



Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

Distr. générale
25 juillet 2014
Français
Original: anglais

Conseil du commerce et du développement

Soixante et unième session

Genève, 15-26 septembre 2014

Point 12 a) de l'ordre du jour

**Suite donnée au rapport du Corps commun d'inspection et conclusions
concertées de la vingt-sixième session extraordinaire
du Conseil du 6 juillet 2012**

Renforcer la CNUCED

Note du secrétariat de la CNUCED

Résumé

À sa treizième session, qui s'est tenue à Doha, la Conférence a décidé que le Conseil du commerce et du développement, à ses sessions annuelles, examinerait et évaluerait les progrès accomplis dans l'application des décisions prises concernant le rapport du Corps commun d'inspection et prendrait les mesures voulues. À sa soixantième session, le Conseil du commerce et du développement a pris connaissance d'un rapport intérimaire sur la mise en œuvre du plan de travail visant à renforcer la gestion et l'administration de la CNUCED et a prié le secrétariat de poursuivre cet objectif et de lui présenter, compte tenu des débats au titre du point correspondant de l'ordre du jour, un rapport détaillé sur la mise en œuvre du plan de travail à sa soixante et unième session.

Le présent rapport fait d'abord un nouveau point sur l'avancement du plan de travail, qui appelait, selon le Conseil, à des efforts supplémentaires dans sept domaines d'action. Il décrit ensuite brièvement les autres initiatives prises par le Secrétaire général de la CNUCED pour rendre l'organisation plus forte, comme il s'y était formellement engagé auprès des États membres.

Le rapport montre que des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre du plan de travail convenu, en particulier pour ce qui est d'améliorer les relations extérieures et la communication et d'améliorer la coordination des activités sur les plans interne et externe. La plus large diffusion des produits d'évaluation permet actuellement de définir de meilleures pratiques, par exemple, en matière de conception, de gestion et d'exécution de projets. Le processus d'intégration de la gestion axée sur les résultats se poursuit, sous l'étroite direction du Secrétaire général. À cet égard, le rapport mentionne plusieurs initiatives que celui-ci a engagées en vue de renforcer la CNUCED et, partant, de la rendre plus performante. Ces initiatives visent à promouvoir une meilleure transparence en interne et à redynamiser l'organisation, ainsi qu'à donner encore plus d'impact à ses activités.

GE.14-09559 (F) 020914 030914



* 1 4 0 9 5 5 9 *

Merci de recycler



En 2014, à l'occasion de la célébration du cinquantième anniversaire de la CNUCED, le Secrétaire général a indiqué que l'organisation avait évolué pendant cinq décennies aux côtés de ses États membres et qu'elle était «bien décidée à conserver cette capacité d'adaptation et de réactivité». Le secrétariat de la CNUCED reste donc résolu à perfectionner sans cesse ses méthodes de travail et convaincu que son action contribue à rendre l'organisation plus forte et plus efficace.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction.....	4
II. Renforcer la CNUCED – Les grands domaines d’action.....	4
A. Mise en place d’un cadre intégré de gestion axée sur les résultats	4
B. Renforcement des capacités de suivi et d’évaluation	5
C. Amélioration des relations extérieures et de la communication, y compris avec les missions à Genève.....	6
D. Amélioration de la coordination des activités sur les plans interne et externe	10
E. Représentation géographique équilibrée et parité, et gestion des ressources humaines transparente et efficace.....	12
F. Stratégie de mobilisation de fonds efficace	13
G. Création d’un fonds d’affectation spéciale à contributions non réservées	13
III. Renforcer la CNUCED: la rendre réactive, adaptable et efficace	14
A. Intégration de la gestion axée sur les résultats.....	14
B. Renforcement des mécanismes de responsabilité interne	15
C. Pour un programme de publication plus efficace et plus efficient.....	15
D. Amélioration des prestations aux niveaux national et régional	16
E. Resserrement des relations avec les partenaires de la CNUCED	16
F. Multiplication des possibilités de perfectionnement du personnel	16
IV. Conclusion	17

I. Introduction

1. À sa treizième session, qui s'est tenue à Doha, la Conférence a décidé que le Conseil du commerce et du développement, à ses sessions annuelles, examinerait et évaluerait les progrès accomplis dans l'application des décisions prises concernant le rapport du Corps commun d'inspection et prendrait les mesures voulues. À sa cinquante-neuvième session, le Conseil du commerce et du développement a examiné un plan de travail visant à renforcer la gestion et l'administration de la CNUCED, établi conformément aux conclusions concertées de la vingt-sixième session extraordinaire du Conseil tenue le 6 juillet 2012. À la même session, le Conseil a prié le secrétariat de renforcer la gestion et l'administration de la CNUCED conformément au plan de travail présenté lors de la session (document TD/B/59/CRP.2), et compte tenu des délibérations du Conseil. Il a aussi demandé que lui soit présenté, à sa soixantième session, en septembre 2013, un rapport intérimaire détaillé sur la mise en œuvre du plan de travail. À sa soixantième session, le Conseil du commerce et du développement a pris connaissance dudit rapport intérimaire et a prié le secrétariat de continuer de renforcer la gestion et l'administration de la CNUCED conformément au plan de travail ainsi que de lui présenter, compte tenu des débats au titre du point correspondant de l'ordre du jour, un nouveau rapport intérimaire détaillé sur la mise en œuvre à sa soixante et unième session. Ce rapport, présenté ci-après, rend compte de l'état actuel de la mise en œuvre du plan de travail visant à renforcer la gestion et l'administration de la CNUCED et décrit brièvement plusieurs initiatives actuellement engagées par le Secrétaire général pour rendre l'organisation plus forte et, de ce fait, plus performante.

2. En prévision de la mise en œuvre du plan de travail à compter de la soixantième session du Conseil, en septembre 2013, le secrétariat a pris note des réactions des États membres au sujet de ses diverses initiatives en cours. De plus, à son entrée en fonctions en 2013, le Secrétaire général de la CNUCED s'est engagé à ce que le secrétariat soit efficace, productif, responsable et centré sur ses objectifs et que ses activités soient suivies d'effets, en particulier au niveau national. Depuis lors, le secrétariat a organisé plusieurs débats et consultations dans ce but, qui ont débouché sur l'élaboration d'initiatives destinées à renforcer l'organisation, tout en veillant à l'avancement des activités prévues dans le plan de travail initial pour améliorer la gestion et l'administration de la CNUCED.

3. Le présent rapport fait d'abord un nouveau point sur l'avancement du plan de travail, qui appelait, selon le Conseil, à des efforts supplémentaires dans sept domaines d'action, en particulier dans la mise en place d'un cadre intégré de gestion axée sur les résultats, dans l'amélioration des relations extérieures et de la communication, y compris avec les missions à Genève, et dans l'amélioration de la coordination des activités sur les plans interne et externe, notamment par l'amélioration des méthodes et des procédures. Il décrit ensuite brièvement les autres initiatives prises par le Secrétaire général de la CNUCED pour rendre l'organisation plus forte, comme il s'y était formellement engagé auprès des États membres.

II. Renforcer la CNUCED – Les grands domaines d'action

A. Mise en place d'un cadre intégré de gestion axée sur les résultats

4. Dans le cadre du plan de travail, le secrétariat a entrepris de renforcer son action en matière de gestion axée sur les résultats en élaborant un document où il a présenté un cadre amélioré et mieux intégré de gestion axée sur les résultats, qui a été ensuite mis en œuvre. Un manuel de gestion axée sur les résultats, portant principalement sur la conception des projets de la CNUCED et l'utilisation de ressources extrabudgétaires, a aussi été établi pour

les activités de coopération technique. De plus, une formation a été organisée sur la base du manuel, et le Comité d'examen des projets de la CNUCED a été chargé de veiller à ce que tous les nouveaux documents de projet appliquent une méthode de gestion axée sur les résultats.

5. Un cadre de gestion axée sur les résultats a été élaboré et publié en avril 2013. Il définit les éléments constitutifs d'une méthode de gestion axée sur les résultats plus intégrée à l'intention du secrétariat de la CNUCED. L'élaboration du plan-programme biennal de la CNUCED pour la période 2016-2017, au cours du dernier trimestre de 2013, a été pour le secrétariat la première occasion d'apporter formellement les modifications requises aux cadres logiques des sous-programmes de la CNUCED afin d'obtenir des résultats plus concrets. Le cadre logique révisé du sous-programme 5, en particulier, vise à définir de manière plus claire et plus réaliste les résultats auxquels le sous-programme peut contribuer et permet ainsi une meilleure adéquation entre cet outil de gestion et les activités relevant du sous-programme. Le plan-programme biennal de la CNUCED pour la période 2016-2017 a été révisé et approuvé par le Groupe de travail en décembre 2013. En juin 2014, le Comité du programme et de la coordination de l'ONU a achevé son examen et a soumis ses recommandations à l'Assemblée générale pour adoption.

6. En ce qui concerne la coopération technique, le secrétariat a lancé une procédure en vertu de laquelle toutes les propositions de projet contenant de nouveaux cadres logiques devront être examinées et leurs cadres logiques, déclarés évaluable, conformément à la politique d'évaluation de la CNUCED. Des ateliers de formation sur la gestion axée sur les résultats sont organisés à l'intention des chefs de projet afin que le recours à cette méthode de gestion se généralise dans les projets de coopération technique.

7. Les mesures qui sont ou seront appliquées en vue de la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats sont présentées en détail au chapitre III ci-après.

B. Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation

8. En 2013, la CNUCED a commencé la mise en application d'une série de mesures qui devaient lui permettre de mieux remplir ses fonctions de suivi et d'évaluation. Ces mesures visaient notamment à évaluer systématiquement chaque composante du programme de travail de la CNUCED et à assurer ainsi un suivi approprié des programmes, tout en mettant en évidence le degré d'efficacité des mesures et leurs résultats. Les directives d'application de la politique d'évaluation de la CNUCED sont toujours en cours d'élaboration, et des dispositions ont été prises afin de rendre les rapports d'évaluation plus accessibles aux États membres et aux autres parties intéressées et de mieux diffuser les enseignements tirés de ces rapports en interne, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats.

9. Depuis 2013, le plan d'évaluation annuelle du secrétariat prévoit l'évaluation externe d'un sous-programme de la CNUCED déterminé, qui est ensuite examinée par le Groupe de travail. Chacune de ces évaluations doit éclairer sur les résultats du sous-programme considéré au regard des objectifs qui lui ont été fixés et s'accompagner de recommandations visant à obtenir davantage de résultats mesurables dans l'exécution du plan d'activités, résultats qui pourraient également être examinés dans le cadre de l'élaboration du plan-programme biennal de la CNUCED pour le cycle de planification stratégique suivant, conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats.

10. Des efforts sont faits pour mieux diffuser les rapports d'évaluation. Les pages du site Web de la CNUCED sont ainsi mises à jour dès la publication de nouveaux rapports. De plus, lors des sessions du Groupe de travail sur la coopération technique, les États membres sont saisis d'un rapport récapitulatif des principales constatations, conclusions

et recommandations des évaluations externes de l'année écoulée¹. Une section de ce rapport est consacrée aux enseignements tirés des évaluations, afin de dégager les principaux aspects à améliorer, par exemple, en matière de conception, de gestion et d'exécution des projets.

11. L'élaboration de lignes directrices pour une meilleure application de la politique d'évaluation de la CNUCED se poursuit. Le Groupe de l'évaluation et du suivi a créé une nouvelle collection de notes de synthèse dans un triple objectif: rendre opérationnelle la politique d'évaluation de la CNUCED; faire mieux comprendre les pratiques et procédures d'évaluation et d'auto-évaluation; et favoriser les auto-évaluations. Parmi les questions traitées dans ces notes de synthèse, on peut citer l'importance de promouvoir l'utilisation des résultats et des enseignements tirés des évaluations, une introduction à la théorie du changement et à la question du genre dans les évaluations (ainsi que leurs répercussions sur la planification des programmes/projets).

12. À l'issue de son examen des capacités et des pratiques de chaque entité du Secrétariat de l'ONU², le Bureau des services de contrôle interne a conclu que la CNUCED était parfaitement à même d'effectuer des évaluations sérieuses et fiables. S'appuyant sur les enseignements de ce récent examen, le secrétariat de la CNUCED s'emploiera à développer encore ses fonctions comme il convient, par exemple en renforçant les capacités d'auto-évaluation à l'échelle de l'organisation de manière à ce que les évaluations soient étayées par des données accessibles et solides.

C. Amélioration des relations extérieures et de la communication, y compris avec les missions à Genève

13. Dans le plan de travail, le secrétariat s'est engagé à continuer d'améliorer les relations extérieures et la communication, conformément à la stratégie de communication de la CNUCED approuvée par le Conseil du commerce et du développement en 2009, pour laquelle des progrès ont déjà été accomplis dans un certain nombre de domaines. Les progrès d'ensemble du renforcement des relations extérieures et de la communication ont été évalués chaque année à la session de printemps du Groupe de travail. À la soixante-septième session du Groupe de travail, en mars 2014, le secrétariat a indiqué qu'il pouvait faire la preuve d'améliorations visibles dans l'application de la stratégie de communication et que celles-ci avaient reçu un accueil encourageant de la part des États membres. À la clôture de la session, les États membres se sont félicités des progrès accomplis dans l'application de la stratégie de communication et de la politique de publication.

14. Les États membres ayant examiné un rapport détaillé établi par le secrétariat sur le sujet à cette occasion, le présent rapport ne s'arrêtera que sur quelques-uns de ces aspects, à savoir: a) l'amélioration de la communication et des relations extérieures avec les États membres ayant une mission à Genève et d'autres acteurs clefs; b) le renforcement de la présence de la CNUCED sur Internet; et c) l'amélioration des activités de diffusion et de sensibilisation afin que les travaux de la CNUCED, en particulier les résultats de ses recherches, aient le plus d'impact possible.

¹ Par exemple, les aperçus généraux des évaluations des activités de la CNUCED, figurant dans les documents TD/B/WP/254 et TD/B/WP/263, ont été respectivement présentés à la soixante-cinquième et à la soixante-huitième sessions du Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme.

² Voir le rapport d'activité du Bureau des services de contrôle interne de 2013, sur le renforcement du rôle de l'évaluation et la meilleure application des conclusions des évaluations lors de la conception et de l'exécution des programmes et dans les directives de politique générale (A/68/70).

15. Depuis sa prise de fonctions en septembre 2013, le nouveau Secrétaire général s'est efforcé de resserrer les liens avec les États membres par l'intermédiaire des missions permanentes auprès de l'Office des Nations Unies à Genève, que ce soit en rencontrant des représentants de groupes régionaux, en s'entretenant en tête-à-tête avec près de 90 ambassadeurs ou en conviant à des petits-déjeuners de travail des groupes de 10 représentants permanents pour des échanges de vues informels. Outre la diffusion d'avis officiels sur les réunions, les publications et d'autres activités de la CNUCED, le secrétariat a organisé un cours d'initiation pour les nouveaux représentants et a élaboré un guide à leur intention, qui se veut à la fois un complément utile du cours et un manuel pratique auquel ils pourront se référer pendant leurs activités au sein de l'organisation. Le secrétariat a aussi tenu diverses réunions d'information sur les prochaines réunions intergouvernementales. Un portail Web à l'intention des représentants a été mis en service en décembre 2012, puis enrichi de nouvelles fonctionnalités et informations en 2013. Un bulletin électronique hebdomadaire, «What's new», renseigne sur les activités récentes et futures de la CNUCED, notamment sur les nouvelles publications, et donne des informations actualisées sur les réunions et manifestations auxquelles le Secrétaire général a participé.

16. La stratégie de communication met l'accent sur la nécessité d'associer davantage la société civile aux activités de la CNUCED par une participation accrue aux réunions et aux séminaires et l'échange d'informations sous forme électronique. Elle accorde une importance particulière à la mobilisation de la société civile du Sud et préconise la création de partenariats pour favoriser le dialogue autour des messages clés de la CNUCED. La CNUCED a communiqué plus particulièrement avec la société civile selon les modalités suivantes:

a) Alertes électroniques à l'intention des organisations de la société civile – Un courriel envoyé toutes les deux semaines à plus de 2 500 abonnés pour attirer leur attention sur les informations, recherches et publications les plus récentes de la CNUCED et signaler les activités intéressant la société civile;

b) Facilitation de la contribution de la société civile au processus intergouvernemental – Des organisations de la société civile ont participé activement aux réunions du Conseil. Plusieurs experts ont participé aux débats et réunions en qualité d'intervenant au cours de l'année;

c) Échanges informels avec le Secrétaire général et certains représentants d'organisations et réseaux de premier plan de la société civile dans le domaine du commerce et du développement. Les participants ont réaffirmé leur soutien permanent à l'organisation et leur intention de rester associés étroitement à l'exécution de ses mandats.

17. La CNUCED continue de chercher à consolider ses relations avec les organisations de la société civile en mobilisant les ressources disponibles. Certaines recommandations formulées dans la stratégie de communication, par exemple, en vue de développer les relations avec les organisations de la société civile des pays du Sud et permettre la communication dans un plus grand nombre de langues, ne peuvent être mises en œuvre que si des ressources sont disponibles.

18. La CNUCED associe le secteur privé à tous les aspects de ses travaux. Des entreprises et des associations professionnelles participent à des enquêtes pour la collecte et l'analyse de données. Des représentants de haut niveau du secteur privé ont également été invités à participer aux réunions intergouvernementales et aux manifestations organisées par la CNUCED et aux activités de ses organes consultatifs. Dans certains cas, le secteur privé fournit des conseils d'experts et finance des projets d'assistance technique. Récemment, la CNUCED a eu recours à cette forme de coopération pour ses travaux sur le commerce et la parité en Angola et sur les technologies de l'information et de la communication, ainsi que pour ses activités dans le cadre de l'Initiative des bourses pour un investissement durable, qui a pour objet d'étudier la façon dont les bourses peuvent œuvrer

de concert avec les investisseurs, les autorités réglementaires et les entreprises pour améliorer la transparence – et au bout du compte, la performance – sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise, et dont elles peuvent promouvoir des stratégies d'investissement responsable à long terme. D'autres collaborations seront envisagées.

19. Pour associer de façon stratégique chercheurs et universitaires aux débats et aux activités de sensibilisation, des économistes de la CNUCED donnent des conférences et font des exposés sur des thèmes de recherche de l'organisation, et d'éminents universitaires sont conviés aux réunions intergouvernementales et aux manifestations organisées par la CNUCED. En outre, l'Institut virtuel de la CNUCED soutient l'enseignement et la recherche sur les problèmes de commerce et de développement dans les universités et les établissements de recherche des pays en développement et des pays en transition. En dix années d'existence, l'Institut virtuel est devenu un véritable réseau mondial, qui relie 101 universités et établissements de recherche situés dans 52 pays. Au cours de cette période, il a assisté au lancement de nouveaux programmes de deuxième cycle dans 9 pays et a contribué à l'élaboration et/ou à la mise à niveau de cursus universitaires dans 13 autres pays. Les supports pédagogiques de l'Institut virtuel ont été utilisés par au moins 33 000 étudiants dans 29 pays. Depuis 2007, 21 700 publications de la CNUCED sur des questions commerciales ont été distribuées aux bibliothèques des établissements membres et plus de 1 300 étudiants ont reçu une formation dans le cadre des 48 voyages d'étude organisés. De plus, 1 037 universitaires issus de 40 pays ont acquis de nouvelles compétences et ont enrichi leurs connaissances grâce aux 41 ateliers et cours en ligne de l'Institut virtuel, qui ont débouché sur l'encadrement de 16 projets de recherche dans 15 pays. Enfin, 61 apprentis chercheurs de 19 pays ont bénéficié du programme de bourses de l'Institut virtuel à la CNUCED.

20. Pour ce qui est de renforcer sa présence sur Internet, il ressort des activités réalisées en 2013 que la CNUCED a offert aux publics visés un accès plus rapide et plus facile à l'information, a mis au point des outils en ligne et a apporté des améliorations techniques à l'architecture et aux fonctions de recherche de son site Web. Un certain nombre de sites externes et jusqu'alors autonomes ont été regroupés dans le site Web principal, si bien que leurs contenus sont maintenant accessibles à l'aide du moteur de recherche du site intégré. La nouvelle plate-forme Web a permis à la CNUCED de mettre en place des sites Web plus interactifs, qui facilitent la communication d'informations, la distribution de documents et l'enregistrement lors de grandes manifestations. De tels sites Web ont notamment été créés pour le Forum mondial sur les services de 2013, le Colloque public de 2013 et le trentième anniversaire du Groupe de travail intergouvernemental d'experts des normes internationales de comptabilité et de publication. En mars 2014, le Groupe de travail «s'est félicité des améliorations notables apportées au site Internet de la CNUCED».

21. Des données récapitulatives des visites du site Web pour la période 2012-2014 sont présentées dans le tableau 1. Il est encourageant de constater que le nombre de visiteurs a systématiquement augmenté en glissement annuel, pour tous les mois de 2013 et de 2014.

Tableau 1
Nombre de visites du site Web

Mois	Nouveau site Web		Unctad.org	
	Ancien site Web (2012)	unctad.org (2012)	(2013)	(2014)
Janvier	138 772	-	107 537	110 682
Février	156 319	-	106 787	115 400
Mars	98 632	83 720	131 968	140 219
Avril	30 251	100 584	135 156	141 275
Mai	41 840	88 121	133 370	135 300
Juin	35 893	67 648	114 296	119 626
Juillet	23 769	73 236	97 148	-
Août	19 292	66 474	86 055	-
Septembre	21 415	88 300	119 237	-
Octobre	25 765	106 990	129 264	-
Novembre	23 256	118 112	132 526	-
Décembre	15 638	120 520	106 897	-
Total	630 842	913 705	1 400 241	762 502

Note: Le nouveau site Web «unctad.org», mis en service le 15 mars 2012, a ensuite fonctionné en parallèle de l'ancien site Web afin que les internautes puissent s'adapter à la nouvelle organisation des contenus. Les données pour 2014 correspondent aux chiffres disponibles à la date de rédaction du présent document.

22. Depuis 2013, le secrétariat et le Secrétaire général de la CNUCED sont plus actifs dans les médias sociaux. La CNUCED a enregistré une nette augmentation du nombre des abonnés à ses comptes Twitter et Facebook. Le nombre d'abonnés au compte Twitter (@UNCTAD) a été multiplié par quatre, passant de 8 000 en décembre 2012 à plus de 32 000 en juin 2014. Le tableau 2 donne un aperçu du nombre d'abonnés aux comptes Twitter de différentes organisations des Nations Unies sises à Genève.

Tableau 2
Aperçu du nombre d'abonnés aux comptes Twitter de différentes organisations
des Nations Unies sises à Genève
(En juin 2014)

	Abonnés au compte Twitter de l'organisation
CNUCED	32 400
Centre du commerce international	4 011
Organisation mondiale de la propriété intellectuelle	17 100
Commission économique pour l'Europe	18 100
Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social	21 700
Union internationale des télécommunications	30 000
Organisation internationale du Travail	34 400

23. Afin de maintenir ce cap, le secrétariat poursuit ses efforts pour améliorer le site Web et renforcer la présence de la CNUCED dans les médias sociaux.

24. S'agissant des publications, le secrétariat a indiqué, en mars 2014, qu'une stratégie de diffusion sur mesure était mise au point pour chaque publication ou réunion. Des conférences de presse sont organisées simultanément dans différents pays et régions, et les campagnes organisées dans les médias comprennent des émissions de radio et de télévision ainsi que des exposés présentés dans un grand nombre d'établissements universitaires et autres. Le secrétariat a amélioré l'accès aux publications électroniques et se tient à l'écoute des réactions exprimées à leur sujet, en particulier lorsqu'elles concernent les rapports phares. Ce travail de suivi implique de comptabiliser le nombre de téléchargements et de citations des publications dans la presse. Quelques résultats positifs ont déjà pu être dégagés. Par exemple, le nombre de téléchargements de l'*Étude sur les transports maritimes* a augmenté de 30 % entre la livraison 2012 et la livraison 2013 pour une même période donnée. La CNUCED s'emploie aussi à copublier certains produits afin d'élargir leur diffusion et de toucher de nouveaux publics. Par exemple, des publications conjointes sont nées de sa collaboration avec des administrations publiques nationales et des organisations internationales (Agence allemande de coopération internationale, Organisation internationale du Travail, Organisation de coopération et de développement économiques, Programme des Nations Unies pour le développement, Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, et Organisation mondiale du commerce).

25. Le secrétariat de la CNUCED travaille en étroite coopération avec la Division des services de conférence de l'Office des Nations Unies à Genève pour que la traduction des publications, en particulier des rapports phares, soit exécutée dans des délais raisonnables. Depuis que le Groupe de travail a abordé ce point à sa soixante-septième session, en mars 2014, incitant les États membres à prier le secrétariat de continuer de collaborer avec l'Office des Nations Unies à Genève afin que les documents et publications soient traduits et distribués en temps voulu, le secrétariat s'est entretenu à plusieurs reprises avec l'ONUG de ce sujet et d'autres questions connexes. Il semble cependant que, pour l'heure, le manque de moyens des services de traduction du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences du Secrétariat de l'ONU ainsi que les nouvelles modalités de traitement des publications à Genève et dans d'autres lieux d'affectation empêchent toute amélioration. Ces nouvelles modalités visent notamment à accroître le nombre des publications électroniques et à réduire le nombre de publications soumises à traduction. Malgré ses efforts pour que les réductions du budget du Département pour l'exercice 2014-2015 n'aient pas de répercussions sur le programme de publications de la CNUCED pour l'exercice biennal en cours, le secrétariat est fortement incité à tenir compte de ces changements dans son programme de 2016-2017. Il fait actuellement tout son possible pour montrer combien il est important que les publications continuent d'être traduites si l'organisation veut atteindre ses publics cibles dans les différentes régions du monde. Lors d'une réunion organisée plus tôt dans l'année, le Secrétaire général et le Secrétaire général adjoint de la CNUCED se sont tous deux entretenus de ces questions avec le Secrétaire général adjoint et le Sous-Secrétaire général du Département, qui se sont dits prêts à chercher une solution en concertation avec la CNUCED. Le secrétariat continuera de surveiller de près l'évolution de la situation.

D. Amélioration de la coordination des activités sur les plans interne et externe

26. En ce qui concerne la coordination interne, le Comité des publications a tenu une réunion mensuelle où, jusqu'à présent, il s'est attaché à veiller à la coordination et à la cohérence des principaux rapports de 2014, ainsi qu'à repérer les synergies possibles. La première réunion du Comité a été présidée par le Secrétaire général, et les réunions

régulières qui ont suivi, par le Secrétaire général adjoint. Les directeurs se sont également réunis chaque mois pour donner de la cohérence aux activités intersectorielles, telles que les préparatifs pour la célébration du cinquantième anniversaire de la CNUCED et des sessions du Conseil du commerce et du développement, et la contribution de la CNUCED au débat sur l'après-2015.

27. L'une des priorités du Secrétaire général a été de renforcer le dialogue avec le personnel du secrétariat. Il a donc créé plusieurs mécanismes informels pour favoriser des échanges de vues francs et directs qui permettent aux fonctionnaires, lors d'entretiens en tête-à-tête ou en petits groupes, de lancer des idées et de faire part de leurs réactions. Le nouveau site Intranet de la CNUCED, inauguré le 13 juin 2014, contribuera aussi à améliorer les procédures de travail interne, en plus de renforcer la communication et la coordination à l'intérieur de l'organisation. Le nouvel Intranet s'appuie sur la plate-forme Sharepoint, ce qui facilitera la création de groupes et de communautés virtuels, permettant aux fonctionnaires de débattre avec des spécialistes et d'obtenir des réponses à leurs questions. Grâce au nouveau site, les équipes pourront aussi disposer rapidement d'un espace unique où organiser les contenus, échanger des idées et travailler avec des collègues en temps réel.

28. Au cours de l'exercice biennal 2012-2013, la CNUCED a continué de collaborer avec des organismes du système des Nations Unies pour veiller à ce qu'ils mènent leurs activités économiques et sociales de manière cohérente. Elle a également collaboré avec des institutions financières, l'Organisation de coopération et de développement économiques, l'Association de coopération économique Asie-Pacifique, des gouvernements et des organisations non gouvernementales pour donner plus d'efficacité à l'action qu'elle mène dans les domaines de la formation de consensus et de la recherche et de l'analyse des politiques, en particulier en encourageant la diffusion des messages formulés à partir de ses propres recherches ou des études collectives qu'elle entreprend avec des partenaires de développement.

29. Le secrétariat s'est fixé des objectifs en ce qui concerne l'augmentation du nombre d'activités conjointes réalisées pendant un exercice biennal et les a remplis. Au total, 54 produits communs ont été réalisés pendant l'exercice écoulé, dans tous les domaines couverts par les cinq sous-programmes de la CNUCED. C'est ainsi que la CNUCED s'est associée avec le Département des affaires économiques et sociales et avec les commissions régionales de l'ONU pour publier les rapports *Situation et perspectives de l'économie mondiale 2012* et *2013*, et qu'elle a collaboré avec l'Organisation de coopération et de développement économiques pour établir les rapports sur les mesures relatives au commerce et à l'investissement adoptées par le G-20. Elle a également coopéré avec le Fonds monétaire international et la Banque mondiale à la rédaction d'un rapport du G-20 concernant les effets macroéconomiques de l'instabilité des prix des produits de base sur la croissance et les mesures à prendre. Elle a conclu un mémorandum d'accord avec le Centre du commerce international afin de sceller le partenariat sur la facilitation du commerce, qui doit aboutir à la mise en place d'un programme de travail conjoint destiné à aider les pays en développement à appliquer le récent Accord sur la facilitation des échanges de l'Organisation mondiale du commerce. Le secrétariat continue également d'étudier d'autres pistes de coopération avec des organisations basées à Genève telles que l'Organisation mondiale du commerce, l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle et l'Organisation internationale du Travail.

30. En tant que chef de file du Groupe interinstitutions des Nations Unies sur le commerce et les capacités productives, le secrétariat de la CNUCED a œuvré sans relâche pour que le système soit cohérent au niveau des pays et que les activités ne se recoupent pas, qu'elles soient efficaces et qu'elles aient davantage d'impact sur le développement, en particulier s'agissant des activités d'assistance technique. En 2013, le Groupe interinstitutions a participé à plus de 30 programmes conjoints au niveau des pays.

La CNUCED estime que ces programmes auront des incidences beaucoup plus larges et profondes sur le développement que les programmes réalisés par des entités agissant seules. Le Groupe interinstitutions a aussi pris part à des initiatives régionales en Afrique, dans les États arabes, en Asie et en Europe ainsi que dans la Communauté d'États indépendants. Ces activités interinstitutions coordonnées ont abouti à un meilleur alignement sur les priorités nationales, à la mise en place de partenariats intégrés avec des parties prenantes nationales et à une responsabilité mutuelle. En tant que coordinatrice du Groupe interinstitutions, la CNUCED peut aussi lancer des initiatives de mobilisation de ressources interinstitutions dans le domaine du commerce et des capacités productives, dans la mesure où les donateurs sont disposés à financer des opérations multidonateurs et multi-institutions.

E. Représentation géographique équilibrée et parité, et gestion des ressources humaines transparente et efficace

31. Dans le domaine des ressources humaines, le secrétariat continue de respecter pleinement l'ensemble des règles et procédures de l'ONU en matière de sélection du personnel. Il a noté, dans son plan de travail, que, conformément aux résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, la considération dominante, en matière de sélection et de recrutement du personnel, est de s'assurer les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité; les considérations liées à l'équilibre entre les sexes et à l'équilibre géographique sont dûment prises en compte lors de la sélection effectuée sur la liste de candidats qualifiés. Une analyse plus approfondie de la question montre que s'il est difficile d'améliorer l'équilibre entre les sexes et l'équilibre géographique, c'est notamment parce que la réserve de candidats qualifiés n'est pas suffisamment diversifiée. Le secrétariat a entrepris d'appliquer les mesures correctives relevant de sa compétence, en particulier en s'efforçant de faire davantage appel aux réseaux professionnels, aux universités et aux États membres afin d'étendre le vivier de candidats qualifiés pour occuper des postes de la CNUCED; il s'est aussi employé à étendre la zone géographique de recrutement des consultants.

32. Le secrétariat a pris plusieurs initiatives pour améliorer ses relations extérieures comme moyen de parvenir à une répartition géographique et à une parité plus équitables tant au sein du personnel que parmi les consultants. À titre d'exemple, depuis décembre 2012, des efforts ont été faits pour améliorer la communication avec les États membres sur les vacances de poste au secrétariat de la CNUCED par l'envoi régulier de courriels annonçant les postes vacants aux missions permanentes à Genève ainsi qu'en publiant les avis de vacance de poste sur le portail des représentants. Le secrétariat a aussi établi des contacts avec les commissions régionales et d'autres organismes régionaux, ainsi qu'avec des réseaux professionnels, pour leur demander de l'aider à repérer les candidats potentiels; le recours sélectif aux médias internationaux est toujours envisagé. De nouveaux coordonnateurs pour les questions concernant la problématique hommes-femmes ont été nommés en janvier 2014, et leur rôle a été renforcé à la suite d'une redéfinition plus claire de leurs fonctions et responsabilités.

33. La nouvelle page Web de la CNUCED sur les carrières – mesure supplémentaire pour accroître la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources humaines par le secrétariat – a été lancée le 1^{er} mai 2013. La page sur les carrières a été réorganisée de manière plus fonctionnelle et conviviale pour mieux communiquer l'information aux États membres, comme cela avait été demandé à la cinquante-neuvième session du Conseil du commerce et du développement en septembre 2012, et conformément au plan de travail. La page Web est disponible en anglais et en français sur le site de la CNUCED.

34. Par souci de transparence envers les États membres, la CNUCED a continué de donner des informations sur des paramètres déterminants en matière de ressources humaines, concernant notamment la dotation en personnel et les progrès accomplis en vue d'améliorer la répartition géographique et la parité hommes-femmes, la représentation des États membres et le nombre de candidatures reçues pour des postes dans l'organisation, durant les sessions de novembre/décembre du Groupe de travail. Le secrétariat continue de suivre la situation. Des progrès supplémentaires peuvent être réalisés dans ces domaines grâce à de nouvelles mesures qui sont actuellement à l'étude.

F. Stratégie de mobilisation de fonds efficace

35. Dans le plan de travail, le secrétariat a indiqué qu'une stratégie de mobilisation de fonds efficace fait partie intégrante de l'action menée par le Secrétaire général pour renforcer la CNUCED, et s'est engagé à établir un projet de stratégie de mobilisation de fonds pour examen.

36. Le projet de stratégie de mobilisation de fonds de la CNUCED a été distribué aux États membres, sous forme de document interne, le 22 mars 2013. Ce document établit les principes et les objectifs de la CNUCED en matière de mobilisation de fonds et vise à servir de base pour l'élaboration d'une stratégie de mobilisation de fonds méthodique, cohérente et efficace. Les principaux objectifs, tels qu'ils sont énoncés dans le document, sont les suivants: garantir l'efficacité de la gestion et de la prestation des services de coopération technique; obtenir un soutien accru des donateurs traditionnels; élargir le cercle des donateurs; améliorer la sensibilisation et l'information; et améliorer la coopération interinstitutions en matière de mobilisation de fonds en renforçant la cohérence à l'échelle du système des Nations Unies.

37. À sa soixantième session, en septembre 2013, le Conseil du commerce et du développement a pris note du projet de stratégie de mobilisation de fonds pour la coopération technique dont-il a reconnu l'importance et a dit attendre avec intérêt la poursuite de son examen et les améliorations supplémentaires qui pourraient y être apportées dans un cadre formel de sorte que les efforts de mobilisation de fonds permettent d'atteindre le niveau de ressources nécessaires pour répondre à la demande croissante de coopération technique. À la soixante-septième session du Groupe de travail, les États membres ont poursuivi l'examen du projet de la CNUCED et, à l'issue de la session, ont établi que les coordonnateurs régionaux se réuniraient pour s'entendre sur un ensemble de buts et de principes communs destinés au projet de stratégie. Il a été décidé que les propositions élaborées par les coordonnateurs régionaux seraient présentées pour examen au Groupe de travail, à sa soixante-huitième session, en septembre 2014.

38. Le secrétariat se tient prêt à poursuivre le dialogue avec les États membres sur la mise en place d'une stratégie de mobilisation de fonds efficace.

G. Création d'un fonds d'affectation spéciale à contributions non réservées

39. Dans le plan de travail, le secrétariat a indiqué que la création d'un fonds d'affectation spéciale à contributions non réservées serait opportune et s'est engagé à rédiger une proposition sur la possibilité de créer un tel fonds. La proposition a été communiquée aux États membres en juillet 2013. Le secrétariat de la CNUCED a reçu du Contrôleur de l'ONU l'autorisation de mettre en œuvre un fonds d'affectation spéciale à contributions non réservées intitulé «Fonds d'affectation spéciale pour l'appui aux activités de la CNUCED» le 1^{er} septembre 2013.

40. Le fonds est prêt à recevoir des contributions réservées et non réservées qui peuvent être gérées comme des sous-comptes ou des projets, selon les accords conclus avec les donateurs. L'avantage d'un fonds à contributions non réservées est, qu'à la différence d'un fonds d'affectation spéciale pour la coopération technique, les contributions peuvent servir à financer aussi bien les activités de recherche et d'analyse de la CNUCED que les activités menées au titre des deux autres grands domaines de travail de l'organisation, en fonction du programme de travail. La flexibilité du fonds d'affectation spéciale – sans qu'il y ait remise en cause de la prérogative du donateur s'agissant de la surveillance des contributions – est un atout qui permet de réagir plus rapidement et plus facilement aux besoins et aux problèmes qui surgissent. Les partenaires de développement sont invités à envisager de contribuer à ce fonds pour soutenir les trois grands domaines d'activité de la CNUCED.

41. En ce qui concerne les fonds d'affectation spéciale, le secrétariat a aussi pris note, à la soixantième session du Conseil, que certains États membres proposaient de poursuivre le regroupement des fonds thématiques. Le secrétariat a donc le plaisir d'annoncer que, depuis l'an dernier, les dépenses de coopération technique sont de plus en plus souvent financées par des fonds thématiques qui ont été regroupés, contribuant à d'autres regroupements encore – par exemple, l'un de ces fonds en coiffe quatre. Ces fonds regroupés recouvrent les domaines d'activité ci-après: investissement, technologie de l'information et de la communication, facilitation du commerce, accession à l'Organisation mondiale du commerce, parité et soutien à la société civile. Le processus de regroupement se poursuivra en étroite concertation avec les États membres et à travers des consultations au sein du secrétariat, selon les instructions de chaque donateur concernant l'affectation et l'utilisation de ses contributions volontaires.

III. Renforcer la CNUCED: la rendre réactive, adaptable et efficace

42. Le Secrétaire général est déterminé à renforcer le rôle de la CNUCED en tant qu'organisme du système des Nations Unies chargé d'assurer le traitement intégré du commerce et du développement et des questions associées dans le domaine du financement, de la technologie, de l'investissement et du développement durable. Depuis son entrée en fonction en septembre 2013, le Secrétaire général a eu pour mission de faire en sorte que le secrétariat de la CNUCED soit efficace, responsable et focalisé et que son action ait un impact, en particulier au niveau national. À cet égard, outre l'application intégrale du plan d'action visant à renforcer la gestion et l'administration de la CNUCED, plusieurs initiatives complémentaires axées sur l'obtention de meilleurs résultats seront lancées. Ces initiatives consisteront notamment à accorder plus d'importance encore aux résultats, à encourager la responsabilité au niveau interne et à redynamiser l'organisation, ainsi qu'à donner plus d'écho aux activités de la CNUCED, comme on le verra ci-après.

A. Intégration de la gestion axée sur les résultats

43. Le Secrétaire général de la CNUCED est résolu à améliorer la manière dont le secrétariat intègre la gestion axée sur les résultats dans les travaux de l'organisation pour promouvoir une action plus efficace au regard des mandats de l'organisation. Par exemple, une mesure qui sera prise prochainement incitera le secrétariat à redoubler d'efforts pour recueillir activement auprès des lecteurs des informations sur la qualité des publications de la CNUCED et l'utilisation qu'ils en font, en particulier des publications phares; ces informations pourront ensuite être utilisées par les responsables concernés. Toutefois, l'application du cadre de gestion axé sur les résultats ne va pas sans présenter quelques difficultés, par exemple, la nécessité de dégager des capacités dédiées à la coordination et aux

services de conseils sur cette forme de gestion. Cette tâche est actuellement remplie par des fonctionnaires des différentes sections, à côté de leurs tâches quotidiennes. Il faut également disposer d'une structure de supervision en vue d'aider à la coordination et de pouvoir compter sur l'appui de l'équipe de direction, tous deux nécessaires à une telle initiative.

44. Pour faire face à ces contraintes, des mesures sont prises pour créer une structure de supervision à l'échelle de la CNUCED afin d'encadrer la mise en œuvre du système de gestion axé sur les résultats. Le secrétariat étudie actuellement les ressources disponibles pour affecter des capacités à cette structure et pour définir les modalités de la participation des divisions techniques. Cette structure de gouvernance sera conduite par l'équipe de direction et sera chargée de définir les produits à fournir et les cibles à atteindre. La participation des divisions techniques est essentielle pour que la gestion axée sur les résultats fasse partie intégrante de la prise des décisions quotidienne. La formation des fonctionnaires concernés, qui est au stade de la planification, devrait avoir lieu en octobre 2014. Les progrès réalisés par la CNUCED en ce qui concerne l'intégration de la gestion axée sur les résultats dans ses processus de travail seront communiqués en septembre 2014.

B. Renforcement des mécanismes de responsabilité interne

45. Pour appuyer les différentes initiatives de réforme interne que le secrétaire général a lancées et lancera, des contrats de mission pour les chefs de toutes les divisions et de tous les services seront mis en place. Ces contrats fixeront des objectifs de gestion précis pour une année donnée, assortis de résultats mesurables et d'un calendrier clair; ils comporteront aussi des cibles en matière de coopération interdivisions et interinstitutions, de gestion responsable des ressources financières, de gestion des ressources humaines, ainsi que des objectifs spécifiques liés à la soumission des documents dans les délais prescrits, à la communication interne et au perfectionnement du personnel. Ces contrats devraient servir à favoriser une approche collaborative face aux initiatives prises pour renforcer l'organisation, et un suivi précis des progrès réalisés au regard des objectifs. Cette initiative est actuellement dans sa phase pilote et sera lancée en 2015.

C. Pour un programme de publication plus efficace et plus efficient

46. Reconnue en tant qu'organe de réflexion sur les questions de commerce et de développement, la CNUCED offre des points de vue novateurs sur les enjeux et les perspectives dans ces domaines. Or, son rôle et son influence peuvent être renforcés. Si la qualité et la pertinence de ses activités de recherche ne sont pas contestées, il faut améliorer le rayonnement et l'impact de ses études et de ses publications. Non seulement le Secrétaire général, entend veiller à ce que les travaux de recherche et d'analyse de l'organisation soient plus utiles aux organes intergouvernementaux de prise de décisions, mais il tient aussi à ce que la CNUCED se fasse mieux entendre et gagne en influence en ce qui concerne l'élaboration des politiques nationales, régionales et sous-régionales. À cette fin, et à la lumière de l'évolution récente du traitement des publications par le Comité des publications et par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences du Secrétariat de l'ONU (voir par. 23 et suiv. ci-dessus), le Secrétaire général passe actuellement en revue le pilier recherche et analyse des activités de la CNUCED, et les publications qui en découlent, pour renforcer son efficacité et son efficience.

47. Dans ce contexte, une évaluation sera réalisée par le Bureau des services de contrôle interne. Elle aura pour objectif de déterminer, d'une manière systématique et objective, la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la CNUCED entre 2010 et 2014, dans l'optique notamment de la contribution du pilier recherche et analyse (y compris des publications) aux résultats globaux de l'organisation. L'évaluation devrait porter sur la question de savoir

si la CNUCED a obtenu des résultats grâce à ces activités et lesquels, et devrait aussi chercher à nourrir la réflexion sur les initiatives qu'elle pourrait prendre pour être plus efficace encore dans les domaines visés. L'évaluation devrait être achevée au premier trimestre de 2015.

D. Amélioration des prestations aux niveaux national et régional

48. Pour donner plus d'écho aux activités de la CNUCED aux niveaux national et régional, le Secrétaire général nommera un conseiller interrégional qui sera basé à Addis-Abeba. Ce conseiller aura entre autres responsabilités celles de fournir des services d'expertise technique et des services consultatifs de haut niveau aux pays et aux organisations régionales d'Afrique, de jouer un rôle moteur pour la mise en application pratique des résultats des travaux de recherche et des études, et de répondre rapidement aux États membres sollicitant des conseils sur des problèmes urgents de politique et sur des questions importantes de développement.

49. Grâce à cette présence sur le terrain et dans la région, les travaux de la CNUCED seront facilement accessibles à ses membres africains et la diffusion des messages contenus dans ses publications plus efficace. Selon les résultats de cette initiative et les ressources disponibles, des conseillers interrégionaux pourraient également être nommés dans d'autres pays/régions.

E. Resserrement des relations avec les partenaires de la CNUCED

50. Le Secrétaire général de la CNUCED a aussi pris l'initiative de s'engager activement dans un programme d'échanges informels, francs et directs avec des parties prenantes essentielles, telles que la société civile et le secteur privé. Il a, par exemple, pris l'initiative de créer les Dialogues de Genève qui visent à tirer profit des nombreuses compétences présentes sur place pour mieux évaluer les intérêts mutuels et affiner le dialogue sur les grandes orientations. Parmi les intervenants, on compte des représentants d'États membres, d'institutions des Nations Unies et d'organisations internationales sœurs, du secteur privé, des établissements universitaires et de la société civile. Trois dialogues ont déjà eu lieu – le 29 novembre 2013, le 4 avril 2014 et le 18 juin 2014; d'autres suivront.

F. Multiplication des possibilités de perfectionnement du personnel

51. Dans ses discussions avec les fonctionnaires de la CNUCED, le Secrétaire général a appris que bon nombre d'entre eux souhaiteraient avoir la possibilité de travailler dans d'autres sections de l'organisation afin de parfaire leurs compétences. Une initiative sera donc lancée en 2015 pour encourager et faciliter les transferts volontaires au sein des divisions. Le Secrétaire général considère que chaque fonctionnaire qui le souhaite peut ainsi faire de nouveaux apprentissages et utiliser ses compétences d'une manière qui servira à redynamiser le secrétariat. Ce programme de mobilité intradivision n'entraînera aucun coût supplémentaire et peut être élargi s'il donne de bons résultats.

IV. Conclusion

52. À la vingt-huitième session extraordinaire du Conseil du commerce et du développement de la CNUCED, en juin 2014, le Secrétaire général a noté que si le monde avait changé au cours des cinquante dernières années, l'organisation aussi. À cette occasion, il a déclaré que la CNUCED était «déterminée à continuer d'agir dans un esprit d'adaptabilité et de réactivité». Le secrétariat continuera donc sans relâche à mettre tout en œuvre pour améliorer ses procédures de travail, certain que ses efforts contribuent à rendre la CNUCED plus forte et plus efficace. Le secrétariat sait pouvoir compter sur le soutien durable des États membres dans l'action qu'il mène de concert avec eux pour renforcer l'efficacité avec laquelle l'organisation s'acquitte de son mandat.
