FONDS INTERNATIONAUX
D'INDEMNISATION DE
1971 ET DE 1992 POUR LES
DOMMAGES DUS À LA
POLLUTION PAR LES
HYDROCARBURES

ASSEMBLÉE
4ème session
Point 16 de l'ordre du jour

92FUND/A.4/14
27 août 1999
Original: ANGLAIS

ASSEMBLÉE
22ème session
Point 16 de l'ordre du jour

71FUND/A.22/14

MISE EN PLACE DE CHANGEMENTS DE STRUCTURE AU SEIN DU SECRÉTARIAT

Note de l'Administrateur

Résumé:	Un rapport a été soumis par le consultant engagé pour examiner l'application des décisions prises par les Assemblées sur les nouvelles méthodes de travail et les changements de structure au sein du Secrétariat.
Mesures à prendre:	Noter les renseignements fournis.

1 Comme indiqué dans les documents 92FUND/A.4/14/1 et 71FUND/A.22/14/1, un consultant a été engagé pour examiner l'application des décisions prises par les Assemblées sur les nouvelles méthodes de travail et les changements de structure au sein du Secrétariat.

2 Le rapport du consultant est reproduit en annexe.

3 **Mesures que l'Assemblée est invitée à prendre**

L'Assemblée est invitée à noter les renseignements donnés dans le rapport.

* * *

ANNEXE

Rapport établi par la société Whitmuir

Bilan de la gestion des Fonds Internationaux d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures

août 1999

1 Introduction

1.1. Contexte

En 1997, des consultants en gestion ont été chargés de passer en revue les structures et les méthodes de travail du Secrétariat des Fonds internationaux d'indemnisation pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures. L'objectif global de l'étude était de garantir que les Fonds de 1971 et de 1992 soient gérés d'une façon aussi efficace et rentable que possible. Cette étude a été menée en 1997 et 1998, et le rapport qui en a résulté a été présenté en 1998.

Cette étude portait sur toute une série de questions, y compris la structure du Secrétariat; les systèmes utilisés pour gérer les demandes d'indemnisation; le recours à des experts extérieurs et leur sélection; les échelons hiérarchiques et la délégation des pouvoirs; et la répartition et la structuration du travail dans le Secrétariat.

Cette étude a abouti à un certain nombre de recommandations de changements, dont la plupart ont été ensuite mises en œuvre en 1998 et 1999, en particulier :

- L'introduction d'une nouvelle structure de gestion, caractérisée par la mise en place de certains services et d'une équipe d'encadrement

- Des améliorations dans les méthodes et systèmes de gestion

- Un examen des besoins et capacités du Secrétariat en matière d'informatique.

- Des modifications dans la gestion et l'administration des demandes d'indemnisation, y compris la nomination d'un Chef du Service des demandes d'indemnisation

- Des propositions envisageant la mise en place d'autres méthodes plus souples pour assurer le fonctionnement des services de traduction.

En avril 1998, les Assemblées ont approuvé un certain nombre de recommandations des consultants, notamment la création d'une nouvelle structure du Secrétariat. Un certain temps s'étant écoulé depuis lors, l'Administrateur a décidé qu'il serait opportun d'évaluer les effets des changements apportés, à la fois pour déterminer l'efficacité et l'impact de la mise en œuvre et pour identifier d'éventuelles questions organisationnelles en suspens.

1.2. Objectifs de l'étude

Pour remplir ce mandat général, l'étude en cours s'est centrée sur trois objectifs principaux :

- Examiner les répercussions et l'efficacité des changements de structure qui ont été effectués en application des recommandations de l'étude de 1998. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les premières recommandations ont été mises en œuvre et maintenues dans la pratique, et la façon dont les nouveaux arrangements continuent d'être efficaces compte tenu de l'évolution des besoins et de la situation.

- Plus précisément, examiner les besoins des FIPOL en ce qui concerne les services de traduction, et identifier les moyens les plus appropriés de faire face à ces besoins. Ces derniers mois, les FIPOL ont commencé à assurer une part de plus en plus grande de leurs propres travaux de traduction. En outre, les FIPOL se sont maintenant engagés à assurer la traduction en espagnol des documents liés au Fonds de 1992.

- Examiner les incidences sur l'organisation et sur la dotation en effectifs des propositions tendant à mettre en place l'infrastructure informatique des FIPOL. Le Secrétariat a récemment fait effectuer

une analyse des besoins des Fonds en informatique, qui a abouti à des recommandations détaillées pour la mise en place de l'infrastructure informatique au cours des deux prochaines années et au-delà. Sur la base de ces recommandations, l'étude en cours indique le personnel et la structure qu'il devrait convenir de prévoir.

1.3. Méthode suivie

L'étude a été menée sur la base d'entretiens individuels avec tous les membres du personnel de l'organisation. La durée des entretiens variait selon le rôle et l'ancienneté des interlocuteurs, les entretiens les plus approfondis ayant été menés avec l'Administrateur, le Conseiller juridique et les Chefs de service, et avec les personnes directement impliquées dans les domaines clés à l'étude. Les entretiens ont été également menés avec Dominique Bertaud, Directeur adjoint des services de traduction, avec Catherine Grey, la consultante extérieure qui a procédé récemment à l'étude sur les besoins en informatique des FIPOL et avec Dudley Lashmar de la Cour des comptes nationale et avec Ian White et Hugh Parker de l'ITOPF.

En outre, divers documents et articles pertinents ont été rassemblés et examinés au cours du programme d'entretiens.

2 Conclusions de l'étude

Mise en place et impact de la nouvelle structure et des nouvelles pratiques de l'organisation

2.1.1. Structure de l'organisation

L'étude de 1998 recommandait l'introduction d'une nouvelle structure, caractérisée par des services spécifiques dotés de rôles et de responsabilités clairement définis. L'Administrateur, le Conseiller juridique et les Chefs de service formeraient alors l'équipe d'encadrement du Secrétariat, qui, avec l'Administrateur, assurerait la gestion du Secrétariat.

L'équipe d'encadrement fonctionne bien, l'Administrateur étant le premier à élaborer de nouvelles façons de travailler. Il s'agit d'un organe qui ne prend pas lui-même de décisions, mais aide l'Administrateur à gérer l'organisation. D'un point de vue formel, les décisions incombent toujours à l'Administrateur et à l'Administrateur seul, à moins qu'il ne délègue ses pouvoirs à d'autres fonctionnaires.

La nouvelle structure a également amené à créer deux nouvelles fonctions, celle de Chef du Service des demandes d'indemnisation et celle de Chef du Service des relations extérieures et des conférences, et à mettre en place des modes de gestion plus formels. Il s'agissait dans la nouvelle structure de préciser plus clairement les rôles et responsabilités de chacun, tout en favorisant une meilleure gestion de la communication, une meilleure prestation des fonctionnaires et des services, et la valorisation des ressources humaines.

La mise en oeuvre des recommandations a progressé considérablement, et de façon générale les changements demandés ont été apportés rapidement avec une gêne minimum pour le fonctionnement du Secrétariat. En outre, un certain nombre de mesures à caractère permanent ont été prises pour renforcer encore l'efficacité du Secrétariat – par exemple, en améliorant les compétences en matière de gestion et les systèmes de gestion. Il y a certes place pour de nouvelles améliorations, mais il s'agira dans la pratique d'un processus évolutif continu, qui doit aussi prendre en compte les besoins de développement et l'ensemble des activités des FIPOL.

De façon générale, les réactions à la nouvelle structure sont très positives. La majorité des personnes interrogées considéraient que les rôles et responsabilités de chacun étaient maintenant définis de façon plus précise, et que l'orientation générale et les priorités des services étaient bien plus claires. Des progrès considérables ont été faits en ce qui concerne la délégation des décisions et des responsabilités aux niveaux appropriés de l'organisation. Plus précisément, l'Administrateur a délégué d'importants pouvoirs, en ce qui concerne les règlements des sinistres et le paiement des demandes d'indemnisation, au Chef du service des demandes d'indemnisation, ainsi qu'au Conseiller juridique et aux fonctionnaires des demandes d'indemnisation. En outre, il a délégué à divers autres fonctionnaires de la catégorie des Administrateurs le pouvoir d'effectuer des paiements. Sans aucun doute, cela a permis à l'Administrateur de consacrer davantage de temps à des problèmes de politique et de stratégie, ainsi qu'à d'autres grandes tâches comme la liquidation du Fonds de 1971. Ces changements étaient perçus de façon positive par les Chefs de service et par d'autres fonctionnaires, qui considéraient que cette délégation de pouvoirs avait permis à l'Administrateur de se consacrer davantage à des questions d'une importance stratégique, tout en améliorant l'efficacité opérationnelle en son absence.

Le renforcement des pouvoirs du Service des demandes d'indemnisation et du Conseiller juridique a permis d'améliorer considérablement la mise en place de processus de surveillance des experts extérieurs et des bureaux locaux des demandes d'indemnisation.

La plupart des personnes interrogées ont noté des améliorations dans la communication au sein de chaque service. En particulier, il est évident que le personnel perçoit très favorablement les réunions régulières du service, qui permettent d'examiner et de renforcer les priorités et objectifs, tout en assurant une bonne communication au sujet des questions ou des faits intéressant le service. Dans l'ensemble, il a été généralement reconnu que la nouvelle structure avait nettement amélioré l'efficacité du Secrétariat dans la gestion des FIPOL.

Les rôles et responsabilités spécifiques des nouveaux services sont généralement clairs et bien compris, et il semble que les activités soient bien réparties et délimitées entre les domaines respectifs. Par suite des divers changements et des nouveaux engagements effectués à l'issue de la première étude, les services disposent généralement de ressources suffisantes et sont en mesure de faire face avec efficacité à leur charge de travail et aux demandes courantes.

La seule exception d'importance est le Service des relations extérieures et des conférences, qui semble avoir encore des ressources insuffisantes pour faire face à ses responsabilités diverses. Cela tient en partie aux changements qui sont survenus dans la façon de gérer les services de traduction, et qui sont examinés ailleurs dans le présent rapport. Toutefois, actuellement, le Service centre essentiellement son action sur la coordination et la production de documents pour les Assemblées, les Comités exécutifs et les groupes de travail. Dans la pratique, la production et la coordination de ces documents représentent une importante charge de travail permanente, qui se fait au détriment des efforts de développement dans le domaine des relations extérieures qui sont moins urgents mais dont on peut sans doute soutenir qu'ils sont tout aussi importants. En modifiant la structure du Service de façon à tenir compte de l'évolution des besoins de traduction, il conviendrait d'envisager de séparer les aspects relations extérieures et les aspects conférences, ce qui permettrait d'allouer expressément des ressources au développement des relations extérieures (par exemple, la création d'un site Web pour les FIPOL).

De façon plus large, certaines inquiétudes ont été exprimées à propos de l'impact actuel et potentiel de la nouvelle structure, du point de vue des personnes comme de l'organisation. Du point de vue des personnes, certains pensaient que la nouvelle structure risquait de limiter les possibilités d'épanouissement personnel et de développement de carrière à l'intérieur du Secrétariat. Il était auparavant relativement facile pour les individus d'occuper des postes ou d'accomplir des tâches dans d'autres domaines, et on a l'exemple d'un certain nombre de personnes qui, secrétaires ou auxiliaires administratifs, sont passées à des postes plus importants. S'inquiétant de la difficulté de plus en plus grande qu'auraient les individus à évoluer en dehors de leur service actuel, certains craignaient donc que les possibilités de progresser deviennent plus limitées.

Ces préoccupations sont peut-être fondées mais elles ne tiennent probablement pas simplement à la nouvelle structure et doivent sans doute découler de l'étoffement du Secrétariat, qui requiert des niveaux de spécialisation de plus en plus grands et une structure administrative plus formelle. Pour le moment, les faits montrent que, lorsque les circonstances s'y prêtent, les individus peuvent encore se perfectionner et passer à d'autres domaines. Cependant, étant donné les possibilités de carrière inévitablement limitées dans un Secrétariat relativement petit et le niveau relativement élevé de compétence et de qualification du personnel, il serait bon que les FIPOL traitent de manière plus systématique les questions de développement personnel et de perspectives de carrière. Certaines propositions détaillées concernant ces questions sont énoncées à la Section 3 ci-dessous.

Du point de vue organisationnel, on a aussi exprimé quelques inquiétudes sur la façon dont la structure du service pourrait empêcher les communications et la coopération entre les différents domaines d'activité. Un certain nombre de personnes interrogées ont mentionné des cas – mais jusqu'ici largement insignifiants – où les informations auraient pu être communiquées avec une plus grande efficacité entre les services.

Certaines mesures pratiques ont été prises pour améliorer la communication. Le Secrétariat fait circuler un dossier quotidien de correspondance générale entre les responsables. La circulation de ce dossier est généralement perçue comme utile pour mieux faire connaître les problèmes et activités, mais comme elle se fait souvent de façon relativement lente, l'information est souvent périmée. L'utilisation du dossier quotidien pose également certains problèmes d'accès à son contenu, si bien que le dossier équivalent portant sur la correspondance liée à des sinistres reste maintenant dans la salle des archives et ne circule plus.

Il est probable que les difficultés de communication augmentent au fur et à mesure que le Secrétariat grandira. Là aussi il sera donc nécessaire de prendre des mesures plus formelles pour améliorer la communication entre services. Parallèlement, il faudra également revoir l'approche du Secrétariat, de plus en plus axée sur les services, en introduisant des mécanismes permettant de communiquer et de

promouvoir des objectifs, des priorités et des questions au niveau de l'organisation – par exemple, des documents ou des réunions d'information destinés à l'ensemble du personnel. Là encore, on trouvera à la Section 3 ci-dessous des propositions détaillées pour aborder ces problèmes.

2.1.2. Méthodes de gestion et amélioration de ces méthodes

En outre, un grand nombre des personnes interrogées ont signalé de nouvelles possibilités de renforcer l'efficacité de la nouvelle structure en améliorant encore les méthodes, compétences et disciplines en matière de gestion à l'intérieur de l'organisation. Plusieurs problèmes bien précis ont été identifiés, notamment:

- La qualité et la cohérence des réunions des services. De façon générale, ces réunions étaient perçues comme importantes pour l'efficacité du service, mais beaucoup pensaient qu'elles avaient lieu trop rarement et que souvent elles n'étaient pas suffisamment structurées. Pour être efficaces, les réunions des services doivent avoir lieu régulièrement et être relativement bien structurées, avec des objectifs clairs.

- Le recours à une évaluation de la qualité du travail de chacun et au retour d'information. Plusieurs personnes interrogées ont relevé l'absence de retour d'information sur la qualité de leur travail, soit moyennant un processus d'évaluation formel, soit à travers des discussions informelles avec leur supérieur. Un certain nombre ont également exprimé le désir d'avoir davantage de discussions avec leurs supérieurs sur leurs objectifs, priorités et résultats.

- La répartition du travail à l'intérieur de chaque service et entre services. Il semble qu'il y ait parfois de grandes disparités de charge de travail entre individus et services, certains étant apparemment à court de travail tandis que d'autres sont sollicités à l'extrême. Il serait peut-être possible que l'équipe d'encadrement identifie diverses tâches propres à un ou plusieurs services qui pourraient être menées à bien lorsque la charge de travail quotidien le leur permet. Pour ce faire, il faudrait sans doute prendre en compte les compétence et les connaissances requises selon les activités spécifiques, mais nous pensons qu'un certain nombre de tâches générales d'ordre administratif ou de développement pourraient probablement être davantage partagées dans tout le Secrétariat.

- L'absence d'une méthode structurée de perfectionnement du personnel. Bien qu'il y ait eu quelques investissements utiles pour impartir une formation spécifique à certaines personnes, il n'existe actuellement aucun plan de formation général, et on n'a guère procédé à l'analyse systématique des niveaux de compétence ou des besoins en formation au Secrétariat. Compte tenu des crédits relativement importants qui ont été affectés à la formation pour l'exercice à venir, il est nécessaire de fixer et de planifier soigneusement les investissements en matière de formation, en tenant compte des besoins des individus comme de l'ensemble de l'organisation.

Les compétences en matière de gestion se sont considérablement améliorées depuis que la nouvelle structure a été introduite, mais il est clair qu'il y a encore des efforts à faire, en particulier dans des domaines tels que la fixation des objectifs et l'étude des résultats.

2.1.3. Locaux et bureaux

L'efficacité générale du Secrétariat souffre sans aucun doute de l'insuffisance des locaux à usage de bureau. L'espace est extrêmement limité, et un certain nombre de fonctionnaires sont actuellement très à l'étroit pour travailler. Pour l'instant, le Secrétariat n'a pas de salle de réunion interne, d'où la difficulté de réunir les services et de tenir d'autres réunions d'information, qui ne peuvent avoir lieu que dans les grands bureaux de la direction. Il y a peu de possibilités de tenir des réunions plus spontanées, par exemple pour la planification des projets, la communication, ou la recherche de solutions. Pour ce qui est de leurs relations avec l'extérieur, les FIPOL n'ont actuellement ni salle de réunion ni salle d'attente pour les visiteurs, et n'ont aucune salle d'accueil réservée à cet usage. Les locaux destinés à la documentation sont aussi extrêmement réduits, ce qui crée des difficultés pour la gestion de la documentation.

Les FIPOL s'occupent actuellement d'identifier d'autres locaux à usage de bureaux. Ils ont l'intention de chercher des locaux appropriés à proximité, mais ils perdront alors inévitablement le bénéfice de certains services tels que la restauration, fournie actuellement par l'OMI. Il est donc essentiel que les nouveaux locaux satisfassent les besoins croissants des FIPOL et contiennent donc ce qui suit:

- Bureaux pour les membres du personnel
- Salles de réunion et salles annexes
- Salles d'accueil et salles d'attente pour les visiteurs
- Locaux destinés à la documentation, aux archives et à la bibliothèque
- Installations de restauration pour le personnel et les visiteurs
- Autres installations destinées au personnel

Les membres du personnel voient généralement d'un bon oeil ce déménagement imminent, la plupart d'entre eux reconnaissant les inconvénients des locaux actuels. Il semble que les effets possibles sur la vie personnelle, notamment sur les trajets, les inquiètent peu dans la mesure où le déplacement de locaux envisagé se fera relativement à proximité. La répartition actuelle du Secrétariat sur deux étages semble empêcher une communication efficace, et plusieurs fonctionnaires déclarent préférer dans la mesure du possible des locaux répartis sur un seul étage.

Services de traduction

2.2.1. Contexte

Jusqu'à cette année, les services de traduction des FIPOL ont été assurés sur une base contractuelle par l'OMI. En effet, les FIPOL finançaient l'équivalent d'un traitement de traducteur et les frais indirects pertinents (aux alentours de £70 000), et se voyaient garantir en échange la traduction en français de 220 000 mots au plus par an.

Bien que ce service contractuel ait généralement satisfait les besoins des FIPOL, on a pris de plus en plus conscience ces dernières années que, pour un certain nombre de raisons, il ne correspondait plus réellement aux besoins croissants des FIPOL, par suite notamment des problèmes suivants:

- Difficultés à assurer l'équilibre entre les priorités respectives de l'OMI et des FIPOL. L'OMI a certes fourni de façon générale un service satisfaisant, mais les délais qu'imposent les conférences des FIPOL sont d'une nature telle qu'il serait utile que le Secrétariat puisse mieux contrôler ses ressources en matière de traduction, surtout aux moments les plus sensibles de l'année.

- Questions de formatage des documents traduits. Les traductions reçues de l'OMI se présentent souvent sous la forme de documents "coupés-collés", qui doivent ensuite être formatés selon les besoins des FIPOL. Lorsque les traductions sont faites sur place par des traducteurs des FIPOL, les formats requis peuvent alors être intégrés dès le départ, réduisant ainsi la charge de travail ultérieure.

- Volume croissant des besoins de traduction. Le volume annuel de traduction française actuellement produit pour les FIPOL dépasse les 400 000 mots – c'est-à-dire presque le double de ce que prévoit l'ancien contrat OMI. Cela signifie qu'un volume de plus en plus grand de travaux de traduction sont de toute manière effectués pour les FIPOL par différents traducteurs indépendants. En outre, les documents doivent souvent être traduits dans des délais très brefs, ce qui ne peut être fait que par un service interne. Les FIPOL ont eu certaines difficultés à maintenir la qualité de traduction requise en faisant appel à des traducteurs indépendants. On est donc conscient qu'il faudra à la fois assurer une gestion de plus en plus stricte et disposer à l'intérieur du Secrétariat d'un personnel compétent capable de veiller au contrôle de la qualité. On se rend également compte qu'il sera plus facile de recruter des collaborateurs de qualité si on peut leur garantir un flux de travail relativement soutenu.

- En outre, le Fonds de 1992 a décidé d'assurer la traduction en espagnol de ses documents. Le besoin de traduction en espagnol s'accroîtra nettement au cours des deux prochaines années, et les FIPOL devront trouver les meilleurs moyens d'assurer le fonctionnement de ces services de traduction. Là encore, il est prévu que, dans l'avenir immédiat, ce travail sera effectué par des traducteurs indépendants extérieurs. On pense néanmoins qu'il faudra envisager de recruter un traducteur espagnol à demeure lorsque le volume de travail augmentera.

- En plus des services de traduction professionnels, les Fonds ont besoin d'un appui sous forme d'une "aide à la traduction". Le rôle de l'assistant à la traduction consiste à réaliser le travail de référence afin de préparer la traduction des documents, que celle-ci soit effectuée au Secrétariat ou par des traducteurs extérieurs, à formater correctement les documents traduits, et à assurer la correction finale des épreuves et à vérifier les documents avant leur publication. De même, l'assistant à la traduction devra assurer certaines activités administratives et dactylographiques et s'occuper des bases de données.

2.2.2. Problèmes et options

Dans ce contexte, les FIPOL souhaitent trouver le moyen le plus approprié d'organiser le travail de traduction actuel et futur. Plusieurs facteurs spécifiques doivent être pris en compte:

- **Veiller à ce que le volume et le rythme de traduction demandés puissent être maintenus pendant toute l'année.**

  On n'a fait, pour l'instant, qu'une analyse limitée des besoins exacts de traduction et de leur variation sur l'année, mais il est évident qu'il faut faire face à certaines périodes de pointe de la demande associées au cycle de conférences. C'est au moment des Assemblées, en octobre, que la demande est la plus grande. Les documents destinés aux assemblées viennent de diverses sources et arrivent souvent relativement tard, ce qui entraîne de fortes contraintes pour les services de traduction. Le volume de traduction pour les Comités exécutifs et autres réunions est également notable, d'où le besoin de ressources importantes pour respecter des délais difficiles à tenir. En outre, pendant les sessions, la traduction de rapports est demandée du jour au lendemain, sans compter la traduction d'autres documents comme le Rapport annuel.

  Bien qu'elle s'intensifie pendant la période précédant les Assemblées, la demande de services de traduction semble donc être relativement constante tout au long de l'année, les Fonds produisant plus de 400 000 mots à traduire en français chaque année.

  Il semble que l'on ne s'accorde guère sur la productivité que l'on peut raisonnablement attendre d'un traducteur expérimenté travaillant dans ce type de domaine spécialisé. Dans le cas de l'OMI, par exemple, les niveaux de productivité semblent varier considérablement selon les individus et la période, et doivent être évalués à l'aune d'autres facteurs comme la qualité, l'exactitude, la complexité des documents. Néanmoins, le contrat OMI prévoyait la traduction de 220 000 mots par an maximum. Si l'on prend ce chiffre au moins comme repère approximatif, il est clair que les besoins des Fonds justifient facilement la nomination d'au moins un traducteur français à plein temps, de niveau supérieur/confirmé.

- **Assurer un contrôle approprié de la qualité et de l'exactitude des traductions**

  Le contrôle de la qualité semble être un aspect important de la gestion des services de traduction des Fonds. L'expérience montre que la qualité des travaux extérieurs de traduction varie sensiblement d'un traducteur à l'autre. Dans de nombreux cas, il y a eu un nombre important d'erreurs et il a fallu remanier le texte. L'objectif des Fonds est de constituer une équipe de base de traducteurs de qualité auxquels on puisse faire appel selon les besoins. Cependant, comme les traducteurs sont toujours très demandés, cela exigera probablement que les FIPOL soient en mesure de leur assurer un flux de travail relativement important.

En plus de ces problèmes de qualité, se posent des problèmes moins cruciaux d'uniformité de la terminologie. L'expérience qu'ont connue récemment les FIPOL en faisant traduire des documents en espagnol montre qu'il y a vraisemblablement des différences de terminologie, même entre traducteurs très expérimentés et compétents. À cet égard, le besoin essentiel est de mettre en place des politiques systématiques pour tous les documents des Fonds, ce qui implique la nécessité d'un contrôle central de toutes les activités de traduction, de façon à assurer une logique interne.

- **Assurer les services de traduction les plus efficaces possibles**

Le service assuré par l'OMI ne correspondait pas strictement aux besoins des Fonds. Lorsque l'on recevait les documents traduits par l'OMI, il était généralement nécessaire de les reformater. Lorsque le travail de traduction est effectué dans l'organisation ou par des traducteurs extérieurs qui travaillent directement pour les Fonds, il est possible de prévoir ce formatage dès le départ, ce qui réduit le travail administratif d'appui à la traduction.

Au total, cela indique que les Fonds auraient grand intérêt à recourir à la fois à la traduction en organisation et à la traduction extérieure. On devrait également pouvoir assurer une plus grande efficacité en utilisant davantage les logiciels de traduction. Bien que l'on ait autrefois essayé d'améliorer le système en utilisant Trados et d'autres logiciels, on s'est surtout intéressé ces derniers mois à l'activité de traduction elle-même. Même si le caractère "mécanique" de ces logiciels suscite un certain scepticisme, le témoignage de l'OMI et d'autres sources indique qu'ils constituent des outils de soutien utiles, qui peuvent à la fois faire gagner du temps et donner plus de cohérence à des traductions spécialisées. Il serait bon que les Fonds investissent dans les activités de formation et de développement requises pour assurer un usage efficace de ces logiciels.

Dans l'ensemble donc, il ressort de ce qui précède que les FIPOL devraient prendre les mesures suivantes pour faire face à leurs besoins de traduction:

1. Nommer un traducteur français expérimenté et de haut niveau à plein temps pour mener à bien l'essentiel du travail de traduction en français. On prévoit que cette personne effectuerait au moins 50 % du volume total de traduction en français des Fonds – dans la pratique, cette proportion sera sans doute supérieure. Cette même personne assurerait aussi le contrôle de la qualité lorsque l'on ferait appel à des traducteurs extérieurs, et veillerait à la cohérence de la terminologie, l'objectif global étant d'assurer le respect constant des normes requises par les Fonds.

2. Trouver une équipe de base de traducteurs extérieurs expérimentés et de qualité pour effectuer le reste des traductions françaises des Fonds. Il s'agirait de pouvoir garantir à ces traducteurs un volume de travail relativement important, sur une base de "fournisseur privilégié", à la fois pour attirer des traducteurs de qualité, et pour s'assurer qu'ils connaissent bien les besoins, normes et formats des Fonds. Notre recommandation serait que cette équipe soit dirigée par le Chef du Service des relations extérieures et des conférences, qui collaborerait étroitement, pour les questions techniques et le contrôle de la qualité, avec le traducteur de haut niveau recruté à demeure.

3. Dans 12 mois, évaluer le volume des travaux de traduction, de façon à décider si la nomination d'un deuxième traducteur français à demeure peut se justifier. Pour l'instant, le volume des traductions demandées semble être en-dessous de ce niveau, mais ne pas en être très loin. Bien entendu, il faut comparer les charges supplémentaires qu'entraînerait l'emploi d'un autre traducteur aux coûts, aux difficultés et aux risques d'incohérence dans les textes qu'impliquera inévitablement la gestion d'une équipe de traducteurs extérieurs. Cet avis sera également influencé par l'accroissement potentiel des volumes de traduction au cours de l'année à venir, et la productivité qui peut être obtenue grâce aux nouvelles dispositions.

4. Il faudra également prendre une décision pour les traductions en espagnol. On ne sait pas encore clairement quel volume de traduction espagnole sera demandé pendant l'année à venir, mais les premiers calculs indiquent que ces besoins pourraient être potentiellement de l'ordre de 150 000 à 200 000 mots, compte tenu du Rapport annuel. Notre recommandation serait donc que, pour le moment, ces traductions soient effectuées à l'extérieur. Toutefois, étant donné les problèmes de terminologie qui se sont déjà posés, il serait bon que les Fonds identifient un traducteur espagnol chevronné qui puisse assurer la cohérence voulue en matière d'expression et de politique générale. Là aussi, il serait souhaitable que les Fonds réexaminent dans 12 mois leurs besoins de traduction en espagnol.

5. Manifestement, il faudrait, pour la traduction française et espagnole, un assistant en traduction qui effectuerait les références, le formatage, la correction des épreuves et alimenterait les bases de données. Il semblerait qu'au moins pour le moment, il n'y a probablement pas assez de travail dans ces domaines pour justifier la nomination d'un assistant pour chacune de ces langues, même si certains membres du personnel considèrent que cela serait approprié. Recruter un assistant capable de travailler dans les deux langues serait donc probablement l'approche la plus appropriée. Dans la pratique, la question essentielle qui risque de se poser est de savoir s'il sera possible de trouver un candidat qui ait la maîtrise requise des deux langues, ainsi que les compétences administratives et autres nécessaires pour ce travail. S'il n'est pas possible de trouver un candidat de ce genre, nous recommanderions que le rôle d'assistant en traduction soit envisagé dans le contexte plus général du recrutement au Service des relations extérieures et des conférences. Comme indiqué à la Section 2.1., d'une manière générale ce service semble à l'heure actuelle manquer de personnel. Il serait donc peut-être intéressant de nommer deux assistants de traduction, un pour chaque langue, qui pourraient aussi effectuer une série d'autres travaux actuellement confiés à d'autres membres du service – par exemple, corriger les épreuves des documents en langue anglaise. Il serait ainsi possible de dégager le temps de travail qui permettrait de mener certaines activités de développement pour l'instant délaissées.

Organisation des ressources informatiques

2.3.1. Contexte

Suite à une recommandation de l'étude organisationnelle de 1998, les FIPOL ont récemment fait procéder à une analyse des besoins en informatique du Secrétariat. Cet examen, mené pour les FIPOL par Catherine Grey, a abouti à une série détaillée de recommandations qui ont été bien reçues dans l'organisation.

Cette analyse indiquait de manière détaillée les besoins informatiques des FIPOL dans les domaines suivants :

- Stratégie en matière d'informatique
- Bureautique élémentaire
- Bases de données
- Communication avec l'extérieur
- Gestion des systèmes
- Mise en œuvre

On peut globalement résumer comme suit les principales conclusions et recommandations de l'étude:

- Il est nécessaire d'adopter une perspective plus stratégique sur les questions informatiques, tant parmi l'équipe d'encadrement que dans le groupe 'Informatique', en la faisant reposer sur une connaissance pratique appropriée ainsi que sur des mécanismes et des dispositions contractuelles convenables.

- Mettre à jour la bureautique de base afin d'assurer une normalisation suffisante pour répondre aux besoins des FIPOL

- Mettre en place des bases de données appropriées et des systèmes d'appui connexes

- Mettre en place des systèmes appropriés de communication interne et externe, en faisant appel, si nécessaire, aux conseils et à l'aide d'experts

- Introduire des mécanismes appropriés pour la gestion des systèmes, notamment assurer la conformité avec l'an 2000

Cette analyse donnait également une esquisse de calendrier de mise en œuvre des recommandations, afin qu'elles puissent être appliquées dans les deux prochaines années.

La question essentielle que ne réglait pas cette analyse de l'informatique était le type et le niveau de personnel interne requis pour la mise en œuvre de ces recommandations. Le rapport fait état de l'enthousiasme et de la capacité potentielle du personnel, mais indique qu'au moins un agent supplémentaire sera nécessaire pour effectuer le volume de travail qu'il prévoit. En conclusion, le rapport indiquait deux possibilités pour faire face à ces besoins en personnel :

- Un Coordinateur, de niveau relativement subalterne, chargé de l'informatique, mais suivi de près par l'équipe d'encadrement et le groupe 'Informatique';

- Ou à défaut, une personne plus expérimentée, capable d'assurer un rôle plus stratégique qui l'amènerait à guider l'équipe d'encadrement.

Le rapport souligne les difficultés potentielles que peut poser la recherche d'un candidat capable d'assumer le deuxième de ces rôles.

Actuellement, la gestion de l'informatique au sein des FIPOL incombe au groupe 'Informatique', qui inclut des représentants de différents niveaux, occupant des fonctions diverses, dans tout le Secrétariat. Le rapport sur l'Informatique reconnaît l'importante contribution apportée par ce groupe tout en soulignant son niveau relativement faible de connaissance technique et l'absence de toute perspective stratégiques dans ses activités. Dans la pratique, le Groupe 'Informatique' a tendance à faire à l'équipe d'encadrement des recommandations isolées, plutôt que d'inscrire son action dans une stratégie informatique globale qui soit déterminée par l'équipe d'encadrement. Ce manque de coordination crée des problèmes au moment d'identifier les priorités, d'évaluer les investissements potentiels en informatique, et d'évaluer les solutions ou approches potentielles dans ce domaine.

Dans la pratique, la logistique informatique est actuellement assurée par l'un des Commis des demandes d'indemnisation et l'un des Commis-Secrétaires du Service des relations extérieures et des conférences, qui chacun consacre jusqu'à 50 % de son temps à ces tâches. Bien que l'on considère qu'ils font un travail très appréciable, compte tenu des contraintes que leur imposent leurs fonctions actuelles, il est généralement reconnu que c'est là un arrangement peu satisfaisant. Il est nécessaire de clarifier la nature de ces fonctions, tout en prévoyant les moyens et les connaissances requis pour l'exécution du plan de mise en place de l'informatique.

2.3.2. Problèmes et options

Bien que les Fonds soient confrontés manifestement à toute une série de problèmes informatiques, l'impératif essentiel est la mise en place dans ce domaine d'une stratégie claire en matière d'informatique, qui soit entièrement contrôlée par l'équipe d'encadrement. Bien que l'étude récente sur l'informatique donne les éléments d'une telle stratégie, ces divers éléments doivent être pleinement débattus et coordonnés par l'équipe d'encadrement de façon qu'il y ait entente pleine et générale sur les objectifs et priorités essentiels. Cette vision stratégique fournira alors la base des décisions futures concernant, par

exemple, les niveaux d'investissements, l'évaluation des options et solutions techniques possibles, et le calendrier, y compris l'ordre de priorité, des travaux.

Pour cette raison, nous pensons que les FIPOL devraient s'employer à trouver une personne de haut niveau relativement expérimentée qui pilote la mise en œuvre de son projet informatique. Cette personne devrait avoir un niveau assez élevé de connaissances et d'aptitude techniques, mais, surtout, elle doit avoir les compétences et la crédibilité nécessaires pour aider l'équipe d'encadrement à mettre en place sa stratégie informatique. Elle devrait avoir une grande expérience pratique de la mise en place d'infrastructures informatiques dans des environnements analogues à celui du Secrétariat. Cette personne devrait être aussi en mesure de concevoir les moyens de répondre aux nouveaux besoins du Secrétariat en informatique, surtout pour ce qui est des bases de données et des communications. La personne nommée devrait aussi être en mesure, sur une base permanente, de remettre en cause, de contester et d'orienter les décisions de l'équipe d'encadrement en matière d'informatique – s'agissant par exemple de techniques ou d'investissements précis.

Nous recommandons que le nouveau titulaire, en sa qualité de Coordinateur 'Informatique', dépende hiérarchiquement de l'Administrateur, sans faire partie de l'équipe d'encadrement. Le Coordinateur devrait avoir pour rôle d'aider l'équipe d'encadrement à élaborer sa stratégie dans ce domaine, et à élaborer et mettre en œuvre des plans détaillés permettant d'appliquer cette stratégie. Il faudrait conserver le groupe 'Informatique' existant, qui devrait cependant devenir un groupe consultatif piloté par le Coordinateur. Le rôle spécifique du groupe 'Informatique' serait de veiller, sur une base permanente, à ce que l'infrastructure informatique qui se développe corresponde bien aux besoins des Fonds pour leur fonctionnement et leur administration. Les membres du groupe 'Informatique' seraient aussi chargés, sous la conduite du Coordinateur, de défendre les mesures d'application dans leurs domaines respectifs.

Le Coordinateur 'Informatique' serait aussi chargé de veiller au développement des connaissances en informatique à l'intérieur du Secrétariat, grâce à la fois à une formation systématique et à une participation appropriée au processus permanent de mise en œuvre. Il s'agirait pour le Secrétariat de détenir au bout de quelques années les connaissances qui lui permettent de gérer et de développer si nécessaire l'infrastructure informatique. Il conviendrait aussi sans doute que le Coordinateur 'Informatique' forme une ou plusieurs personnes qui puissent reprendre à l'avenir certaines de ses fonctions.

3 Résumé des conclusion et recommandations

3.1. Structure de l'organisation

- De façon générale, la nouvelle structure organisée par service semble bien fonctionner. Elle a apporté des avantages importants aux Fonds en précisant les fonctions et les objectifs et a globalement amélioré l'efficacité.

- La dotation en effectifs est généralement satisfaisante, à la suite des diverses nominations effectuées à l'issue de l'étude de 1998. Néanmoins, il est manifeste que le Service des relations extérieures et des conférences continue de manquer de personnel. Pour le moment, du fait de la priorité à donner aux réunions, le service n'est pas en mesure de consacrer suffisamment de ressources en personnel aux efforts de développement dans le domaine des relations extérieures.

- Bien que la nouvelle structure ait amélioré la communication à l'intérieur de chaque service, il y a encore place pour de nouvelles améliorations.

Nous recommandons:

- Le recrutement d'un traducteur principal et le recrutement d'un assistant à la traduction. Pour plus de détails, voir section 3.4.

- Le Service des relations extérieures et des conférences n'a pas jusqu'ici recruté le ou la secrétaire supplémentaire comme il y a été autorisé par l'Assemblée en 1998. Nous recommandons que cela soit fait.

- Nous recommandons l'introduction de mécanismes de communication plus structurés afin d'assurer une bonne communication dans tout le Secrétariat dans son ensemble. Il s'agirait notamment de tenir des réunions périodiques à l'intention de l'ensemble du personnel, au moins tous les six mois, afin de l'informer sur les principaux faits nouveaux, les activités en cours et les projets. Lors de ces réunions, tous les membres de l'équipe d'encadrement devraient présenter de brefs exposés qui précéderaient questions et débats. Il faudrait aussi envisager de publier régulièrement un court bulletin d'information, qui donnerait ce même genre d'informations. Ce bulletin pourrait être coordonné par l'assistante personnelle de l'Administrateur, laquelle aurait ainsi l'occasion d'entrer en liaison avec les autres services. Cette assistante pourrait aussi assister à certaines réunions du personnel d'autres services, de façon à être mieux informée de leurs problèmes et activités.

- Nous recommandons l'introduction d'une approche plus systématique à la formation individuelle et à la planification des carrières. Cette question est examinée plus en détail à la Section 3.2 ci-dessous.

3.2. Mécanismes de gestion et formation

D'une manière générale, il y a place pour de nouvelles améliorations des compétences et pratiques en matière de gestion à l'appui de la nouvelle structure. Il s'agit surtout d'assurer la qualité et la cohérence des réunions des services, d'instaurer un système d'évaluation du comportement professionnel et de retour d'information, de bien répartir le travail et d'impartir une formation systématique.

Nous recommandons que:

- Les réunions de service reçoivent la priorité voulue et aient lieu au moins une fois par mois, même en l'absence de tel ou tel membre du service, et les chefs de service devraient désigner des représentants pour mener les réunions en leur absence. Toutes les réunions devraient s'articuler autour d'un ordre du jour type, axé sur les objectifs, les résultats, les questions ou problèmes, et les projets et leur évolution prévue.

- Nous recommandons que l'équipe d'encadrement tienne une courte réunion tous les lundis pour étudier leurs emplois du temps respectifs et s'informer mutuellement des activités essentielles envisagées pour la semaine. En outre, l'équipe devrait examiner la charge de travail de l'ensemble du personnel dans tous les services, de façon à s'assurer que les effectifs sont bien utilisés. Cette réunion ne devrait pas durer plus de quinze à trente minutes.

- Le Secrétariat devrait adopter un système d'évaluation du comportement professionnel simple mais complet. Il s'agirait avant tout de fixer des objectifs clairs et d'examiner les résultats par rapport à ces objectifs. Le Secrétariat devrait également déterminer tous les besoins en matière de formation ou de développement, et préciser comment il y sera fait face. L'évaluation formelle devrait se faire une fois par an, mais avec une mise à jour et des discussions informelles au moins tous les trois mois. En se fondant sur les résultats du processus d'évaluation, les FIPOL devraient mettre en place un plan de formation annuel à l'intention de l'ensemble du personnel. Ce plan devrait être examiné et accepté par l'équipe d'encadrement, y compris les priorités, les niveaux d'investissement et tous les besoins de formation dans l'ensemble de l'organisation.

- Les membres de l'équipe d'encadrement devraient déterminer leurs propres besoins personnels en matière de formation, de façon à mieux pouvoir accomplir leurs fonctions.

- L'équipe d'encadrement et les Chefs de service devraient élaborer, pour l'exécution des tâches, des objectifs et des priorités plus clairs, à partir desquels on pourrait établir un ordre de priorité et répartir le travail dans tout le Secrétariat. Nous recommandons que l'équipe d'encadrement tienne une réunion de planification annuelle afin de fixer des objectifs de résultats clairs, d'établir des priorités et de définir des relations de travail entre les services respectifs. Les conclusions de cette réunion seraient alors communiquées avec clarté au personnel, et constitueraient la base de la planification du travail des services et des personnes.

3.3. Locaux et bureaux

Les FIPOL espèrent déménager du bâtiment de l'OMI courant 1999. L'efficacité générale du Secrétariat est manifestement limitée par l'insuffisance des bureaux actuels et l'absence de salles de réunion et d'installations appropriées pour les visiteurs crée certaines difficultés.

Nous recommandons que:

- En recherchant de nouveaux bureaux pour les FIPOL, on s'efforce de prévoir non seulement des bureaux et des zones d'archivage, mais aussi des salles de réunion et des installations à l'intention des visiteurs. La disponibilité d'une salle de réunion assez grande pour accueillir tout le personnel du Secrétariat, par exemple, améliorerait nettement l'ensemble de la communication. En outre, on devrait également prévoir les nouveaux locaux dont le Secrétariat a besoin: une salle regroupant tous ce qui concerne les sinistres; une zone de réception; des locaux pour le classement, l'archivage et la bibliothèque ; et des services de restauration et autres installations pour le personnel.

3.4. Services de traduction

- Le contrat des Fonds avec l'OMI pour les services de traduction ayant pris fin, on prévoit maintenant d'assurer ces services de traduction en recourant à la fois à du personnel à demeure et à du personnel extérieur indépendant. Les FIPOL ont tout au long de l'année un gros volume de traduction française à effectuer, et des besoins croissants pour ce qui est de la traduction en espagnol.

- En mettant en place leurs services de traduction, les Fonds doivent veiller à ce que les volumes et le rythme requis puissent être maintenus, surtout aux moments critiques du cycle annuel de conférences. Il est par ailleurs nécessaire d'assurer le niveau voulu de qualité, d'exactitude, et de

cohérence des travaux de traduction, tout en veillant à ce que ce service soit aussi rentable que possible.

Nous recommandons que:

- Les FIPOL désignent un traducteur principal français expérimenté à plein temps, sur une base permanente. Cette personne serait aussi chargée du contrôle général de la qualité et de l'harmonisation de la terminologie pour toutes les traductions vers le français.

- Les FIPOL devraient constituer une équipe de base de traducteurs extérieurs de qualité pour assurer les travaux de traduction française restants, sur la base du « fournisseur privilégié ». Cette équipe serait gérée par le Chef du service des relations extérieures et des conférences, qui collaborerait avec le traducteur principal recruté à demeure pour régler les questions techniques et assurer le contrôle de la qualité.

- Il faudrait prendre les dispositions voulues pour acquérir une base de données terminologiques appropriée.

- Il faudrait constituer une équipe du même genre pour faire les traductions vers l'espagnol. Les FIPOL devraient aussi trouver un traducteur espagnol extérieur chevronné que l'on consulterait pour assurer la cohérence de la terminologie. Cette équipe aussi serait gérée par le Chef du service des relations extérieures et des conférences.

- Il serait souhaitable que dans 12 mois, les FIPOL étudient les besoins globaux de traduction, compte tenu de l'évolution du volume des traductions demandés et de la productivité obtenue dans le cadre des dispositions ci-dessus. Il faudrait alors évaluer l'intérêt que l'on pourrait avoir de nommer à demeure un autre traducteur français interne et un traducteur espagnol.

- Les FIPOL devraient nommer à demeure au moins un assistant interne à la traduction. Ce besoin devrait être examiné dans le cadre plus large des besoins en effectifs du Service des relations extérieures et de conférences (examinés à la Section 3.1 ci-dessus). Selon le nombre de candidats appropriés trouvés, les Fonds devraient nommer soit deux assistants de traduction, un pour chaque langue (le français et l'espagnol respectivement), qui effectueraient aussi d'autres tâches administratives, soit un assistant à la traduction travaillant dans les deux langues, plus le secrétaire dont le recrutement a déjà été approuvé par l'Assemblée. Cette dernière option serait préférable dans la mesure où elle permettrait de se centrer plus clairement sur les besoins respectifs de la traduction et des relations extérieures, mais dans la pratique, il peut s'avérer difficile de trouver un candidat valable travaillant dans les deux langues.

3.5. Dotation en personnel d'informatique

Les FIPOL ont récemment fait procéder à une analyse des besoins en informatique du Secrétariat. L'analyse, très complète, a été bien reçue. Elle a permis non seulement de définir une série de mesures à prendre pour développer l'infrastructure informatique, mais aussi de se rendre compte du besoin d'adopter un point de vue plus stratégique sur les questions d'informatique. Cette analyse a également fait ressortir qu'il faudrait faire appel à du personnel supplémentaire en informatique.

Nous recommandons que:

- Les FIPOL nomment un Coordinateur 'Informatique' expérimenté à un niveau relativement élevé, qui ait les compétences et la crédibilité nécessaires pour aider l'équipe d'encadrement à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie informatique. Cette personne serait également chargée de gérer l'entretien et la logistique au quotidien des systèmes informatiques, et d'assurer une bonne synergie entre d'une part les compétences et connaissances internes et d'autre part les contrats avec des services extérieurs.

- Il faudrait demander à Catherine Grey de fournir un descriptif de poste indiquant l'expérience et les compétences nécessaires à cette fonction.

- Il faudrait que le Coordinateur 'Informatique' relève de l'Administrateur, sans faire partie de l'équipe d'encadrement. Il faudrait maintenir le groupe 'Informatique' existant, qui deviendrait groupe consultatif, sous le pilotage du Coordinateur, et serait chargé de veiller à ce que l'infrastructure informatique corresponde bien aux besoins des Fonds en matière d'opérations et de gestion. Les membres du groupe 'Informatique' devraient en outre être chargés de promouvoir la mise en place du système informatique dans leurs services respectifs.

- Il faudrait aussi charger le Coordinateur d''Informatique' de surveiller la formation impartie au sein du Secrétariat, l'objectif étant que les personnes désignées soient aptes à reprendre ultérieurement certaines fonctions du Coordinateur.

Personnes interrogées

Mr Måns Jacobsson	Administrateur
Ms Kim Wise	Assistante personnelle de l'Administrateur
Mr Satoru Osani	Conseiller juridique
Mr Joe Nichols	Chef du Service des demandes d'indemnisation
Ms Sally Gregory	Fonctionnaire des demandes d'indemnisation
Mr Jose Maura	Fonctionnaire des demandes d'indemnisation
Mr Miles Morgan	Commis des demandes d'indemnisation
Ms Laura Plumb	Commis des demandes d'indemnisation
Ms Elizabeth Adams	Secrétaire du Chef du Service des demandes d'indemnisation et du Conseiller juridique
Ms Chrystelle Clement	Secrétaire des demandes d'indemnisation
Ms Hilary Warson	Chef du Services des relations extérieures et des conférences
Ms Jill Copley	Commis-Secrétaire
Ms Emma Vallance	Commis-Secrétaire
Ms Melanie Burnell	Commis-Secrétaire
Ms Marianne Sirgent	Traductrice
Mr Ranjit Pillai	Chef du Service des finances et de l'administration
Ms Pauline Binkhorst-van Romunde	Fonctionnaire des Finances
Ms Rachel Dockerill	Assistante personnelle
Ms Lisa Cogan	Assistante comptable/Secrétaire
Ms Latha Srinivasan	Assistante comptable
Mr Modesto Zotti	Assistant des achats/Archiviste
Mr Laurent Tresse	Commis/Messager
Ms Suzete Williams	Téléphoniste Réceptionniste

Mr Dominique Bertaud	Directeur adjoint des services de traduction de l'OMI
Ms Catherine Grey	Consultant en informatique
Mr Ian White	ITOPF
Mr Hugh Parker	ITOPF
Mr Dudley Lashmar	Cour des Comptes nationale