calendrier des conférences doivent être couvertes par l'organisation qui demande la réunion supplémentaire, et le remboursement intégral des coûts peut contribuer à réduire les dépassements de crédits à l'avenir. Une telle règle aiderait les sièges dans leurs négociations avec les clients qui demandent des réunions supplémentaires.

47. En second lieu, le Secrétaire général adjoint prierait les bureaux hors Siège de soumettre chaque trimestre au Service administratif du Siège un rapport sur leurs

dépenses mentionnant tout fait inhabituel ou fâcheux, comme la tenue de nombreuses réunions imprévues. Si le Service administratif du Département obtient le personnel supplémentaire demandé, celui-ci pourrait être chargé de surveiller les dépenses des bureaux hors Siège. Le Secrétaire général adjoint devrait demander au Service administratif de présenter ces données au Conseil de direction tous les trois mois, accompagnées d'une analyse des problèmes et de recommandations pour améliorer la situation.

48. Enfin, l'Équipe de travail sur la satisfaction des usagers devrait mettre au point, à l'intention des clients, une déclaration de principes standard exposant la nouvelle politique du Département et précisant que, dans le cadre de cette politique, les clients sont priés de veiller à ne tenir que les réunions strictement nécessaires.

49. Cet ensemble de mesures d'incitation et autres devrait faciliter dans une large mesure l'application des politiques et procédures dans tous les lieux d'affectation, y compris New York.

V. Conclusions et recommandations

50. En 2000, l'Assemblée générale a donné au Département un mandat très clair. Les États Membres, qui ne voulaient pas que les différents sièges appliquent des politiques et pratiques disparates, ont demandé que la gestion intégrée des services de conférence de tout le réseau soit renforcée. On s'est efforcé, dans le présent rapport, de montrer qu'une plus grande intégration de la gestion des services de conférence à l'échelle mondiale pourrait aussi présenter d'autres avantages.

51. Le BSCI a exposé les principaux éléments d'une telle politique au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences pour qu'il les examine et y donne suite. La principale proposition du BSCI consiste en la mise au point par le Département d'une stratégie globale de coopération, selon laquelle tous les sièges participeraient à l'élaboration des politiques et procédures qui, après avoir été approuvées par le Secrétaire général adjoint, seraient codifiées dans un Manuel des politiques et procédures. Ces mesures sont l'élément central du présent rapport.

52. Le rapport contient un certain nombre d'autres propositions qui visent à asseoir la notion de gestion globale. Il s'agit surtout de faire passer l'idée selon laquelle les quatre sièges font partie d'un réseau mondial et, qu'à ce titre, ils doivent collaborer entre eux de telle sorte que les besoins et les contributions de chacun sont systématiquement pris en compte. Toutes les propositions énoncées dans le présent rapport émanent directement des sièges ou ont été examinées avec eux de façon approfondie.

53. Comme indiqué précédemment, le Département a déjà déterminé les mesures qu'il compte prendre et a commencé à les mettre en œuvre.

Recommandation 1

54. Le Bureau des services de contrôle interne recommande que le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences œuvre activement en vue d'instaurer une culture de coopération et de consultation, consistant à chercher systématiquement les avis et les contributions de tous les sièges, à respecter les divers points de vue et à faire circuler librement l'information (MC/04/001/001).

Recommandation 2

55. Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences devrait créer neuf équipes de travail représentant tous les sièges, qui seraient chargées des questions suivantes : harmonisation des indicateurs statistiques; planification des séances; ressources humaines; services contractuels; politique informatique; questions budgétaires et financières; établissement de la documentation et publication; satisfaction des usagers et examens. Le Département devrait aussi désigner un coordonnateur au Siège qui serait chargé de coordonner les travaux des équipes de travail. Les équipes de travail devraient recommander au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences des politiques et procédures dans leurs domaines de spécialisation respectifs. Ces recommandations seraient examinées à la réunion de coordination de juillet 2004, puis codifiées dans un Manuel des politiques et procédures (MC/04/001/002).

Recommandation 3

56. Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences devrait promulguer des directives demandant aux fonctionnaires d'établir des rapports sur l'application du Manuel des politiques et procédures, afin d'assurer le respect de ses dispositions (MC/04/001/003).

Recommandation 4

57. Le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences devrait harmoniser les structures administratives et budgétaires des services de conférence des quatre sièges (MC/04/001/004).

Recommandation 5

58. Les directeurs généraux concernés devraient consulter systématiquement le Secrétaire général adjoint chargé de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences au sujet de la nomination du personnel d'encadrement dans les offices. En outre, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences devrait envisager d'instaurer un système d'échanges de personnel entre les sièges (MC/04/001/005).

Le Secrétaire général adjoint
aux services de contrôle interne
(*Signé*) Dileep Nair

Notes

- ¹ Ces questions sont actuellement examinées par les équipes de travail évoquées au paragraphe 13.
- ² Il s'agit notamment des groupes de travail suivants : le Conseil de l'informatique et de la télématique, le Groupe de travail sur les moyens de faire respecter les limites concernant la longueur maximale des documents, et l'Équipe de travail sur la mesure des résultats et l'étude des normes de production.