



Assemblée générale

Distr. générale
5 août 2003
Français
Original: anglais

Cinquante-huitième session

Point 127 de l'ordre du jour provisoire*

Plan des conférences

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

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport a été demandé par l'Assemblée générale dans sa résolution 57/283 B. Constituant également une suite au rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de l'efficacité du fonctionnement du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence (A/57/289), il récapitule les mesures prises par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences au cours de la première année des réformes et donne un aperçu de la ligne de conduite future.

* A/58/150.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–2	3
A. La nouvelle philosophie de la réforme	1	3
B. Le plan d'application	2	3
II. Repositionner le Département	3–8	3
A. Services techniques de secrétariat	4–6	4
1. Assemblée générale	4	4
2. Grandes commissions	5–6	4
B. Gestion des conférences	7–8	4
III. Recherche d'améliorations au niveau global	9–16	5
A. Mécanismes	10–12	5
B. Mesures au niveau intradépartemental	13–15	6
C. Mesures aux niveaux interdépartemental et intergouvernemental	16	7
IV. Intégration de la gestion au niveau mondial	17–23	7
V. Optimiser l'utilisation des technologies de l'information	24–34	9
A. Gestion électronique des réunions	26–27	9
B. Gestion électronique de la documentation	28–34	10
1. Soumission des documents sous forme électronique	29	10
2. Acheminement électronique des documents	30–31	10
3. Impression à la demande	32–33	11
4. Accès aux documents sous forme électronique	34	12
VI. Alléger la charge documentaire	35–44	12
A. Système des « créneaux »	36–38	12
B. Longueur des rapports	39	13
C. Comptes rendus analytiques de séance	40–42	14
D. Harmonisation linguistique des projets de résolution de l'Assemblée générale	43–44	14
VII. Concilier les impératifs de qualité et ceux de la réforme	45–50	15
A. Qualité des prestations	46	15
B. Normes de charge de travail	47	16
C. Indicateurs de résultats	48	16
D. Terminologie	49–50	16
VIII. Conclusions	51–53	17

I. Introduction

A. La nouvelle philosophie de la réforme

1. La gestion des conférences et des réunions et la production de documents constituent « un aspect fondamental des opérations de l'institution multilatérale la plus universelle du monde » (voir A/57/387, par. 100). Dans le cadre des réformes entreprises en 1997 pour intégrer des services techniques de secrétariat aux services de conférence, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences cherche à « jouer un rôle plus dynamique dans le renforcement de l'efficacité du mécanisme intergouvernemental global » (voir A/57/387, par. 102). Depuis la seconde moitié de 2002, se démarquant nettement du principe de l'assujettissement à la demande suivi jusque-là, il a mis en place des principes de gestion et des méthodes de travail dynamiques et recherché des améliorations au niveau global en vue de l'application des mesures de réforme figurant dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Améliorer l'efficacité du fonctionnement du Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence » (A/57/289).

B. Le plan d'application

2. Cette nouvelle philosophie trouve toute son expression dans un plan d'application soigneusement conçu qui met en avant les synergies de ses différents éléments et vise à optimiser les services techniques de secrétariat ainsi que la gestion des réunions et documents par l'exécution soutenue, concertée et intégrée des programmes. Une équipe d'exécution composée de représentants de tous les sous-programmes et appuyée par la Section des conseils de gestion du Bureau des services de contrôle interne a passé en revue les activités opérationnelles du Département et examiné les interactions des diverses mesures de réforme. Une série de réunions-débats au niveau du Département et des ateliers réunissant les services les plus touchés par la réforme ont été organisés afin d'obtenir un retour d'information. Le 7 novembre 2002, le Groupe de gestion a adopté le plan global final, qui définit les principales mesures, les conditionnalités, les calendriers et les responsabilités de gestion pour toutes les mesures proposées. Maintenant que la phase d'exécution est en cours depuis plusieurs mois, les modifications en matière de gestion et d'opérations récemment introduites commencent à porter leurs fruits, comme on le verra plus loin. Soucieux d'appliquer les réformes sans nuire à son appui au mécanisme intergouvernemental, le Département n'a ménagé aucun effort pour sauvegarder l'ordre dans le changement tout en favorisant le changement dans l'ordre.

II. Repositionner le Département

3. Afin de tenir compte des impératifs liés à son rôle de prestataire de services et des limites du principe de l'assujettissement à la demande, le Département a adopté une position nettement dynamique en mettant en place un nouveau mode opératoire non seulement au niveau interne, mais aussi par rapport aux autres entités du Secrétariat et aux organes intergouvernementaux.

A. Services techniques de secrétariat

1. Assemblée générale

4. En partant de son expérience de la cinquante-septième session de l'Assemblée générale et profitant du fait que le Président de la cinquante-huitième session a été élu tôt, le Département a institué une bonne relation de travail avec le Président élu, surtout pour ce qui est de la planification des activités de l'Assemblée. Un projet de programme de travail de la plénière de la cinquante-huitième session ordinaire a été établi avec lui bien avant l'ouverture de la session et a été communiqué à toutes les missions permanentes et aux départements du Secrétariat. Bien qu'il soit encore provisoire, le fait que le programme de travail soit disponible à une date avancée devrait préparer le terrain pour la bonne marche des travaux de l'Assemblée et constitue la clef de la réussite du système de créneaux pour la présentation des documents et de l'amélioration de la programmation des réunions. Une autre mesure qui devrait faciliter les travaux de la plénière de la cinquante-huitième session et améliorer l'utilisation des services de conférence est l'articulation du programme de travail autour des principaux thèmes de la Déclaration du Millénaire (résolution 55/2 de l'Assemblée générale) par le regroupement des points de l'ordre du jour autour de questions apparentées et la tenue de débats conjoints.

2. Grandes commissions

5. De même, les secrétaires des grandes commissions se sont montrés plus dynamiques dans leurs relations de travail avec les présidents et bureaux des organes intergouvernementaux dont ils assurent le service. Leur travail consiste à préparer et rationaliser de bonne heure les programmes de travail des commissions et des différents organes subsidiaires, afin de mieux en planifier les activités, synchroniser les calendriers de travail avec les dates de publication des documents prescrits et assurer la pleine utilisation des services de conférence alloués. Selon que de besoin, ils facilitent également les consultations entre délégations sur des questions de fond liées aux travaux des commissions.

6. Outre la planification effectuée de bonne heure, le Département a cherché à réduire la documentation. Il a examiné les moyens de regrouper des rapports en consultation avec les départements d'origine et c'est sur cette base qu'il a établi le calendrier de présentation des documents de présession pour la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale.

B. Gestion des conférences

7. Pour ce qui est de la gestion des réunions, la décision administrative, figurant dans la circulaire ST/IC/2002/13 du 28 février 2002, de restreindre le service des réunions ayant lieu les week-ends et la nuit a été réaffirmée en tant que principe dans le rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de l'efficacité du fonctionnement du Département (A/57/289). Grâce à l'application scrupuleuse de cette décision, l'accent étant mis sur le respect rigoureux du calendrier des conférences et réunions, le Département a pu mieux programmer et fournir plus efficacement ses services, en particulier les services d'interprétation. Les organes intergouvernementaux ont également pu mener leurs travaux avec une meilleure efficacité dans les limites des ressources allouées, sans que leur bon fonctionnement

en souffre indûment. Les restrictions ne s'appliquent pas aux séances plénières de l'Assemblée générale, du Conseil de sécurité et du débat de haut niveau du Conseil économique et social. Il n'est donné suite que lorsque les circonstances le justifient aux demandes des autres organes intergouvernementaux relatives à des réunions supplémentaires qui sont soumises au Comité des conférences. Enfin, et ce n'est pas l'élément le moins important, cette politique a eu des répercussions bénéfiques sur les programmes de travail et la vie privée des représentants tout comme des fonctionnaires du Secrétariat, qui avaient à subir chaque année des horaires de travail imprévisibles et astreignants.

8. Dans le domaine de la gestion de la documentation, le système de créneaux introduit en janvier 2003 pour réguler la soumission des documents au Département a eu pour effet un début d'amélioration dans la présentation des documents dans les délais par les entités d'origine et, ce qui est plus important, une sensibilisation des départements d'origine à l'importance du respect des délais. Cette avancée dans la planification a permis d'améliorer la publication des documents à temps pour qu'ils soient examinés par les organes intergouvernementaux. Dans l'intervalle, grâce à l'intervention personnelle du Secrétaire général et à l'appui des chefs de département et de bureau intéressés, le Département a fait des progrès sensibles dans la stricte application des règles régissant la longueur des rapports émanant du Secrétariat.

III. Recherche d'améliorations au niveau global

9. Comme indiqué en détail dans le rapport du Secrétaire général cité plus haut (A/57/289), un autre aspect important de la nouvelle philosophie du Département est la recherche d'améliorations au niveau global en insufflant un nouveau style de gestion axé sur l'efficacité globale du Département et les synergies à l'intérieur des services et entre les services. Il s'agit d'optimiser et d'intégrer les procédures au sein du Département, aussi bien en amont qu'en aval, et de programmer et assurer les services en étroite collaboration avec les organes intergouvernementaux intéressés. Grâce au plan d'exécution et à la mise en place des mécanismes appropriés, les efforts ont porté sur trois niveaux : intradépartemental, interdépartemental et intergouvernemental.

A. Mécanismes

10. Le Département a mis en place des mécanismes bien structurés afin d'assurer l'application efficace et durable des mesures de réforme interdépendantes. Le Groupe de gestion, présidé par le Chef du Département et composé de ses proches collaborateurs, se réunit une fois par semaine pour examiner, coordonner et arrêter les politiques et les grandes questions opérationnelles du Département. En particulier, le Groupe examine tous les mois l'avancement des réformes à la lumière du plan d'exécution et apporte les ajustements nécessaires.

11. Le Groupe de gestion a créé deux organes subsidiaires réunissant des représentants de tous les services pour mettre en application les décisions prises. Le premier de ces organes est le Groupe de la programmation, créé en janvier 2003 pour s'occuper des aspects liés au programme des décisions et de leur interaction. Les questions prioritaires dont ils s'est occupé à ce jour sont le passage au

traitement intégral des documents sous forme électronique, avec l'adaptation correspondante de l'exécution des tâches; le traitement des résolutions, en particulier leur concordance avant leur adoption par l'Assemblée générale; et l'amélioration de la coordination afin de réduire le coût des heures supplémentaires. L'autre organe est le Groupe de l'informatique et de la télématique, constitué en décembre 2001 pour coordonner l'évolution technologique. Depuis 2002, il a procédé à une étude détaillée des besoins technologiques du Département et a hiérarchisé les projets et achats correspondants en fonction des ressources disponibles. Il a également fixé les priorités et établi les besoins en ressources du Département pour 2004-2005 en préparant le projet de budget-programme pour le prochain exercice biennal. Les deux organes travaillent de concert et échangent leurs compétences, le Groupe de la programmation confiant les aspects technologiques des questions dont il est saisi au Groupe de l'informatique et de la télématique, ce dernier lui adressant des demandes d'évaluation concernant les programmes et d'éventuelles modifications aux procédures de travail.

12. Dans le même temps, le Département a profité de diverses rencontres, telles que les réunions ordinaires des chefs, les réunions-débats et réunions du personnel des différents services pour assurer de bonnes communications entre le personnel et les cadres et renforcer leur participation à tous les niveaux.

B. Mesures au niveau intradépartemental

13. Le plan d'exécution prévoit la refonte et l'intégration des procédures de travail. Le Département a ainsi défini les domaines appelant un renforcement, les mesures à adopter et les techniques à appliquer, en tenant pleinement compte des préoccupations des différents services tout en gardant à l'esprit la nécessité d'améliorer l'efficacité globale du Département.

14. Parmi les mesures prises par le Département, on retiendra surtout l'amélioration de la coordination, l'optimisation de l'exécution des tâches, le transfert interne de ressources et la restructuration. En voici des exemples :

- L'interaction permanente entre les services techniques de secrétariat et la gestion des conférences est vivement encouragée sur tous les plans, de l'établissement du calendrier des réunions et de la préparation des documents à l'édition des projets de résolution, de façon que les deux principales activités du Département puissent mieux se compléter;
- Grâce au regroupement dans la même division des fonctionnaires des conférences, des agents chargés de la distribution et des interprètes, les demandes de salles de conférence émanant des représentants peuvent être communiquées immédiatement à tous les intéressés, d'où une réponse plus rapide et plus cohérente;
- Le changement le plus radical intervient dans la chaîne de traitement des documents où, grâce à l'ajustement de l'ordre des opérations, les documents seront bien référencés et édités avant de parvenir aux traducteurs. Ceux-ci utiliseront alors une série d'instruments électroniques, ce qui réduira les besoins en traitement de texte. Un système électronique sera mis en place pour assurer la transmission des documents en aval, la chaîne de production se

terminant par l'impression à la demande, qui personnalise l'impression et la distribution grâce à un apport électronique.

15. Toutes ces mesures appellent un redéploiement des ressources, comme par exemple de l'édition des documents officiels, du traitement de texte et de la distribution au contrôle d'édition et à la traduction, aux services des réunions et au domaine de l'informatique. Il faudra parfois modifier l'organigramme du Département, la quasi-totalité des propositions de rationalisation de la structure figurant à l'annexe II du rapport du Secrétaire général A/57/289 ayant déjà été appliquées. Il s'agit de transférer les ressources de domaines où elles n'apportent qu'une valeur ajoutée négligeable à des domaines où elles peuvent apporter une valeur plus élevée ou avoir une répercussion plus profonde du point de vue global, de façon que l'efficacité du Département puisse être optimisée dans les limites des ressources existantes. La coordination à l'intérieur du Département s'est nettement améliorée grâce à toutes ces mesures.

C. Mesures aux niveaux interdépartemental et intergouvernemental

16. Le Département souffre d'un grave problème chronique, contraint qu'il est de fonctionner presque sur le mode de gestion de crises pour faire face à des demandes de services concurrentes. Sa réforme interne n'est qu'un élément de la solution. Il est vital de resserrer la coordination interdépartementale et intergouvernementale. Grâce à la nouvelle approche dynamique du Département et à sa stricte application des principes directeurs pertinents, les tendances encourageantes ci-après se dégagent :

- Davantage de documents sont soumis au Département à temps et dans les limites prescrites du nombre de pages, grâce à un changement de mentalité des autres entités du Secrétariat, qui jusque-là ne se préoccupaient pas suffisamment des contraintes opérationnelles et budgétaires du Département;
- Les calendriers des réunions sont respectés et les ressources sont ainsi mieux utilisées grâce à un changement de mentalité dans les différents organes intergouvernementaux qui avaient été habitués à demander ou annuler des services à leur guise, sans tenir compte des répercussions sur les autres organes.

IV. Intégration de la gestion au niveau mondial

17. La réforme des opérations de gestion des conférences a commencé à New York, mais le Département a mobilisé les Offices des Nations Unies à Genève, à Vienne et à Nairobi dès la conception de la réforme. En fait, l'un de ses grands objectifs est de gérer les services de conférence de manière intégrée. À ce stade, on a réalisé cet objectif essentiellement en harmonisant les principes directeurs et en normalisant les pratiques dans tous les lieux d'affectation en ce qui concerne les opérations, les finances et le personnel.

18. C'est ainsi que, lors de la réunion annuelle de coordination des chefs des services de conférence des quatre grands lieux d'affectation et de toutes les commissions régionales, qui s'est tenue à Genève du 7 au 9 juillet 2003, les

participants ont été encouragés à adopter une perspective mondiale pour examiner les quatre grands domaines d'intervention concertée, tant au niveau des principes directeurs qu'au niveau des opérations, conformément à la nouvelle approche dynamique de la gestion des conférences qui met l'accent sur les améliorations au niveau global. Ces domaines sont les suivants : gestion des réunions, gestion des documents, méthodes financières et budgétaires, mesure des résultats et technologie de l'information.

19. Pour ce qui est de la gestion des réunions, c'est le calendrier des conférences et des réunions approuvé par l'Assemblée générale qui est le principal outil et qui fait autorité. Le Département s'emploiera plus activement avec les organes intergouvernementaux intéressés à affiner le calendrier de façon à utiliser au maximum et de la façon la plus rationnelle possible les ressources disponibles dans l'ensemble des lieux d'affectation, en évitant la simultanéité de périodes de pointe. À cet effet, il assurera à l'échelle du Secrétariat la coordination du service de toutes les réunions. Il s'attachera de manière concertée à informer les organes intergouvernementaux des incidences, en particulier sur le budget-programme, de leurs demandes de services, surtout lorsque celles-ci sont concentrées pendant la même période, ce qui provoque des périodes de pointe simultanées. Il est en outre en train de mettre au point un système de gestion électronique des réunions (voir plus loin, par. 26 et 27), qui et une base de données de planification accessible à tous les lieux d'affectation qui doit permettre de faciliter l'échange d'informations sur les réunions dès les premiers stades et de répartir la charge de travail entre les différents lieux d'affectation. Cette approche globale doit bien entendu tenir compte de la situation particulière des différents lieux d'affectation, comme les Offices de Vienne et de Nairobi, qui sont tributaires de recettes extrabudgétaires.

20. Pour ce qui est de la gestion des documents, l'approche dynamique adoptée à New York en vue d'une planification en amont et d'un traitement en aval, associée à une application plus stricte des règles et directives en vigueur ayant commencé à donner des résultats, le Département étendra aux autres lieux d'affectation les principes directeurs en matière de gestion et d'opérations éprouvés au Siège.

21. L'expérience du Département dans l'établissement du projet de budget-programme pour 2004-2005 souligne l'importance de la cohérence entre lieux d'affectation pour ce qui est des méthodes et formules financières et budgétaires ainsi que des indicateurs et des méthodes de mesure des résultats. Les pratiques optimales et les enseignements tirés seront analysés et il sera dûment tenu compte des résultats dans les futurs plans et budgets.

22. Le resserrement de la coordination dans le développement technologique est une constante de la gestion intégrée. C'est pourquoi il a été créé un groupe d'experts de la Réunion de coordination, présidé par le représentant du Département au Comité de l'informatique et de la télématique et composé de spécialistes des quatre principaux lieux d'affectation ainsi que des commissions régionales. Afin d'exploiter au maximum les ressources limitées et de réduire le coût d'opportunité de l'absence de concertation, le Comité s'attachera à échanger les informations sans retard et de manière systématique et à assurer la compatibilité des réalisations à l'intérieur des lieux d'affectation et entre les lieux d'affectation, ainsi que le respect des principes directeurs et normes du Secrétariat. Il encouragera en outre la normalisation des applications et l'intégration des systèmes de façon à réduire les coûts d'élaboration et d'exécution des projets, notamment les dépenses afférentes à

la formation et aux achats, ainsi qu'à faciliter la répartition des charges de travail à moyen terme. Bien entendu, il s'agira de définir clairement les avantages avant d'intégrer les outils électroniques existants mis au point et adaptés à la situation particulière des différents lieux d'affectation.

23. Compte tenu de ce qui précède, le Département a entrepris une étude approfondie des facteurs fondamentaux de l'intégration de la gestion au niveau mondial, en collaboration avec le Bureau des services de contrôle interne. Cette étude déterminera le champ d'application de l'intégration de la gestion au niveau mondial, conformément aux directives et mandats administratifs successifs; dégagera une approche pratique en partant d'un consensus entre les lieux d'affectation intéressés quant à ce qui est à la fois souhaitable et réalisable, en tenant dûment compte des impératifs liés aux pouvoirs et responsabilités en matière d'opérations, de finances et de personnel; et révisera les documents administratifs pertinents pour tenir compte des faits nouveaux intervenus dans ce domaine.

V. Optimiser l'utilisation des technologies de l'information

24. Les technologies de l'information ont toujours été un élément essentiel de la stratégie du Département. Le nouveau style de gestion et les nouvelles méthodes qu'il a adoptées impliquent le recours plus systématique et mieux coordonné aux technologies de l'information. À cet égard, le Groupe de l'informatique et de la télématique a joué un rôle essentiel en aidant à instaurer des conditions favorables à la réforme. Créé pour coordonner des activités précédemment dispersées et disparates, le Groupe a pour mandat : de définir la stratégie du Département en matière d'informatique et de télématique, en veillant à ce qu'elle réponde aux objectifs des programmes entrepris par celui-ci, particulièrement ceux touchant la réforme; de hiérarchiser les projets et d'en suivre l'exécution, eu égard aux impératifs de compatibilité et d'efficacité et compte tenu des ressources disponibles; de guider les travaux du groupe d'experts institué par la Réunion de coordination, et de coopérer avec le Comité de l'informatique et de la télématique du Secrétariat pour faire en sorte que les activités du Département dans le domaine des technologies de l'information cadrent avec la stratégie et les normes définies pour l'ensemble du Secrétariat.

25. L'infrastructure technologique actuelle de Département ayant été conçue en fonction de flux de production et d'informations privilégiant encore le support papier, qu'il s'agisse du traitement de la documentation ou de la programmation des séances, la stratégie approuvée par le Groupe de Direction du Département vise principalement à introduire des innovations technologiques et à en optimiser l'utilisation aussi bien dans la chaîne de gestion des séances que d'un bout à l'autre de la chaîne de traitement de la documentation.

A. Gestion électronique des réunions

26. Le système de gestion en ligne des réunions (« e-Meets ») est un outil de gestion à la disposition de toutes les unités du Département qui s'occupent de la programmation et du service des séances et des autres manifestations qui se tiennent au Siège. Le système offre aussi une banque de données centrale sur les séances, utile aussi bien au Secrétariat qu'aux États Membres. Le système permet d'établir le

programme journalier et hebdomadaire des réunions et de le communiquer électroniquement à toutes les unités concernées, ainsi que de gérer en ligne toutes les réservations de salles de conférence.

27. Après des tests concluants, la première phase du projet s'est achevée en 2003; le résultat le plus visible a été la mise en place dans les locaux du Secrétariat et dans le bâtiment des conférences d'écrans où s'affichent des informations constamment mises à jour sur les séances prévues pour la journée, ou en cours. Pour l'avenir, le Département envisage de faire installer, en collaboration avec d'autres départements et dans le cadre du Plan-cadre d'équipement, des panneaux d'affichage électroniques où défileront des informations générales aussi bien que des informations concernant les séances.

B. Gestion électronique de la documentation

28. La chaîne de production documentaire va de la soumission des originaux jusqu'à l'impression et la distribution des documents, en passant par toutes les étapes de leur traitement; la progression des documents dans la chaîne de production est suivie grâce au Système informatique de suivi de la production documentaire (e-DRITS). Toutefois, un système axé sur le suivi ayant été jugé insuffisant, des initiatives ont été prises pour établir une chaîne de production documentaire entièrement électronique, ce qui implique l'intégration du système e-DRITS et de tous les projets informatiques et télématiques intéressant la production documentaire.

1. Soumission des documents sous forme électronique

29. La soumission des documents sous forme électronique est une condition première de l'établissement d'une chaîne de traitement électronique. Actuellement, toutes les unités du Secrétariat qui établissent des documents sont tenues de les soumettre au Département à la fois sous forme électronique et sur support papier. Lorsqu'une chaîne de traitement entièrement électronique aura été mise en place, le Département publiera une directive en vertu de laquelle toutes les unités du Secrétariat seront tenues de ne soumettre les documents que sous forme électronique. Étant donné que les documents émanant d'États Membres ou d'organes intergouvernementaux constituent une part importante de la charge de travail des services de traitement de la documentation, le Département étudie aussi les dispositions qui pourraient être prises pour en faciliter la soumission de la conversion sous forme électronique.

2. Acheminement électronique des documents

30. Pour mettre en place la pièce maîtresse du système électronique de production documentaire, il est prévu actuellement de procéder en deux étapes. La première consistera à établir un système permettant l'acheminement électronique des documents, accompagnés de dossiers électroniques de référence et de terminologie établis pour chacune des langues officielles, d'un bout à l'autre de la chaîne de traitement afin de réduire le temps de passage d'une étape à l'autre et, dans certains cas, de réduire aussi la charge de travail en aval. Un système d'acheminement électronique a déjà été testé, et devrait être mis en service à titre expérimental avant la fin de 2003. Dans cette perspective, tout a été mis en oeuvre pour mettre le

personnel à niveau et lui fournir les outils informatiques nécessaires. Tous les traducteurs et réviseurs sont tenus d'apprendre à se servir d'un clavier; des logiciels de reconnaissance de la parole permettent d'accélérer la saisie des traductions; un système d'enregistrement numérique permettra d'enregistrer la dictée sur ordinateur et de transmettre électroniquement les enregistrements, sous forme de fichier numérique de haute qualité, aux unités chargées de leur transcription; enfin, la traduction assistée par ordinateur (TAO) permettra d'améliorer la cohérence interne des traductions de documents récurrents et répétitifs, et de mieux les harmoniser entre elles. Parmi les autres outils à la disposition des traducteurs figurent : des dossiers de référence et de terminologie acheminés électroniquement; un système local d'archivage électronique (LEO) où se trouvent tous les documents récents, dans toutes les langues officielles; un système d'indexation fondé sur le logiciel dtSearch permettant, en utilisant une interface de recherche unique, d'accéder à tous les documents archivés et à tous les fichiers terminologiques disponibles sur les serveurs locaux; enfin, des sites Web et des systèmes électroniques d'échange d'informations donnant accès rapidement aux informations les plus récentes sur toutes les questions intéressant la traduction.

31. La seconde phase consistera à mettre en place un système électronique de traitement de la documentation pour toutes les langues officielles, ce qui permettra de tirer pleinement parti de l'acheminement électronique des documents. Cependant, la mise en oeuvre de cette phase exigera non seulement le recours à des moyens technologiques plus complexes, mais encore un relèvement très sensible du niveau des connaissances informatiques du personnel, et un effort de sensibilisation de celui-ci aux avantages de la technologie; cette phase devra donc être soigneusement préparée, planifiée et échelonnée. Dans cette perspective, le Département a publié des directives opérationnelles exigeant désormais de tous les fonctionnaires recrutés pour les unités de la chaîne de production documentaire qu'ils sachent se servir d'un ordinateur et a mis au point un programme de formation détaillé à l'intention des fonctionnaires permanents.

3. Impression à la demande

32. Afin de maximiser l'impact de l'acheminement électronique des documents, le Département fait une place plus grande à l'impression à la demande dans le cadre du plan de modernisation de ses services de publication et de distribution. Recevant les documents sous forme électronique des unités de traitement situées en amont, un système d'impression à la demande permet d'ajuster les tirages aux besoins. Il a aussi le potentiel de faciliter considérablement la distribution grâce à l'impression de lots prétriés en fonction des desiderata des utilisateurs finals. Un premier module d'impression à la demande, conçu pour la distribution initiale, sera en place au début de la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale; une étude des besoins en matériel et logiciels sera réalisée au second semestre de 2003 en vue de l'installation d'un système de plus grande envergure. L'impression à la demande est par ailleurs déjà utilisée pour la distribution dite secondaire des documents; cette technologie permet aussi bien d'imprimer des lots destinés à être expédiés que de répondre ponctuellement à la demande des membres des délégations et des fonctionnaires du Secrétariat qui, au Siège, ne reçoivent plus automatiquement des exemplaires imprimées des documents.

33. Étant donné que l'état actuel de la technologie limite encore les possibilités d'un système d'impression à la demande, le Département s'attache à combiner de

façon optimale impression à la demande et impression classique afin de répondre au moindre coût aux besoins des différents utilisateurs. Considérant les économies d'argent, de personnel, de temps et de locaux d'entreposage attendues des progrès de l'impression à la demande, le Département compte recourir de plus en plus à cette technologie.

4. Accès aux documents sous forme électronique

34. Une version nouvelle du *Journal des Nations Unies* a été lancée en septembre 2002; cette version est plus facile à lire et plus riche en informations, y compris sur les réunions et autres manifestations non officielles qui se tiennent au Siège. Surtout, les États Membres et les fonctionnaires du Secrétariat peuvent désormais accéder facilement et rapidement aux documents, dans toutes les langues officielles, grâce aux liens hypertexte que comporte la version électronique du *Journal* affichée sur le site Internet de l'ONU, qui renvoie notamment à la liste quotidienne des documents publiés au Siège. Tous les membres des délégations qui préfèrent consulter la version imprimée du *Journal* continueront de la recevoir. Cependant, le Département considère que la demande de documents imprimés continuera de décroître à mesure que les habitudes évolueront et que la technologie offrira de nouvelles possibilités, notamment celle de diffuser électroniquement les documents dans les salles de conférence grâce à un réseau local hertzien. Dans cette perspective, une note verbale datée du 2 mai 2003 a été adressée aux missions permanentes des États Membres, ainsi qu'aux missions d'observation, afin de les engager à revoir la liste des documents qu'elles demandent à recevoir sous forme imprimée. Le Département a aussi annoncé qu'il avait l'intention de supprimer la distribution secondaire de documents imprimés à destination des bibliothèques dépositaires, sauf dans le cas des bibliothèques dépourvues des moyens nécessaires pour consulter et télécharger les documents en ligne. Il est prévu par ailleurs d'améliorer encore la version électronique du *Journal* en y incluant des liens avec les documents d'archive, ainsi qu'une option de recherche.

VI. Alléger la charge documentaire

35. Le climat nouveau qui s'est instauré grâce aux initiatives de réforme a permis à l'équipe dirigeante du Département de prendre un certain nombre de décisions visant à rationaliser l'organisation du travail et à faire en sorte que la chaîne de production documentaire fonctionne un peu moins en mode de crise permanente.

A. Système des « créneaux »

36. La publication tardive des documents, préoccupation de longue date des États Membres, résulte dans bien des cas de ce que les originaux soumis au Département pour traitement lui parviennent en retard et dans le désordre. Pour redresser la situation, le Département a institué à titre expérimental, en 2003, le système dit des « créneaux », en étroite coopération avec les unités du Secrétariat dont émanent les documents, ainsi qu'avec les secrétaires des organes intergouvernementaux. Selon ce système novateur de gestion prévisionnelle, un créneau de soumission d'une semaine est assigné à chaque document en fonction de la date à laquelle l'organe destinataire prévoit de l'examiner. Le Département s'engage à publier les documents

soumis dans le créneau qui leur a été assigné quatre semaines au moins avant leur date d'examen. La mise en oeuvre du système figurait parmi les principaux sujets à l'ordre du jour de la première réunion de coordination convoquée par le Secrétaire général adjoint aux affaires de l'Assemblée générale et à la gestion des conférences, le 10 février 2003, en vue de la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale. Un calendrier de soumission des documents de présession a ensuite été établi d'abord pour la session de fond du Conseil économique et social, puis pour la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale. Depuis la mise en place du système, les unités de traitement disposent de prévisions hebdomadaires de leur charge de travail pour les six mois à venir, grâce à quoi elles peuvent déterminer si leurs effectifs permanents suffiront à la tâche et planifier longtemps à l'avance le recrutement de personnel temporaire ou le recours à des vacataires. Le système devrait aussi permettre à ces unités de travailler moins fréquemment selon un mode de crise qui les contraint, pour tenir des délais trop courts, à recourir à de coûteuses pratiques de traitement parallèle.

37. Une évaluation initiale a révélé que les départements qui soumettent des documents se rendent désormais compte qu'ils ont intérêt à respecter les « créneaux » qui leur sont assignés, ce qui augure bien de l'avenir d'un système dont la mise en oeuvre est complexe et délicate. Aussi le Département envisage-t-il d'agir sur plusieurs fronts pour étendre le champ d'application du système. Il a commencé à attribuer des créneaux pour la soumission des documents publiés d'après les sessions afin d'éviter des retards risquant de compromettre le traitement des documents de présession soumis dans les temps, pour lesquels les délais de parution sont plus stricts. Le Département s'attachera aussi à améliorer l'efficacité du système en faisant entrer en ligne de compte des prévisions du volume et de l'échelonnement de la documentation de session, y compris les projets de résolution et de décision, ainsi que des prévisions du volume et de la répartition des communications émanant d'États Membres et d'observateurs.

38. La formule des créneaux, reposant sur le système e-DRITS, est un outil de planification en amont de la chaîne de traitement qui constitue une pièce indispensable du système de gestion de la documentation. Avec l'acheminement électronique des documents tout au long de la chaîne de traitement, ce système promet d'être le moyen principal de réduire la charge documentaire.

B. Longueur des rapports

39. Le Département s'est attaché à faire respecter scrupuleusement les limites fixées pour la longueur des rapports émanant du Secrétariat et des autres rapports. Soucieux de concilier souplesse et responsabilisation, le Département exige des chefs des unités du Secrétariat qui considèrent qu'un dépassement des limites prescrites est justifié qu'ils adressent, pour chaque document, une demande de dérogation au Sous-Secrétaire général du Département. Cette obligation a sensibilisé les chefs de département au problème du volume de la documentation. Il en est résulté que la limite de longueur a été respectée pour plus de 90 % des rapports soumis au Département par d'autres unités du Secrétariat au cours des cinq premiers mois de 2003. Pour les autres rapports, tels que ceux d'organes délibérants ou de rapporteurs spéciaux, le Département a engagé les rédacteurs à s'en tenir au nombre de pages maximum fixé par l'Assemblée générale.

C. Comptes rendus analytiques de séance

40. L'étude interne du Département avait révélé que les comptes rendus analytiques de séance, bien que toujours rédigés dans les temps, étaient publiés tardivement parce que, faute de moyens, ils ne pouvaient pas être traduits assez rapidement dans les cinq autres langues officielles. L'étude avait révélé aussi que l'augmentation du nombre des séances au fil des ans avait entraîné une augmentation proportionnelle du volume des comptes rendus de séance, sans que les ressources aient suivi.

41. Au paragraphe 18 de la section III de sa résolution 57/283 B, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'étudier la possibilité de prendre des mesures supplémentaires pour remédier à cette situation, notamment en améliorant la coopération entre le Département, qui établit les comptes rendus analytiques, et le Département de l'information du Secrétariat, qui établit les communiqués de presse. Les deux départements ont tenu des consultations en 2003 et ont conclu que les communiqués de presse, s'adressant avant tout aux médias, pouvaient parfois passer sous silence des informations jugées importantes par les États Membres ou présentant un intérêt pour la constitution d'archives historiques. Ils ne pouvaient être rédigés de telle sorte qu'ils répondent à la fois aux attentes des médias et à celles des États Membres, et ne pouvaient donc pas remplacer les comptes rendus analytiques comme moyen de consigner officiellement les actes des organes délibérants. Il est à signaler à ce sujet que plusieurs études antérieures, réalisées notamment en 1979, 1983 et 1994, qui traitaient de propositions visant à remplacer les comptes rendus analytiques traditionnels par des résumés plus courts voisins des communiqués de presse, avaient abouti à des conclusions semblables. Il est à noter aussi que les communiqués de presse, n'étant pas des documents officiels, ne sont pas soumis aux règles de distribution simultanée dans les six langues officielles de l'Organisation et sont souvent publiés dans une seule langue.

42. Dans le but d'améliorer la situation, il avait été proposé dans le rapport du Secrétaire général sur l'amélioration de l'efficacité du Département (A/57/289) d'étudier la possibilité de créer à peu de frais une banque d'enregistrements numériques des interventions prononcées en séance, avec fonction de recherche. Avantage supplémentaire, cette formule aurait pu être étendue, pour un coût minime, aux organes qui n'ont pas droit à l'établissement de comptes rendus analytique de leurs séances. Cependant, la proposition n'a pas été retenue par l'Assemblée générale à sa cinquante-septième session. Pour obtenir que les comptes rendus analytiques soient publiés ponctuellement dans les six langues officielles, l'Assemblée pourrait envisager soit de renforcer les effectifs des six services de traduction, soit d'allouer des crédits additionnels pour les services contractuels de traduction. Elle pourrait aussi envisager de faire procéder à une analyse de rentabilité du mode actuel de production des comptes rendus analytiques, et de revoir la liste des organes ayant droit à ces comptes rendus.

D. Harmonisation linguistique des projets de résolution de l'Assemblée générale

43. Le travail dit de « concordance » consiste à harmoniser les différentes versions linguistiques d'un projet de résolution. Étant donné que toutes les versions linguistiques d'une résolution d'organe délibérant font également foi, ce travail de

concordance devrait être fait avant l'adoption du projet de résolution par l'Assemblée générale et même, idéalement, avant son examen par la Grande Commission compétente. Malheureusement, il n'en est pas ainsi dans la pratique, du fait que certains des organes qui examinent les projets de résolution en première instance ne le font que très peu de temps avant leur soumission à l'Assemblée. C'est pourquoi le Département procédait traditionnellement au travail de concordance après l'adoption des résolutions par l'Assemblée générale, au risque de se voir accusé d'outrepasser son mandat.

44. Soucieux de remédier à cette anomalie, le Département a lancé pendant la cinquante-septième session de l'Assemblée générale un projet pilote consistant à procéder à la concordance des projets de résolution émanant de la Première Commission de l'Assemblée générale après leur adoption par la Commission, mais avant leur soumission à l'Assemblée. Ce projet pilote a mis en évidence un certain nombre de difficultés pratiques qu'il faudrait surmonter, notamment, en réorganisant à certains égards le travail de la Section d'édition des documents officiels, de la Section du contrôle rédactionnel et des services de traduction. Le projet a mis en relief l'importance d'une coopération plus étroite entre les organes intergouvernementaux et leurs secrétaires d'une part, et entre les services linguistiques du Département d'autre part. Un second projet pilote sera réalisé pendant la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale, portant non seulement sur les projets de résolution émanant de la Première Commission, mais aussi sur ceux recommandés par les Quatrième et Sixième Commissions. La possibilité d'étendre la formule pilote à tous les projets de résolution dépendra dans une large mesure des modifications et ajustements qui pourront être apportés aux méthodes et aux programmes de travail des autres Grandes Commissions de l'Assemblée générale et de l'Assemblée elle-même.

VII. Concilier les impératifs de qualité et ceux de la réforme

45. La réforme montre que le Département est très ouvert au changement, mais il est une chose qui ne changera pas : son souci de continuer de fournir des prestations de haute qualité. Dans cet esprit, il a pris dans divers domaines toute une série de mesures.

A. Qualité des prestations

46. Depuis sa création, le Département a manifesté le souci d'améliorer sans cesse la qualité de ses prestations. La réforme en cours a rendu non seulement nécessaires, mais aussi possibles les mesures suivantes : a) des mesures visant à réduire la fréquence des situations de crise, qui contraignent à des pratiques très inefficaces, et celle des cas, comme le traitement des documents le soir pour le lendemain matin, où le travail est fait dans de mauvaises conditions; à optimiser l'organisation du travail afin d'éviter retraitement et confusion, à renforcer la coordination entre les secrétariats techniques et les services linguistiques pour le traitement des documents sensibles; à développer les moyens informatiques, et à accroître les possibilités de formation offertes au personnel; enfin, à responsabiliser les fonctionnaires et les cadres; b) des mesures visant à faire en sorte que des moyens de contrôle de la

qualité et d'exploitation des leçons de l'expérience passée soient non seulement en place, mais effectivement utilisés afin d'éviter la répétition des mêmes erreurs, et qu'il soit répondu aussi rapidement que possible aux plaintes concernant la qualité des prestations; c) des mesures visant à : renforcer la coordination avec les autres lieux d'affectation pour l'harmonisation des politiques et des pratiques et pour des échanges de charges de travail; renforcer aussi la coopération avec les autres unités administratives du Secrétariat, notamment en leur proposant des services d'aide à la rédaction; enfin, organiser des contacts avec les représentants d'États Membres afin de mieux répondre à leurs préoccupations.

B. Normes de charge de travail

47. Les normes de charge de travail actuellement en vigueur pour le personnel linguistique étant inadéquates, le Département a constitué un groupe d'étude en vue de la réalisation d'une étude complète portant sur la totalité des fonctions linguistiques, notamment l'interprétation et la traduction. Pour mener à bien cette étude, le Département entend prendre l'initiative et la direction d'un processus consultatif auquel participeront non seulement les lieux d'affectation hors Siège, mais encore les autres organisations qui participent annuellement à la Réunion interorganisations sur les services linguistiques, la documentation et les publications. Le Département considère toutefois que cette étude devra prendre en considération les incidences de la réorganisation en cours du travail, notamment du passage à une chaîne de production électronique grâce à la mise en oeuvre d'innovations technologiques. Il est prévu de lancer l'étude à la fin de 2003 et d'en rendre compte à la cinquante-neuvième session de l'Assemblée générale.

C. Indicateurs de résultats

48. Conscient des inconvénients de la méthode fondée sur des indicateurs purement quantitatifs qu'il utilisait traditionnellement pour évaluer ses opérations, le Département a décidé de mener des enquêtes auprès des usagers de ses services. En 2003, des enquêtes ont été réalisées auprès des délégations participant aux travaux de la Commission du développement durable, de la Cinquième Commission, de l'Assemblée générale et du Comité du programme et de la coordination. Ces enquêtes ont révélé que les usagers étaient très satisfaits des services fournis par le Département, mais qu'il y avait néanmoins place pour des améliorations dans certains domaines. À l'avenir, des enquêtes auprès des organes intergouvernementaux seront menées régulièrement dans le cadre du système d'évaluation des résultats mis en place par le Département. Parallèlement, le Département s'est attaché, en collaboration avec divers lieux d'affectation, à mettre au point d'autres méthodes efficaces d'évaluation des résultats. Les indicateurs de résultats constitueront un volet important de l'étude des normes de charge de travail mentionnée plus haut au paragraphe 47.

D. Terminologie

49. En réponse aux préoccupations exprimées par les États Membres, le Département a organisé en mai 2003, langue par langue, des consultations visant à

faciliter le dialogue entre les services linguistiques et les délégations intéressées sur la terminologie utilisée, et bien souvent, mise au point, par l'ONU. Déjà organisés en 2002, ces échanges périodiques entre représentants des États Membres et fonctionnaires des services linguistiques du Secrétariat sont doublement utiles, permettant aux premiers d'obtenir des réponses aux questions d'ordre linguistique qu'ils peuvent se poser, et aux seconds de se familiariser davantage avec les sources nationales d'informations terminologiques.

50. Dans le domaine de la terminologie, une étape importante a été franchie pendant l'automne 2002 avec l'affichage sur l'Internet, à l'intention non seulement des fonctionnaires de tous les lieux d'affectation, mais aussi du grand public, de la base de données terminologique en ligne de l'ONU « UNTERM ». Fruit de plus de 30 années de travail des services linguistiques du Secrétariat, la base UNTERM contient plus de 65 000 entrées, pour la plupart des termes se rapportant aux Nations Unies, et est constamment mise à jour et enrichie. L'accès universel à cette base de données devrait grandement faciliter l'harmonisation terminologique entre services linguistiques d'un même lieu d'affectation, ainsi qu'entre lieux d'affectation, et donc contribuer à améliorer la qualité des prestations.

VIII. Conclusions

51. **La première année de la réforme a permis de jeter des bases solides en vue d'un changement radical d'approche et de mentalité et d'une complète révision des méthodes du Département. Un certain nombre de mesures importantes ont déjà été prises, et certains résultats tangibles ont été obtenus, comme il ressort de ce qui précède. La discipline budgétaire à laquelle le Département a réussi à s'astreindre reflète en dernière analyse l'effet cumulé des réformes. Ainsi, alors que pour les exercices 1998-1999 et 2000-2001, le Département avait dépassé pour New York le montant des crédits qui lui avaient été initialement alloués de 11 millions de dollars et 27,6 millions de dollars, respectivement, la réforme a permis de réduire considérablement les dépenses de personnel temporaire et d'heures supplémentaires, grâce à quoi le Département, pour New York, n'a pas dépassé son allocation budgétaire de 2002 et est en bonne voie de parvenir au terme de l'exercice 2002-2003 en ayant accompli l'intégralité de son mandat sans dépassement de crédits.**

52. **Les mesures supplémentaires suivantes sont prévues :**

- **Le système d'acheminement électronique des documents, dont l'élaboration a progressé régulièrement, sera mis en service à titre expérimental à la fin de 2003. Des préparatifs seront entrepris en vue de la réalisation de l'objectif final, à savoir le traitement électronique des documents dans toutes les langues officielles, qui est un processus à beaucoup plus long terme.**
- **Un premier module d'impression à demande sera mis en service pour la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale. Il est prévu de remplacer le matériel classique aujourd'hui dépassé et de définir la combinaison optimale des technologies à mettre en oeuvre pour l'installation d'un système plus ambitieux englobant impression et distribution.**

- Au vu des résultats d'un second projet pilote d'harmonisation des versions linguistiques des projets de résolution, prévu pour la cinquante-huitième session de l'Assemblée générale, il est prévu d'étudier la possibilité d'étendre cette pratique à tous les projets de résolution destinés à l'Assemblée générale.
- Le système de gestion électronique des réunions sera perfectionné afin que les membres des délégations puissent y accéder soit pour obtenir des informations, soit pour demander la prestation de services. Il est prévu aussi d'intégrer au système des informations sur les réunions tenues dans les autres lieux d'affectation, ce qui permettra d'établir le calendrier des conférences et réunions en vue de l'utilisation optimale des ressources disponibles.
- Il est prévu d'intégrer progressivement les deux systèmes de gestion électronique (réunions et documentation) de manière que la production documentaire réponde au mieux aux exigences des réunions.
- La réforme du Département s'étendant progressivement aux offices des Nations Unies à Genève, Nairobi et Vienne, une importante étude de la gestion des conférences à l'échelle mondiale sera réalisée avec le concours du Bureau des services de contrôle interne.
- Le Département réalisera une étude complète des normes de charge de travail et des indicateurs de résultats.

53. La réforme est un continuum. Une nouvelle approche, une nouvelle mentalité ne s'imposent pas du jour au lendemain, et il faut du temps pour que les pratiques traditionnelles cèdent le pas à des pratiques nouvelles. Une réforme se fortifie aussi de ses propres erreurs. Bien que les résultats initiaux soient encourageants, certaines difficultés ont surgi, des ajustements ont été opérés et d'autres seront sans doute nécessaires. Le succès final exigera du Département, pendant les années à venir, des efforts persévérants et judicieusement coordonnés. L'issue de la réforme dépendra aussi, dans une large mesure, de la coopération des autres unités du Secrétariat et des organes intergouvernementaux.
