

NATIONS UNIES

COMMISSION ECONOMIQUE  
POUR L'AMERIQUE LATINE  
ET LES CARAIBES – CEPALC



Distr.  
GÉNÉRALE

LC/G.2011(SES.27/7)  
30 avril 1998

FRANÇAIS  
ORIGINAL: ANGLAIS

---

Vingt-septième session  
Oranjestad, Aruba, 11-16 mai 1998

**RÉFORME DU MECANISME DE GESTION DE LA CEPALC:  
DÉLÉGATION DE POUVOIRS ET JUSTIFICATION DE  
L'EMPLOI DES FONDS**

Note du Secrétariat

98-5-364



## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
INTRODUCTION .....	1
I. PROPOSITIONS DE REFORME DU SECRETAIRE GENERAL.....	3
II. NOUVELLE STRUCTURE DE GESTION DE LA CEPALC .....	5
A. Commentaires généraux .....	5
B. Gestion financière .....	6
C. Gestion de ressources humaines.....	7
D. Gestion des produits .....	7
III. CADRE DE POLITIQUES .....	9
A. Mandat et objectifs de la CEPALC .....	9
B. Produits des programmes .....	9
IV. MESURE DU RENDEMENT.....	11
V. POUVOIRS ET RESPONSABILITES .....	15
A. Commentaires généraux .....	15
B. Analyse générale de la délégation de pouvoirs octroyée aux commissions régionales.....	16
C. Situation actuelle .....	16
VI. JUSTIFICATION DE L'EMPLOI DES FONDS.....	17
A. Mesures adoptées pour perfectionner la justification de l'emploi des fonds.....	17
B. Perfectionnement des mécanismes de contrôle et conséquences .....	18
VII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	21

## INTRODUCTION

La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) est convenue de participer à un plan pilote de gestion dont l'application pourrait, à longue échéance, s'étendre à l'ensemble du Secrétariat et qui vise à mettre en place une nouvelle structure de gestion au sein du système des Nations Unies. Celle-ci aurait pour but de renforcer l'efficience et l'efficacité dans la mise en oeuvre d'un programme de travail qui réponde fidèlement aux besoins des principaux bénéficiaires de l'action menée par l'Organisation.

Dans le document intitulé "Plan piloto de gestión",<sup>1</sup> élaboré en vue de la deuxième réunion du Groupe de travail spécial créé aux termes de la résolution 553(XXVI), le Secrétariat de la CEPALC décrit le contenu et la portée de ce plan. Celui-ci a été suivi d'un deuxième document intitulé "Degré d'avancement de la mise en oeuvre du plan pilote de gestion",<sup>2</sup> publié à l'occasion de la troisième réunion du groupe spécial. La note présentée ci-après contient une description détaillée du contenu et de la portée du projet de décentralisation de la gestion et des mesures adoptées jusqu'ici. Le Secrétariat réaffirme qu'il procède à ces changements de façon délibérément progressive, compte tenu du fait que les instances gouvernementales ne se sont pas encore prononcées sur tous les aspects de la délégation de pouvoirs et qu'un "plan pilote" est, par nature, expérimental. Par conséquent, le Secrétariat de la CEPALC a commencé à adopter progressivement les aspects du processus de décentralisation de la gestion qui faisaient l'objet d'un consensus, dans l'attente de la décision que les Etats membres seront appelés à adopter à l'occasion de la prochaine session de l'Assemblée générale.

Dans la résolution 52/220, intitulée "Questions relatives au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1998-1999", l'Assemblée générale décide qu'aucune mesure visant les projets pilotes qui équivaudrait à modifier les pratiques et les procédures budgétaires, ainsi que le Règlement financier et les Règles de gestion financière, ne peut être prise sans l'approbation préalable de tous les organes délibérants compétents.

---

<sup>1</sup> Document LC/G.1964, en date du 21 avril 1997.

<sup>2</sup> Document LC/G.1983, en date du 28 octobre 1997.



## I. PROPOSITIONS DE REFORME DU SECRETAIRE GENERAL

Dans le rapport intitulé “Rénover l’Organisation des Nations Unies: un programme de réforme” (A/51/950), présenté à l’Assemblée générale le 14 juillet 1997, le Secrétaire général parle de “mettre à l’épreuve des formules de gestion pilotes novatrices à la Commission économique pour l’Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), à l’Office des Nations Unies à Vienne et dans les Services de conférence...”. En ce qui concerne la délégation de pouvoirs et la justification de l’emploi des fonds, il est signalé dans le rapport que:

“Le concept selon lequel le rendement s’améliore lorsque les pouvoirs et la responsabilité de la gestion, ainsi que la justification de l’emploi des fonds sont confiés aux personnes les plus directement associées aux activités menées est la clef de voûte de la réforme administrative. La CEPALC élabore actuellement, avec le concours des Etats membres, un plan pilote visant à mettre en oeuvre ce concept, moyennant l’octroi aux équipes dirigeantes de responsabilités et de pouvoirs accrus en matière de ressources humaines et financières, tout en leur demandant de rendre compte de l’atteinte d’objectifs spécifiques quant au contenu, à la qualité et au volume des produits obtenus.”<sup>3</sup>

En ce qui concerne la stratégie 3, “Ménager plus de latitude aux responsables et les astreindre plus strictement à répondre de leur gestion”, les paragraphes 236 et 237 du document en question contiennent le cadre de référence suivant pour l’application du projet pilote:

“236. Trop souvent, l’exécution des programmes décidés pâtit de la lourdeur des procédures et règles administratives, la gestion des ressources étant confiée à des administrateurs nullement comptables de l’exécution des programmes. C’est là une approche à la fois inefficace et peu judicieuse. Les responsables doivent être habilités à prendre des décisions concernant les ressources financières et humaines et se voir confier des responsabilités correspondantes afin de pouvoir s’acquitter des tâches qui leur sont assignées et en répondre.

“237. La mise en place d’un régime de responsabilité uniforme tendant à élargir la délégation des pouvoirs ordinaires, à établir une hiérarchie des responsabilités bien définie, à définir des objectifs et des normes d’exécution et à instituer un système de supervision, de récompenses et de sanctions se poursuit. Le Secrétaire général, usant de la plénitude de ses pouvoirs, met à l’épreuve des formules de gestion pilotes novatrices à la Commission économique pour l’Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), à l’Office

---

\* Traduction non officielle.

<sup>3</sup> A/51/950, annexe, “Exemples de réformes en cours dans le domaine de la gestion”, Affaires économiques et sociales, paragraphe 5.

des Nations Unies à Vienne et dans les Services de conférence, qui pourraient déboucher sur d'autres innovations à l'échelle du Secrétariat."

En vue de mettre en oeuvre cette stratégie, la proposition mentionnée dans le document est la suivante:

**"Décision 23:** le Secrétaire général prendra des dispositions pour déléguer le maximum de pouvoirs et de responsabilités aux responsables dans la gestion des ressources humaines et financières et les astreindre à répondre pleinement de leur gestion."

Le plan pilote de gestion fait partie intégrante de la première phase du programme général de réforme de l'Organisation des Nations Unies. Ce processus de réforme vise essentiellement à mettre au point et à l'épreuve des systèmes de mesure du rendement et de gestion des ressources financières et humaines afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles dans deux domaines:

- les bénéfices, en termes d'efficience, d'économies de ressources financières et d'amélioration des services prêtés;
- la délégation de pouvoirs et de responsabilités aux équipes dirigeantes, à des fins pratiques.

## II. NOUVELLE STRUCTURE DE GESTION DE LA CEPALC

### A. Commentaires généraux

Les principes qui sont à la base de l'application du plan pilote de la CEPALC sont les suivants:

Une justification plus stricte de l'emploi des fonds à des fins pratiques;

Une délégation accrue de pouvoirs du Siège à la CEPALC et, au sein de la Commission, aux chefs de division et aux bureaux sous-régionaux de Mexico et de Trinité-et-Tobago, ainsi qu'aux bureaux nationaux;

Une plus grande souplesse dans le cadre des règlements et des normes en vigueur, en fonction des ressources disponibles;

A la lumière de ces principes, la CEPALC se propose d'atteindre les objectifs suivants:

Améliorer le rendement quant à la fourniture d'études socio-économiques et la prestation d'assistance technique au sein de la région;

Tirer le meilleur parti possible des ressources mises à sa disposition;

Mettre au point des mécanismes plus pointus de mesure du rendement afin de perfectionner la justification de l'emploi des fonds dans la fourniture des produits des programmes;

Chercher à améliorer l'équilibre entre hommes et femmes, la représentation géographique et d'autres facteurs qui intéressent l'Organisation;

Déléguer davantage de responsabilités et de pouvoirs tout en exigeant une justification plus stricte de l'emploi des fonds.

Dans le document intitulé "Plan pilote de gestion",<sup>4</sup> le Secrétariat décrit le concept et le degré de sa participation à ce plan pilote, de même qu'il met en relief les domaines pouvant faire l'objet d'une délégation de pouvoirs, à savoir:

La gestion financière  
La gestion des ressources humaines  
La gestion des produits

---

<sup>4</sup> LC/G.1964.



La délégation de pouvoirs sollicitée dans ces domaines, ainsi que les activités prévues sont en rapport direct avec l'objectif général du plan pilote énoncé ci-après:

Une telle approche a pour but d'améliorer l'efficience et l'efficacité dans la mise en oeuvre d'un programme de travail qui réponde aux besoins des bénéficiaires ultimes des travaux de l'Organisation, à savoir les gouvernements des Etats membres.<sup>5</sup>

### B. Gestion financière

La CEPALC souhaite, dans ce domaine, disposer d'une plus grande latitude pour engager des dépenses imputables au budget et disposer des pouvoirs nécessaires pour effectuer des dépenses et transférer des fonds d'une rubrique budgétaire à une autre, tout en respectant les procédures habituelles en matière de budget et dans le cadre des paramètres établis à l'avance, en échange d'une justification plus stricte de l'emploi des fonds et un rendement accru. Une importance primordiale sera attachée à la fourniture de certains produits dans le cadre des contraintes budgétaires et d'un ensemble de normes administratives compatibles et simplifiées. Il s'agirait d'appliquer les principes suivants:

Les responsables seront autorisés à disposer librement des ressources dans le cadre de paramètres clairement définis;

Les principaux mécanismes de contrôle financier du système devront être appliqués non seulement aux rubriques budgétaires mais aussi à l'affectation des crédits;

La prise de décisions quant à l'emploi des facteurs doit faire l'objet de la délégation la plus ample possible, répondre à la vision du Secrétaire général, aux priorités de l'Organisation et aux normes de rendement arrêtées par les Etats membres.

Le budget devra être utilisé de plus en plus comme un instrument destiné à favoriser le rendement administratif et l'efficacité des programmes, ainsi que pour le contrôle et l'affectation des fonds. L'objectif est d'établir un rapport entre le budget et le rendement afin de tirer le meilleur parti possible des ressources disponibles. La gestion financière ne reposera plus sur des critères comptables mais sur le rendement; c'est pourquoi la plupart des contrôles *ex ante* imposés aux responsables de la gestion des ressources seront supprimés mais ils seront remplacés par des exigences plus strictes en termes de justification de l'emploi des fonds dans les résultats obtenus et les dépenses consenties. Il s'agit de transformer le budget en un "contrat de rendement" en échange du contrôle des ressources allouées. Les superviseurs s'engageraient dès lors à fournir certains produits ou à obtenir des résultats donnés; ils seraient donc mieux à même de prendre des initiatives et d'assumer la responsabilité de la prestation de services d'une façon productive et efficace.

Au stade de l'élaboration du budget par programme pour l'exercice biennal 1998-1999, la CEPALC a accepté de supprimer quelques postes permanents en échange de ressources destinées à des contrats temporaires, l'assistance technique et des services consultatifs, à titre de compensation partielle. Les chefs de division auront la faculté de disposer de ces ressources afin de financer les activités prévues dans le programme de travail ayant fait l'objet de la plus haute priorité et susceptibles d'un plus fort

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 5.

retentissement. La souplesse dans la gestion des ressources budgétaires est un élément qui devrait permettre d'obtenir de meilleurs résultats et d'établir un rapport entre le budget et le rendement.

La flexibilité dont disposeraient les chefs de division dans la gestion des ressources doit être exercée dans les limites convenues et dans le cadre du programme de travail adopté; elle sera également soumise à un contrôle rigoureux de la part de la Division opérationnelle et de la planification des programmes et de la Division de l'administration.

### **C. Gestion des ressources humaines**

La CEPALC a fait l'objet d'une délégation de pouvoirs en matière de recrutement, de placements et de promotions.<sup>6</sup> On prévoit dès lors de simplifier un certain nombre de démarches afin de rendre les procédures administratives plus fluides et plus efficaces. Dans l'exercice de ces pouvoirs, la CEPALC veillera à ce que soient respectées toutes les politiques générales arrêtées par le Secrétariat, en particulier en ce qui concerne la répartition géographique et l'équilibre entre hommes et femmes.

Les domaines et activités qui feront l'objet de cette délégation de pouvoirs seront soigneusement identifiés, de même que les objectifs poursuivis. Des indicateurs de rendement seront alors définis en fonction de ces objectifs, afin de mesurer les résultats et les progrès accomplis dans la réalisation des activités proposées, et de déterminer la mesure dans laquelle celles-ci contribuent au rendement général de l'institution.

### **D. Gestion des produits**

Il est possible, dans ce domaine stratégique, d'améliorer considérablement l'efficacité et l'efficience, non seulement en termes de produits plus nombreux et de meilleure qualité mais aussi sur le plan de leur diffusion et de leur rayonnement. La gestion des produits, qui correspondent essentiellement à des connaissances, passe par une organisation au niveau de l'élaboration, de la collecte, de la sélection et de la diffusion de l'information pertinente.

Il s'agit d'un domaine prioritaire du point de vue de l'application de technologies de pointe en matière d'information et de communication grâce auxquelles l'information et les services d'appui seront plus rapides et efficaces. La CEPALC a d'ores et déjà mis au point des mécanismes électroniques permettant d'accéder à des sources extérieures d'information par le biais d'Internet et assure une diffusion de plus en plus vaste de ses activités sur sa page d'accueil. Dans le même temps, la CEPALC fait un usage intensif d'Internet à l'échelon interne pour développer l'échange d'informations et les contacts entre ses fonctionnaires dans toute la région.

Malgré les progrès considérables accomplis dans ce domaine grâce à l'adoption de mesures au sein de la CEPALC, il est important, dans certains domaines, de parvenir aux niveaux requis de capacité et de flexibilité pour choisir, adopter et utiliser les technologies les plus adéquates, compte tenu, bien entendu, des critères appliqués dans le système tout entier.

---

<sup>6</sup> Le 8 septembre 1997, la CEPALC a reçu l'autorisation du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion d'amorcer l'application d'un plan pilote de délégation de pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines durant la période comprise entre le 1er octobre 1997 et le 30 septembre 1998.

Dans le cadre de la politique d'abaissement des coûts et de perfectionnement du rendement, la CEPALC maintiendra une équipe de professionnels responsables de la mise en oeuvre du programme de travail, épaulés par des consultants extérieurs, formule qui assurerait une plus grande souplesse dans la réalisation des activités du programme de travail et permettrait de disposer de services spécialisés qui ne sont pas toujours indispensables à temps plein. Une association judicieuse entre les ressources intérieures et extérieures visant à l'obtention de produits plus nombreux et de meilleure qualité impose de nouveaux défis aux chefs de division sur le plan de la gestion. Ils devront, pour pouvoir s'acquitter de ces tâches, compter sur l'appui de la Section du personnel. La Division opérationnelle et de la planification devra formuler les principes directeurs et veiller à ce que les objectifs prévus en matière de rendement soient accomplis.

### III. CADRE DE POLITIQUES

#### A. Mandat et objectifs de la CEPALC

A l'occasion de la vingt-sixième session de la Commission, tenue à San José (Costa Rica) du 15 au 20 avril 1996, les Etats membres ont affirmé que la CEPALC est particulièrement compétente pour affronter en Amérique latine et dans les Caraïbes les tâches qui lui ont été confiées par le Conseil économique et social, dans le cadre d'une Organisation des Nations Unies restructurée. Par conséquent, la CEPALC doit exercer ses activités en tant que centre d'excellence chargé de collaborer avec les Etats membres à une analyse intégrée des processus de développement axée sur l'élaboration, le suivi et l'évaluation de politiques publiques, assortie d'une prestation de services opérationnels dans les domaines de l'information spécialisée, des services consultatifs, d'une action de formation et de soutien en faveur de la coopération régionale et internationale.

#### B. Produits des programmes

Le budget par programme de la CEPALC pour l'exercice biennal 1998-1999, élaboré pour la première fois selon les nouvelles pratiques de gestion prévues dans le plan pilote, est entré en vigueur en janvier de cette année, c'est-à-dire il y a à peine deux mois.

Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer les effets positifs de l'application du plan pilote puisque les activités programmées sont bien entendu en cours de réalisation, on peut d'ores et déjà signaler que le nombre de produits prévus dans ce projet de programme de travail 1998-1999 est supérieur de 6,6 p.100 à celui de l'exercice 1996-1997. Cette tendance à la hausse correspond à l'accroissement attendu en termes de productivité et d'efficacité qui devrait être l'un des résultats de la plus grande souplesse de l'institution sur le plan financier dans la mise en oeuvre des programmes, de l'adoption de pratiques de gestion "améliorées" et de la simplification des procédures.

Produits prévus par catégorie	Exercice biennal 1996-1997	Exercice biennal 1998-1999
Réunions intergouvernementales	41	23
Réunions d'experts	45	59
Publications périodiques	55	44
Publications non périodiques	142	216
Matériel technique	63	47
Matériel et services d'information	64	48

Afin d'assurer sa parfaite concordance avec les nécessités actuelles, le programme de travail ordinaire de la CEPALC par sous-programme a fait l'objet d'un examen visant à fixer des objectifs fondés sur une étude cas par cas et réalisé par le personnel de direction et les fonctionnaires qui participent directement à la fourniture des produits; un tel examen devrait conduire à l'établissement et à l'application d'une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant de déterminer la pertinence et le rayonnement des produits, et devrait également se traduire par une efficience et une productivité accrues.

#### IV. MESURE DU RENDEMENT

Toute organisation qui souhaite améliorer considérablement son rendement se voit dans l'obligation de procéder à des changements profonds, notamment sur le plan des systèmes de mesure et de gestion. Les éléments mesurés retiennent l'attention, en particulier lorsque les résultats faisant l'objet de l'évaluation sont associés à un système de récompenses et de sanctions.

Les systèmes traditionnels de mesure du rendement, fondés essentiellement sur des critères financiers ou de production, se sont avérés inefficaces tant dans le secteur public que dans le privé. Le personnel de direction doit pouvoir disposer d'un ensemble équilibré d'indicateurs qui permettent de couvrir, d'une seule fois, les différentes facettes de l'organisation. La qualité, l'efficacité avec laquelle les produits ont été fournis, le degré de satisfaction des bénéficiaires, l'adoption d'innovations et les ressources humaines sont les principaux piliers des nouvelles stratégies compétitives. De tels indicateurs ne se limitent plus à mesurer exclusivement le produit; ils permettent un suivi permanent du comportement tout au long du processus.

On dispose déjà de données permettant l'évaluation quantitative du rendement de la CEPALC mais l'évaluation qualitative est, quant à elle, beaucoup plus difficile, notamment en ce qui concerne les effets et le caractère pertinent des activités menées. Dans ce contexte, le Secrétaire exécutif a résolu de mettre sur pied une équipe de travail spéciale qui serait chargée, sous la houlette d'un chef de division, d'élaborer un système de mesure du rendement dans les travaux de fond de la CEPALC. Cette équipe, qui fait un usage intensif des techniques de pointe en matière d'information, est renforcée par des consultants extérieurs.

Ce système devrait permettre de déterminer la mesure dans laquelle les activités correspondant aux différents produits conduisent à l'atteinte des objectifs des différents sous-programmes. Les indicateurs de rendement sont essentiellement définis en fonction des facteurs suivants:

- a) Efficacité interne: degré selon lequel chaque activité contribue à l'atteinte des objectifs;
- b) Efficience: qualité des travaux réalisés du point de vue formel et du contenu; cet aspect est associé au concept de "satisfaction de l'utilisateur";
- c) Efficacité externe: indicateurs mesurant l'incidence des activités (degré de rayonnement des résultats, degré de pertinence du produit pour le bénéficiaire et degré d'utilité pour le bénéficiaire ou mesure dans laquelle il répond à ses attentes).

Les travaux de fond de la CEPALC concernent les quatre principales catégories de produits mentionnées ci-après. Un ensemble d'indicateurs répondant aux critères présentés plus haut sera élaboré pour chacune d'entre elles.

- a) Publications basées sur des études statistiques et de politiques (documents périodiques, livres, monographies et articles institutionnels);
- b) Missions d'assistance technique aux pays de la région;
- c) Diffusion:
  - i) aux responsables de la formulation de politiques, généralement par le biais de l'organisation de conférences spécialisées de haut niveau et la participation à ce type de réunions;
  - ii) à l'opinion publique, généralement par l'intermédiaire de conférences et de communiqués de presse;
- d) formation du personnel technique des gouvernements.

Ces indicateurs sont essentiellement d'ordre pratique car ils visent à évaluer, non pas les facteurs, mais la valeur attribuée aux produits par les bénéficiaires prévus de la CEPALC, à savoir les responsables de la formulation de politiques, les autorités des pays et les principaux opérateurs économiques.

Parmi les progrès accomplis au cours des dernières années, l'un des plus marquants est l'emploi de la technique de *benchmarking*, à savoir l'identification des concurrents ou des organisations qui travaillent dans d'autres domaines et constituent un exemple de pratique optimale dans une activité, une fonction ou un processus donné, que l'on peut comparer avec son propre comportement. Cette méthodologie présente l'avantage de pouvoir s'appliquer à n'importe quelle situation et peut s'avérer particulièrement précieuse dans le processus de réforme. Une telle technique, en s'inspirant de facteurs extérieurs, offre aux cadres une perspective plus ample qui va au-delà des modèles utilisés sur le plan interne pour comparer le comportement actuel et celui de périodes antérieures.

Dans le cas de CEPALC, il est souhaitable sans nul doute de comparer son rendement dans certains processus, activités et fonctions (notamment, la production et la diffusion de publications et l'utilisation de technologies de l'information) aux pratiques optimales d'autres organisations avec lesquelles une telle comparaison soit aisée, telles que la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement et le PNUD.

En ce qui concerne la mesure du rendement, il faut souligner que les plus aptes à juger de la pertinence et de la qualité des travaux du Secrétariat sont avant tout les Etats membres. Ils sont donc appelés à jouer un rôle actif dans ce processus, par le biais des mécanismes existants ou de nouveaux mécanismes propres à favoriser l'échange d'information nécessaire entre la Commission et ses principaux bénéficiaires.

A mesure que s'approfondissent les connaissances dans ce domaine, de nouvelles méthodes de mesure du rendement devront être mises au point, ce qui pourrait compromettre la comparaison avec les périodes antérieures, ce qui constitue un désavantage mineur. L'important est de déterminer le rendement de l'institution par rapport à ses concurrents, plutôt que par rapport au passé.

La mise au point d'un nouveau système de mesure du rendement n'a pas de limite temporelle. Il ne s'agit pas seulement de modifier les critères sur lesquels ce système est fondé et remplacer les indicateurs financiers et de production par d'autres types de critères, mais bien d'adopter une nouvelle philosophie dans le cadre de laquelle la mesure est un processus permanent et en constante évolution.





## V. POUVOIRS ET RESPONSABILITES

### A. Commentaires généraux

Un système intégré de délégation de responsabilités et de pouvoirs est une composante essentielle de toute gestion adéquate. L'intégration des objectifs stratégiques, des principes directeurs de politiques, des priorités et des mécanismes de contrôle et supervision dans le cadre d'un rendement mesurable en fonction de normes et de résultats devrait se traduire par une efficience et une efficacité accrues.

L'adoption d'un système de délégation de pouvoirs et de responsabilités encouragera les fonctionnaires de toutes les catégories à prendre des décisions informées, fondées sur une documentation et une analyse adéquates, et évitera toute ambiguïté quant au responsable de chaque activité. La justification de l'emploi des fonds sera proportionnelle à la responsabilité octroyée et aux pouvoirs délégués.

Le contexte dans lequel devra se dérouler cette délégation de responsabilités et de pouvoirs au sein de la CEPALC devra tenir compte des principes suivants:

Les domaines d'activité susceptibles de faire l'objet d'une délégation de pouvoirs devront être identifiés de façon à ce que les superviseurs puissent adopter les mesures pertinentes pour accroître l'efficacité et l'efficience sur un plan général;

Toute délégation de responsabilités et de pouvoirs devra être accompagnée de services d'appui et de formation, de politiques et de principes directeurs bien définis, de ressources adéquates, d'un accès constant à l'information, de services consultatifs et de participation aux instances propres à favoriser l'échange de données d'expérience et la réalisation de consultations quant aux changements de normes et de politiques;

Un système bien structuré de justification de l'emploi des fonds devra être mis en place afin que soient clairement exposés le type de responsabilité, les buts et objectifs, les exigences en matière de contrôle et de présentation de rapports, les normes relatives au comportement, aux récompenses et aux sanctions, ainsi qu'un mécanisme de révision des comptes et de supervision;

Dans l'attribution de responsabilités, il faudra veiller à ce que les pouvoirs soient délégués à la personne qui sera la mieux à même de prendre une décision; le critère de valeur ajoutée doit être pris en compte, c'est-à-dire que l'incorporation d'une personne supplémentaire à un processus ne se fera que dans la mesure où celle-ci offre un avantage ou une valeur ajoutée;

Le responsable de la prise de décision ayant fait l'objet d'une délégation de responsabilités et de pouvoirs devra rendre compte des décisions adoptées.

## **B. Analyse générale de la délégation de pouvoirs octroyée aux commissions régionales**

L'instruction administrative ST/AI/234/Rev.1, datée du 22 mars 1998, contient une description des pouvoirs exigés conformément au Statut et au Règlement du personnel et une définition de la délégation de pouvoirs en la matière à tous les services, y compris la CEPALC et les autres commissions régionales, à la lumière des principes énoncés dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/151.

Le Règlement financier des Nations Unies contient des dispositions relatives à la délégation de pouvoirs aux commissions régionales. La délégation de pouvoirs à la CEPALC en matière financière et budgétaire est régie par la section 2 du Finance Manual.

## **C. Situation actuelle**

Le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion a autorisé la mise en marche d'un projet pilote de délégation de pouvoirs dans le domaine des ressources humaines au sein de la CEPALC, durant la période comprise entre le 1er octobre 1997 et le 30 septembre 1998.

De même, la CEPALC a été autorisée à amorcer un plan pilote sur la délégation de pouvoirs en matière financière à partir du 10 novembre 1997 mais elle en a suspendu l'exécution à la lumière des dispositions adoptées par l'Assemblée générale aux termes de sa résolution 52/220 II, paragraphes 11 et 12. Dans un mémorandum en date du 20 février 1998, le Secrétaire général adjoint à l'administration a autorisé la délégation de pouvoirs quant à l'élimination d'articles de l'inventaire et l'utilisation à des fins propres du produit des ventes de biens et de services. Il faut signaler que la CEPALC ne va pas exercer les pouvoirs délégués en vue de l'utilisation des fonds résultant d'activités de rente tant que le Contrôleur n'aura pas approuvé de mécanisme permettant la création du fonds de roulement pertinent. Une délégation accrue de pouvoirs dans le domaine des achats est encore en suspens, dans l'attente d'un nouvel examen.

## VI. JUSTIFICATION DE L'EMPLOI DES FONDS

### A. Mesures adoptées pour perfectionner la justification de l'emploi des fonds

Dans le mémorandum sur le projet pilote de délégation des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines à la CEPALC, le Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion signale que "ce projet obéit à la décision du Secrétaire général de donner au personnel de direction les attributions nécessaires pour agir avec détermination dans leurs domaines respectifs et de réduire les instances administratives centralisées afin de déléguer le maximum de pouvoirs et de responsabilités en échange d'une justification précise de l'emploi des fonds. ... Cette délégation doit tenir compte de la nécessité d'offrir aux directeurs de programmes de la Commission un service intégré, adéquat et efficace afin qu'ils puissent, à leur tour, accomplir leurs fonctions de façon plus efficace".

Il importe, à cet égard, de délimiter les différents niveaux de pouvoirs et de définir qui délègue à qui afin d'établir une division claire des responsabilités et de déterminer la justification pertinente de l'emploi des fonds. Comme signalé plus haut, le plan pilote de gestion a essentiellement pour but de déléguer des pouvoirs du Siège au Secrétariat de la CEPALC et, au sein de la Commission, du Secrétaire exécutif aux chefs de division. Il est donc évident qu'au niveau de la CEPALC, la responsabilité de la mise en oeuvre du plan pilote est essentiellement assumée par le Secrétaire exécutif qui devra répondre de son application adéquate auprès du Siège. Pour s'acquitter de cette tâche, le Secrétaire exécutif peut déléguer une partie de cette responsabilité au Chef de la Division opérationnelle et de la planification des programmes, notamment en ce qui concerne la formulation des principes directeurs, la mesure du rendement et le contrôle des résultats des programmes.

Quant à la délégation de pouvoirs dans le domaine des ressources humaines, le Directeur de la Division de l'administration et le Chef de la Section du personnel devront, conformément à l'ordre hiérarchique établi, répondre de toutes les tâches ayant trait à la gestion des ressources humaines auprès du Secrétaire exécutif et du Sous-Secrétaire général de l'administration des ressources. Les chefs de division et les directeurs des bureaux sous-régionaux de la CEPALC feront rapport au Secrétaire exécutif pour ce qui est des tâches administratives.

Afin d'assurer des résultats satisfaisants au niveau des mécanismes de contrôle et de justification de l'emploi des fonds, il faudra redéfinir les instances internes de contrôle de la gestion au sein de la CEPALC. Cela implique une redéfinition des principales fonctions de la Division de l'administration, ainsi que de la Division opérationnelle et de planification des programmes. La première devra déléguer le contrôle centralisé au profit de la prestation de services; la deuxième devra se charger de contrôler le rendement, favoriser l'échange de données d'information et la coordination et mesurer le retentissement du programme de travail en général. L'évaluation du comportement dans les domaines financiers et de fond fera l'objet d'un changement radical quant à sa nature et sa forme mais ce changement devrait être

positif. Il est fondamental de redéfinir les procédures internes afin d'atteindre les principaux objectifs du plan pilote et une justification absolue de l'emploi des fonds de la part de tous les intéressés.

La CEPALC doit également répondre de sa gestion auprès des organes internes et externes de contrôle tels que le Bureau des services de contrôle interne, les audits, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et le Comité du programme et de la coordination.

A un troisième niveau, tout aussi important que les précédents, la CEPALC doit rendre des comptes à ses Etats membres. Cette démarche doit être effectuée, au premier chef, durant la session biennale qui, en sa qualité d'organe politique principal de la Commission, doit donner son approbation définitive au programme de travail. D'autre part, il a été convenu, durant la vingt-sixième session de la CEPALC, de créer un groupe de travail spécial ouvert à tous les Etats membres de la CEPALC lequel aura pour mandat, en consultation avec le Secrétaire exécutif, de définir les priorités du programme de travail et de proposer à la Commission des orientations stratégiques pour ses activités futures, compte tenu des priorités de développement de l'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que des aspects budgétaires.

## **B. Perfectionnement des mécanismes de contrôle et conséquences**

Toute l'information recueillie moyennant le système de contrôle doit être incorporée à une base de données sur la gestion qui facilitera la mise à jour de tout le matériel pertinent aux fins de la prise de décisions, du contrôle et de l'évaluation, ainsi que l'accès à cette information. La CEPALC met actuellement au point, avec l'aide d'une assistance extérieure, un système intégré d'information destiné au personnel de direction et qui permettra de regrouper toute l'information nécessaire pour contrôler la mise en oeuvre du programme de travail et déterminer le retentissement de tous les produits.

Sur la base de toutes ces données, le personnel de direction pourra recevoir des rapports périodiquement actualisés en matière de gestion, qui constitueront un outil précieux dans le contrôle de la gestion et la prise de décisions. Un tel système permettra de contrôler toutes les activités et la justification de l'emploi des fonds de la part des directeurs de projets quant à l'utilisation rationnelle et efficace des ressources dont ils disposent et la fourniture de produits.

Le système permettra de partager l'information, notamment moyennant des rapports *ex post* sur le type de dépenses (par exemple, voyages officiels, groupes spéciaux d'experts, consultants et déplacements des fonctionnaires pour participer à des réunions officielles), la gestion des postes vacants, les missions, etc.

Le principal objectif du système sera néanmoins d'établir un rapport intégré sur la gestion, comprenant des indicateurs de retentissement des produits et des activités et d'offrir au personnel de direction la possibilité d'effectuer un suivi de la réalisation globale du programme de travail.

Ce rapport intégré sur la gestion sera élaboré sur la base de toute l'information recueillie et de tous les accords adoptés aux différents stades et instances où seraient appliqués ces mécanismes de contrôle. Le système permettra de dresser un inventaire de toutes les mesures de coordination adoptées, y compris les accords sur "l'alerte avancée", les modifications apportées au plan central de planification et les instruments d'évaluation de l'incidence, ainsi que différents types de rapports présentés sur format courant.

Un tel système implique la substitution des démarches actuelles par des procédures automatisées et l'adoption de nouveaux mécanismes de gestion, et, partant, la modification d'aspects importants de la culture organisationnelle. La première phase du projet prendra fin au plus tard en avril 1998. L'un de ses principaux volets sera l'utilisation systématique des indicateurs d'incidence et de rendement afin de mesurer le degré d'avancement de la mise en oeuvre du programme de travail de la CEPALC.

Le système d'information fera appel aux technologies les plus sophistiquées d'Internet, appliquées au milieu protégé d'Intranet auquel tous les participants pourront accéder de façon adéquate.

Le système d'information pourra être consulté en ligne par Intranet. Il fonctionnera, dans une première phase, au siège de la CEPALC pour ensuite s'étendre à tous les bureaux sous-régionaux et nationaux.



## VII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'application du plan pilote de gestion ne se limite pas à la délégation de pouvoirs et de responsabilités dans certains domaines, ni à l'adoption de mécanismes novateurs et à l'automatisation de certaines procédures. Il implique une modification profonde du modus operandi actuel de la CEPALC et constitue l'amorce d'un processus de changement culturel. La réussite du plan pilote de gestion et le transfert de l'expérience acquise à d'autres services du Secrétariat des Nations Unies dépendent dans une large mesure du soutien qui sera accordé à de nouveaux changements institutionnels, notamment en matière de formation et de spécialisation.

Un volet essentiel du contrôle du comportement et de tout système de justification de l'emploi des fonds est la mise sur pied d'un système de sanctions et de récompenses. Il est important, dans ce domaine, que le Siège et les organismes politiques compétents énoncent des principes directeurs. La Commission d'administration publique internationale (CAPI) a mis au point un mécanisme souple d'octroi de récompenses et de bonifications en argent en fonction du rendement qui pourrait servir d'orientation actualisée dans un domaine aussi sensible que celui des résultats non satisfaisants.

Bien que le projet pilote de gestion des ressources humaines n'ait été amorcé que depuis quelques mois à la CEPALC, on prévoit d'ores et déjà une efficacité accrue dans les domaines où la Commission dispose de pouvoirs élargis.

Il est indispensable que les fonctionnaires concernés par la délégation de pouvoirs connaissent en profondeur tous les mécanismes et les normes de l'Organisation des Nations Unies. Tous les domaines décentralisés doivent donc faire l'objet d'orientations claires et précises et d'une dotation adéquate de personnel. Ces éléments joueront un rôle particulièrement important lorsque la Commission aura accumulé une expérience positive suffisante pour solliciter une délégation accrue de pouvoirs.