

**Examen de la gestion et de l'administration
de la Conférence des Nations Unies sur le commerce
et le développement (CNUCED)**

Rapport établi par

Even Fontaine Ortiz

Corps commun d'inspection

Genève 2012



Nations Unies

**Examen de la gestion et de l'administration
de la Conférence des Nations Unies sur le commerce
et le développement (CNUCED)**

Rapport établi par

Even Fontaine Ortiz

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2012

Résumé

Examen de la gestion et de l'administration de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement JIU/REP/2012/1

Objectifs

L'objectif du présent examen était d'analyser les structures de gouvernance et les processus de gestion au sein du secrétariat de la CNUCED en vue de déterminer les bonnes pratiques et les domaines où des améliorations étaient possibles. Il s'agissait d'examiner des domaines traditionnels de gestion tels que la gestion exécutive, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, la coordination entre les divisions, ainsi que le suivi et l'évaluation. Établir un bilan des processus de gestion correspondants a conduit à se demander si les pratiques en vigueur aidaient le secrétariat de la CNUCED à s'acquitter effectivement du mandat qui lui avait été imparti par les États membres dans ses trois grands domaines d'action, à savoir la formation de consensus au niveau intergouvernemental, la recherche et l'analyse, et la coopération technique.

Principales observations et conclusions

Mécanisme intergouvernemental et formation de consensus

- Les États membres se sont quelque peu distanciés de l'application du programme de travail de la CNUCED, laissant trop d'initiative au secrétariat en la matière;
- Une pratique bien établie veut que le secrétariat rédige *ex ante* un projet de texte de conclusions concertées présenté aux États membres pour examen; cette pratique confère au secrétariat trop d'influence sur le processus de formation de consensus.

Recherche et analyse/publications

- La fonction de laboratoire d'idées du secrétariat de la CNUCED au sein des Nations Unies pour la recherche et l'analyse sur le commerce et le développement a perdu de son autonomie au fil des ans, pour devenir une sorte de fonction d'intermédiation;
- Le produit des travaux et des activités de recherche constitue un riche réservoir de matériaux permettant de rattacher concrètement les activités de coopération technique au renforcement des capacités;
- Pour ce qui est des publications, le secrétariat a pris des mesures de rationalisation pour resserrer son catalogue de publications et se concentrer davantage sur ses rapports phares.

Coopération technique/partenariats

- La grande majorité des contributions extrabudgétaires provenant de toutes sortes de donateurs est consacrée à la coopération technique. Dans ce domaine, le secrétariat de la CNUCED a exécuté avec succès des programmes plurinationaux emblématiques tels que les programmes SYDONIA et SYGADE. En raison de leur impact potentiel élevé, ces programmes peuvent servir à élaborer un «guide des meilleures pratiques» sur la base des enseignements tirés de l'expérience. En ce qui concerne les partenariats, l'approche suivie semble être une approche au cas par cas;
- La CNUCED ne cherche pas suffisamment à encourager les partenariats en tant que moyen privilégié d'attirer les compétences et les ressources disponibles au sein du système des Nations Unies;

- Conjointement avec le Centre du commerce international (CCI), le Service de la coopération technique est un centre d'excellence pour la coopération technique liée au commerce et joue un rôle de premier plan dans la structuration et la définition des partenariats de la CNUCED;
- Une stratégie cohérente de mobilisation de fonds est un élément clef de la promotion d'une gestion durable de la coopération technique.

Vision et initiative/gestion axée sur les résultats

- Il manque au secrétariat de la CNUCED une stratégie institutionnelle bien définie pour s'acquitter correctement de son mandat;
- Alors que les divisions travaillent relativement indépendamment les unes des autres, l'absence de direction, perçue comme telle, de la part de l'administration supérieure nuit à la coordination des activités au sein du secrétariat. Bien que le Secrétaire général de la CNUCED ait élaboré une stratégie baptisée «Communication, Concentration et Coordination» (stratégie des trois C) en tant que vision commune proposée au secrétariat, l'organisation n'a pas su traduire cette stratégie en identité institutionnelle du type UNE CNUCED. Cela a contribué à la création d'une structure pyramidale avec une faible culture de communication entre les niveaux supérieurs de l'administration et le personnel;
- Le secrétariat de la CNUCED est loin d'appliquer une approche cohérente axée sur les résultats dans ses activités. Il est impératif pour l'organisation de concevoir rapidement une stratégie intégrée de gestion axée sur les résultats.

Gestion des ressources humaines

- L'enquête réalisée par le Corps commun d'inspection auprès du personnel révèle chez les fonctionnaires un très vif sentiment d'insatisfaction, de frustration et de démotivation face à la gestion des ressources humaines;
- Les processus de recrutement et de sélection sont jugés manquer de transparence, et l'évolution des carrières doit être fortement corrélée aux résultats individuels.

Gestion budgétaire et financière

- Le secrétariat de la CNUCED a été confronté, ces dernières années, à une diminution des contributions extrabudgétaires à ses fonds d'affectation spéciale (30,7 millions de dollars des États-Unis en 2010, contre 36,8 millions de dollars en 2007). Cette diminution ne peut être attribuée à la seule crise financière actuelle; elle tient aussi au désintérêt croissant de certains grands pays donateurs à l'égard de la CNUCED;
- Il manque au secrétariat de la CNUCED une stratégie cohérente de mobilisation de fonds, qui permettrait d'instaurer une gestion systématique des relations entre donateurs et bénéficiaires;
- La plupart des contributions extrabudgétaires étant expressément préaffectées ou réservées, un nouveau fonds d'affectation spéciale pour des contributions sans affectation préalable apparaît nécessaire pour attirer de nouveaux donateurs, y compris dans le secteur privé, et permettre une utilisation plus souple des contributions.

Principales recommandations

Recommandation 1

Les organes législatifs de la CNUCED devraient assumer la responsabilité de l'élaboration de leurs propres conclusions concertées sans interférence des services d'appui du secrétariat, lesquels devraient seulement être requis d'assurer le traitement de la documentation intergouvernementale correspondante.

Recommandation 3

Le Secrétaire général de la CNUCED devrait engager une stratégie structurée à long terme de partenariats, complétée par une stratégie active de mobilisation de fonds, et négocier des mémorandums d'accord avec tous les partenaires de développement de la CNUCED.

Recommandation 4

Le Secrétaire général de la CNUCED devrait définir et élaborer, à titre prioritaire, un cadre intégré de gestion axée sur les résultats assorti d'une stratégie bien définie de mise en œuvre, contenant les éléments décrits au paragraphe 109, pour traduire les mandats généraux de programme de l'organisation en tant qu'élément du Secrétariat de l'ONU en programmes à court, à moyen et à long terme, conformément aux priorités établies par les États membres de la CNUCED, avec une définition claire des responsabilités et une notification écrite, transparente des délégations de pouvoir et obligations redditionnelles, pour examen et approbation par le Conseil du commerce et du développement.

Recommandation 7

Le Secrétaire général de la CNUCED devrait élaborer, en étroite consultation avec les États membres, une stratégie institutionnelle bien définie de mobilisation de fonds assortie d'objectifs, de priorités et de cibles précis dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats indiquant expressément la répartition des attributions et des responsabilités des parties intéressées, pour examen et adoption par le Conseil du commerce et du développement.

Recommandation 9

Outre les actuels fonds d'affectation spéciale thématiques proposés, et ceux dont les ressources sont préaffectées, le Secrétaire général de la CNUCED devrait, en consultation avec le Conseil du commerce et du développement, demander à l'Assemblée générale des Nations Unies l'autorisation de créer un fonds d'affectation spéciale à vocation générale, sans affectation préalable des ressources, à l'appui des activités de fond de la CNUCED, en particulier des activités de recherche et d'analyse et des activités de coopération technique.

Recommandation 11

La Conférence devrait demander au Secrétaire général de la CNUCED de veiller à ce que des ressources suffisantes soient affectées au renforcement d'une capacité d'évaluation indépendante et efficace au sein du secrétariat de la CNUCED.

Table des matières

		<i>Page</i>
	Résumé	iii
	Abréviations.....	viii
<i>Chapitre</i>		<i>Paragraphes</i>
I.	Introduction.....	1–10 1
	A. Portée et objectif.....	1–4 1
	B. Méthodologie.....	5–10 2
II.	Mandat et gouvernance	11–29 3
	A. Mandat.....	11–21 3
	B. Gouvernance.....	22–29 6
III.	La CNUCED à l’œuvre: les trois piliers	30–85 9
	A. Formation de consensus et mécanisme intergouvernemental	33–44 9
	B. Recherche et analyse	45–58 12
	C. Coopération technique et renforcement des capacités à long terme	59–85 15
IV.	Composition et fonction du secrétariat de la CNUCED.....	86–96 23
	A. Composition du secrétariat de la CNUCED	86–88 23
	B. Fonction du secrétariat de la CNUCED.....	89–96 24
V.	Gestion et administration	97–186 26
	A. Direction exécutive et administration.....	97–109 26
	B. Administration du secrétariat de la CNUCED.....	110–152 30
	C. Service de la coopération technique	153–163 44
	D. Gestion interdivisions.....	164–169 48
	E. Suivi et évaluation	170–176 49
	F. Culture d’organisation et milieu de travail	177–184 51
	G. Perspectives	185–186 52
<i>Annexes</i>		
I.	Organigramme du secrétariat de la CNUCED	54
II.	Cabinet du Secrétaire général de la CNUCED.....	55
III.	Vue d’ensemble des mesures que doivent prendre les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du CCI.....	56

Abréviations

BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Centre de commerce international
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEPALC	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DAES	Département des affaires économiques et sociales
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
GAT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce
HCDH	Haut-Commissariat aux droits de l'homme
IMDIS	Système intégré de suivi
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	organisation non gouvernementale
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
PMA	Pays les moins avancés
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SYGADE	Système de gestion et d'analyse de la dette
WIR	World Investment Report (Rapport sur l'investissement dans le monde)

I. Introduction

A. Portée et objectif

1. Le présent rapport fait partie d'une série d'examens de la gestion et de l'administration d'organisations participantes entrepris ces dernières années par le Corps commun d'inspection (CCI). L'examen de la gestion et de l'administration de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a été inscrit au programme de travail de 2010 du CCI, comme proposé par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI), qui avait lui-même réalisé plusieurs audits de différents services du secrétariat de la CNUCED.

2. Le secrétariat de la CNUCED a demandé au CCI de différer le lancement du présent examen jusqu'à ce que les autres audits en cours soient achevés. Désireux de satisfaire à cette demande, le CCI n'a entrepris son travail qu'en novembre 2010, étant entendu que le secrétariat de la CNUCED collaborerait pleinement avec lui au cours du processus de façon que le rapport final soit disponible à temps pour être examiné par les États membres à la treizième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, à la fois en répondant rapidement aux demandes d'informations et en fournissant également rapidement ses observations sur le projet de rapport.

3. Malheureusement, s'agissant de la première étape de la réalisation du présent examen, l'équipe du CCI a eu du mal à obtenir l'information requise du secrétariat de la CNUCED. Par exemple, le projet initial a été envoyé au secrétariat de la CNUCED pour observations le 22 décembre 2011, avec comme date butoir pour répondre le 16 janvier 2012. Le secrétariat a toutefois demandé que cette date butoir soit reportée au 31 janvier 2012, ce qui a été accepté à condition que cela ne retarde pas la présentation du rapport aux États membres à la session de la Conférence à Doha, étant entendu également qu'il serait ainsi plus facile pour le Secrétaire général de la CNUCED de présenter ses observations officielles sur la version finale comme stipulé à l'article 11.4 d) du statut du Corps commun d'inspection. De plus, l'Inspecteur a demandé au secrétariat de la CNUCED de définir un créneau pour la présentation de l'examen au cours de la Conférence de Doha, de façon que le rapport puisse être mis à la disposition des États membres à temps pour examen. Par ailleurs, il déplore vivement qu'au moins un haut responsable du secrétariat de la CNUCED ait indûment entravé la conduite du présent examen en flagrante infraction de l'article 7 du statut du CCI, relatif à l'indépendance attendue des Inspecteurs dans l'exercice de leurs fonctions. Tous ces éléments ont sensiblement retardé la finalisation du présent rapport.

4. L'objectif de l'examen de la gestion et de l'administration est d'analyser les principaux aspects organisationnels et opérationnels afin de déterminer les possibilités d'amélioration dans des domaines tels que la gouvernance, la planification stratégique, la gestion et l'administration. Il s'agit également de passer en revue le rôle de la CNUCED au sein du système des Nations Unies et vis-à-vis de la communauté internationale pour ce qui est de l'exécution de son mandat et de sa contribution à des mandats plus larges concernant des questions de développement à travers la promotion de partenariats et l'exploitation de synergies. Enfin, l'examen évalue l'actuelle culture de l'organisation en analysant les résultats d'une enquête en ligne réalisée auprès du personnel. Cette enquête a révélé certains problèmes structurels qui devront être réglés par l'administration pour revitaliser le fonctionnement de l'organisation et en améliorer l'atmosphère et l'environnement de travail quotidien. Les recommandations présentées ici visent à aider la Conférence, le Conseil du commerce et du développement et le secrétariat à s'acquitter de leurs mandats respectifs.

B. Méthodologie

5. Conformément aux normes, aux directives et aux procédures de travail internes du CCI, le présent rapport a été établi sur la base d'une étude documentaire préliminaire, d'une enquête en ligne réalisée auprès du personnel, y compris des directeurs de tous niveaux, de questionnaires spéciaux, d'entrevues personnelles et collectives réalisées après communication d'un guide pour les entrevues, de missions sur le terrain dans des pays en développement et d'une analyse approfondie de l'information recueillie.

6. Le taux de réponse à l'enquête en ligne a été de 51,6 %; l'objectif était de recueillir des informations auprès des fonctionnaires de la CNUCED sur le fonctionnement courant de l'organisation et l'image qu'ils avaient eux-mêmes de leur position au sein de celle-ci. Le questionnaire comprenait 28 questions fermées (avec possibilité de choix multiples) et 1 question ouverte pour une évaluation qualitative ou la présentation de suggestions, outre 8 questions permettant d'organiser les réponses en catégories. Les 3 aspects thématiques visés par l'enquête étaient: a) l'évaluation de l'environnement de travail; b) l'évaluation de la culture de l'organisation; et c) l'organisation des carrières et l'évaluation des performances.

7. Au cours de son examen, l'Inspecteur a réalisé 71 entrevues avec divers membres de la haute administration du secrétariat de la CNUCED – dont le Secrétaire général, le Secrétaire général adjoint, les directeurs des divisions, les chefs des services d'appui au programme, le coordonnateur de l'Institut virtuel de la CNUCED, le conseiller interrégional et le chef du Groupe de la coopération Sud-Sud –, les représentants de 10 États membres (5 pays en développement et 5 pays développés – Allemagne, Chine, Ghana, Hongrie, Mexique, Népal, Paraguay, Suisse, Thaïlande et Zimbabwe), 3 groupes régionaux (Groupe latino-américain et caraïbe, Groupe des 77 et Chine, JUSCANNZ), 1 délégation de l'Union européenne, 16 fonctionnaires du secrétariat de la CNUCED, parmi lesquels des cadres de niveau intermédiaire et des représentants du personnel, l'Ombudsman à Genève, 10 fonctionnaires d'organisations partenaires (Organisation mondiale du commerce (OMC), Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Centre du commerce international (CCI) et Office des Nations Unies à Genève (ONUG)) et 26 hauts responsables au cours des missions effectuées à Cuba, au Lesotho, en Ouganda, en République dominicaine, en République-Unie de Tanzanie et au Rwanda, ainsi que des représentants de la société civile et d'administrations locales.

8. Conformément à l'article 11.2 du statut du CCI, le présent rapport a été finalisé après consultation entre les Inspecteurs, afin que les conclusions et les recommandations en soient soumises au jugement collectif du Corps commun d'inspection.

9. Pour faciliter la lecture du présent rapport ainsi que l'application et le suivi des recommandations, un tableau indique, dans l'annexe III, les recommandations qui appellent une décision des organes directeurs de la CNUCED et celles qui s'adressent au Secrétaire général de la CNUCED.

10. L'Inspecteur souhaite remercier tous ceux qui l'ont aidé à établir le présent rapport, en particulier tous ceux qui ont participé aux entrevues et lui ont aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leurs compétences techniques.

II. Mandat et gouvernance

A. Mandat

11. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, ci-après dénommée «la Conférence», a été créée en tant qu'organe subsidiaire de l'Assemblée générale par la résolution 1995 (XIX) du 30 décembre 1964¹. C'était le résultat des efforts coordonnés des pays en développement pour mettre en place au sein du système des Nations Unies un cadre institutionnel qui permettrait d'aborder de façon intégrée les questions de commerce et de développement. À cette époque, l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) traitait des règles commerciales, tandis que différents comités du Conseil économique et social étaient en charge d'accords internationaux de produit conjointement avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La Banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), puis les banques régionales par la suite, assuraient l'aide internationale au développement, tandis que le Fonds monétaire international (FMI) s'occupait des questions de coopération monétaire internationale.

12. Peu satisfaites des processus de décision dominés par les institutions de Bretton Woods dans lesquelles de nombreux pays en développement se sentaient marginalisés, 36 délégations de pays en développement organisèrent la Conférence du Caire en 1962, réunion extérieure au système des Nations Unies, dont la déclaration finale appelait à l'organisation d'une conférence internationale dans le cadre du système des Nations Unies sur «toutes les questions vitales relatives au commerce international, au commerce des matières premières, aux relations économiques entre les pays en voie de développement et les pays développés»². La même année, quelques mois plus tard, l'Assemblée générale décida de convoquer une conférence sur le commerce et le développement et constitua un comité préparatoire. Cette décision récompensait de fait l'opiniâtreté des pays en développement face à l'opposition générale des pays développés occidentaux. D'une certaine manière, la CNUCED sauvegardait une partie de l'esprit de la Charte de La Havane, jamais ratifiée, qui avait proposé la création d'une Organisation internationale du commerce. Le GATT ne s'intéressait pas à la question des produits de base, domaine crucial pour la croissance économique potentielle des pays en développement. De fait, toutes les questions relatives aux produits de base ont constitué un aspect fondamental des activités de la CNUCED pendant de nombreuses années, jusqu'au début du XXI^e siècle.

13. Les principales fonctions de la CNUCED sont couramment évoquées sous la dénomination des «trois piliers» (ou grands domaines d'action), l'organisation étant:

- a) Une instance de délibérations intergouvernementales et de formation de consensus;
- b) Un laboratoire de recherche et d'analyse sur des problématiques, fondamentales ou nouvelles, de développement;
- c) Un fournisseur à la demande de services d'assistance technique spécialement adaptés pour répondre aux besoins des pays en développement et des pays en transition s'agissant de la mise en œuvre de leurs stratégies de développement.

Les trois piliers se complètent les uns les autres et sont étroitement liés, comme il est stipulé dans l'Accord d'Accra³.

¹ Voir la résolution 1995 (XIX) de l'Assemblée générale.

² CNUCED (1985), *The History of UNCTAD 1964-1984*, New York: United Nations.

³ UNCTAD/IAOS/2008/2, par. 178.

14. Tous les quatre ans, la CNUCED tient sa Conférence, dont le texte final (le dernier en date étant l'Accord d'Accra adopté en 2008) permet d'actualiser le contenu du mandat général de l'organisation sur la base des questions qui prédominent dans le domaine du commerce et du développement. À Accra, les États membres ont souligné à nouveau le rôle de la CNUCED en tant qu'organisme du système des Nations Unies spécialement chargé d'assurer le traitement intégré du commerce et du développement et ont encouragé le secrétariat à continuer de faire fond sur ses trois «piliers» et à se positionner stratégiquement en se concentrant sur trois critères principaux, à savoir: avantage comparatif, différenciation et complémentarité, et intervention stratégique et catalytique⁴. Une spécificité de la CNUCED est l'adoption de conclusions concertées sans recours à un vote. Au paragraphe 171 de l'Accord d'Accra, les États membres ont réaffirmé le rôle stratégique de la CNUCED vis-à-vis des pays en développement comme suit: «Depuis plus de quarante ans, [la CNUCED] s'efforce de répondre aux préoccupations de tous les pays en développement dans les domaines relevant de son mandat et de ses compétences, dans l'objectif de les aider à bien s'intégrer dans l'économie mondiale.».

15. La bonne exécution du mandat d'une organisation dépend beaucoup d'une saine gestion et d'une saine vision permettant d'étayer la définition de son mandat et de ses activités, sur la base d'une vision commune et partagée des objectifs et de l'élaboration de plans stratégiques à court terme, à moyen terme et à long terme visant à en assurer la réalisation à travers une stratégie bien définie de gestion axée sur les résultats. Correctement structurée et soutenue, la CNUCED dispose du mandat nécessaire pour apporter une contribution notable au sein de la communauté internationale en jouant son rôle d'instance fondamentale pour la définition et la promotion de politiques de développement durable. Bien que la CNUCED ait toujours joué un rôle important dans les débats internationaux sur le commerce, le présent examen met en lumière plusieurs risques. Au fil des ans, le secrétariat de la CNUCED s'est retrouvé confronté à une incertitude existentielle quant à son identité organisationnelle en raison de l'incapacité de sa haute administration de définir une vision stratégique commune, ainsi que d'un désengagement croissant des États membres. Cette opinion a été formulée devant l'Inspecteur à la fois par des États membres et par des fonctionnaires du secrétariat lors des diverses entrevues tenues.

16. Lorsque la CNUCED a été créée, les États membres escomptaient qu'elle devienne une source unique, primordiale de compétences techniques, qu'elle puisse les conseiller dans la conduite du processus de développement et de commerce qui sous-tendait les stratégies des pays en développement en vue d'une meilleure intégration de ces pays dans l'économie mondiale. C'est ainsi que, sous l'égide de Raúl Prebisch, premier Secrétaire général de l'organisation, le secrétariat de la CNUCED a recruté un certain nombre d'experts en développement et en économie qui ont commencé à proposer de nouvelles idées et à faire de la nouvelle organisation une véritable pépinière de propositions novatrices. Mais le temps passant, le secrétariat de la CNUCED est devenu de plus en plus bureaucratique, a réduit sa propre production de recherche et d'analyse, est davantage devenu un intermédiaire, recrutant des consultants et convoquant des réunions d'experts servant à recueillir, compiler et synthétiser des connaissances extérieures. L'opinion du secrétariat est que l'ampleur et la diversité du mandat de la CNUCED, ainsi que des raisons budgétaires font qu'il est quasiment impossible de disposer des compétences internes nécessaires pour traiter toutes les questions visées par ce mandat, et le recours à des compétences extérieures ciblées joue donc un rôle important dans l'exécution du mandat de l'institution.

⁴ UNCTAD/IAOS/2008/2.

17. De l'avis de l'Inspecteur, la CNUCED devrait reconsidérer sa raison d'être originale et renforcer sa capacité interne de recherche et d'analyse, qui a été affaiblie par une activité croissante d'«intermédiation» dans le domaine des connaissances et des compétences techniques.

18. Les faiblesses de la gestion et l'absence de direction et d'autorité (s'agissant par exemple de la coordination et de la communication entre les différents services et divisions; voir la section D du chapitre V) ont conduit à un morcellement et à un manque de coordination dans la planification et l'exécution des activités. L'Inspecteur espère que le présent examen et les recommandations qu'il contient aideront effectivement l'organisation à se concentrer sur les domaines dans lesquels elle a un rôle unique à jouer et où elle peut être particulièrement utile aux pays en développement, en particulier aux pays les moins avancés (PMA), et aux pays en transition pour les questions de commerce et de développement.

19. Outre son propre mandat, établi par l'Assemblée générale, qui est renouvelé et actualisé à chaque session quadriennale de la Conférence et par le travail continu du Conseil du commerce et du développement, la CNUCED se situe au point de jonction de nombreux mandats fondamentaux relatifs au développement émanant du système des Nations Unies. Elle a ainsi un rôle à jouer dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ainsi que dans la mise en œuvre de l'Accord de Monterrey sur le financement du développement; ses contributions ont été notables dans ces domaines, s'agissant notamment de concevoir des outils pour aider les pays en développement à assurer la viabilité de leur dette. Comme indiqué dans le budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013:

«La CNUCED contribuera également à la réalisation de certaines mesures prévues dans le Consensus de Monterrey issu de la Conférence internationale sur le financement du développement, dans la Déclaration de Doha sur le financement du développement et son suivi, dans les textes issus de la quatrième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés qui se tiendra en 2011, dans les textes et le Plan de mise en œuvre de Johannesburg adoptés lors du Sommet mondial pour le développement durable, dans les textes, la Déclaration de principes et le Plan d'action du Sommet mondial sur la société de l'information, dans le Programme d'action d'Almaty: Répondre aux besoins particuliers des pays en développement sans littoral et créer un nouveau cadre mondial pour la coopération en matière de transport en transit entre les pays en développement sans littoral et de transit, dans les conclusions de l'examen à mi-parcours du Programme d'action d'Almaty qui a eu lieu en 2008, et dans la Stratégie de Maurice pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement. Elle facilitera, en outre, la poursuite de la mise en œuvre des objectifs arrêtés sur le plan international énoncés dans la Déclaration ministérielle de Doha adoptée par la quatrième Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et d'autres décisions pertinentes.»⁵

20. Il ne fait aucun doute que le secrétariat de la CNUCED ne manque pas de possibilités d'interpréter et d'appliquer son vaste mandat. En tant qu'organisation vouée à la formation de consensus, la CNUCED devrait se fixer comme priorité d'établir un consensus à cet égard. Au cours de l'examen, l'Inspecteur a observé des divergences d'interprétations entre les différents groupes d'États membres concernant les limites des domaines relevant du mandat de la CNUCED. Alors que les pays développés préconisaient une interprétation relativement stricte pour éviter d'élargir le champ des questions relatives au développement (par exemple, environnement), les pays en développement étaient en

⁵ A/66/6 (chap. 12), par. 12.8.

faveur d'un mandat évolutif permettant de s'adapter à de nouvelles problématiques dans le contexte du développement durable. Selon le secrétariat lui-même, les pays développés ne veulent pas, en fait, nécessairement limiter le mandat de la CNUCED; ils souhaitent plutôt l'élargir à d'autres domaines, tels que la bonne gouvernance, les questions de parité et les droits de l'homme.

21. En fait, le mandat et les fonctions de la CNUCED, comme ceux d'autres organisations, ne sont pas restés immuables au fil des ans. Par exemple, les questions relatives à l'investissement et aux entreprises n'étaient pas visées par le mandat initial de la CNUCED. Le PNUD et le Haut-Commissariat aux droits de l'homme pourraient également être cités comme exemple d'organisations qui ont vu leur mandat évoluer.

B. Gouvernance

22. L'organe directeur suprême de la CNUCED est la Conférence quadriennale, organe subsidiaire de l'Assemblée générale. Les membres de la CNUCED sont les États qui sont membres de l'Organisation des Nations Unies ou des institutions spécialisées, ou encore de l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA).

23. Le Conseil du commerce et du développement a été institué en tant qu'organe subsidiaire permanent de la Conférence et fait partie en tant que tel du mécanisme intergouvernemental du système des Nations Unies dans les domaines du commerce et du développement. Tous les membres de la Conférence peuvent aussi être membres du Conseil. Actuellement, la Conférence compte 194 États membres, le Conseil 155⁶. Le Conseil du commerce et du développement est chargé de s'acquitter des tâches de la Conférence entre deux sessions quadriennales et fait rapport à la Conférence ainsi qu'à l'Assemblée générale des Nations Unies.

24. Le Conseil se réunit à Genève en session ordinaire en automne et jusqu'à trois fois par an en réunion directive pour s'occuper de questions urgentes, ainsi que pour examiner des questions administratives et institutionnelles. Au cours de la session annuelle ordinaire, les États membres définissent un programme de travail et analysent la façon dont le secrétariat a progressé dans l'exécution de son mandat depuis la précédente session de la Conférence. Le Conseil agit à cet égard en tant que comité directeur stratégique. Son rôle et ses fonctions ont été confirmés et renforcés dans la Déclaration de Midrand, de 1996 (neuvième session de la Conférence)⁷, qui a conduit à des réformes d'organisation et à une notable rationalisation des activités et de la structure du secrétariat. Le Conseil a notamment été prié de fixer et d'ajuster les priorités pour la période entre deux sessions de la Conférence, ainsi que de définir des critères pour évaluer les résultats obtenus (voir par. 107 a) de la Déclaration).

25. Le Conseil du commerce et du développement est secondé par deux commissions: la Commission du commerce et du développement, et la Commission de l'investissement, des entreprises et du développement, l'une et l'autre instituées en 2008 à la douzième session de la Conférence. La CNUCED fournit également des services de secrétariat à la Commission de la science et de la technique au service du développement, organe subsidiaire du Conseil économique et social.

⁶ TD/B/Inf.222. Le 14 juillet 2011, l'Assemblée générale a admis la République du Soudan du Sud en tant que membre de l'Organisation des Nations Unies. La liste des membres de la CNUCED a été actualisée en conséquence, et le nombre de membres s'établit désormais à 194.

⁷ Voir TD/377, par. 100 à 119.

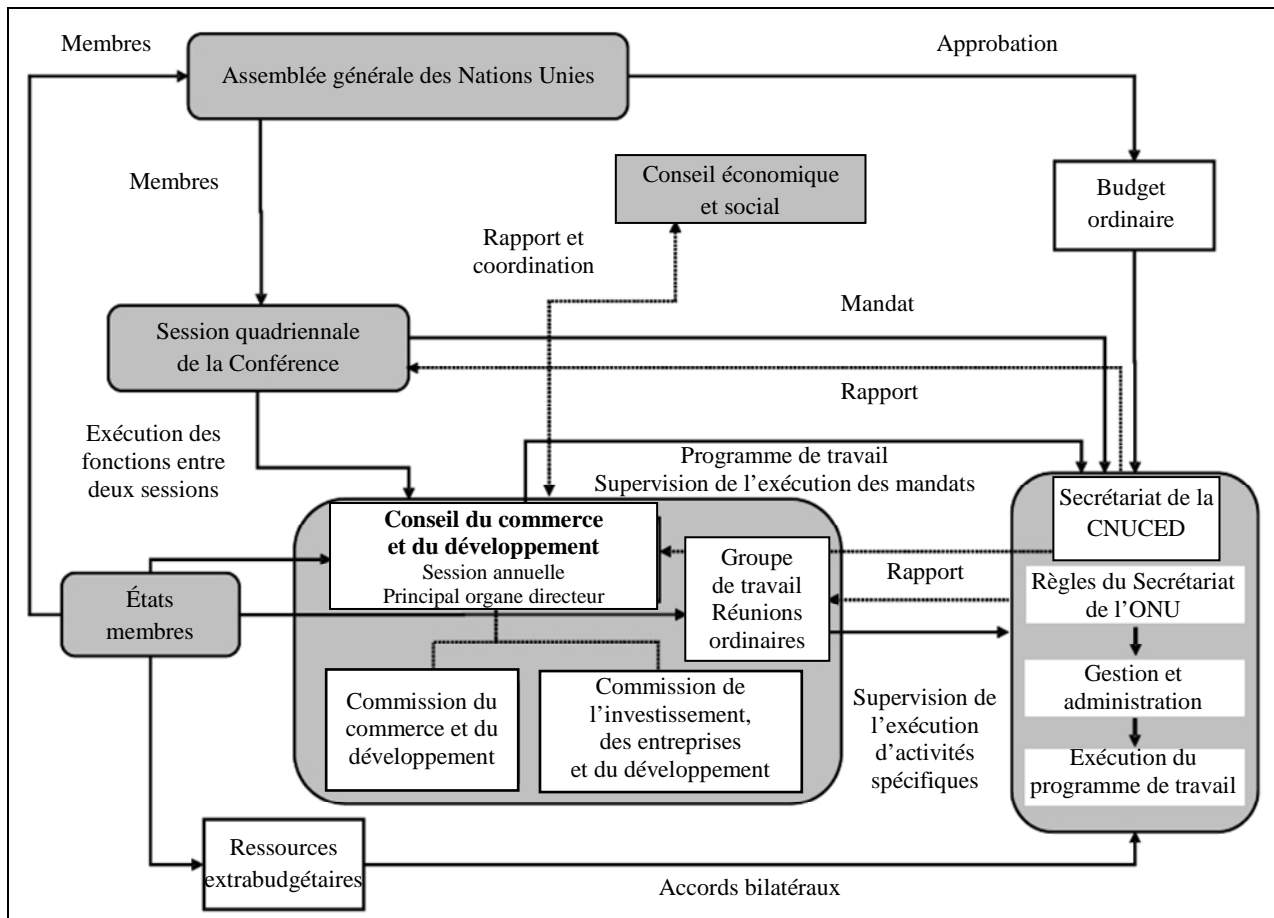
26. Le Groupe de travail du cadre stratégique et du budget-programme, organe subsidiaire du Conseil du commerce et du développement, se réunit deux à trois fois par an. Il assure une supervision intergouvernementale des programmes de la CNUCED à un niveau opérationnel. Il passe également en revue le plan-programme biennal et le projet de budget-programme du secrétariat de la CNUCED, supervise les questions de coopération technique et leur financement et évalue les activités du secrétariat⁸.

27. Organe subsidiaire de l'Assemblée générale, la CNUCED dispose de délégations de pouvoir analogues à celles d'autres départements à Genève du Secrétariat de l'ONU. Dans l'organigramme général de l'ONU, elle fait partie des fonds et des programmes, mais elle bénéficie d'un statut unique, illustré par le fait qu'elle a à sa tête un secrétaire général, et non un directeur général, comme c'est normalement le cas pour les fonds, les programmes et les institutions spécialisées.

28. Le Secrétaire général de la CNUCED rend compte au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, mais a toute son autonomie par rapport au Siège pour ce qui est de l'exécution des programmes de fond et des programmes de coopération technique approuvés par les organes intergouvernementaux de la CNUCED. Il est directement responsable devant la Conférence, le Conseil du commerce et du développement et les États membres et, à travers la Conférence et le Conseil, devant l'Assemblée générale, pour l'exécution des programmes. Il représente la CNUCED auprès des gouvernements, des organisations internationales et de la société civile. La nature et les fonctions de la Conférence et du Conseil du commerce et du développement montrent qu'à l'évidence l'Assemblée générale a souhaité séparer la gouvernance intergouvernementale de la CNUCED, en ce qu'elle a trait aux programmes de fond, de la gestion administrative et financière du secrétariat de la CNUCED, confiée au Secrétaire général. La figure 1 illustre la structure de gouvernance de la CNUCED:

⁸ TD/B/56/CRP.2.

Figure 1
Structure de gouvernance de la CNUCED



Source: CCI.

29. L'un des principaux obstacles opérationnels à l'exécution des activités tient au fait que les experts dans les domaines de travail de la CNUCED relèvent de différents ministères dans les pays membres (commerce, finances, agriculture, etc.), tandis que les représentants sont généralement des diplomates, qui ne possèdent pas toujours les compétences spécialisées nécessaires pour suivre les débats techniques à la CNUCED. Cela tient en partie au rôle de la CNUCED en tant que principal organisme au sein du système des Nations Unies chargé d'assurer le traitement intégré du commerce et du développement et des questions associées dans les domaines du financement, de l'investissement, de la technologie et du développement durable. Le secrétariat de la CNUCED travaille donc avec les interlocuteurs compétents dans un certain nombre de domaines, mais il lui manque un «auditoire» privilégié dans le domaine du commerce. Enfin et surtout, il rend compte au Groupe de travail et au Conseil du commerce et du développement de ses activités de fond, et directement aux donateurs et aux États membres pour ce qui est de la coopération technique. Il est nécessaire de clarifier les choses dans ce domaine de gestion.

III. La CNUCED à l'œuvre: les trois piliers

30. Le présent examen vise, en dernier ressort, à déterminer les domaines où des améliorations sont possibles pour permettre à la CNUCED de mieux s'acquitter de son mandat. Dans le système des Nations Unies, la CNUCED est l'institution principalement responsable des questions relatives au commerce et au développement, avec pour objectif de mieux aider les pays en développement, en particulier les PMA, les petits pays insulaires et les pays sans littoral, ainsi que les pays en transition.

31. Comme indiqué dans le chapitre consacré au(x) mandat(s) de la CNUCED, les trois grands domaines d'action («les trois piliers») de la CNUCED sont: a) la formation de consensus et le mécanisme intergouvernemental; b) la recherche et l'analyse; et c) la coopération technique. À ce sujet, l'Accord d'Accra précise:

179. Les trois domaines d'action devraient contribuer, dans une optique de commerce et de développement, à l'application et au suivi intégrés et coordonnés des résultats des grandes conférences et réunions au sommet des Nations Unies dans les domaines économique et social et les domaines associés, ainsi qu'à la réalisation des objectifs internationaux de développement, y compris les objectifs du Millénaire pour le développement.

32. L'approche globale adoptée par la CNUCED signifie qu'il existe une synergie entre les trois piliers. Le secrétariat de la CNUCED devra renforcer ses propres capacités de recherche et d'analyse indépendantes et impartiales pour alimenter les deux autres piliers: aider les États membres à parvenir à un consensus sur des questions de fond intéressant tous les aspects du commerce et du développement, et élaborer un plan stratégique de coopération technique fondé sur les résultats des travaux de recherche et d'analyse et ceux des évaluations des besoins aux niveaux national ou régional.

A. Formation de consensus et mécanisme intergouvernemental

Service des réunions intergouvernementales

33. Dans le cadre de l'examen, l'Inspecteur s'est entretenu avec des représentants des États membres de la plupart des groupes régionaux du Conseil du commerce et du développement afin de connaître leurs vues sur le mécanisme intergouvernemental de la CNUCED. L'organisation représente avant tout ses États membres, et son secrétariat assure le service du mécanisme intergouvernemental correspondant pour mettre en œuvre les activités prescrites par les États membres et réaliser d'autres tâches connexes décidées par la Conférence et par le Conseil du commerce et du développement.

34. L'Inspecteur a constaté que les représentants des États membres se réfèrent souvent au secrétariat comme s'il s'agissait d'un organe indépendant habilité à prendre ses propres décisions sur des questions de fond. À cet égard, l'Inspecteur rappelle que les États membres de la CNUCED forment l'organisation et qu'ils sont donc les seuls habilités à prendre des décisions et à fournir des orientations sur les politiques à suivre, le secrétariat de la CNUCED ayant pour fonction de les conseiller et de s'occuper des tâches courantes de gestion et d'administration. Le service du mécanisme intergouvernemental relève du mandat de l'organisation et en constitue un des volets essentiels, au même titre que la formation de consensus. Le secrétariat, en veillant au bon fonctionnement du mécanisme intergouvernemental, aide les États membres à parvenir à des positions communes sur les questions relatives au commerce et au développement dont la CNUCED est responsable dans le système des Nations Unies.

35. L'Inspecteur s'est rendu compte que le manque de confiance entre certains États membres était devenu l'un des principaux obstacles à la formation de consensus sur des questions institutionnelles ou de fond. À cet égard, il tient à rappeler combien il est primordial que le secrétariat aide les États membres à surmonter ces difficultés. Le secrétariat devrait donc fournir un appui neutre et objectif aux représentants des États membres.

36. D'après les représentants des États membres interrogés, deux grands problèmes entravent le bon fonctionnement du mécanisme intergouvernemental: le manque de transparence concernant les travaux de fond et l'absence de communication entre les États membres et le secrétariat. Plusieurs représentants ont fait observer qu'il fallait améliorer la communication entre le secrétariat de la CNUCED et les missions permanentes et, notamment, améliorer les mécanismes d'information et promouvoir plus énergiquement les principaux produits de l'organisation, en particulier les publications.

37. Les États membres se sont aussi déclarés préoccupés par la façon dont étaient adoptées de plus en plus les conclusions concertées par le biais du mécanisme intergouvernemental. Alors que le secrétariat se contentait au départ de fournir des conseils éclairés aux États membres, il avait désormais pour pratique d'établir *ex ante* un projet de texte de conclusions concertées, qui était pratiquement prêt à être adopté par les organes délibérants. L'Inspecteur estime que cette pratique confère trop d'influence au secrétariat dans le cadre de la prise de décisions. Les États membres sont pleinement responsables en matière de gouvernance et de prise de décisions sur les questions de fond, et devraient diriger les débats et les travaux conduisant à l'adoption des conclusions concertées.

38. Des États membres se sont plaints de la lenteur du processus aboutissant à l'adoption des conclusions concertées, tandis que d'autres n'ont pas compris pourquoi le secrétariat établissait autant de documents de fond à l'intention des organes délibérants. Selon les personnes interrogées, cette pratique contribuait à donner l'impression que la CNUCED était dirigée par son secrétariat plutôt que par ses États membres et que certains pays étaient ainsi devenus des «membres inactifs». L'Inspecteur est préoccupé par cette situation et recommande vivement au secrétariat de mettre fin à sa pratique consistant à établir *ex ante* les documents intergouvernementaux. Il serait préférable que les États membres conviennent eux-mêmes des conclusions qu'ils souhaitent adopter et remettent un recueil de ces conclusions au secrétariat afin qu'il en parachève le texte et les publie en leur nom.

39. Les problèmes rencontrés par la CNUCED ne peuvent pas être imputés seulement au secrétariat. Les États membres et leurs organes législatifs sont responsables en dernier ressort du bon fonctionnement de l'organisation. Ils fixent les priorités, buts et objectifs, et supervisent l'organisation. S'ils ne s'acquittent pas de leurs responsabilités, s'ils nomment des représentants de bas niveau, voire des stagiaires, ou ne prennent simplement pas part aux réunions, s'ils n'exigent aucun compte, etc., ils envoient aux décideurs de haut niveau, au secrétariat et à toutes les parties intéressées un message de désintérêt à l'égard des activités de la CNUCED.

La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait contribuer à renforcer l'efficacité et l'efficacité du mécanisme intergouvernemental de la CNUCED.

Recommandation 1

Les organes législatifs de la CNUCED devraient assumer la responsabilité de l'élaboration de leurs propres conclusions concertées sans interférence des services d'appui du secrétariat, lesquels devraient seulement être requis d'assurer le traitement de la documentation intergouvernementale correspondante.

Communication et relations publiques

40. En 2008, le secrétariat de la CNUCED a créé la Section de la communication, de l'information et des relations publiques pour coordonner les activités de relations publiques de l'organisation. En 2010, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI)⁹ a réalisé un audit de la Section et a formulé 17 recommandations. En décembre 2011, le secrétariat de la CNUCED a indiqué au Corps commun d'inspection que cinq recommandations avaient été mises en œuvre et que 12 le seraient d'ici au premier trimestre de 2012. Le secrétariat n'a pas fourni de renseignements détaillés sur les recommandations mises en œuvre et celles qui étaient en cours. Le nouveau site Web est actuellement mis en place par la Section de la communication, de l'information et des relations publiques et par la Section de l'appui informatique. À cet égard, le rapport du BSCI révèle qu'une mauvaise gouvernance est à l'origine de l'absence de stratégie Web et de directives en la matière, ainsi que du manque d'uniformité entre les divers sites Web pour ce qui est de la conception, de la présentation et de la marque.

41. La Section de la communication, de l'information et des relations publiques relève directement du Secrétaire général adjoint. Elle faisait administrativement partie de la Division de la gestion mais n'apparaissait pas comme telle dans l'organigramme officiel du secrétariat de la CNUCED dans le budget-programme 2010-2011. Si la création de la Section en 2008 a permis à la CNUCED de communiquer plus efficacement, des questions clés liées à la structure, à l'organisation, à la supervision et au financement de la Section devront être réglées pour améliorer son efficacité. Parmi les domaines d'amélioration, on mentionnera: l'établissement de liens hiérarchiques plus clairs, une meilleure définition des responsabilités pour ce qui est de la mise en œuvre de la stratégie de communication et de relations publiques, une responsabilisation insuffisante et un manque de clarté en ce qui concerne les liens hiérarchiques, un mauvais recensement des besoins en matière de documentation et de collecte de fonds, ainsi qu'une mauvaise organisation des activités pour suivre et évaluer tous les aspects de la stratégie de communication.

42. Durant son examen, l'Inspecteur a constaté que des efforts étaient en cours pour repenser le site Web même si des retards dans ce domaine ont déçu les attentes des États membres. Il semblerait que, comme cela est le cas pour de nombreuses initiatives entre les divisions au sein de l'organisation, la coordination entre les divisions et la Section de la communication, de l'information et des relations publiques soit complexe et difficile, les différents services ne partageant pas la même vision des choses et n'ayant pas la même stratégie. Certaines divisions estiment qu'elles n'ont pas été suffisamment consultées au sujet de la refonte du site Web et des priorités données à ses différentes composantes.

43. Le présent rapport confirme ces carences. Une importante initiative de refonte du site Web de la CNUCED a été lancée en juin 2010 et une version opérationnelle était initialement prévue pour juin 2011. Or, en novembre 2011, le lancement du site Web n'avait toujours pas eu lieu. À l'heure actuelle, l'architecture technique est en place et l'on s'occupe du contenu. D'après le secrétariat de la CNUCED, les retards sont principalement dus à des difficultés rencontrées dans le cadre de la négociation des fonds nécessaires pour la mise en place du site. Ce dernier devrait être opérationnel en 2012. Les États membres espèrent que le nouveau site Web de la CNUCED deviendra un élément clef qui permettra au secrétariat de communiquer sur les activités de fond de façon plus transparente, rapide et conviviale.

44. Le secrétariat de la CNUCED s'emploie à améliorer ses activités de communication et de relations publiques afin de mieux faire entendre la voix de la CNUCED et à accentuer son influence lors des débats internationaux axés sur le développement, le commerce et la

⁹ AE/2010/341/01.

gouvernance mondiale¹⁰. Cette démarche montre que le secrétariat a réalisé combien il était important d'améliorer la communication avec les diverses parties intéressées. Toutefois, de l'avis de l'Inspecteur, il importe de mieux définir les mécanismes de relations publiques à la disposition du mécanisme intergouvernemental de la CNUCED et d'établir clairement les responsabilités entre les divisions pour ce qui est de l'exploitation de ces mécanismes, et de s'assurer que les positions des divisions organiques sont entendues et que leurs propositions sont examinées en veillant à ce que la Section de la communication, de l'information et des relations publiques n'impose pas ses idées sans consulter les autres divisions du secrétariat. Ces dernières fournissent en effet des informations importantes et, à ce titre, doivent être pleinement consultées afin de s'assurer que les nouvelles mesures prises leur conviennent et soient réalisables. Il faudrait aussi tenir compte des besoins des États membres et d'autres partenaires de la CNUCED, tels que les autres organisations internationales, les organisations non gouvernementales (ONG), les établissements universitaires et la société civile. Toutefois, l'Inspecteur reconnaît que les difficultés financières actuelles auront des incidences. **L'Inspecteur demande instamment au Secrétaire général de la CNUCED d'accélérer la réforme en cours en matière de stratégie de relations publiques, et de s'assurer que le nouveau site Web, pleinement opérationnel, soit lancé en 2012. La stratégie devrait être menée en étroite collaboration avec toutes les divisions organiques.**

B. Recherche et analyse

45. Le pilier «recherche et analyse» est celui qui attire le plus d'attention des gouvernements, du système des Nations Unies et d'autres organisations internationales, des établissements universitaires et de la société civile. Comme indiqué au début de ce chapitre, la recherche et l'analyse sont un volet essentiel des activités du secrétariat de la CNUCED car c'est à partir d'elles que l'on va pouvoir établir des liens entre les activités de formation de consensus destinées aux États membres et celles de coopération technique destinées aux pays bénéficiaires qui ont besoin de l'assistance du secrétariat de la CNUCED pour renforcer leurs capacités de développement.

46. Instituée en tant que conférence permanente et organe subsidiaire de l'Assemblée générale, la CNUCED est un cas unique dans le système des Nations Unies. Elle a été jugée tellement utile comme mécanisme de débat permanent et instrument de formation de consensus sur les questions relatives au commerce et au développement qu'elle est devenue une conférence permanente pour favoriser la fertilisation croisée entre la recherche et l'analyse, la coopération technique et les organes délibérants.

47. La coopération Sud-Sud n'a pas pour objet de se substituer à la coopération Nord-Sud mais de la compléter. Durant l'examen, l'Inspecteur a appris que dès les années 1980, le secrétariat de la CNUCED avait entrepris des travaux de recherche et d'analyse sur la coopération Sud-Sud mais qu'elle les avait abandonnés après la Conférence de Midrand. En cette période de bouleversements économiques structurels, au cours de laquelle de nouveaux modèles de développement doivent être pensés pour le Sud, le secrétariat de la CNUCED a un rôle pionnier à jouer pour nourrir le débat sur les nouveaux modèles de développement. Jusqu'à présent, les initiatives de la communauté internationale ont mis l'accent sur l'aide Nord-Sud (l'initiative «Aide pour le commerce» de l'OMC par exemple).

48. En développant ce domaine de recherche, le secrétariat de la CNUCED pourrait offrir aux pays en développement, en particulier aux PMA, leur propre laboratoire d'idées, tenant compte de leurs intérêts et de leurs points de vue. Les pays développés ont déjà leur propre centre de réflexion (par exemple, l'OCDE) et le secrétariat de la CNUCED pourrait

¹⁰ TD/B/WP/229.

jouer le même rôle, dans ses domaines de compétence, auprès des pays en développement. C'est pourquoi les pays en développement qui ont les moyens financiers nécessaires devraient davantage aider la CNUCED à développer ses propres capacités de recherche.

49. Avec la crise financière actuelle et ses effets sur le développement en Europe et aux États-Unis, les précédents modèles de développement et de coopération technique sont menacés, les donateurs traditionnels du Nord étant amenés à revoir leurs priorités et à repenser leurs besoins, avec moins de ressources à consacrer au développement. Dans le même temps, les pays émergents enregistrent une croissance économique et suivent des modèles qui ne sont pas ceux des pays industrialisés développés. Ceux-ci ont connu une croissance dans un contexte économique différent, tant en termes de ressources disponibles que de prise en compte de ressources naturelles. Des modèles non viables, fondés sur l'épuisement des ressources naturelles, ne sauraient être adoptés par tous les pays. Les pays en développement aspirent à un nouveau modèle de développement durable. Dans ce domaine, le secrétariat de la CNUCED a un rôle clef à jouer en tant que centre de réflexion. Le Groupe sur la coopération et l'intégration économiques entre pays en développement, qui s'intéresse aujourd'hui principalement à la coopération Sud-Sud, est un bon exemple de ce qui peut être fait, le secrétariat de la CNUCED s'adaptant aux besoins des pays en développement. Sa création fait suite à une recommandation (recommandation 3) formulée par le Corps commun d'inspection dans son rapport récent sur la coopération Sud-Sud (JIU/REP/2011/3):

«Les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient demander aux chefs de secrétariat de mettre en place des structures, des mécanismes et des centres de liaison spécifiques et identifiables, chargés d'élaborer la politique et la stratégie d'appui de leurs organisations et d'assurer la coordination de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire au sein de leurs organisations respectives et entre celles-ci en redéployant à cet effet les effectifs et les ressources nécessaires selon qu'il conviendra.»

50. L'Inspecteur pense que ces initiatives sont essentielles en ce sens qu'elles montrent aux États membres la valeur ajoutée unique qu'offre l'organisation si, en faisant preuve de vision et d'autorité, elle anticipe les nouvelles tendances et privilégie les travaux de recherche et d'analyse dans les domaines qui intéressent le plus particulièrement les pays en développement. À cette fin, il importe aussi que le secrétariat de la CNUCED renforce ses capacités de recherche fondamentale, en se dotant du personnel le plus compétent possible, et apporte les améliorations nécessaires en ce qui concerne l'encadrement pour conserver son personnel et offrir ainsi aux États membres les conseils les plus avisés en matière de formation de consensus et de coopération technique. Enfin, le cercle vertueux serait parfait si, au moyen d'une coordination interne au sein du secrétariat, l'on parvenait à lier les résultats des travaux de recherche et d'analyse à ceux du Service de la coopération technique et d'autres programmes de coopération technique de la CNUCED. Cela permettrait en effet de cibler la coopération technique en fonction des demandes émanant des pays bénéficiaires, qui pourraient tirer parti de l'expertise acquise par une équipe indépendante de recherche et d'analyse du secrétariat.

51. Grâce à sa capacité de recherche et d'analyse, le secrétariat de la CNUCED fournit aussi des analyses de fond sur les différents effets que pourraient avoir, selon leur issue, les négociations actuellement menées à l'OMC dans le cadre du cycle de Doha. À sa dernière Conférence ministérielle, l'OMC a approuvé l'adhésion de trois nouveaux membres, dont la Fédération de Russie, ce qui aura certainement des incidences dans les domaines du commerce international et des accords commerciaux. Le secrétariat de la CNUCED a certainement les connaissances spécialisées pour fournir des conseils éclairés sur ces questions. En renforçant les capacités de recherche et d'analyse de son secrétariat,

l'organisation pourrait jouer un plus grand rôle en matière de fourniture de conseil et de plaidoyer conformément à son mandat.

Publications

52. Le résultat le plus connu des activités de recherche et d'analyse du secrétariat de la CNUCED est la publication de grands rapports tels que le *Rapport sur le commerce et le développement*, le *Rapport sur l'investissement dans le monde*, le *Rapport sur les pays les moins avancés*, le *Rapport sur l'économie de l'information*, l'*Étude sur les transports maritimes* et le *Rapport sur la technologie et l'innovation*. Dans un certain nombre de domaines liés au commerce et au développement, le secrétariat de la CNUCED fait preuve sans aucun doute d'une grande compétence. Dans le cadre du présent examen, les États membres ont confirmé les résultats de l'enquête menée par le secrétariat en 2010 auprès de ses lecteurs¹¹. Cette enquête a révélé que les rapports de la CNUCED étaient en général appréciés par les principales parties intéressées pour ce qui est de leur contribution à la définition des politiques, de la qualité de leur analyse et de leur présentation¹².

53. La CNUCED a actualisé sa politique de publication à la suite de la Conférence d'Accra où les États membres lui ont demandé de simplifier son portefeuille de publications. À cette époque, le secrétariat publiait entre 225 et 245 publications par exercice biennal¹³. Le secrétariat a donc entrepris, à juste titre, de simplifier son portefeuille afin de répondre de façon plus ciblée aux besoins des parties intéressées et d'améliorer la qualité des documents en supprimant une vingtaine de publications par exercice biennal¹⁴.

54. L'Inspecteur partage l'avis des représentants des États membres interrogés selon lequel la CNUCED devrait poursuivre sa démarche en simplifiant encore son portefeuille de publications et en utilisant les ressources disponibles pour se concentrer sur ses publications emblématiques. Comme l'a dit avec justesse une personne interrogée, une flotte ne gagne rien à avoir un trop grand nombre de fleurons. Le secrétariat pourrait donc exploiter ses avantages comparatifs et améliorer sa stratégie pour mieux faire connaître ses publications, en ayant notamment davantage recours aux supports électroniques modernes pour accompagner ses publications phares. Il pourrait notamment recourir à des brochures, des circulaires et des DVD en utilisant des produits de communication Web interactifs et faciles à consulter. L'Inspecteur pense qu'en dépit de l'excellente qualité des grandes publications de la CNUCED, nombre de pays en développement n'ont pas les ressources pour tirer pleinement parti de ce qu'elles offrent et que l'on peut améliorer encore les choses en mettant ces publications à la disposition des pays, à leur demande.

55. Le «press monitor» de la CNUCED permet de savoir comment les grands médias utilisent les publications de la CNUCED. Ce document hebdomadaire présente les résultats des activités de suivi de la presse et des médias internes sur un certain nombre de sujets d'importance à un moment donné. La presse mondiale rend largement compte des activités de fond de la CNUCED, avec en moyenne plus de 300 articles publiés chaque mois.

56. Toutefois, les représentants des États membres interrogés par l'Inspecteur ont estimé qu'il faudrait améliorer la communication avec les missions permanentes à Genève. Certains ont fait part de leur préoccupation à l'Inspecteur concernant la traduction des publications de la CNUCED, y compris les grands rapports et la documentation destinée aux réunions. Les États membres interrogés et le secrétariat de la CNUCED lui-même font valoir que les traductions des rapports et des documents de réunions prennent beaucoup de

¹¹ TD/B/WP(58)/CRP.1.

¹² Ont été interrogés des gouvernements, des établissements universitaires et des institutions de recherche, des ONG, le secteur privé, des organisations internationales et des médias.

¹³ TD/B/56/10/Rev.1.

¹⁴ TD/B/WP/229; les publications au contenu similaire ont été supprimées.

temps et sont souvent disponibles à la dernière minute, ce qui fait que les représentants des États membres ont du mal à suivre les réunions ou à examiner les points pertinents à l'avance avec leurs capitales pour recevoir des instructions utiles de leurs experts au sein des ministères compétents (investissement, commerce, agriculture, environnement, etc.).

57. L'Inspecteur estime que le problème vient en partie des modalités d'organisation du travail entre le secrétariat de la CNUCED et les services de conférence de l'ONUG. Ces derniers reconnaissent que le secrétariat de la CNUCED compte parmi leurs clients au titre du budget ordinaire mais aucun mandat ni mémorandum d'accord ne régit officiellement les relations de travail entre les deux entités. En fait, les hauts fonctionnaires des services de conférence et le Secrétaire général adjoint se rencontrent régulièrement et les procès-verbaux de leurs réunions sont considérés comme des accords officiels. **L'Inspecteur estime que, compte tenu en particulier de la pénurie de ressources disponibles pour la traduction et des plaintes exprimées par les États membres au sujet de la qualité des services, les relations de travail entre le secrétariat de la CNUCED et les services de conférence de l'ONUG devraient faire l'objet d'un accord officiel global comme cela est la pratique avec les autres entités du Secrétariat de l'ONU.** L'adoption d'un accord clair faciliterait la planification du travail du côté de l'ONUG qui fournit des services à de nombreuses autres entités sises à Genève (et dans d'autres lieux d'affectation tels que Bonn) en disposant de ressources limitées.

58. Le secrétariat de la CNUCED enregistre souvent des retards importants dans la traduction de ses rapports. Dans le cas du rapport sur le commerce et le développement, il s'écoule souvent plusieurs mois entre la parution de la version originale anglaise et la publication des versions traduites dans d'autres langues. Tout en étant conscient des contraintes budgétaires des services de conférence de l'ONUG, l'Inspecteur estime important de veiller à ce que les grandes publications de la CNUCED et toute la documentation destinée aux réunions intergouvernementales soient disponibles à temps dans les six langues officielles de l'ONU.

La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait contribuer à renforcer l'efficacité de la coordination des services administratifs et des services de conférence entre le secrétariat de la CNUCED et l'ONUG.

Recommandation 2

Le Secrétaire général de la CNUCED et le Directeur général de l'ONUG devraient élaborer et signer un mémorandum d'accord couvrant toutes les modalités de travail dans les domaines de l'administration et des services de conférence.

C. Coopération technique et renforcement des capacités à long terme

59. La coopération technique est le troisième pilier du mandat de la CNUCED. La coopération technique compte parmi les activités les plus importantes du secrétariat de la CNUCED car il s'agit de traduire en appui concret tout le savoir-faire et toute la capacité d'analyse résultant des deux autres piliers afin que les pays puissent bénéficier de l'expertise de la CNUCED. Comme indiqué dans l'Accord d'Accra, les trois piliers doivent être considérés comme un ensemble:

178. Les trois piliers de l'action de la CNUCED que sont la recherche et l'analyse, la formation de consensus et la coopération technique forment un tout organique et sont intimement liés; ils doivent être renforcés pour garantir l'accomplissement par l'organisation de son mandat. Pour qu'il y ait synergie entre les trois piliers, la CNUCED devrait renforcer sa coordination interne et veiller à une cohérence encore

plus étroite, au niveau de la thématique, entre les travaux de recherche et d'analyse, l'assistance technique et les discussions intergouvernementales. Elle devrait également désigner des référents régionaux, au sein de sa structure actuelle et dans les limites des ressources existantes, qui lui permettraient d'approfondir ses perspectives régionales¹⁵.

60. Les deux programmes emblématiques du secrétariat de la CNUCED dans le domaine de la coopération technique sont le Système de gestion et d'analyse de la dette (SYGADE) et le Système douanier automatisé (SYDONIA), système de gestion informatisée des procédures douanières. Cela fait une trentaine d'années que ces deux programmes fonctionnent très bien, à tel point que les pays en développement acceptent souvent de financer leur mise en place avec leurs propres fonds ou en partageant les coûts. Par exemple, SYDONIA est utilisé dans 90 pays et était en cours de mise en œuvre dans une quarantaine d'autres pays lors de l'examen. Dans le cadre de ses visites sur le terrain, l'Inspecteur a appris que dans certains cas, l'utilisation de SYDONIA avait entraîné une augmentation sensible des recettes douanières.

61. Actuellement, 90 institutions qui s'occupent de gestion de la dette dans 58 pays utilisent le SYGADE. En 2006, le SYGADE a mis en place une stratégie active de collecte de fonds pour accroître le nombre de donateurs et reconstituer ainsi son Fonds d'affectation spéciale multidonateurs. Il dispose actuellement d'un budget annuel d'environ 6 millions de dollars, dont 15 % correspond à la participation aux coûts des pays bénéficiaires. Outre le Fonds d'affectation spéciale multidonateurs qui couvre les dépenses de fonctionnement de base du programme avec des contributions non réservées provenant de six donateurs, de nombreux projets sont mis en œuvre dans les pays sur la base de mémorandums d'accords bilatéraux (assortis de mandats clairs et de calendriers d'exécution), projets qui représentaient environ un montant de 1,8 million de dollars en 2011.

62. Tous les deux ans, le SYGADE organise la conférence biennale sur la gestion de la dette. La plus récente s'est tenue du 14 au 16 novembre 2011, avec 375 participants de 107 pays. Elle a fourni l'occasion d'examiner des questions clés intéressant tous les États membres et les organisations partenaires dans le domaine de la dette. Dans le cadre de la session plénière du Groupe consultatif du SYGADE, qui s'est tenue immédiatement après la conférence sur la gestion de la dette, les donateurs ont recommandé le programme SYGADE comme étant l'un des programmes qui leur permettaient d'obtenir des résultats probants et un bon retour sur leurs investissements en matière de développement. De leur côté, les pays bénéficiaires ont estimé que le plan stratégique du SYGADE pour 2011-2014 répondait à leurs besoins et que sa mise en œuvre contribuerait à renforcer les capacités des pays en développement et des pays en transition en matière de gestion opérationnelle, statistique et analytique de la dette.

63. Le Conseil du commerce et du développement a reconnu à maintes occasions que le SYGADE était un exemple à suivre pour ce qui est des pratiques de bonne gestion pour rendre compte de l'efficacité des activités principalement financées au moyen de ressources extrabudgétaires¹⁶. Le programme ne dispose que de cinq postes financés au moyen du budget ordinaire, le reste dépendant de fonds extrabudgétaires. Un projet de résolution a été présenté le 1^{er} décembre 2011, dans lequel l'Assemblée générale se disait favorable à ce que l'on continue de renforcer les activités de coopération technique dans le domaine de la gestion de la dette:

¹⁵ Voir l'Accord d'Accra (2008).

¹⁶ Les activités menées dans le cadre du SYGADE sont menées dans la transparence, comme le confirme la publication en ligne, sur le site du SYGADE, du plan stratégique 2011-2014, qui définit des priorités clés et un plan d'action. http://r0.unctad.org/dmfas/docs/Strategic_Plan_2011-2014.pdf.

32. Invite également la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, en coopération avec les commissions régionales, les banques de développement et les autres institutions financières multilatérales et intervenants concernés, à intensifier leur coopération aux fins du renforcement des capacités en matière de gestion et de soutenabilité de la dette dans les pays en développement¹⁷.

64. L'Inspecteur pense que le secrétariat de la CNUCED devrait favoriser et privilégier ce type de programmes modèles multipays en raison de leur flexibilité et de leur impact potentiel sur plusieurs pays, et devrait tirer des enseignements de la mise en œuvre de ses deux programmes pour élaborer un «guide des meilleures pratiques» qui pourrait être utilisé pour toutes les autres activités de coopération technique au sein du secrétariat de la CNUCED.

Partenariats aux fins du renforcement durable des capacités

65. Si la CNUCED a pour mandat de renforcer les capacités dans les pays au moyen d'une stratégie efficace et propice de coopération technique, le fait est que l'organisation ne dispose pas de représentation sur le terrain. Même si certains projets de petite envergure peuvent faire l'objet d'une coopération purement bilatérale et être totalement gérés par le secrétariat de la CNUCED comme des projets indépendants, l'organisation a généralement pour pratique de s'associer avec d'autres pour mener des activités de renforcement des capacités.

66. En matière de renforcement des capacités, la CNUCED a notamment eu pour partenaires les commissions régionales, le PNUD, l'OMC, le CCI, le PNUE, la Banque mondiale et le FMI. Elle noue aussi des partenariats avec les autorités locales ainsi qu'avec des établissements universitaires et la société civile dans les pays où les activités sont mises en œuvre. Durant son examen, le Corps commun d'inspection a demandé au secrétariat de la CNUCED de lui fournir des renseignements à jour sur les mémorandums d'accord actuellement conclus avec ses partenaires. Les renseignements obtenus montrent que l'approche suivie en matière de partenariats est quelque peu décousue, des dates de lancement étant arrêtées pour les mémorandums d'accord mais pas de date d'expiration ou de renouvellement ni de mandat clair. Le conseiller juridique du secrétariat de la CNUCED est chargé de centraliser les informations sur les mémorandums d'accord mais la gestion globale de nombreux mémorandums d'accord en vigueur semble être décentralisée au sein du secrétariat de la CNUCED.

67. Les résultats montrent que de nombreux mémorandums d'accord ont été conclus avec les différents partenaires susmentionnés mais qu'au fil du temps, il est difficile de savoir lesquels sont toujours en vigueur et lesquels doivent être éventuellement reconduits. Depuis la Conférence de Midrand, il a souvent été rappelé au secrétariat de la CNUCED de mettre l'accent sur les partenariats stratégiques. Le secrétariat collabore avec de nombreuses autres organisations, sans que la direction de l'organisation n'ait défini de stratégie centralisée claire concernant les partenariats. En effet, l'interlocuteur pour ces questions a indiqué qu'outre la liste des mémorandums d'accord fournie, de nombreuses activités étaient réalisées avec d'autres partenaires en l'absence de mémorandums d'accord. **L'Inspecteur estime que le Service de la coopération technique de la CNUCED (qui est présenté dans le chapitre V. C) devrait jouer un rôle clef en structurant et en clarifiant les partenariats de la CNUCED et en fournissant l'appui nécessaire pour coordonner l'élaboration et l'actualisation des mémorandums d'accord, et l'établissement de rapports sur les réalisations communes.**

¹⁷ A/C.2/66/L.73, par. 32.

68. Le manque de coordination des projets de coopération technique, directement lié à l'absence de stratégie cohérente de collecte de fonds au sein de l'organisation, conduit à un manque de transparence, à une impression de fragmentation des activités et, en dernier ressort, à un désintérêt croissant des donateurs pour les activités de coopération technique de la CNUCED. L'Inspecteur pense que le Service de la coopération technique devrait confier à un coordonnateur la responsabilité d'examiner les demandes de projets de coopération technique émanant des États membres.

69. S'agissant des partenariats réussis, il convient d'évoquer le rôle joué par le Service de la coopération technique, qui a réussi à faire de la CNUCED un organisme clef du Groupe interinstitutions sur le commerce et les capacités productives du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies. De l'avis général, le Service de la coopération technique a beaucoup fait pour que la CNUCED participe avec succès à ce Groupe. Le secrétariat de la CNUCED devrait élaborer une nouvelle stratégie en matière de partenariat, en tenant compte des enseignements tirés en la matière, et en utilisant l'expertise et les compétences du Service de la coopération technique.

70. Le Groupe interinstitutions sur le commerce et les capacités productives du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, qui a été créé durant la douzième session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement en 2008, joue un rôle important dans le cadre de l'initiative «Unis dans l'action» et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD)¹⁸. Le Groupe intervient dans 28 pays, dont les pays pilotes de l'initiative «Unis dans l'action», et coordonne les activités de renforcement des capacités de ses membres dans les domaines du commerce, des exportations; de l'élaboration de politiques commerciales; du règlement de différends, de la négociation et de la recherche/analyse, dans le cadre plus vaste des programmes «Unis dans l'action» et des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement¹⁹.

71. Si l'établissement de partenariats sur le terrain est un impératif pour que la CNUCED puisse mener son action, il n'en est pas moins important qu'elle en instaure aussi au siège. Organisation non opérationnelle dotée de ressources limitées, la CNUCED ne peut espérer entreprendre seule des projets complexes mais doit pallier cette lacune en collaborant de façon plus active avec d'autres organisations, en particulier le CCI, le PNUD, le Département des affaires économiques et sociales, les commissions régionales, le PNUE et la Banque mondiale. À cet égard, il convient de noter que la CNUCED est un membre actif de l'Équipe spéciale de haut niveau sur la mise en œuvre du droit au développement, qui a achevé ses travaux en 2010. **L'Inspecteur est d'avis que le secrétariat de la CNUCED devrait devenir le principal organisme catalyseur du système des Nations Unies dans le domaine du renforcement des capacités pour le commerce et le développement, conformément à son mandat. Par exemple, eu égard à la Déclaration sur le droit au développement (résolution 41/128 de l'Assemblée générale), le secrétariat de la CNUCED devrait intensifier sa coopération avec les entités actives dans le domaine des droits de l'homme.**

72. Durant l'examen, l'Inspecteur a recensé un certain nombre de cas dans lesquels les activités de la CNUCED faisaient double emploi avec celles d'autres organisations partenaires, en particulier le CCI, et a constaté que l'approche suivie par la CNUCED en matière de partenariat n'était pas cohérente à cet égard. L'Inspecteur reconnaît que le secrétariat de la CNUCED joue un rôle clef de coordination dans le Groupe interinstitutions

¹⁸ Voir http://www.unctad.org/sections/un_ceb/docs/ceb2009_05aid4trade_en.pdf.

¹⁹ Mécanisme interinstitutions, le Groupe s'attache à rationaliser les activités menées dans le domaine du commerce par la CNUCED, l'ONUDI, la FAO, l'OIT, le CCI, l'OMC, le PNUD, les cinq commissions régionales de l'ONU, le PNUE et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS).

sur le commerce et les capacités productives mais il espère que le secrétariat prendra des mesures radicales pour remédier au problème ancien et toujours d'actualité des doubles emplois. Le secrétariat de la CNUCED devrait adopter une nouvelle stratégie en matière de partenariat, qui s'accompagnerait d'une stratégie dynamique de collecte de fonds pour les activités de développement, de recherche et d'analyse.

La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait contribuer à améliorer encore la coordination dans les domaines de la coopération technique et des partenariats.

Recommandation 3

Le Secrétaire général de la CNUCED devrait engager une stratégie structurée à long terme de partenariats, complétée par une stratégie active de mobilisation de fonds, et négocier des mémorandums d'accord avec tous les partenaires de développement de la CNUCED.

Bilan des missions sur le terrain

73. Dans le cadre du présent examen, l'Inspecteur a réalisé des missions dans un certain nombre de pays, qui bénéficient de l'assistance du secrétariat de la CNUCED dans les domaines du commerce et du développement. Parmi ces pays, on compte deux pays pilotes de l'initiative «Unis dans l'action», le Rwanda et la République-Unie de Tanzanie, où des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement sont pleinement opérationnels.

74. À cet égard, l'Inspecteur a constaté que les États membres considèrent que les projets de coopération technique de la CNUCED sont fragmentés et dépendent du secrétariat plutôt que des clients. Pourtant, le secrétariat, qui fait l'objet d'une importante pression de la part des donateurs qui allouent souvent des fonds à des fins strictement réservées, considèrent que ces projets bilatéraux dépendent des donateurs plutôt que des demandes émanant des pays en développement. Alors que les donateurs adressent souvent des projets prédéfinis au Service de la coopération technique de la CNUCED, ce dernier présente les demandes émanant des pays en développement et tente de les faire correspondre aux attentes des donateurs. Toutefois, la collecte de fonds se déroule sans que les principaux acteurs concernés, clients ou bénéficiaires de la coopération technique, soient consultés.

75. D'une manière générale, l'évaluation des activités menées sur le terrain a été positive. Les bénéficiaires sont satisfaits de la qualité des projets et des services spécialisés fournis par le secrétariat de la CNUCED dans le cadre de l'exécution des projets sur le terrain. Les préoccupations ne concernent pas tant la réalisation effective des projets que la démarche adoptée pour mettre en place un projet avec le secrétariat de la CNUCED. Des représentants de pays ont indiqué qu'il n'existait pas de procédure centralisée et clairement définie pour soumettre leurs demandes au secrétariat. Les États membres apprécieraient vivement qu'une telle procédure existe pour que la coopération technique dépende vraiment des demandes émanant des pays plutôt que du secrétariat.

76. La CNUCED n'ayant pas de représentation sur le terrain, l'organisation est représentée par le bureau du Coordonnateur résident dans les pays concernés. Dans le pays, cette représentation est généralement confiée à un coordonnateur local qui a notamment pour fonction de représenter les organismes «non résidents».

77. Au Rwanda, le coordonnateur local ne s'occupe que de la CNUCED, ce qui lui permet de consacrer du temps et d'effectuer un travail de qualité pour l'organisation. Dans les cas où les coordonnateurs locaux doivent représenter un trop grand nombre

d'organisations, le secrétariat de la CNUCED pourrait étudier la possibilité avec les États membres de confier la responsabilité de représenter l'organisation à un expert national, dont le poste serait financé par le gouvernement local. L'Inspecteur a constaté qu'un certain nombre de pays en développement étaient favorables à cette idée et seraient également prêts à financer en grande partie ce type de poste.

78. La plupart des pays visités se sont plaints de recevoir avec retard les informations et documents ayant trait aux activités de la CNUCED. Les représentants du secrétariat de la CNUCED affirment que l'information circule très bien entre le secrétariat et les missions permanentes. L'Inspecteur exhorte le secrétariat de la CNUCED à améliorer la distribution des publications et la diffusion d'informations sur ses activités, et d'en publier en ligne la majeure partie, si ce n'est la totalité, dès que ces publications et informations sont prêtes. La publication d'un bulletin hebdomadaire permettrait d'informer les délégations des nouvelles publications disponibles afin qu'elles puissent en informer à leur tour leurs capitales. Une liste de distribution pourrait aussi être établie afin d'adresser directement l'information à tous les partenaires sur le terrain.

79. Par ailleurs, afin de renforcer la coordination au niveau local, en particulier dans les pays où le Coordonnateur résident dispose de peu de personnel, l'Inspecteur invite le Secrétaire général de la CNUCED à envisager de conclure des accords entre le secrétariat de l'organisation et les gouvernements locaux, en étroite collaboration avec le système des coordonnateurs résidents de l'ONU, afin de permettre aux pays bénéficiaires de nommer des experts nationaux pour fournir un appui au secrétariat de la CNUCED par le biais du bureau local du Coordonnateur résident, en particulier dans le cadre des projets de coopération technique auxquels participe le secrétariat de la CNUCED.

L'Institut virtuel

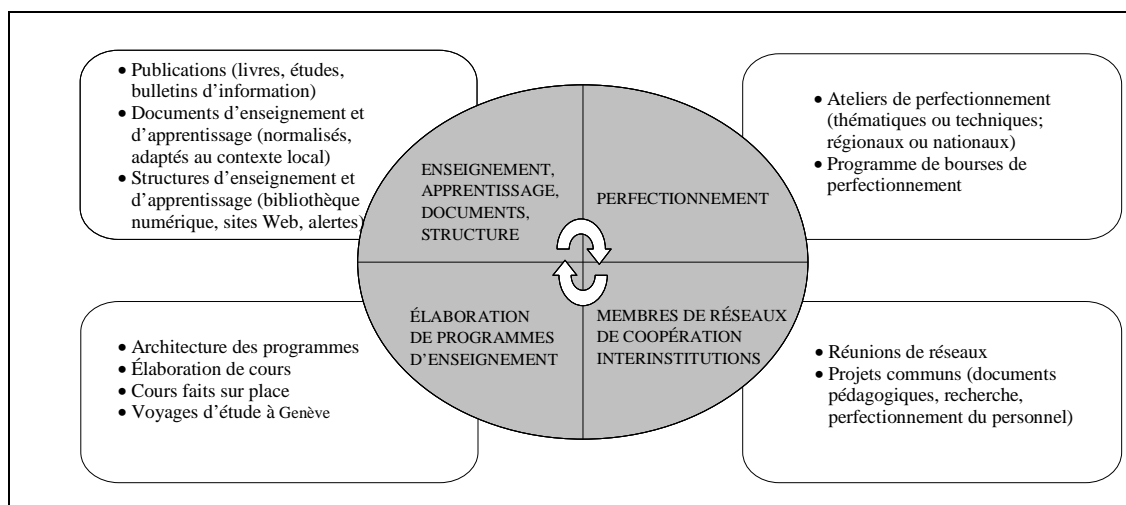
80. En Ouganda et en Tanzanie, l'Inspecteur a eu l'occasion de rencontrer différents partenaires locaux de l'Institut virtuel, l'un des programmes de formation dans le cadre duquel le secrétariat de la CNUCED a développé des connaissances spécialisées approfondies sur des questions liées au développement à l'intention des pays en développement. Le programme TrainforTrade, qui consiste à former des experts locaux dans leur pays pour qu'ils deviennent eux-mêmes, à l'issue des activités de formation, formateurs sur les questions liées au commerce, a été l'un des pionniers en la matière.

81. L'Institut virtuel a été lancé en 2004 pour satisfaire les besoins de formation des pays en développement et, en particulier, des PMA africains²⁰. Il vise à renforcer les capacités locales en matière de formation et de recherche, qu'il s'agisse de personnes ou d'établissements universitaires, dans les pays en développement et les pays en transition. L'objectif est de former des experts locaux des secteurs public et privé dans le domaine du commerce, afin qu'ils puissent contribuer à l'élaboration de stratégies, politiques, lois et réglementations, et à la prise de décisions connexes²¹. Les activités de l'Institut virtuel contribuent à faciliter la collaboration universitaire Sud-Sud et Nord-Sud, et à favoriser la communication entre les établissements universitaires et les experts des pays en développement dans les organisations internationales. Parmi les services fournis, on citera la fourniture de documents et de moyens d'enseignement et d'étude, le perfectionnement professionnel, l'élaboration de programmes d'enseignement et de cours, ainsi que la coopération interinstitutions entre les membres du réseau. Selon l'Inspecteur, il faudrait trouver un autre nom à l'Institut pour encourager les donateurs à contribuer à ce programme qui n'a rien de virtuel en termes d'efficacité.

²⁰ UNCTAD/DTL/KTCD/2010/5; http://www.unctad.org/en/docs/dtlktcd20105_en.pdf.

²¹ Voir vi.unctad.org.

Figure 2
Services fournis par l'Institut virtuel de la CNUCED



Source: UNCTAD/DTL/KTCD/2010/5.

82. Sur les 11 universités africaines qui participent à l'Institut virtuel, 5 appartiennent à des PMA. Lors de l'examen, l'Inspecteur a rencontré des membres de l'Université de Dar es-Salaam (Tanzanie) et de la Makerere University Business School (Ouganda) dans le cadre de sa mission sur le terrain. En Tanzanie, où l'Université de Dar es-Salaam est membre fondateur de l'Institut, des programmes de master en commerce ont été élaborés au fil des ans et des questions relatives au commerce ont été intégrées dans les activités de recherche.

83. Jusqu'en novembre 2011, l'Institut virtuel relevait de la Division de la technologie et de la logistique, et était doté de 5 postes d'administrateur et de 2 postes d'agent des services généraux²². Les activités de fond sont financées au moyen de ressources extrabudgétaires réservées qui proviennent principalement de donateurs. À la suite de problèmes d'encadrement dans la Division, l'Institut virtuel a récemment perdu 4 de ses postes d'administrateur et 1 poste d'agent des services généraux, de sorte que ses effectifs comptent actuellement 1 P-5 et 1 agent des services généraux (postes inscrits au budget ordinaire), plus un poste financé au moyen de ressources extrabudgétaires. Les autres postes ont été repourvus au sein de la Division de la technologie et de la logistique alors que l'Institut lui-même a été transféré à la Division de la mondialisation et des stratégies de développement. Des discussions sont en cours quant au rattachement de l'Institut virtuel à la Division de la mondialisation et des stratégies de développement qui a toujours été la division du secrétariat où sont conduits le plus grand nombre de travaux de recherche.

84. D'une manière générale, l'Inspecteur a été impressionné par l'utilité et l'actualité des services fournis par l'Institut virtuel, ainsi que par leurs effets sur le renforcement des capacités dans les pays en développement concernés. Il s'inquiète donc de la tournure des événements concernant l'Institut virtuel et regrette vivement que le secrétariat de la CNUCED semble fournir peu d'appui à l'Institut. Ce dernier s'est avéré fort utile en permettant de faire le lien entre les travaux de recherche et d'analyse de la CNUCED et les activités de renforcement durable des capacités. Par ailleurs, l'Institut doit attirer davantage de donateurs. L'Inspecteur pense que certaines mesures concrètes contribueraient à redorer l'image de l'Institut. Tout d'abord, un changement de nom, à savoir Institut de commerce et

²² À savoir, 1 P-5, 1 P-4, 2 P-3, 1 P-2 et 2 G-6.

de développement de la CNUCED plutôt qu'Institut virtuel, et un nouveau site Web permettraient d'attirer l'attention des donateurs et de nouveaux membres, et de mettre davantage l'accent sur le fait que l'Institut permet d'obtenir des résultats concrets et, surtout, durables pour les pays en développement. À cela devrait s'ajouter un changement de stratégie en faveur d'un plus grand nombre d'activités supposant le déploiement de personnes sur le terrain.

85. L'Inspecteur estime qu'il faudrait davantage encourager, soutenir et renforcer les projets tels que ceux élaborés et mis en œuvre par l'Institut virtuel de la CNUCED. Toutefois, il faudrait que cela se fasse au moyen d'une coordination centralisée des projets de coopération technique, qui devrait s'inscrire dans le cadre d'une stratégie globale de coopération technique, de renforcement durable des capacités et de partenariats.

IV. Composition et fonction du secrétariat de la CNUCED

A. Composition du secrétariat de la CNUCED

86. La composition du secrétariat de la CNUCED a évolué du fait que les États membres ont cherché à le doter d'une structure plus efficace et plus simple lui permettant de fournir de façon concertée et transparente les services dont la Conférence a besoin. L'initiative «Unis dans l'action» a constitué une étape importante de ce processus de restructuration du secrétariat qui visait à recentrer et relancer la coopération internationale pour la paix et le développement. Des modifications ont été apportées pour aider le secrétariat de la CNUCED à mieux cibler son action en simplifiant le mécanisme intergouvernemental et en unifiant ses méthodes de travail. Il fallait instaurer plus de transparence, suivre de plus près la mise en œuvre et mieux assurer le respect des principes de responsabilité, et le Conseil du commerce et du développement a été chargé de contrôler les mesures adoptées à ces fins.

87. La structure actuelle du secrétariat de la CNUCED se compose de cinq «divisions organiques»: le groupe Direction exécutive et gestion, qui comprend le Cabinet du Secrétaire général, et le groupe Services d'appui aux programmes, qui englobe le Service de la coopération technique, le Service d'appui intergouvernemental et le Service de la gestion des ressources (voir l'annexe I). Toutes les divisions organiques dépendent directement du Cabinet du Secrétaire général de la CNUCED. Il est utile de noter qu'à la douzième session de la Conférence, une décision historique a été prise consistant à détacher le Service des produits de base de la division dont il relevait auparavant, la Division du commerce international des biens et services, et des produits de base. Comme il l'a été mentionné dans l'introduction, c'est pour étudier les flux commerciaux de produits de base et leur contribution au développement économique que, dans les années 1960, la CNUCED a été créée comme lieu d'échanges stratégique chargé de définir des trajectoires et des politiques de développement pour les pays en développement. À Accra, les États membres ont décidé de détacher le Service des produits de base qui est devenu le «Groupe spécial sur les produits de base» relevant directement du Cabinet du Secrétaire général²³. Le rôle du Groupe se définit comme suit:

L'exécution de la composante 2 du sous-programme relève du Groupe spécial sur les produits de base, qui s'acquitte de ses fonctions comme unité autonome spécialisée dans les produits de base, conformément aux dispositions du paragraphe 183 de l'Accord d'Accra. Suivant les orientations et sous la direction du Secrétaire général de la CNUCED, le Groupe contribuera plus efficacement aux efforts des pays en développement, notamment les pays les moins avancés, pour élaborer des stratégies et des politiques leur permettant de répondre aux enjeux et aux perspectives des marchés de produits de base²⁴.

88. Le secrétariat de la CNUCED est dirigé par son Secrétaire général, secondé par un Secrétaire général adjoint. Toutes les divisions ont à leur tête un Directeur de la classe D-2. La haute direction du secrétariat comprend un nombre important de postes de rang élevé, dont 6 D-2 et 20 D-1²⁵. Le secrétariat, qui comprend environ 500 agents, est doté d'un

²³ La Division du commerce international des biens et services, et des produits de base s'occupe toujours des aspects administratifs du Groupe spécial sur les produits de base mais pas de ses travaux de fond. Voir aussi le document TD/B/WP/213 intitulé «Évaluation extérieure approfondie du programme de la CNUCED relatif aux produits de base».

²⁴ A/66/6 (sect.12) par. 12.53.

²⁵ A/66/6 (sect. 12).

budget ordinaire annuel de quelque 70 millions de dollars, que viennent compléter quelque 35 millions de dollars sur des ressources extrabudgétaires (qui découlent presque totalement de programmes et projets de coopération technique).

B. Fonction du secrétariat de la CNUCED

89. Au cours de l'examen, l'Inspecteur a rencontré des représentants des États membres pour leur demander leurs vues sur tous les aspects du fonctionnement de l'organisation et évaluer, en particulier, le degré de satisfaction à l'égard des services rendus par le secrétariat. Bon nombre de ces représentants, originaires de pays développés comme de pays en développement, ont jugé les prestations du secrétariat décevantes. Ils estimaient en particulier que le secrétariat était coupé des membres de la CNUCED et étranger à leurs préoccupations. De l'avis général, le secrétariat ne consultait pas suffisamment les États membres pour définir et fixer leurs priorités et engageait de plus en plus d'activités sans y être expressément invité, et sans avoir non plus de directive générale ni de conduite précise à suivre. **L'Inspecteur considère que les États membres devraient être les premiers à donner des orientations claires au secrétariat qui, à son tour, devrait tenir pleinement compte de leurs priorités dans le plan et leur donner la suite voulue.**

90. Le secrétariat de la CNUCED fournit des services fonctionnels et techniques aux organes intergouvernementaux de l'organisation dans le cadre de leurs débats et délibérations. Il effectue des travaux de recherche et d'analyse des politiques et recueille des données pour apporter des contributions de fond aux débats des experts et des représentants des gouvernements dans ces organes intergouvernementaux. Il fournit aussi une série de programmes et projets d'assistance technique à l'appui des pays en développement, en accordant une attention particulière aux besoins spéciaux des pays les moins avancés, des petits pays insulaires et des pays sans littoral ainsi que des pays en transition.

91. Le secrétariat de la CNUCED est tenu de rendre régulièrement compte de la mise en œuvre de son programme de travail découlant des mandats renouvelés émanant des conférences quadriennales. Il organise les sessions ordinaires et les réunions directives du Conseil du commerce et du développement et de ses groupes de travail et prépare des réunions d'experts sur les questions approuvées par le Conseil.

92. Le secrétariat doit mettre en œuvre les activités en rapport avec les trois piliers du mandat de la CNUCED: soutien au mécanisme intergouvernemental en faveur de la formation de consensus, recherche et analyse et coopération technique. Il s'en acquitte en répartissant ses travaux entre les cinq divisions organiques, avec l'appui des trois services d'appui aux programmes (Service d'appui intergouvernemental, Service de la gestion des ressources, Service de la coopération technique) qui relèvent du Secrétaire général adjoint de la CNUCED.

93. Actuellement, les services d'appui apportent le soutien nécessaire au mécanisme intergouvernemental, coordonnent les activités de coopération technique et gèrent les ressources (ressources financières et humaines, organisation des voyages, achats, etc.). L'administration de la CNUCED jouit d'un niveau de délégation de pouvoir considérable pour la gestion des ressources extrabudgétaires et des ressources humaines. En vertu des délégations de pouvoir existantes, la Division de l'administration de l'ONUG exerce les fonctions d'approbation pour la plupart des processus connexes. L'ONUG traite aussi des questions qui n'entrent pas dans le champ d'application de la délégation de pouvoir accordée au secrétariat de la CNUCED. Au cours de son examen, l'Inspecteur a demandé des précisions sur la délimitation des compétences entre l'ONUG et le secrétariat de la CNUCED. Or celle-ci n'est pas clairement ressortie. L'ONUG a fourni les renseignements voulus mais l'administration de la CNUCED ne s'est pas estimée en mesure de répondre à

certaines des questions posées ou n'y a répondu que très tardivement. Il a donc été difficile d'étudier les possibilités d'améliorer les synergies et de réduire les chevauchements d'activités, bien que, selon l'Inspecteur, si des données plus suivies avaient été fournies, autorisant un examen plus approfondi, des résultats intéressants auraient pu être obtenus s'agissant de dépister les économies potentielles en matière d'efficacité et de productivité et d'éviter que les travaux approuvés ne soient redondants. De nombreux processus doivent d'abord être validés par l'administration de la CNUCED, puis une nouvelle fois par les services de l'ONUG.

94. Le Service de la coopération technique est l'un des trois services d'appui aux programmes constitué à l'origine avec le Service de la gestion des ressources et le Service d'appui intergouvernemental sous la supervision de la Division de la gestion. Suite à la restructuration engagée récemment, les trois services relèvent désormais directement du Secrétaire général adjoint et forment le groupe Appui aux programmes. Au cours des deux derniers exercices biennaux, d'importants efforts ont été consentis pour mieux coordonner la prestation de coopération technique mais différentes divisions du secrétariat de la CNUCED ont toujours eu tendance à prendre des initiatives ponctuelles bilatérales en s'adressant directement à des donateurs et des bénéficiaires potentiels, sans consultation interne préalable au sein du secrétariat. Bien que de nettes améliorations se soient produites ces cinq dernières années, il reste nécessaire de renforcer la transparence, la coordination et la présentation harmonisée des rapports du secrétariat aux États membres, donateurs et bénéficiaires dans ce domaine. À cet égard, le Service de la coopération technique devrait faire ressortir et connaître sa mission de coordination et de suivi à l'échelle de la CNUCED.

95. La recherche et l'analyse constituent une activité de base pour les divisions organiques, en particulier pour la Division de la mondialisation et des stratégies de développement qui établit le *Rapport sur le commerce et le développement* chaque année depuis 1981, et dont la communauté internationale reconnaît pleinement la contribution au débat sur le commerce et le développement. À la treizième session de la Conférence, à Doha, une réunion préalable marquera les trente années d'existence du Rapport sur le commerce et le développement. La Division de l'investissement et des entreprises produit avec succès à un rythme annuel la publication phare *World Investment Report* dont l'utilité et le prestige sont salués dans ce domaine de compétence. Parmi les autres publications de renom, on citera le *Rapport sur les pays les moins avancés* et le *Rapport sur le développement économique en Afrique*.

96. Les autres divisions fonctionnent tout à fait indépendamment les unes des autres. Les tentatives visant à organiser des comités directeurs de haut niveau à l'échelon des Directeurs ont été abandonnées et il n'existe pas de stratégie commune permettant des échanges réguliers entre divisions, lesquelles élaborent leurs plans de travail en vase clos. Des modèles communs sont utilisés pour recueillir les contributions permettant de définir les résultats escomptés à terme, mais aucune consultation conjointe n'est organisée à un haut niveau pour fournir les informations sur lesquelles s'accorde stratégiquement l'ensemble de l'organisation *ex ante*. Pour ce qui est des plans de travail des divisions, il n'existe pas de modèle interne que chaque division pourrait suivre pour planifier ses activités et en rendre compte. Beaucoup de progrès restent à faire dans le domaine de la coordination et de l'harmonisation des procédures. L'Inspecteur a constaté que seule la Division de l'investissement avait établi un plan de travail qui applique clairement une méthode de gestion axée sur les résultats (GAR) en la considérant comme un outil de planification, et non comme une simple méthode d'établissement de rapport rétroactive, comme c'était le cas avec le Système intégré de suivi (IMDIS). L'examen débouchera sur plusieurs recommandations spécifiques à cet égard dans le chapitre suivant.

V. Gestion et administration

A. Direction exécutive et administration

97. Le secrétariat de la CNUCED est doté d'une structure de direction s'appuyant sur des fonctionnaires qui ont une longue ancienneté et possèdent des compétences avérées dans les domaines d'activité de l'organisation, laquelle est placée sous la direction du Secrétaire général, qui a rang de Secrétaire général adjoint, secondé par un Secrétaire général adjoint, qui a rang de Sous-Secrétaire général. Suivant les dernières statistiques sur les données démographiques relatives au Secrétariat de l'ONU²⁶, le 30 juin 2011, au secrétariat de la CNUCED, les fonctionnaires soumis au système de la répartition géographique étaient ventilés comme suit:

Tableau 1

Ventilation par classe des fonctionnaires du secrétariat de la CNUCED ayant le statut de fonctionnaire soumis au système de la répartition géographique

	Classe								Total
	SGA	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	
CNUCED									
Fonctionnaires	1	1	3	16	34	40	42	22	159

98. Ce tableau indique que 34,5 % des fonctionnaires recrutés sur le plan international occupent un poste P-5 ou de rang supérieur au secrétariat. Avec un tel pourcentage de hauts fonctionnaires, le secrétariat devrait pouvoir s'appuyer sur ses compétences et son expérience en matière de gestion pour donner le bon exemple en administrant l'organisation de manière efficace et efficiente.

99. Le tableau ci-après, repris du budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013²⁷, confirme l'analyse qui précède pour ce qui est du pourcentage de hauts fonctionnaires très expérimentés. De fait, si l'on examine la seule catégorie des administrateurs, il y a plus de fonctionnaires occupant des postes P-4 et P-5 que d'autres postes (P-1 à P-3).

Tableau 2

Postes et budget ordinaire

	Nombre de postes	Classe
<i>Budget ordinaire</i>		
Postes approuvés pour l'exercice biennal 2012-2013	400	1 SGA, 1 SSG, 6 D-2, 20 D-1, 48 P-5, 61 P-4, 74 P-3, 32 P-2/1, 12 G(1 ^{re} C), 145 G(AC)
Postes approuvés pour l'exercice biennal 2010-2011	400	1 SGA, 1 SSG, 6 D-2, 20 D-1, 48 P-5, 61 P-4, 74 P-3, 32 P-2/1, 12 G (1 ^{re} C), 145 G(AC)

²⁶ A/66/347.

²⁷ A/66/6 (sect. 12).

100. Compte tenu du niveau de compétence élevé dont bénéficie le secrétariat de la CNUCED, l'Inspecteur s'inquiète des lacunes que les fonctions de gestion semblent présenter. À cet égard, d'après les résultats de l'enquête et des entretiens menés avec les représentants des États membres, l'organisation donne l'impression d'être peu performante contrairement à ce que l'on pourrait attendre. Si son mandat est reconnu comme très utile dans le contexte actuel de la mondialisation et de l'évolution des régimes économiques, l'organisation n'a pas su assumer le rôle qui devait potentiellement lui revenir car elle n'exerce pas une véritable direction et reste mal connue.

Perspectives et direction

101. Le rôle du Secrétaire général de la CNUCED et de son adjoint se définit comme suit:

Le Secrétaire général de la CNUCED détermine les grandes lignes de l'action des départements organiques et de la gestion, et assure le service fonctionnel des organes intergouvernementaux de la CNUCED, en particulier les sessions de la Conférence (qui se tiennent tous les quatre ans) et du Conseil du commerce et du développement. Le Secrétaire général adjoint remplace le Secrétaire général en cas de besoin et supervise le fonctionnement du secrétariat s'agissant de la stratégie, du programme et de la gestion, y compris les activités d'information et de vulgarisation et la mise en œuvre de la stratégie de communication visant à faire mieux connaître et utiliser les travaux de la Conférence et à leur donner plus d'influence²⁸.

102. Si le Secrétaire général de la CNUCED a un rôle essentiel à jouer dans la promotion de l'image de l'organisation par des stratégies améliorées de vulgarisation et de communication propres à faire connaître l'issue des travaux de l'organisation, il est d'usage pour le Secrétaire général adjoint de piloter le fonctionnement interne de l'organisation et de superviser la mise en œuvre concrète du programme de travail. Toutefois, dans la pratique, suivant les constatations du présent examen, le personnel ne semble pas se voir communiquer de ligne de conduite bien définie, pas même les cadres moyens, aux fins de coordination et pour une définition claire des objectifs de programme.

103. Le Cabinet du Secrétaire général a pâti d'un nombre élevé de vacances de poste ces six à sept dernières années, qui n'ont pu que compromettre la capacité qu'a le Secrétaire général de mieux diriger le secrétariat de la CNUCED et de promouvoir plus vigoureusement le programme de l'organisation auprès des parties prenantes. Par ailleurs, le nouveau SSG devait disposer d'un temps suffisant pour mieux se familiariser avec les activités de la CNUCED. Comme tous les postes sont maintenant dûment remplis et que le SSG a dépassé le stade de la prise de fonctions, il devrait être mis fin à cette situation.

104. Le Secrétaire général et le Secrétaire général adjoint de la CNUCED font tous les deux partie du Cabinet du Secrétaire général et partagent le personnel de ce bureau. Le Cabinet remplit la fonction de direction exécutive et d'administration avec la section du Groupe de la communication, de l'information et des relations extérieures et une petite unité d'évaluation. Les trois entités sont sous la supervision directe du Secrétaire général adjoint. En application du mandat du Secrétaire général actuel de la CNUCED, les effectifs relevant de la direction exécutive et de l'administration se sont beaucoup étoffés (voir plus bas), pratiquement multipliés par deux entre l'exercice biennal 2010-2011 et le suivant (de 18 agents en 2010-2011, ils sont passés à 32 en 2012-2013, représentant maintenant 8 % du total des postes inscrits au budget) conformément au budget-programme pour 2012 et 2013²⁹. Bon nombre de ces postes ont de fait été transférés au cours de l'exercice biennal 2010-2011, bien qu'ils ne figurent pas officiellement dans l'organigramme mis à la

²⁸ A/66/6 (sect. 12) par. 12.31.

²⁹ À l'examen au moment où la version finale du présent projet était établie.

disposition du public sur le site Web de la CNUCED³⁰. Suivant un organigramme actualisé en interne qu'a fourni le secrétariat de la CNUCED, la plupart de ces mouvements correspondent au transfert de la fonction de communication, information et relations extérieures et de la fonction évaluation à la fonction direction exécutive et administration. Une plus grande transparence et un plus grand respect des principes de responsabilité dans ce domaine enverraient un signal favorable en encourageant la communication et la transparence au sein du secrétariat et à l'égard des intervenants extérieurs.

Ouvrir des perspectives par la gestion axée sur les résultats

105. L'utilisation de la gestion axée sur les résultats à l'Organisation des Nations Unies a été approuvée par l'Assemblée générale³¹ qui a adopté les recommandations énoncées dans le rapport intitulé «La gestion axée sur les résultats à l'ONU dans le cadre de la réforme» (JIU/REP/2006/6). Il reste que le secrétariat de la CNUCED tarde à mettre efficacement en œuvre cette méthode. Non seulement les administrateurs de haut rang n'y sont pas correctement formés, mais, pire encore, le principe même de cette stratégie de gestion n'est par essence ni adopté ni développé par la plupart de ces hauts fonctionnaires.

106. Le cadre de référence pour la gestion axée sur les résultats établi par le CCI en 2006 énonçait clairement les critères suivants:

A. De la planification à l'évaluation et à l'établissement de rapports

Condition 1: La gestion axée sur les résultats s'inscrit dans un cadre conceptuel clair constituant une stratégie générale de gestion.

Condition 3: Les objectifs à long terme de l'Organisation ont été clairement définis.

Condition 4: Les programmes de l'organisme correspondent bien à ses objectifs à long terme.

Condition 8: La gestion axée sur les résultats est effectivement internalisée dans l'ensemble de l'organisme.

B. Sur la délégation de pouvoir

Condition 1: La chaîne hiérarchique est parfaitement claire.

Condition 5: Les cadres ont accès à l'information voulue.

107. Il ressort des constatations du présent examen qu'il y a beaucoup d'améliorations à apporter au secrétariat de la CNUCED pour mettre entièrement, voire même partiellement en œuvre les stratégies mentionnées plus haut. Exception faite de certains services ou sous-groupes particuliers du secrétariat qui ont défini leur propre périmètre, tâchant en un certain sens de survivre de façon autonome, à en croire le sentiment général, aucune perspective n'est offerte au secrétariat, il n'existe pas de stratégie claire à suivre et les échelons supérieurs ne donnent pas assez le ton. Dans un tel contexte, les différentes entités (divisions, bureaux, services, programmes de coopération technique, par exemple) du secrétariat travaillent sans mode d'action concerté et continuent d'opter pour des stratégies ponctuelles spécialement adaptées à leurs besoins pour la mise en œuvre des sous-objectifs qu'ils se sont eux-mêmes fixés en application d'un mandat plus large et plus détaillé. Elles établissent des contacts bilatéraux et définissent leurs propres projets, sans passer nécessairement par des stratégies centralisées et bien articulées qui permettraient à leurs activités de contribuer à un positionnement global plus structuré de l'organisation, entrant

³⁰ Voir l'annexe II sur la composition du personnel du Cabinet du Secrétaire général.

³¹ Résolution 63/276 de l'Assemblée générale.

même en concurrence les unes avec les autres alors même que les donateurs offrent moins de ressources.

108. Il existe quelques exceptions louables. L'Inspecteur a observé que la Division de l'investissement avait adopté un plan de travail stratégique avec une méthode de gestion axée sur les résultats qui devrait servir d'exemple à d'autres divisions du secrétariat de la CNUCED et à l'organisation dans son ensemble. Si le secrétariat de la CNUCED applique sérieusement le système IMDIS, un outil fondé sur la gestion axée sur les résultats, il utilise la GAR plus comme une méthode d'établissement de rapports rétroactive que comme un outil de planification prévisionnelle permettant de définir les stratégies à long terme du secrétariat. Toutefois, le secrétariat de la CNUCED tout entier devrait prévoir une autre strate au niveau institutionnel, c'est-à-dire un modèle de gestion stratégique permettant d'aligner les activités et les prestations sur le mandat et les objectifs généraux prescrits par les États membres dans toutes les divisions, aux fins de procéder à un changement radical de la culture de gestion.

109. **Un cadre de gestion conceptuel intégré compatible avec la GAR pour le secrétariat de la CNUCED devrait au moins comprendre les éléments suivants:** a) une répartition claire des responsabilités entre le Secrétaire général de la CNUCED et les organes délibérants pour la gestion de l'organisation; b) un énoncé de mission/déclaration de principes au niveau institutionnel qui se répercuterait à l'échelle des divisions; c) un comité directeur de haut rang interdivisions dirigé par le Secrétaire général adjoint, qui serait chargé d'orienter, de contrôler et de suivre les résultats concrets visés par l'organisation; d) des stratégies opérationnelles claires pour les divisions qui se déclinent sous la forme de services et de plans de travail individuels; e) des relations hiérarchiques claires au sein des divisions qui procèdent à des échanges d'informations; f) une directive écrite impérative sur la délégation d'autorité et l'obligation redditionnelle; g) une stratégie de gestion des connaissances à l'échelle de l'organisation; h) une stratégie de communication et de vulgarisation à l'échelle de l'organisation pour les parties prenantes; et i) l'internalisation de l'approche axée sur les résultats dans l'organisation afin de réaliser le changement de culture de gestion souhaité.

La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer encore l'efficacité avec laquelle les activités du secrétariat de la CNUCED et sa stratégie à long terme seront définies et conduites.

Recommandation 4

Le Secrétaire général de la CNUCED devrait définir et élaborer, à titre prioritaire, un cadre intégré de gestion axée sur les résultats assorti d'une stratégie bien définie de mise en œuvre, contenant les éléments décrits au paragraphe 109, pour traduire les mandats généraux de programme de l'organisation en tant qu'élément du Secrétariat de l'ONU en programmes à court, à moyen et à long terme, conformément aux priorités établies par les États membres de la CNUCED, avec une définition claire des responsabilités et une notification écrite, transparente des délégations de pouvoir et obligations redditionnelles, pour examen et approbation par le Conseil du commerce et du développement.

B. Administration du secrétariat de la CNUCED

Division de la gestion

110. Le secrétariat de la CNUCED exécute ses travaux de fond par l'intermédiaire de ses cinq divisions (voir l'annexe I). Au moment où la version finale du présent examen était établie, la Division de la gestion figurait toujours dans l'organigramme bien qu'elle ait été supprimée dans les faits.

111. En septembre 2008, l'ancien Directeur de la Division a pris sa retraite. D'octobre à mai 2009 inclus, pas moins de cinq responsables par intérim ont été désignés, le plus souvent pour un mois seulement. Après cette période de transition sous intérim, le 12 juin 2009, dans une note interne adressée à tous les fonctionnaires de la CNUCED, le Secrétaire général adjoint a informé les intéressés du reclassement, approuvé par le Bureau de la gestion des ressources humaines au Siège de l'Organisation des Nations Unies, du poste D-2 de Directeur de la Division de la gestion à un poste portant le titre fonctionnel de «Coordonnateur spécial pour la recherche, la planification des politiques stratégiques et le renforcement des capacités» dont le ou la titulaire serait chargé «d'assurer la direction fonctionnelle et de gérer la coordination des activités menées à l'échelle de la CNUCED qui se rapportent à la recherche, aux travaux d'exécution et d'analyse et aux services fonctionnels à fournir aux organes intergouvernementaux». Ce poste serait à pourvoir au Cabinet du Secrétaire général de la CNUCED. L'Inspecteur a demandé à plusieurs reprises quel usage avait été fait de ce poste et pour quelle fonction depuis son reclassement, mais au moment où la version finale du présent rapport était établie, l'information n'avait pas été fournie au CCI, malgré tous les efforts déployés à cet effet. On pouvait remarquer à première vue que ces fonctions faisaient double emploi avec celles des divisions organiques et qu'aucune réalisation n'avait été signalée dans les domaines cités depuis la création de ce poste.

112. Comme suite au reclassement de ce poste, dans une note publiée le 17 juin 2009, le Secrétaire général a indiqué ce qui suit:

Afin d'assurer une gestion opérationnelle efficace, j'ai décidé des modalités suivantes pour la Division de la gestion: a) le Secrétaire général adjoint, M. Draganov, outre ses autres attributions, supervisera la Division de la gestion à compter du 17 juin. Les chefs des trois services de la Division lui rendront directement compte de toutes les questions pertinentes jusqu'à nouvel ordre.

113. Depuis cette date, l'administration du secrétariat de la CNUCED fonctionne selon les modalités fixées par la note de 2009. De nouveaux chefs ont été nommés à la tête des services en question, mais la supervision d'ensemble de la gestion et de l'administration au secrétariat de la CNUCED incombe directement au Secrétaire général adjoint dont relèvent directement les différents services.

114. L'incapacité dans laquelle se trouve la fonction administrative de l'organisation de bien assurer la direction l'empêche d'améliorer les procédures et d'apporter un appui administratif plus efficace aux travaux de l'organisation, et ce, en particulier dans le contexte de la réforme en cours à l'ONU, qui exige l'adoption de mesures novatrices sous l'effet des restrictions budgétaires et de la crise économique. L'absence de coordination efficace ne peut que réduire les possibilités de simplification et d'économie de moyens par l'optimisation des procédures administratives.

115. Au cours de l'examen, l'Inspecteur a été informé de la suppression de la Division et de la mise en place de la structure actuelle selon laquelle les trois services relèvent directement du Secrétaire général adjoint. Il n'y aurait pas de Directeur de classe D-2 à la tête de l'administration de la CNUCED. L'Inspecteur croit comprendre que cette restructuration majeure de l'administration n'a pas été portée à l'attention des États

membres et rien n'indique qu'un projet de programme de travail ait été soumis à leur examen afin qu'ils étudient l'à-propos des nouveaux modes de fonctionnement et relations hiérarchiques proposés. Dans la plupart des organismes des Nations Unies, les fonctions de directeur de l'administration sont assurées à la classe D-2. L'Inspecteur juge regrettable que la Division de la gestion ait été supprimée. Elle aurait dû être renforcée au contraire pour assumer efficacement son rôle essentiel de gestion pour l'organisation.

La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer encore l'efficacité de la gestion et de l'administration du secrétariat de la CNUCED.

Recommandation 5

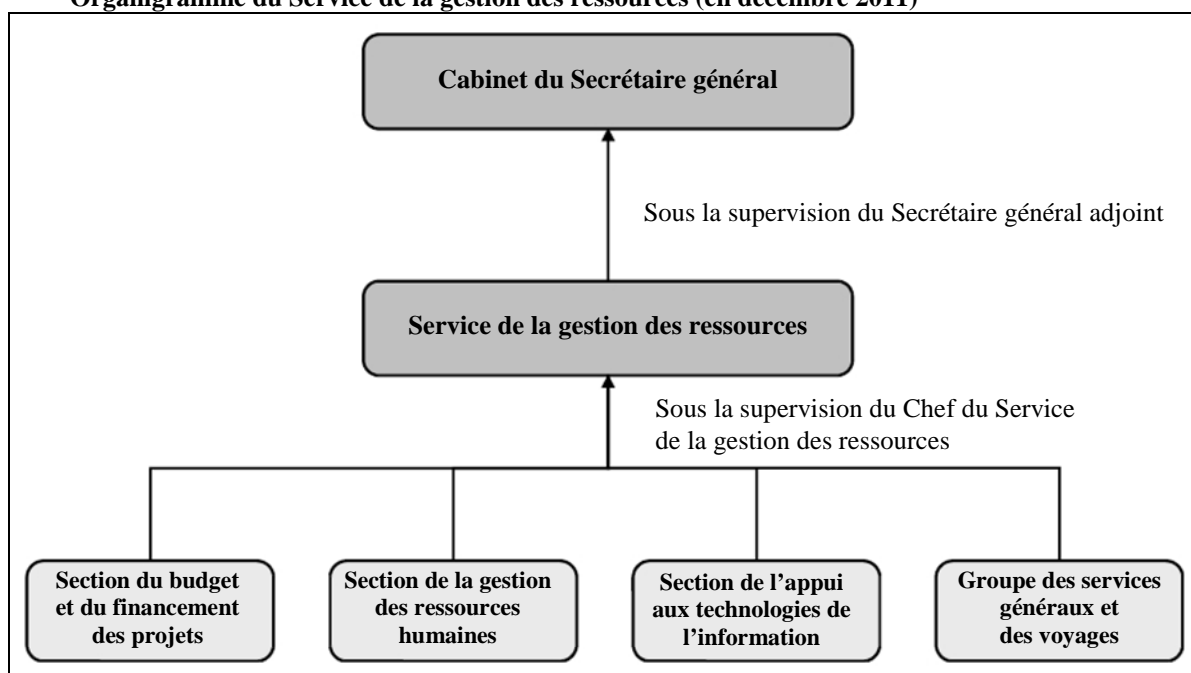
Le Secrétaire général de la CNUCED devrait, en consultation avec les États membres, étudier la possibilité de rétablir la Division de la gestion et de mettre à sa tête un Directeur de classe D-2 chargé de superviser tous les services d'appui qui, précédemment, lui étaient hiérarchiquement rattachés, et d'en assurer la coordination.

Service de la gestion des ressources

116. Le Service de la gestion des ressources recouvre les services administratifs essentiels fournis à l'organisation dans les domaines de la gestion financière et de la gestion des ressources humaines, ainsi que l'organisation des voyages, les achats et tous les services d'appui dont l'organisation a besoin pour s'acquitter efficacement de ses travaux (voir la figure 3 ci-dessous).

Figure 3

Organigramme du Service de la gestion des ressources (en décembre 2011)



Sources: CCI.

Gestion des ressources humaines

117. La Section de la gestion des ressources humaines a souvent été critiquée en raison de son manque de transparence et du temps mis à pourvoir des postes restés longtemps vacants au secrétariat. L'administration de la CNUCED fait souvent valoir que, dans la mesure où elle fait partie du Secrétariat de l'ONU, elle n'est pas entièrement responsable de la lenteur des procédures qui, dans certains cas, résultent de retards survenus au Siège. La CNUCED jouit toutefois d'un niveau élevé de délégation de pouvoir qui devrait lui permettre d'obtenir de meilleurs résultats pour ce qui est d'atteindre les objectifs fixés pour les procédures de recrutement au secrétariat. En effet, l'évaluation du Plan d'action en matière de ressources humaines (voir le paragraphe 121), qui figure dans le contrat de mission conclu entre le Secrétaire général de la CNUCED et le Secrétaire général de l'ONU, montre que la majorité des objectifs n'ont pas été atteints. Par exemple, en décembre 2010, le délai moyen nécessaire pour la sélection des candidats à un poste publié dans le système Galaxy était de deux cent trente-six jours, alors que l'objectif était de cent vingt. La sous-section suivante analyse de façon plus détaillée la gestion des ressources humaines à la CNUCED.

Structure administrative

118. Le Service de la gestion des ressources humaines administre les ressources humaines au secrétariat de la CNUCED en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines de l'ONUG. La section des ressources humaines de la CNUCED comprend 3 postes de la catégorie des administrateurs et 10 de la catégorie des services généraux, lesquels se répartissent en trois groupes (gestion des talents, avantages et prestations et services de consultants).

119. Bien que la CNUCED soit assujettie au Règlement du personnel du Secrétariat de l'ONU, la délégation d'autorité dans le domaine de la gestion des ressources humaines qu'elle reçoit de l'ONUG est plus généralement régie par un mémorandum d'accord interne³². La section des ressources humaines de la CNUCED est chargée de la sélection du personnel à toutes les étapes de la procédure (entretiens, évaluations et recommandations). La gestion des vacances de poste et le suivi du comportement professionnel, l'administration des ressources humaines et la gestion des consultants font aussi partie de ses attributions. Elle peut donc beaucoup influencer sur la gestion des ressources humaines au secrétariat.

120. Pour ce qui est de la sélection du personnel, le secrétariat de la CNUCED applique l'instruction administrative de 2010 sur un système de sélection du personnel pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies³³. Cette instruction précise que «la décision finale concernant les postes de la classe D-1 et des classes inférieures appartient par délégation de pouvoir au chef de département, de bureau ou de mission concerné, dès lors que l'organe central de contrôle compétent estime que les critères d'évaluation et les procédures en vigueur ont été régulièrement appliqués». Différentes procédures ne s'appliquent qu'aux candidats à des postes P-2 qui sont sélectionnés par concours et aux candidats à des postes D-2 qui sont nommés à la suite d'un processus d'examen spécial par un groupe consultatif de haut niveau à New York³⁴.

Évaluation des résultats des services des ressources humaines

121. À l'Organisation des Nations Unies, et conformément aux contrats de mission conclus avec le Secrétaire général, un Plan d'action en matière de ressources humaines a été

³² UNOG/MOU05/008.

³³ ST/AI/2010/3.

³⁴ Ces procédures s'alignent sur les procédures générales en vigueur au Secrétariat de l'ONU.

convenu entre chaque chef de secrétariat et le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines représentant le Secrétaire général. En reconnaissant les objectifs énoncés dans le Plan d'action pour le secrétariat de la CNUCED, le Secrétaire général de cette organisation s'est engagé à les planifier et à en assurer le suivi et la mise en œuvre de la façon voulue au secrétariat. Toutefois, l'évaluation du Plan d'action en matière de ressources humaines pour 2010 montre clairement qu'un nombre important de cibles n'ont pas été atteintes, comme indiqué ci-après:

Tableau 3

Extrait de l'évaluation du Plan d'action en matière de ressources humaines de 2010 pour la CNUCED

<i>Objet</i>	<i>Objectif fixé</i>	<i>Niveau effectivement atteint en décembre 2010</i>
Délai de sélection moyen des candidats à tous les postes publiés dans le système Galaxy	120 jours	236 jours
Pourcentage de postes P-2 inscrits au budget ordinaire occupés par des candidats qui ont réussi un concours	100 %	65,6 %
Représentation du personnel féminin aux postes d'administrateur	50 %	33,7 %
Représentation du personnel féminin aux postes de direction	50 %	36,8 %
Indice de mobilité	20 %	14,9 %
Relations entre le personnel et la direction, nombre de réunions avec l'ensemble du personnel	2 par an	1

Source: CCI.

Gestion des vacances de poste

122. Au début du présent examen, le secrétariat de la CNUCED comptait 15 vacances de postes de hauts fonctionnaires (P-5 et administrateurs de rang supérieur) dont 3 postes D-2. Cette question a également été soulignée lors de réunions d'organes directeurs et a fait l'objet de vives critiques de la part des États membres. L'extrême lenteur des procédures de recrutement a également été critiquée par le BSCI lors de son audit de 2009 concernant la gestion des ressources humaines à la CNUCED³⁵. La gestion des vacances de poste a aussi été désastreuse au secrétariat de la CNUCED par le passé de sorte que ce dernier n'a pas atteint les objectifs du Plan d'action en matière de ressources humaines³⁶. Les délais moyens nécessaires pour sélectionner tous les membres du personnel ont dépassé l'objectif de cent vingt jours de plus de 100 % en 2010.

123. L'Inspecteur se demande pourquoi la «planification de la relève» n'est pas mentionnée dans la documentation détaillée sur les fonctions et les attributions des ressources humaines qui a été reçue du secrétariat de la CNUCED. L'absence de planification systématique en la matière pose particulièrement problème s'agissant des taux de vacance élevés et politiquement sensibles au sommet de la hiérarchie. L'Inspecteur estime qu'il incombe à tout service chargé de la gestion systématique des talents et de la

³⁵ AE/2009/345/01.

³⁶ Voir les évaluations du Plan d'action 2009 et 2010; http://iseek.un.org/webpgdept1940_51.asp#.

relève – et, par conséquent, à la section des ressources humaines de la CNUCED – de veiller à ce qu'un groupe d'agents internes qualifiés soit disponible pour pourvoir ces postes. L'évaluation effectuée au titre du Plan d'action en matière de ressources humaines de la CNUCED en 2010 concernant les résultats obtenus quant au «pourcentage d'avis de vacance de poste publiés six mois avant le départ à la retraite» est 0 %. Certes, ce résultat peut être imputable à des «données non disponibles», mais il est certainement très éloigné de l'objectif de 100 %. Le grand retard avec lequel les postes de haut rang sont pourvus au secrétariat confirme que celui-ci n'applique pas de politique de planification de la relève.

124. Le taux élevé de vacance de poste à gérer constitue un motif de préoccupation au secrétariat de la CNUCED depuis de nombreuses années et reste à améliorer. Il a surtout eu des conséquences pour la gestion et l'administration du secrétariat; de fait, des postes très élevés, de directeurs de classe D-2, sont vacants depuis des années. Entre 2008 et 2010, il y a eu des périodes où 50 % des postes D-2 étaient occupés par le responsable par intérim. Dans le cas de la Division du commerce international des biens et services, et des produits de base, un responsable par intérim a occupé le poste pendant deux ans, de juillet 2009 à juillet 2011, jusqu'à ce qu'un candidat extérieur soit recruté comme nouveau Directeur. Cette situation nuit beaucoup à la structure d'encadrement nécessaire pour que les cadres moyens et le personnel intermédiaire puissent mettre en œuvre un programme de travail précis et c'est une source de démotivation, car rien ne garantit la pérennité des stratégies que l'équipe/les cadres responsables par intérim peuvent – éventuellement – entreprendre. S'agissant du secrétariat de la CNUCED, les cas de responsables par intérim à «long terme» sont fréquents, car ces agents sont nombreux à occuper le poste pendant plus d'un an, et, bien souvent, lorsque leur situation est enfin réglée, doivent retourner à leurs postes antérieurs après une longue période d'incertitude quant au déroulement de leur carrière et à leur positionnement professionnel dans l'organisation.

125. L'Inspecteur a observé que les fonctionnaires étaient très mécontents, frustrés et démobilisés par le fonctionnement de la gestion des ressources humaines. Ils avaient l'impression que les procédures de recrutement et de sélection au secrétariat étaient source d'inquiétudes et manquaient de transparence et que le déroulement de carrière n'était pas fondé sur le mérite et le comportement professionnel. Le recours à des contrats de courte durée mais «de facto de longue durée», qui consistait à accorder pendant des années une succession de contrats de courte durée au même fonctionnaire qui revenait au même poste même après la pause obligatoire, a été fortement critiqué lors de nombreux entretiens ainsi que dans le cadre des observations d'ordre qualitatif recueillies grâce à l'enquête en ligne. Le flou régnant sur la situation professionnelle à long terme crée des conditions de travail inéquitables et empêche les fonctionnaires de planifier leur progression de carrière et leur parcours personnel.

126. L'enquête effectuée auprès du personnel a montré que dans leur grande majorité, les fonctionnaires et le personnel d'encadrement ne croient pas que le système actuel de promotion au secrétariat de la CNUCED se fonde sur le comportement professionnel. Les chiffres sont éloquents: dans toutes les catégories, 60 % au moins des personnes interrogées estiment que la promotion du personnel ne se fonde pas sur le comportement professionnel. Qui plus est, ventilés par groupe, 60 % des directeurs et administrateurs de rang supérieur sont de cet avis (contre 72 % pour les administrateurs recrutés sur le plan international et 65 % pour l'ensemble des fonctionnaires).

127. Dans le domaine de l'administration, le manque d'efficacité a plutôt été attribué à d'autres difficultés, comme la transition du système Galaxy à l'outil de recrutement Inspira. Concernant les questions de promotion, les fonctionnaires chargés de la gestion des ressources humaines estimaient que la notion de «promotion» ne s'appliquait plus au secrétariat de l'ONU, car chaque emploi vacant était soumis à concours sans qu'aucune distinction ne soit faite entre les candidats externes et internes. C'est une conséquence du

nouveau Règlement du personnel entré en vigueur en 2010. Cela explique que les fonctionnaires de la CNUCED soient de moins en moins motivés car ils trouvent que leur comportement professionnel n'influe pas sur leur progression de carrière, sauf certains d'entre eux qui reconnaissent que dans leur propre service, leurs supérieurs hiérarchiques font tout pour leur apporter leur soutien.

128. Compte tenu des constatations, et conformément au cadre de référence qui s'applique dans le domaine des arrangements contractuels, l'Inspecteur estime que le secrétariat de la CNUCED devrait mieux aligner sa gestion des ressources humaines sur le critère «Des systèmes de recrutement et d'affectation transparents, efficaces et équitables sont en place pour étayer la politique contractuelle axée sur les résultats».

La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer l'efficacité des procédures de recrutement au secrétariat de la CNUCED.

Recommandation 6

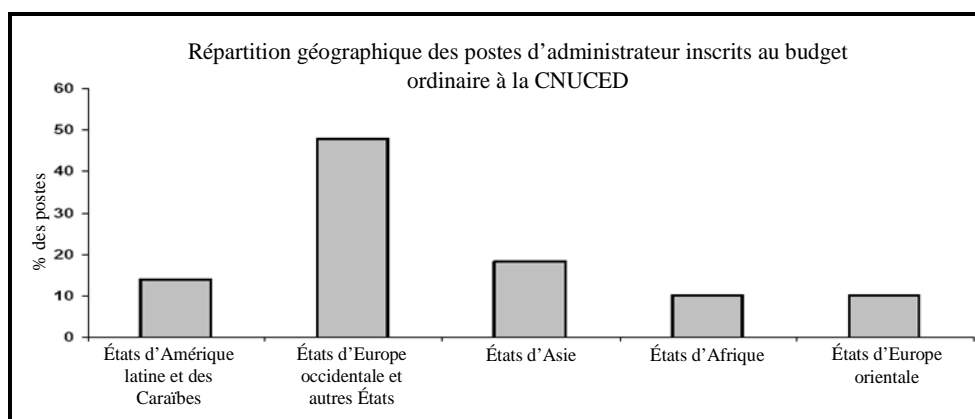
Le Secrétaire général de la CNUCED devrait veiller à ce que les procédures de recrutement soient équitables et transparentes, avec des critères de sélection se fondant sur les compétences des candidats, et que l'ensemble du processus soit mené à bien dans les délais fixés pour le Secrétariat de l'ONU.

Analyse des indicateurs sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes

129. Dans la mesure où il fait partie du Secrétariat de l'ONU, et conformément au mandat qui lui a été confié d'aider les pays en développement dans le domaine commercial, le secrétariat de la CNUCED doit donner la priorité absolue à une répartition géographique équilibrée. Les chiffres ci-après donnent un aperçu de la répartition géographique par région pour les fonctionnaires occupant des postes d'administrateur inscrits au budget ordinaire et financés au moyen de ressources extrabudgétaires au secrétariat de la CNUCED (voir la figure 4).

Figure 4

Répartition géographique des postes d'administrateur inscrits au budget ordinaire (juillet 2011)



Source: Données communiquées par le secrétariat de la CNUCED.

130. Au secrétariat de la CNUCED, 50 % environ des postes d'administrateur inscrits au budget ordinaire ou financés au moyen de ressources extrabudgétaires sont occupés par des Européens. Le groupe «États d'Europe occidentale et autres États» est le groupe régional le plus important pour les postes inscrits au budget ordinaire de ce secrétariat.

131. Les États membres et le secrétariat de la CNUCED ont indiqué que le Bureau de la gestion des ressources humaines à New York influait beaucoup sur le recrutement et était responsable du déséquilibre actuel dans la répartition géographique des postes. L'Inspecteur aimerait toutefois souligner que selon les procédures administratives en vigueur, le secrétariat de la CNUCED a lui-même l'autorité et la responsabilité de publier tous les postes d'administrateur autres que les postes de début de carrière P-1 et P-2 et bénéficie donc de la délégation d'autorité nécessaire en matière de recrutement pour mieux remplir les objectifs d'amélioration de l'équilibre géographique.

132. À cet égard, les États membres ont mentionné que le secrétariat de la CNUCED ne faisait pas connaître les postes vacants dans les missions permanentes, comme le faisaient communément d'autres organisations ayant leur siège à Genève comme l'Organisation mondiale du commerce. Bien que les délégations soient disposées à informer leurs autorités des postes vacants et faire circuler l'information à l'échelle des pays, elles sont actuellement dans l'incapacité de le faire car au lieu de recevoir des avis officiels, elles sont tenues au courant par des bruits de couloir. **L'Inspecteur prie instamment le secrétariat de la CNUCED d'afficher sur son site Web tous les avis de vacance de poste et d'établir une liste d'alerte électronique pour informer les États membres des nouveaux affichages au secrétariat.**

133. La CNUCED emploie au total 510 personnes réparties sur 400 postes inscrits au budget ordinaire et 110 financés au moyen de ressources extrabudgétaires. Le tableau 4 donne la répartition par sexe des administrateurs dont les postes sont inscrits au budget ordinaire.

Tableau 4

Répartition par sexe et par catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur de la CNUCED occupant des postes inscrits au budget ordinaire (juillet 2011)

<i>Répartition par sexe des fonctionnaires de la CNUCED (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur), postes inscrits au budget ordinaire</i>										
	<i>P-1</i>	<i>P-2</i>	<i>P-3</i>	<i>P-4</i>	<i>P-5</i>	<i>D-1</i>	<i>D-2</i>	<i>SGA</i>	<i>SSG</i>	<i>Total</i>
Hommes	-	25	47	32	31	12	3	1	1	152
Femmes	1	14	32	18	13	6	1	-	-	85
Total	1	39	79	50	44	18	4	1	1	237
Hommes	0 %	64 %	59 %	64 %	70 %	67 %	75 %	100 %	100 %	64 %
Femmes	100 %	36 %	41 %	36 %	30 %	33 %	25 %	0 %	0 %	36 %

Source: Secrétariat de la CNUCED.

134. À l'heure actuelle, 36,1 % des fonctionnaires occupant des postes d'administrateur à la CNUCED sont des femmes. Ce pourcentage est un peu plus faible que celui enregistré dans le système des Nations Unies (39,9 %) mais plus élevé en moyenne que celui enregistré au Secrétariat de l'ONU (34,5 %)³⁷. Il en est de même à la classe P-5 et au-delà où 30 % des postes seulement sont occupés par des femmes. Bien que le secrétariat de la CNUCED fasse plutôt mieux que le Secrétariat de l'ONU, la parité n'est pas encore atteinte dans la catégorie des administrateurs. Avant juillet 2009, les fonctionnaires occupant des postes financés sur des ressources extrabudgétaires étaient administrés et recrutés séparément par les divisions pertinentes du secrétariat à la suite d'une procédure de sélection interne. En conséquence, les dispositions en faveur de la parité établies en vertu

³⁷ A/65/334.

du système de sélection du personnel du Secrétariat de l'ONU – comme un temps d'inscription au fichier plus long pour les candidates – ne s'appliquaient pas³⁸. Au secrétariat de la CNUCED, 24,5 % seulement des 98 postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires sont actuellement occupés par des femmes (voir le tableau 3).

Tableau 5

Répartition par sexe et par catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur de la CNUCED occupant des postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires (juillet 2011)

<i>Répartition par sexe des fonctionnaires de la CNUCED (administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur), postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires</i>								
	<i>P-1</i>	<i>P-2</i>	<i>P-3</i>	<i>P-4</i>	<i>P-5</i>	<i>D-1</i>	<i>D-2</i>	<i>Total</i>
Hommes	1	12	31	19	9	2	-	74
Femmes	-	8	12	3	1	-	-	24
Total	1	20	43	22	10	2	-	98
Hommes	100 %	60 %	72 %	86 %	90 %	100 %	-	75 %
Femmes	0 %	40 %	28 %	14 %	10 %	0 %	-	25 %

Source: Secrétariat de la CNUCED.

135. De l'avis de l'Inspecteur, le secrétariat de la CNUCED devrait s'efforcer plus activement de parvenir à la parité hommes-femmes et à une représentation géographique équitable. Le secrétariat devrait élaborer une stratégie de communication claire pour diffuser les avis de vacance de poste aux missions à Genève au moyen d'une liste de diffusion complète et régulièrement mise à jour. Un bulletin d'information sur les vacances de poste devrait en outre être établi et rendu public sur le nouveau site Web de la CNUCED. Ces initiatives contribueraient notamment à accroître le nombre des candidats qualifiés originaires de pays en développement ainsi que le nombre de candidates. **L'Inspecteur rappelle que, conformément au paragraphe 3 de l'article 101 de la Charte des Nations Unies, «La considération dominante dans le recrutement et la fixation des conditions d'emploi du personnel doit être la nécessité d'assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Sera dûment prise en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible.».** **L'Inspecteur appelle donc l'attention sur les cas où la nécessité de recruter des personnes possédant ces plus hautes qualités n'a pas été la considération dominante sous le prétexte d'améliorer l'équilibre géographique ou la parité entre les sexes.**

Application de la politique de mobilité

136. Faisant partie du Secrétariat de l'ONU, le personnel de la CNUCED est soumis à la politique de mobilité applicable à toutes les entités du système des Nations Unies. Traditionnellement, les membres du personnel de la CNUCED sont peu mobiles. Les fonctionnaires et l'administration font valoir que ce sont des experts techniques qu'il est difficile de déplacer puisque leurs compétences feraient défaut à l'Organisation et ne seraient pas très utiles si elles étaient affectées à d'autres fonctions. L'Inspecteur est néanmoins d'avis qu'il existe des entités, comme le Département des affaires économiques et sociales du Secrétariat ou les commissions économiques régionales s'occupant de questions de développement, qui possèdent des compétences similaires et pourraient

³⁸ ST/AI/2010/3.

accueillir ce personnel dans le cadre de la mobilité. De l'avis de l'Inspecteur, il est possible d'améliorer la situation en augmentant le taux de mobilité, mais cela devrait se faire en étroite consultation avec le personnel concerné afin d'aligner la mobilité sur l'évolution de carrière et de tenir compte des préoccupations et des besoins des deux parties, à savoir les impératifs de gestion de l'Organisation et les intérêts du personnel en matière d'évolution de carrière et d'expertise.

137. L'Inspecteur reconnaît que la mobilité est un atout dans une organisation telle que l'ONU et que la politique en la matière devrait être définie en concertation avec les parties concernées, y compris les représentants du personnel, et ne pas se réduire à un programme de réaffectation imposé d'en haut par l'administration. Il serait souhaitable à l'avenir de mener une politique de mobilité incitative visant à faciliter l'évolution de carrière du personnel tout en préservant ses compétences spécialisées afin d'assurer à l'ONU les meilleurs services. Lors de l'examen, l'Inspecteur a demandé des renseignements détaillés sur la situation en matière de mobilité. Malheureusement, ce type de renseignements n'est pas directement disponible auprès du secrétariat de la CNUCED. Pour obtenir de telles informations, il aurait fallu «télécharger manuellement certaines données et procéder à un recoupement avec d'autres banques de données». Regrettant que l'application de la politique de mobilité ne soit pas régulièrement contrôlée, avec des mises à jour périodiques par les services des ressources humaines, l'Inspecteur prie instamment le secrétariat de la CNUCED de mettre en place un tel système de contrôle de la mobilité.

Recours à des consultants

138. Au début de l'examen, l'administration de la CNUCED n'a pas été en mesure de fournir au CCI les renseignements demandés au sujet des consultants pour les cinq dernières années, par nationalité, sexe, qualifications et mission. Après une nouvelle demande, le secrétariat de la CNUCED a ensuite communiqué des informations sur la nationalité et le sexe des consultants, mais il a précisé que la description des tâches et des qualifications de tous les consultants n'apparaissait pas dans le système ni dans les banques de données et n'était disponible que dans des dossiers papier. La situation s'est améliorée au cours de l'examen et l'on dispose désormais de données pour l'exercice 2010-2011. L'Inspecteur encourage le secrétariat de la CNUCED à continuer de renforcer son potentiel de gestion des connaissances à cet égard. Le Comité des commissaires aux comptes a prié le secrétariat de créer une base de données dans ce domaine³⁹.

Le Comité recommande à la CNUCED de prendre des mesures pour mieux gérer les dépenses de consultants:

- | | |
|---|---|
| <p>a) En veillant à ce que tous les administrateurs de projet soient informés des bonnes pratiques qui ont été mises au point; et</p> | <p>a) Les directives révisées pour l'engagement de consultants (à paraître en 2011) contiendront des dispositions sur le recrutement des consultants et simplifieront les procédures correspondantes;</p> |
|---|---|

³⁹ A/66/6 (sect. 12).

b) En créant une base de données commune de consultants (par. 425).

b) La Section de l'informatique de la CNUCED constitue actuellement une base de données sur les consultants. Les candidats intéressés pourront s'inscrire sur le site Web de la CNUCED et leur candidature sera enregistrée dans la base de données consultable, en fonction des besoins, par le personnel du Service de gestion des ressources humaines. Le fichier correspondant sera tenu à jour jusqu'à la mise en service d'Inspira dans ce domaine.

139. S'il est nécessaire de faire appel à des consultants pour disposer d'une expertise spécialisée sur certaines questions techniques, les fonctionnaires éprouvent une certaine frustration en voyant que l'on recourt trop souvent à des consultants pour effectuer des analyses de fond alors que ceux d'entre eux qui possèdent les compétences nécessaires à cet effet se trouvent affectés à diverses tâches administratives, notamment en rapport avec le processus de recrutement complexe et contraignant de ces mêmes consultants. Il semble que le secrétariat, qui possède des spécialistes très compétents en matière de commerce et de développement et dans les domaines connexes, pourrait exécuter davantage de travaux de fond en interne, mais le problème est que ces spécialistes sont quotidiennement accablés de tâches administratives pour lesquelles ils n'ont pas été formés et qui ne faisaient pas partie de leur description de poste. Il s'ensuit que l'on recrute en permanence un nombre assez important de consultants pour assurer des services spécialisés. Les chiffres ci-dessous fournissent des informations sur le recours aux consultants pour l'exercice 2010-2011, à partir de données communiquées par l'administration de la CNUCED qui ont ensuite été affinées.

140. Pour une organisation technique telle que la CNUCED, il est surprenant de constater que 28 % des contrats de consultant sont destinés au Bureau du Secrétaire général et à l'ancienne Division de la gestion (voir plus bas, tableau 6). Étant donné que les principaux prestataires de travaux de recherche et de coopération technique sont les autres divisions, les organes directeurs de la CNUCED souhaiteraient certainement davantage de transparence quant à l'utilisation de ces contrats. La représentation géographique des consultants est par ailleurs source de préoccupation puisque la plupart des consultants sont originaires d'un même groupe de pays, le groupe B (voir la figure 5 ci-dessous). **L'Inspecteur est d'avis que, tout en maintenant les compétences professionnelles comme principal critère de sélection des consultants, il faudrait considérer aussi plus activement l'équilibre géographique.**

Figure 5
Répartition géographique des consultants

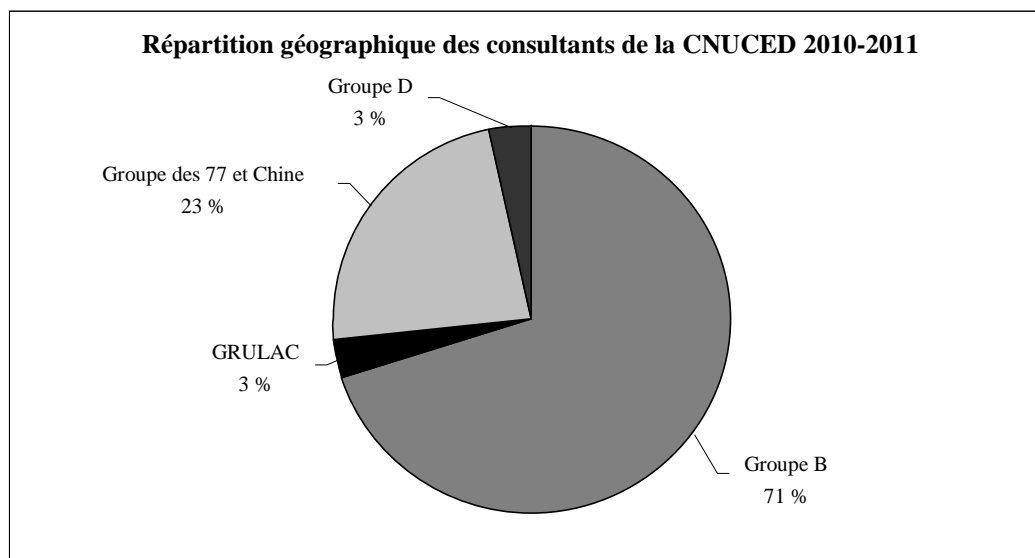


Tableau 6
Utilisation de services de consultants pour l'exercice 2010-2011 par division/bureau de la CNUCED

Bureau/division	Nombre de contrats	Pourcentage de femmes	Durée moyenne (jours)	Montant des honoraires (dollars É.-U.)	Pourcentage des honoraires
Bureau du Secrétaire général (Direction exécutive et gestion)	10	40	76	147 360	17
Division de la gestion	12	25	35	93 226	11
Division de la mondialisation et des stratégies de développement (SP1: Mondialisation, interdépendance et développement)	14	36	63	154 708	18
Division de l'investissement et des entreprises (SP2: Investissement et entreprises)	23	52	67	208 040	24
Division du commerce international des biens et services, et des produits de base (SP3: Commerce international)	13	38	52	113 175	13
Division de la technologie et de la logistique (SP4: Technologie et logistique)		25	70	37 000	4
Division de l'Afrique, des PMA et des programmes spéciaux (SP5: Afrique, PMA et programmes spéciaux)	9	44	51	100 420	12
Total	85	n.d.	414	853 929	100

Source: Secrétariat de la CNUCED pour l'exercice 2010-2011.

141. Il est expressément stipulé dans les directives concernant l'emploi de consultants qu'un département qui souhaite engager un consultant doit confirmer qu'il n'existe en interne aucune personne capable d'accomplir la tâche demandée. La responsabilité de confirmer cette information, qui n'est pas vérifiée par le Service de la gestion des ressources humaines, incombe entièrement au responsable du recrutement. Dans la pratique, la non-disponibilité de ressources internes est due non pas tant à l'absence d'expertise disponible qu'à une mauvaise affectation des ressources qui ne tient pas compte des compétences de base des fonctionnaires: ceux-ci seraient souvent capables d'accomplir eux-mêmes la tâche en question mais ils consacrent (y compris ceux de la catégorie professionnelle) une partie importante de leur temps à «l'appui de tâches administratives».

142. Conscient qu'il existe des compétences spécialisées au sein du secrétariat de la CNUCED, organisation très technique recrutant principalement des économistes et des spécialistes du développement, l'Inspecteur estime qu'une meilleure gestion du capital de connaissances pourrait se traduire par des économies pour l'Organisation et par un sentiment plus vif de réalisation professionnelle pour le personnel, dont les compétences seraient pleinement utilisées dans l'exercice de ses fonctions. **L'Inspecteur prie instamment le secrétariat de procéder à une meilleure affectation des membres de son personnel professionnel aux travaux de fond et de les libérer des tâches administratives hors cadre de sorte qu'ils puissent se concentrer sur le fond. Cela permettrait également de réduire les besoins en services de consultants extérieurs dès lors que des compétences internes, déchargées des tâches administratives, deviendraient disponibles.**

Gestion budgétaire et financière

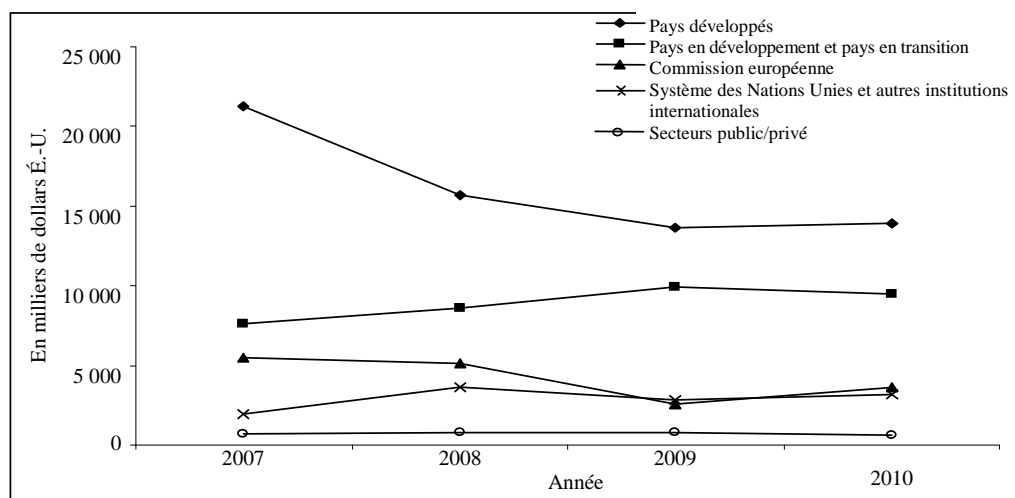
143. La Section du budget et du financement des projets, l'une des quatre sections/unités du Service de la gestion des ressources, fournit un appui dans tous les domaines liés à la gestion budgétaire et financière. Elle fait fonction d'agent certificateur pour toutes les transactions financières relatives à la mise en œuvre des activités de la CNUCED, qu'elles soient financées par le budget ordinaire ou par des fonds extrabudgétaires.

144. Le secrétariat de la CNUCED est principalement financé par le budget ordinaire de l'ONU, des contributions extrabudgétaires étant versées bilatéralement par des donateurs. Pour l'exercice 2010-2011, le secrétariat de la CNUCED disposait d'un montant de 147,5 millions de dollars au titre du budget ordinaire, tel qu'approuvé par l'Assemblée générale après tous les ajustements nécessaires, et de 76,6 millions de dollars de fonds extrabudgétaires⁴⁰. Quatre-vingt-onze (91) pour cent du budget ordinaire sert à financer les dépenses de personnel, les contributions extrabudgétaires étant presque exclusivement consacrées à des activités de coopération technique dans les pays⁴¹.

⁴⁰ Fonds extrabudgétaires (montant estimatif) inscrits au budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011.

⁴¹ A/66/6 (sect. 12).

Figure 6
Fonds extrabudgétaires du secrétariat de la CNUCED – Contributions aux fonds d'affectation spéciale de la CNUCED



Source: CNUCED (TD/B/WP/232).

145. En ce qui concerne les ressources extrabudgétaires, le secrétariat de la CNUCED disposait auparavant d'innombrables fonds d'affectation spéciale qui étaient chacun affectés à un projet particulier. Suite à l'examen externe approfondi des activités de coopération technique de la CNUCED, et conformément aux recommandations formulées en 2006 par le Groupe de personnalités éminentes, une restructuration en profondeur du financement des fonds d'affectation spéciale de la CNUCED a été entreprise. Le secrétariat de la CNUCED a depuis défini 18 groupes d'activités thématiques⁴². Il s'agit de ménager davantage de souplesse et de rendre compte d'une façon plus transparente de l'emploi des fonds extrabudgétaires. Les contributions des donateurs aux différents fonds d'affectation spéciale sont, dans la plupart des cas, spécialement affectées aux projets correspondants.

146. La figure 6 ci-dessus présente l'évolution du financement des donateurs, par groupe de donateurs, entre 2007 et 2010. En 2010, environ 45 % des fonds extrabudgétaires de la CNUCED provenaient de pays développés et 33 % de pays en développement⁴³. Entre 2007 et 2010, les contributions des pays développés aux fonds d'affectation spéciale ont diminué, passant en gros de 21,2 millions à 13,8 millions de dollars, tandis que celles des pays en développement connaissaient une augmentation, passant dans le même temps d'environ 7,6 millions à 9,4 millions de dollars⁴⁴.

147. Au cours de la même période (2007-2010), le montant total des contributions extrabudgétaires aux fonds d'affectation spéciale de la CNUCED a diminué, passant de 36,8 millions à 30,7 millions de dollars, avec des parts variables du système des Nations Unies et des autres institutions internationales ainsi que de la Commission européenne. Les secteurs privé et public forment le groupe le plus modeste de donateurs, contribuant pour seulement 2 % des ressources extrabudgétaires.

⁴² TD/B/WP/232/Add.2; 17 groupes d'activités sont des groupes thématiques, tandis qu'un groupe réunit la direction exécutive, la gestion et les services d'appui.

⁴³ Le montant total des fonds extrabudgétaires pour 2010 s'établissait à 39,2 millions de dollars É.-U.

⁴⁴ TD/B/WP/232.

148. De l'avis de l'Inspecteur, le déclin des contributions extrabudgétaires aux fonds d'affectation spéciale de la CNUCED ne saurait être attribué à la seule crise financière. Il s'explique aussi par le désintérêt des pays donateurs, comme l'ont indiqué à maintes reprises la plupart des représentants des donateurs lors des entretiens. Les donateurs étaient surtout préoccupés par les mauvaises pratiques de gestion et l'absence de transparence quant à l'emploi de leurs contributions, d'où le recul progressif de l'intérêt montré par certains donateurs traditionnels, sauf pour certains programmes de coopération technique très appréciés comme le programme SYGADE. Compte tenu de la crise financière actuelle et de la compétition qui l'oppose à d'autres organisations pour l'obtention des mêmes ressources, le secrétariat de la CNUCED doit faire valoir ses avantages comparatifs en proposant à la communauté des donateurs des projets intéressants et bien conçus. Le secrétariat de la CNUCED devrait renforcer sa stratégie de communication en direction des États membres et de ses partenaires, organiser des conférences de presse et publier régulièrement des communiqués de presse pour faire connaître ses réussites et ses réalisations.

149. Le secrétariat de la CNUCED doit revoir sa politique et ses activités de collecte de fonds et diversifier ses sources de financement. Il devrait mettre au point à cet effet une stratégie prévoyant des mécanismes plus efficaces⁴⁵. Or le terme «collecte de fonds» n'apparaît pas dans les rapports annuels du secrétariat pour les années 2008 et 2009 et n'est mentionné que pour deux projets dans le rapport de 2010, ce qui montre que le secrétariat de la CNUCED n'a pas de stratégie claire en matière de collecte de fonds ou de mobilisation de ressources.

150. L'Inspecteur a au contraire constaté deux grandes failles dans la politique du secrétariat de la CNUCED en matière de collecte de fonds. Premièrement, la procédure suivie est très bureaucratique: les demandes sont recueillies auprès des pays intéressés et présentées aux donateurs potentiels lors d'une réunion à laquelle assistent généralement des représentants de second rang des missions permanentes, qui viennent habituellement avec des instructions strictes sur les projets que les donateurs ont décidé de financer. Deuxièmement, les divisions rivalisent souvent entre elles pour la collecte de fonds, sans concertation et selon le principe du «premier arrivé, premier servi».

151. Le secrétariat de la CNUCED a pris plusieurs initiatives pour engager un dialogue avec le secteur privé⁴⁶. Ces initiatives consistent principalement en des réunions-débats et des séances de renforcement des capacités organisées dans le cadre de foires internationales ou de colloques, et portent surtout sur des questions techniques. Le degré d'implication du secrétariat de la CNUCED à cet égard demeure toutefois incertain. Aujourd'hui, les contributions du secteur privé sont négociées au cas par cas et se limitent généralement à des opérations circonscrites dotées de budgets modestes (financement d'une publication ou d'une traduction, ou organisation d'une manifestation spéciale en partenariat avec la CNUCED). L'Inspecteur estime que les procédures opérationnelles normalisées établies devraient être strictement observées en vue de faciliter un déroulement sans heurt de la coopération avec le secteur privé et de promouvoir des partenariats avec des donateurs non traditionnels. Le CCI a fait paraître plusieurs études à ce sujet, dont le secrétariat de la CNUCED pourrait s'inspirer dans le cadre de son dialogue et de sa coopération avec le secteur privé⁴⁷.

⁴⁵ UNCTAD/IAOS/2008/2, par. 217.

⁴⁶ TD/B/WP/229.

⁴⁷ JIU/REP/2010/9, JIU/REP/2002/1, JIU/REP/1999/6.

152. L'Inspecteur considère que le secrétariat de la CNUCED devrait établir une stratégie de collecte de fonds bien définie, avec des objectifs précis, dans le cadre d'un dispositif de gestion axée sur les résultats⁴⁸. Il devrait ce faisant faire valoir ses compétences ainsi que l'utilité pour tous – pays en développement, pays développés et secteur privé – d'un renforcement des capacités en matière commerciale. Les responsabilités en matière de collecte de fonds et les obligations redditionnelles correspondantes devraient être clairement établies et liées à la stratégie interne de l'Organisation. À cet égard, on pourrait instituer une unité chargée de la collecte de fonds qui serait placée sous la responsabilité générale du Secrétaire général adjoint et entretiendrait des liens de collaboration étroits avec le Service de la coopération technique afin de coordonner la stratégie globale de l'Organisation avec des priorités et des objectifs précis, thématiques ou spécifiques à un pays ou à une région. On reviendra sur ce point de façon plus détaillée dans la section suivante, consacrée au Service de la coopération technique.

L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer la coordination et la coopération dans la mise en œuvre des activités de la CNUCED.

Recommandation 7

Le Secrétaire général de la CNUCED devrait élaborer, en étroite concertation avec les États membres, une stratégie interne de collecte des fonds bien définie, avec des objectifs, buts, priorités et cibles précis dans le cadre d'une méthode de gestion axée sur les résultats prévoyant une définition claire des responsabilités et des obligations redditionnelles des parties concernées, en vue de la soumettre au Conseil du commerce et du développement pour adoption.

C. Service de la coopération technique

153. Le Service de la coopération technique fait partie du groupe d'activités de l'appui aux programmes. Son rôle est d'assurer une coordination centralisée des activités de coopération technique. Constituant l'un des trois piliers de l'action de la CNUCED, les activités de coopération technique sont un élément très important des efforts menés par le secrétariat pour apporter une assistance aux pays en développement, en coopération avec le Centre du commerce international, en renforçant leurs capacités nationales ou en contribuant à les sensibiliser à des questions commerciales essentielles, telles que le programme des négociations commerciales.

154. Le Conseil du commerce et du développement a donc examiné attentivement les activités de coopération technique du secrétariat en vue d'en améliorer la transparence et l'efficacité. De multiples efforts ont été faits pour réorganiser le dispositif d'exécution des activités de coopération technique, que le Groupe des personnalités éminentes, dans son rapport de 2006, avait jugé trop fragmenté. Le Groupe avait formulé les recommandations importantes ci-après:

Recommandation n° 18: La CNUCED devrait accroître sa participation aux mécanismes d'assistance technique au niveau des pays et aux programmes régionaux de développement, y compris dans la perspective des objectifs du Millénaire pour le développement.

⁴⁸ JIU/REP/2004/6, A/RES/60/257.

Recommandation n° 19: Les activités d'assistance technique de la CNUCED devraient s'appuyer sur l'excellence technique de l'institution en matière de questions de politique économique. La CNUCED devrait regrouper ses quelque 400 projets en quatre ou cinq grands programmes de coopération technique axés sur des thèmes fondamentaux, en vue d'en maximiser l'impact et d'en accroître l'efficacité et la cohérence. Elle devrait également diversifier ses sources de financement.

Recommandation n° 20: La CNUCED devrait envisager de se doter d'un organe consultatif pour l'assistance technique, composé de représentants d'institutions d'aide au développement et d'institutions bénéficiaires, qui conseilleraient le Secrétaire général sur la définition des stratégies institutionnelles de coopération technique et examinerait l'impact de celles-ci.

155. Des progrès appréciables ont été faits depuis la parution du rapport susmentionné, mais le chantier est toujours en cours. Des initiatives internes visant à renforcer encore la concentration et la coordination des activités de coopération technique ont été conçues par le Service de la coopération technique. Le principal obstacle rencontré dans la mise en œuvre d'une telle réforme interne a été la culture de l'Organisation à cet égard. Pendant des décennies, les projets de coopération technique et les activités de renforcement des capacités se sont multipliés en l'absence de stratégie centralisée, surtout à partir d'initiatives ponctuelles prises par les diverses divisions, branches et services qui développaient leurs réseaux de contacts avec les régions ou les pays ciblés, pas toujours choisis après une évaluation objective et exhaustive des besoins.

156. Compte tenu des recommandations susmentionnées, en particulier de la recommandation n° 19, le Conseil du commerce et du développement a adopté, à sa cinquante-quatrième session, sa décision 492 (LIV) intitulée «Examen des activités de coopération technique de la CNUCED et de leur financement». Il a demandé au secrétariat d'engager le processus visant à établir des fonds d'affectation spéciale thématiques au sein des divisions et entre les divisions et des programmes de coopération technique, en étroite consultation avec les États membres. Le 19 décembre 2007, l'Assemblée générale, dans sa résolution sur l'examen des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, a «reconnu en la création de fonds d'affectation spéciale thématiques, de fonds d'affectation spéciale à pluridonateurs et d'autres dispositifs de financement volontaire sans préaffectation liés aux cadres de financement et aux stratégies propres à chaque organisme et mis en place par son organe directeur des modalités de financement complétant les budgets ordinaires»⁴⁹. La demande en question a été réitérée dans la décision 495 (LV) du Conseil du commerce et du développement datant de septembre 2008, dans la résolution 63/232 (par. 13) de l'Assemblée générale datant de décembre 2008 et dans la décision 498 (LVI) du Conseil du commerce et du développement datant de septembre 2009. Répondant directement à cette demande, le secrétariat de la CNUCED, en consultation avec les États membres, a proposé de répartir les activités de coopération technique en 17 groupes thématiques.

157. Tout en saluant les efforts déployés par le secrétariat pour mettre en œuvre les recommandations du Groupe de personnalités éminentes, l'Inspecteur considère que le secrétariat et les États membres devraient s'employer plus activement à appliquer ces recommandations.

⁴⁹ Résolution 62/208 de l'Assemblée générale, par. 22.

158. L'Accord d'Accra a rappelé également l'importance du rôle de la CNUCED dans la coopération technique, disposant ce qui suit:

La CNUCED devrait:

[...]

c) Aider à développer les capacités des pays en développement et des pays en transition de fixer leurs propres priorités de négociation ainsi que de négocier et d'appliquer des accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux;

d) Intensifier ses activités de coopération technique et de renforcement des capacités en matière commerciale et dans les domaines connexes. Elle devrait renforcer sa contribution au Cadre intégré renforcé pour l'assistance technique liée au commerce en faveur des pays les moins avancés et au Programme intégré conjoint d'assistance technique (JITAP);

e) Maintenir et renforcer l'appui technique et les activités de coopération dont bénéficient les pays en développement, en fonction de leur niveau de développement, en particulier les PMA et les pays en transition avant, pendant et après leur processus d'accession à l'OMC.

159. L'Accord d'Accra a non seulement demandé au secrétariat de renforcer et de développer ses activités de coopération technique d'une façon plus systématique et coordonnée en consultation avec les donateurs et les bénéficiaires, mais aussi mentionné la nécessité de contrôler et d'évaluer plus systématiquement l'efficacité de ces activités, disposant ce qui suit:

Il faudrait poursuivre les efforts pour améliorer la gestion, l'évaluation et le compte rendu de toutes les activités d'assistance technique, en accordant une plus grande attention aux aspects suivants:

a) **Mesurer l'efficacité et évaluer l'impact de ces activités**, conformément aux paragraphes pertinents de la décision 478 (L) du Conseil du commerce et du développement et aux règles et procédures pertinentes de l'ONU en matière d'évaluation de la coopération technique;

b) Bien définir les rôles et les responsabilités au sein du secrétariat;

c) **Bien répertorier les demandes d'assistance et les fonds disponibles**. Il devrait y avoir davantage de coopération entre les divisions afin de promouvoir une approche globale, à l'échelle de la CNUCED, et de renforcer les synergies, l'efficacité économique et le partage de meilleures pratiques et d'enseignements tirés de l'expérience concernant la conception et l'exécution des activités d'assistance technique.

160. Le Service de la coopération technique a fait des efforts louables pour répondre à ces demandes. Une structure interdivisions a été mise en place, et le Comité d'examen des projets facilite une meilleure coordination interne entre les divisions dans le domaine de la coopération technique. Il a joué un rôle important dans la conception des nouveaux groupes d'activités, qui regroupent les projets existants et les nouvelles propositions de projets par domaine thématique⁵⁰. Sous la direction générale du Secrétaire général de la CNUCED, le Comité d'examen des projets est le mécanisme interdivisions qui examine les projets d'assistance technique. Chaque division a désigné un référent qui participe aux travaux du

⁵⁰ On trouvera des renseignements détaillés sur les groupes d'activités en matière de coopération technique sur le site: www.unctad.org/sections/tc/docs/dom_tcs_2008_08_en.pdf.

Comité et qui est chargé de mettre en commun les informations sur les décisions et les questions liées à la coopération technique et d'assurer le suivi au sein de sa propre division.

161. Les compétences du Comité d'examen des projets, définies dans son mandat, portent sur les domaines suivants: a) mise en commun d'informations et compte rendu; b) analyse du programme de coopération technique de la CNUCED; c) amélioration des procédures; d) appui aux efforts de mobilisation de ressources; e) cohérence globale; f) renforcement du rôle de la CNUCED au niveau des pays; et g) liaison avec le Groupe directeur de l'Accord d'Accra. Le Comité d'examen des projets tient des réunions mensuelles, organisées par le Service de la coopération technique. D'autres réunions ad hoc peuvent être convoquées par les membres à tout moment. Le Service de la coopération technique assure la présidence du Comité et coordonne les réunions et le suivi. Le mandat du Comité établit le cadre nécessaire à la promotion d'une meilleure coordination au sein du secrétariat de la CNUCED sous la direction du Service de la coopération technique, mais, dans la pratique, le niveau d'acceptation et de coopération des autres divisions n'a pas toujours permis de progresser sur la voie d'une gestion collégiale de la coopération technique.

162. Le secrétariat de la CNUCED a également créé un outil informatique interactif, le portail de la coopération technique, qui centralise les renseignements disponibles sur tous les projets de coopération technique entrepris et facilite l'échange d'informations entre les divisions et le Service de la coopération technique. L'existence d'un tel outil permet aussi au Service de la coopération technique de rendre compte aux donateurs d'une façon ponctuelle et synthétique de l'emploi de leurs contributions extrabudgétaires. Le Service de la coopération technique est chargé de veiller à l'actualisation du contenu du portail et de proposer des améliorations. Il contribue au suivi de l'exécution des projets nationaux ou régionaux pour lesquels des contributions extrabudgétaires ont été affectées. **L'Inspecteur estime qu'il pourrait également servir à contrôler le fonctionnement et rendre compte de l'utilisation d'un nouveau fonds d'affectation spéciale général non réservé qui serait établi par le Secrétaire général de la CNUCED, en application de la recommandation 9 ci-dessous, afin de mobiliser un appui financier pour les opérations techniques de la CNUCED, en particulier pour ses travaux de recherche et d'analyse contribuant aux activités de renforcement des capacités et de coopération technique.**

163. Le secrétariat de la CNUCED, sous la coordination du Service de la coopération technique, a régulièrement progressé dans la mise en œuvre systématique des recommandations émanant du Groupe de personnalités éminentes, du Conseil du commerce et du développement, de l'Accord d'Accra et de l'évaluation externe approfondie des activités de coopération technique effectuée en 2010 par une équipe d'experts indépendants⁵¹. Il s'agit toutefois d'une tâche de longue haleine qui exige une meilleure compréhension et un soutien plus efficace de la part de la direction et de l'ensemble des divisions, programmes et services.

L'application des recommandations ci-après devrait permettre d'accroître l'efficacité de la mobilisation de ressources pour les activités de coopération technique en réponse aux besoins des pays bénéficiaires.

⁵¹ Cette évaluation (TD/B/WP/223) a été réalisée par une équipe d'évaluation indépendante composée comme suit: M. Thierry Apoteker, Directeur général de Thierry Apoteker Consultants (TAC); M. Sylvain Barthélémy, Directeur de recherche chez TAC; M^{me} Heli Niemi, représentante de la Mission permanente de la Finlande auprès de l'ONU à Genève; et M. Khondker M. Talha, représentant de la Mission permanente du Bangladesh auprès de l'ONU à Genève. Une étude de cas consacrée à la Zambie est distribuée sous la cote TD/B/WP/224. Des informations complémentaires sur l'évaluation sont fournies dans le document TD/B/WP/223/Add.1.

Recommandation 8

Le Secrétaire général de la CNUCED devrait prendre des mesures pour améliorer et renforcer le Service de la coopération technique, en le transformant en une division à part entière contribuant à coordonner les activités des autres divisions organiques et à les aider à assurer une adéquation entre les besoins et les ressources pour la fourniture d'une assistance technique aux pays bénéficiaires, et dirigeant l'élaboration et l'application d'une stratégie interne de collecte de fonds pour la CNUCED, et de partenariats de coordination pour le développement.

Recommandation 9

Outre les actuels fonds d'affectation spéciale thématiques proposés, et ceux dont les ressources sont préaffectées, le Secrétaire général de la CNUCED devrait, en consultation avec le Conseil du commerce et du développement, demander à l'Assemblée générale des Nations Unies l'autorisation de créer un fonds d'affectation spéciale à vocation générale, sans affectation préalable des ressources, à l'appui des activités de fond de la CNUCED, en particulier des activités de recherche et d'analyse et des activités de coopération technique.

D. Gestion interdivisions**Suppression du cloisonnement**

164. Les divisions organiques de la CNUCED ont toujours fonctionné assez indépendamment les unes des autres, aucun mécanisme ou groupe de pilotage établi n'assurant la coordination de leurs activités. Il arrive que des réunions ponctuelles soient organisées entre les divisions à un haut niveau (directeurs de division et Bureau du Secrétaire général) pour la préparation des conférences quadriennales, mais il n'existe pas de comité directeur interdivisions permanent doté d'un mandat et d'un programme précis, se réunissant et rendant compte régulièrement et veillant au respect des décisions.

165. Au sein des divisions, les structures de gestion sont extrêmement variables. L'Inspecteur s'est entretenu avec les hauts fonctionnaires du secrétariat de la CNUCED, notamment avec tous les directeurs de division et les membres de la direction. Il a constaté à cette occasion que la grande majorité de ses interlocuteurs reconnaissaient la nécessité d'apporter des améliorations et de renforcer encore la coopération et la communication entre les divisions et avec la direction.

166. Un autre obstacle de taille constaté au cours des entretiens était le manque d'empressement de la direction pour ce qui est d'engager un processus de coordination et d'améliorer la communication entre les divisions. Une récente tentative visant à créer un groupe d'étude interdivisions a été abandonnée après seulement une réunion du groupe, la direction n'ayant rien fait pour chercher à l'institutionnaliser.

167. Aujourd'hui, depuis la suppression de la Division de la gestion, aucun directeur de classe D-2 ne participe, comme le faisait l'ancien directeur de cette Division, aux réunions des directeurs de division avec le Secrétaire général adjoint et le Secrétaire général de la CNUCED. De l'avis de l'Inspecteur, cette situation risque d'être gravement préjudiciable à la planification et à la coordination, d'autant que la Division de la gestion assumait des fonctions transversales intéressant toutes les divisions et gérait la ressource principale du secrétariat, à savoir ses ressources humaines et financières. Compte tenu des efforts en

cours pour renforcer la coordination et la planification dans le domaine de la coopération technique, le Service de la coopération technique devrait, tant que le dispositif actuel est applicable, participer aux réunions interdivisions.

L'application de la recommandation ci-après devrait permettre d'accroître l'efficacité de la préparation et de la coordination des programmes de travail et de leur mise en œuvre au secrétariat de la CNUCED.

Recommandation 10

Le Secrétaire général de la CNUCED devrait établir un comité directeur interdivisions permanent associant tous les directeurs, le chef de la Section de la gestion des ressources, le chef du Service d'appui intergouvernemental et le chef du Service de la coopération technique afin de coordonner la préparation des programmes de travail, de superviser et de contrôler leur mise en œuvre, d'évaluer leur efficacité et de rendre compte des enseignements acquis et des résultats obtenus.

La «déclaration des 3C» du Secrétaire général de la CNUCED

168. À l'occasion d'entretiens avec des cadres et avec le Secrétaire général de la CNUCED, l'Inspecteur a appris que celui-ci avait instauré, peu après la Conférence d'Accra de 2008, une stratégie de communication, de concentration et de coordination (déclaration dite «des 3C»), présentée comme une vision commune pour le secrétariat. Le Secrétaire général de la CNUCED considère cette initiative comme un des principaux outils permettant d'éliminer l'approche compartimentée qui prévaut actuellement dans les activités de la CNUCED. Il est le premier à préconiser une culture de gestion fondée sur l'unité d'action de la CNUCED. Cependant, il apparaît clairement que l'organisation n'a pas pu s'appuyer sur la déclaration des 3C pour bâtir une «identité d'entreprise» fondée sur l'unicité de la CNUCED.

169. Pour y parvenir, il faudrait donc mettre en œuvre une méthode de gestion stratégique cohérente. À cet égard, vu que le Secrétaire général de la CNUCED est chargé de tenir les rênes de l'organisation en lui imprimant une direction globale, le Secrétaire général adjoint pourrait jouer un rôle central en matière de gestion. Il devrait superviser l'ensemble des programmes et de la gestion en exerçant réellement son autorité en tant que supérieur hiérarchique direct des directeurs de division et en tant que maillon stratégique entre ceux-ci et le Cabinet du Secrétaire général.

E. Suivi et évaluation

170. Les États membres réclament désormais plus d'évaluation et de contrôle afin d'être mieux informés des résultats obtenus par les organismes des Nations Unies. La CNUCED n'est pas une exception. Elle a même fait l'objet d'un nombre croissant d'évaluations et d'audits ces dernières années, et a été examinée par différents évaluateurs et vérificateurs. Ces opérations ont été effectuées soit par des évaluateurs externes, par exemple dans le cadre de l'évaluation indépendante annuelle des activités de la CNUCED dont est saisi le Groupe de travail, soit par des organes professionnels d'audit et d'évaluation, qu'il s'agisse du Comité des commissaires aux comptes, du BSCI ou du CCI. Le sentiment de «saturation» qui en résulte est du reste un des facteurs qui ont retardé le lancement de la présente inspection, à la demande du secrétariat de la CNUCED, celui-ci ayant fait état d'un alourdissement de la charge de travail imputable aux différents audits et évaluations auxquels il était soumis.

171. Ces évaluations et ces audits ont porté sur la quasi-totalité des domaines d'activité de la CNUCED (coopération technique, ressources humaines, gestion administrative et financière, etc.). Chaque année, le Conseil du commerce et du développement choisit, à sa session ordinaire, un programme précis devant faire l'objet d'une évaluation à sa session annuelle suivante. Les conclusions de ces évaluations et les recommandations qui en résultent permettent de déterminer les faiblesses et les possibilités d'amélioration et donnent lieu au cours des années suivantes à un suivi des progrès réalisés dans leur mise en œuvre.

172. En théorie, le secrétariat de la CNUCED a reçu suffisamment de recommandations – provenant à la fois des États membres, d'évaluations externes et d'audits – pour prendre les mesures voulues sur tous les aspects pertinents de ses travaux. Le CCI a demandé à être informé à l'occasion du présent examen de la suite donnée aux évaluations les plus récentes faites par le BSCI et le Comité des commissaires aux comptes. La réponse du secrétariat de la CNUCED a été que le suivi de l'application de ces recommandations était assuré manuellement et que la demande du CCI serait complexe et longue à traiter, ce qui dénote en soi une insuffisance manifeste dans les processus de gestion. À cet égard, l'Inspecteur juge souhaitable de consigner les données correspondantes dans des fichiers électroniques susceptibles d'être communiqués.

173. En 2010, le BSCI a procédé sur place, au secrétariat de la CNUCED, à une inspection portant sur le suivi et l'évaluation des programmes⁵² et a formulé une série de recommandations. Il a jugé souhaitable que le secrétariat de la CNUCED explicite sa politique d'évaluation des aspects organisationnels en la présentant aux organes directeurs et/ou au Secrétaire général de la CNUCED pour examen et approbation, et en établissant des rapports d'activité annuels pour faire le point en matière d'évaluation et donner de plus amples précisions sur ce sujet. Il a aussi été recommandé de mieux définir les tâches consistant à coordonner parmi les cadres supérieurs les fonctions de suivi et d'évaluation au sein du secrétariat de la CNUCED.

174. Le secrétariat de la CNUCED devrait également réévaluer les ressources de base à prévoir afin de consacrer 1 % au moins de son budget ordinaire au suivi et à l'évaluation, conformément aux critères fixés pour les ressources à allouer aux évaluations. Le BSCI a indiqué que les ressources consacrées par le secrétariat de la CNUCED à la réalisation d'opérations de suivi et d'évaluation représentaient 0,72 % de son budget pour l'exercice biennal 2008-2009. Ce chiffre est supérieur à ce qui a été constaté dans le cadre de l'évaluation des programmes du Secrétariat de l'ONU (à savoir 0,43 % seulement en moyenne), mais le BSCI a noté que cela tenait en partie au fait que les ressources extrabudgétaires utilisées pour financer les programmes servaient aussi à les évaluer. L'Inspecteur souscrit à la recommandation selon laquelle des ressources accrues provenant du budget ordinaire devraient être affectées au suivi et à l'évaluation au sein du secrétariat de la CNUCED.

175. Des efforts supplémentaires devraient être entrepris pour renforcer l'auto-évaluation à l'intérieur de chacune des divisions, en communiquant les résultats aux autres et à la direction du secrétariat de la CNUCED afin d'améliorer les techniques d'auto-évaluation et d'accroître l'efficacité.

176. Dans son rapport, le BSCI a reconnu que le système IMDIS fonctionnait bien. Cet outil est le moyen de communiquer officiellement les résultats obtenus par le secrétariat de la CNUCED, suivant les indicateurs définis pour mesurer ceux-ci dans le cadre du cycle biennal de planification des programmes. Bien que le système IMDIS soit intégralement et

⁵² Inspection of Programme Level Monitoring and Evaluation (M&E) of the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD): 28 septembre 2010, mission n° IED-10-010, BSCI.

scrupuleusement appliqué, le BSCI a constaté que le personnel avait du mal à l'utiliser pour faire part des connaissances et des innovations internes découlant de l'auto-évaluation qui pouvaient procurer une valeur ajoutée à l'organisation.

L'application de la recommandation ci-après devrait se traduire par une meilleure responsabilisation sur tous les aspects de la gestion et de l'administration du secrétariat de la CNUCED.

Recommandation 11

La Conférence devrait demander au Secrétaire général de la CNUCED de veiller à ce que des ressources suffisantes soient affectées au renforcement d'une capacité d'évaluation indépendante et efficace au sein du secrétariat de la CNUCED

F. Culture d'organisation et milieu de travail

177. Le Secrétaire général de l'ONU ne cesse de rappeler que le personnel est le principal atout de l'Organisation. Dans le cadre de la réforme de l'ONU, bon nombre d'initiatives ont effectivement été lancées au sein du Secrétariat pour remodeler le cadre de travail de façon à créer une ambiance propice à l'exécution efficace et rationnelle des tâches. Certaines entités des Nations Unies semblent avoir plus besoin que d'autres d'une rénovation en profondeur de leurs stratégies de gestion afin de susciter auprès du personnel la motivation nécessaire pour favoriser une réelle coordination et une meilleure collaboration entre les différents départements de l'organisation.

178. Ainsi qu'il ressort de l'enquête effectuée par le CCI auprès du personnel, le secrétariat de la CNUCED aurait intérêt à procéder à une auto-évaluation objective, impartiale et approfondie de façon à dresser en interne un bilan de ses points forts et de ses points faibles et à en mettre à profit les conclusions. Une réforme interne de ce type devrait être conduite et encouragée de façon dynamique depuis le sommet de la hiérarchie, sous l'égide du Secrétaire général de la CNUCED et avec le concours du Secrétaire général adjoint.

179. Une piètre communication et une certaine opacité quant au fonctionnement interne de l'organisation peuvent être à l'origine d'un «malaise», dont il est largement fait état dans les réponses obtenues de la part du personnel dans le cadre de l'enquête⁵³ à laquelle le CCI a procédé à l'occasion du présent examen.

180. Le tableau d'ensemble résultant de l'analyse des réponses livre un message d'espoir et de désarroi; il en émane un vif sentiment d'appartenance à l'organisation et d'adhésion à son mandat fondamental, s'accompagnant d'une perte de confiance voire d'une profonde défiance à l'égard du fonctionnement du secrétariat, qu'il s'agisse de l'encadrement, de la transparence en matière de gestion, de la communication ou de l'application d'un traitement équitable dans l'organisation des carrières des fonctionnaires. Il semble également y avoir un clivage à un certain niveau entre l'encadrement intermédiaire et le sommet de la hiérarchie: bon nombre des personnes ayant participé à l'enquête ont précisé qu'elles étaient raisonnablement satisfaites de leur environnement direct, mais qu'elles l'étaient moins du fonctionnement de la direction générale de l'organisation. À vrai dire, 56 % des

⁵³ Plus de la moitié de l'ensemble des fonctionnaires y a répondu. Sur le total de l'effectif ayant répondu, 41,7 % avaient plus de dix ans d'ancienneté à la CNUCED, ce qui en fait une source des plus utiles pour évaluer de manière détaillée leur organisation et l'expérience qu'ils y ont acquise; 40 % de ceux qui ont répondu exercent des fonctions de supervision.

personnes interrogées ont fait part de leur absence de confiance dans la gestion de la CNUCED.

181. L'autre aspect frappant de l'enquête est que 61 % des sondés ont considéré que les cadres supérieurs de la CNUCED ne communiquaient pas suffisamment avec le reste de l'organisation; 62 % estimaient que la structure administrative du secrétariat de la CNUCED ne fonctionnait pas efficacement. Un manque de communication apparent est mentionné par 70 % des personnes interrogées qui considèrent qu'il n'y a guère de possibilité de communiquer librement et régulièrement avec les échelons supérieurs de la CNUCED. Dans l'ensemble, 54 % des personnes interrogées se trouvent en désaccord avec l'assertion selon laquelle les dirigeants favorisent une culture institutionnelle d'intégrité. Cela est d'autant plus décevant que l'enquête sur l'intégrité effectuée par le secrétariat de la CNUCED en 2005 avait donné lieu à un rapport cohérent établi par une équipe spéciale interne composée de fonctionnaires, qui avait formulé une série de recommandations visant à améliorer l'intégrité et la façon dont cette notion est perçue et mise en œuvre dans l'organisation. Il semble que les mesures voulues pour y parvenir n'aient pas encore été mises en place.

182. Les réponses portant sur l'évaluation des perspectives d'organisation des carrières et le suivi du comportement professionnel dénotent une préoccupation générale. En particulier, 65 % des personnes ayant participé à l'enquête considèrent que les promotions ne sont pas fondées sur le mérite individuel. Un constat aussi inquiétant en dit long sur le sentiment qu'éprouve le personnel de façon quotidienne quant au manque de transparence dans l'organisation.

183. Les entretiens – dont 2 avec le Secrétaire général de la CNUCED, 3 avec le Secrétaire général adjoint et 1 avec chacun des directeurs de division – qu'a menés l'Inspecteur lui ont permis de mesurer combien les questions en jeu sont connues et comprises et à quel point elles leur tiennent à cœur. Il semblerait donc que les sentiments exprimés soient liés à une carence de communication de la part des échelons supérieurs de la CNUCED.

184. L'Inspecteur est d'avis que le Secrétaire général pourrait remédier à la situation actuelle par un signal fort montrant son engagement et sa volonté d'agir, en réunissant une équipe spéciale interne composée de représentants du personnel, d'autres membres élus à cette fin par le secrétariat de la CNUCED et de représentants de l'encadrement de toutes les divisions et de tous les échelons, pour procéder à une auto-évaluation approfondie. Les résultats livrés par cette équipe spéciale devraient aider à définir des stratégies pour améliorer la communication interne, la coopération tant entre les divisions qu'à l'intérieur de celles-ci et l'application de mesures concrètes propres à créer un cadre de travail plus satisfaisant dans le secrétariat de la CNUCED. Les conclusions de l'équipe spéciale seraient une contribution à la stratégie de communication, de concentration et de coordination et pourraient être présentées lors d'une session du Conseil du commerce et du développement.

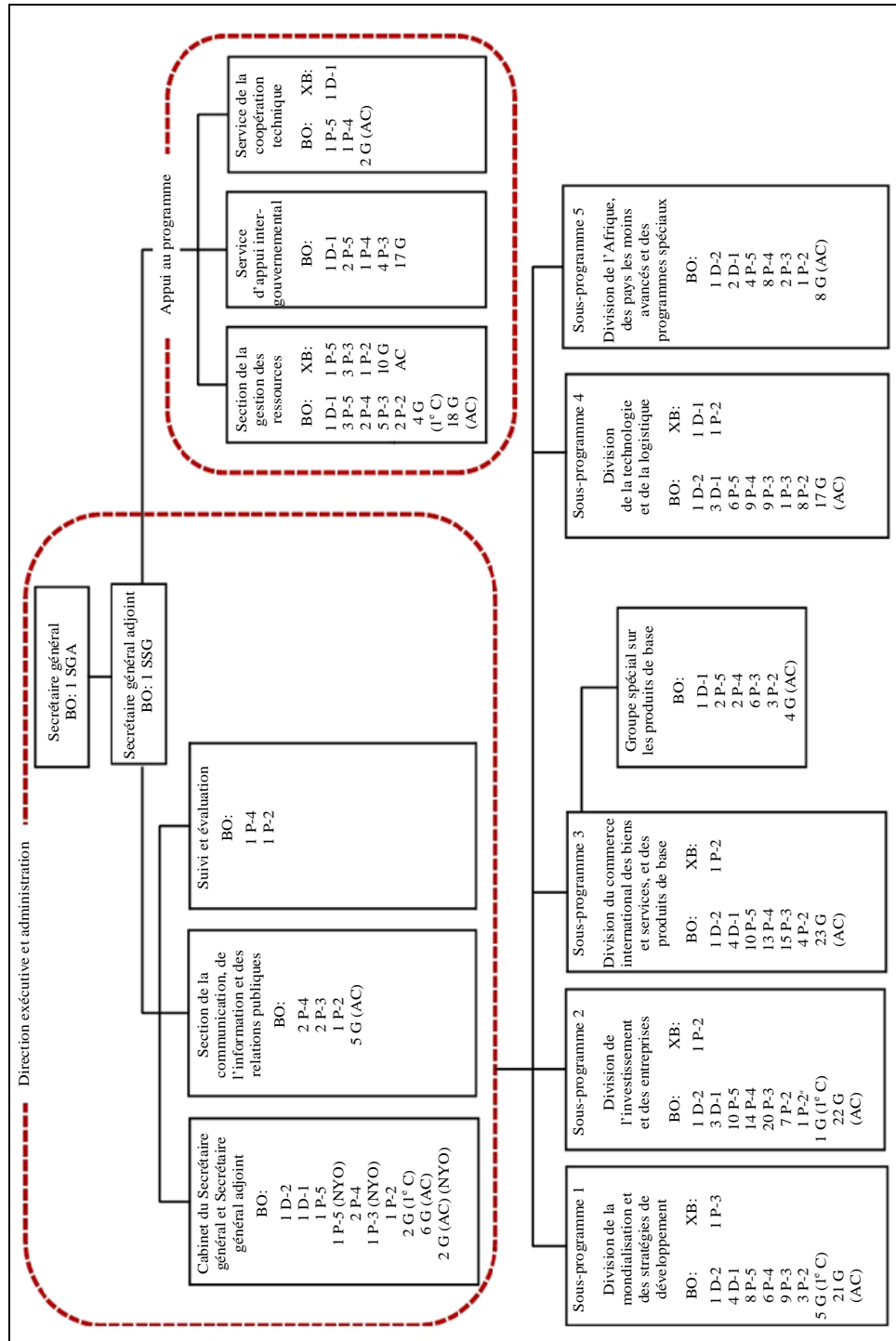
G. Perspectives

185. L'Inspecteur ose espérer que le présent examen de la gestion et de l'administration de la CNUCED fera sous peu l'objet d'un débat entre les États membres et deviendra un outil de référence pour les organes directeurs et le secrétariat de la CNUCED, en vue de nouer un dialogue constructif susceptible d'aboutir aux réformes organisationnelles nécessaires pour remédier à certaines des faiblesses recensées au cours de cet examen.

186. À l'évidence, la CNUCED dispose d'une occasion idéale pour accomplir son mandat tout en tirant parti des diverses possibilités de mieux contribuer à relever les défis

économiques actuels qui caractérisent le processus de changement à l'œuvre dans l'économie mondiale. Afin de faire bon usage et de s'acquitter du mandat confié à la CNUCED par l'Assemblée générale et ses organes subsidiaires, le Secrétaire général de la CNUCED et son équipe de direction devront engager de courageuses réformes dans le cadre de la réforme générale en cours à l'ONU. Un tel réaménagement devra avoir un caractère participatif et mobiliser les organes directeurs et le secrétariat à la faveur d'un dialogue constructif. Cela étant, l'Inspecteur espère que les efforts entrepris n'aboutiront pas simplement à un «nouveau rapport» restant à l'état de déclaration d'intentions, mais produiront bel et bien un plan d'action concret et utile devant donner lieu à une entreprise collective. La mise en œuvre de ce plan contribuerait à accroître l'efficacité, l'impact et la visibilité du rôle que la CNUCED peut effectivement jouer en venant en aide à ses membres.

Annexe I Organigramme du secrétariat de la CNUCED (Source: site Web de la CNUCED, 2011)



Abréviations: BO: budget ordinaire; XB: fonds extrabudgétaires; G: agents des services généraux; 1° C: 1^{re} classe; AC: autres classes; SGA: Secrétaire général adjoint; SSG: Sous-Secrétaire général.

Annexe II

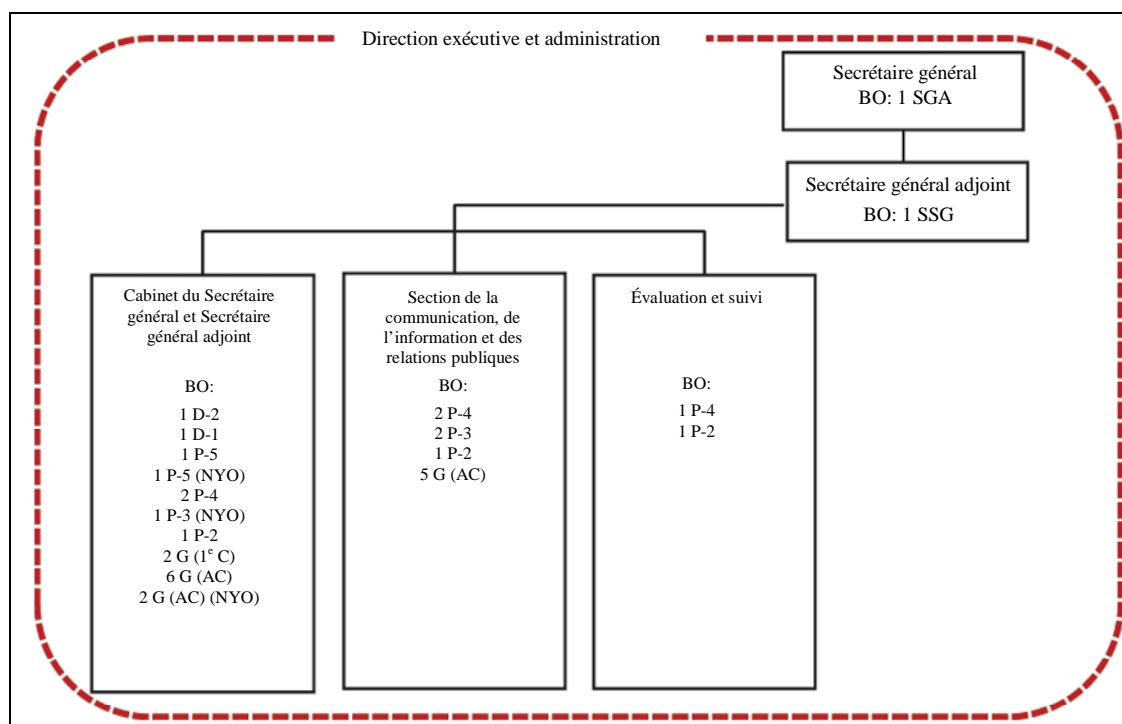
Cabinet du Secrétaire général de la CNUCED

Composition du personnel pour 2010-2011 et composition prévue pour 2012-2013

Composition du cabinet du Secrétaire général pour 2010-2011 (A/64/6 Sect. 12)

BO:
1 D-1
2 P-5
2 P-4
1 P-3
1 P-2
2 G (1 ^e C)
7 G (AC)

Composition de la Direction exécutive et de l'administration y compris le cabinet du Secrétaire général pour 2012-2013 (renseignements fournis par le secrétariat de la CNUCED)



Annexe III

**Vue d'ensemble des mesures que doivent prendre les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du CCI
JIU/REP/2012/1**

Rapport	Effet prévu	Nations Unies, fonds et programmes											Institutions spécialisées et AIEA																
		Nations Unies*	CNUCED	UNODC	PNU	ONU-Habitat	HCR	UNRWA	PNUD	ENUAP	UNICEF	PAM	AUTRES*	OIT	FAO	UNESCO	OACI	SMS	UPU	UIT	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA			
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<i>Recommandation 1</i>	e	L																											
<i>Recommandation 2</i>	c	E																											
<i>Recommandation 3</i>	c	E																											
<i>Recommandation 4</i>	e	E																											
<i>Recommandation 5</i>	e	E																											
<i>Recommandation 6</i>	g	E																											
<i>Recommandation 7</i>	c	E																											
<i>Recommandation 8</i>	g	E																											
<i>Recommandation 9</i>	g	L																											
<i>Recommandation 10</i>	g	E																											
<i>Recommandation 11</i>	a	L																											

Légende: L: Recommandation pour suite à donner par l'organe délibérant E: Recommandation pour suite à donner par le chef du secrétariat

■ : La recommandation n'appelle pas de mesures de la part de cette organisation. **Effet prévu:** a: transparence accrue b: diffusion des pratiques optimales c: coordination et coopération accrues d: contrôle et respect accrues e: renforcement de l'efficacité f: économies substantielles g: efficacité accrue o: autres.

* Couvre toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'UNODC, le PNU, ONU-HABITAT, le HCR et l'UNRWA; Autres: UNOPS, ONU-Femmes, ONUSIDA.

