



Assemblée générale

Distr. générale
17 février 2006
Français
Original: anglais

Soixante et unième session

Points 115 et 126 de la liste préliminaire*

Examen de l'efficacité du fonctionnement administratif et financier de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général sur les activités du Bureau des services de contrôle interne

Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'inspection du programme et de la gestion administrative de la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale

Résumé

Le Bureau des services de contrôle interne a constaté que la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) ne ménageait aucun effort pour réaliser son ambition de devenir un « Centre régional d'excellence ». Pour ce faire, elle appliquait une approche intégrée et pluridisciplinaire des problèmes de mondialisation et des questions de développement touchant la région, dans le contexte des objectifs du Millénaire pour le développement. La CESAO a renforcé ses compétences et développé son expérience de l'action pluridisciplinaire et a renforcé son potentiel en matière de sensibilisation, de communication, de coordination et d'exécution d'activités au niveau régional. Le fait que les pays membres marquent un plus grand intérêt pour ses travaux et y participent plus activement montre que les réalisations de la Commission et leur apport pour la région sont de plus en plus reconnus.

Le Bureau des services de contrôle interne a noté avec satisfaction que la Commission utilisait systématiquement les outils de gestion axée sur les résultats et était, dans ce domaine, l'une des entités les plus avancées du Secrétariat. La Commission dispensait à ses responsables et à son personnel une formation portant sur les méthodes et l'utilisation de ces outils. Pour renforcer ces résultats, elle doit maintenant agir avec la même détermination afin de mettre en place un mécanisme de contrôle de la qualité de ses prestations.

* A/61/50.



Toutefois, pour tirer pleinement parti de son potentiel, la Commission doit s'attaquer à cinq problèmes : a) elle doit normaliser sa structure organisationnelle; b) elle doit rétablir la Division de statistique; c) elle doit réévaluer les avantages comparatifs de la Commission et renforcer le réseau de collaboration avec ses partenaires régionaux; d) elle doit améliorer sa gestion de l'information et du savoir pour atteindre un niveau qualitatif qui soit à la mesure de son rôle dans la région; et e) elle doit rendre le style de gestion de sa direction exécutive plus cohérent, objectif et transparent. L'action de la Commission serait beaucoup plus efficace si elle s'employait à régler ces problèmes en donnant suite aux 20 recommandations formulées dans le présent rapport.

La direction de la Commission a demandé que le paragraphe précédent soit reformulé et ne comprenne plus que deux priorités : le renforcement du sous-programme de statistique et l'amélioration de la gestion de l'information et du savoir pour la porter à un niveau qualitatif qui soit à la mesure du rôle de la Commission dans la région. Le Bureau n'a pas accédé à cette demande.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–4	3
II. La structure organisationnelle	5–8	4
III. Le sous-programme de statistique	9–15	5
IV. Exécution des programmes	16–24	7
V. Rôle régional	25–29	9
VI. Gestion de l'information et du savoir	30–38	11
VII. Appui au programme	39–42	14
VIII. Direction exécutive	43–46	16
IX. Conclusions	47–49	17
X. Recommandations	50–81	17

I. Introduction

1. La Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) a été créée en 1973¹. Son mandat et son nom ont été modifiés en 1985² afin de tenir pleinement compte de l'aspect social de ses activités. Le siège de la Commission a été réinstallé à Beyrouth en 1997, après plusieurs déménagements imputables à l'instabilité politique régnant dans la région. En octobre 2001, la CESAO a entrepris une réforme inspirée par son ambition de devenir un « Centre régional d'excellence » orienté vers l'action, ayant pour objectif de faciliter l'intégration des pays membres grâce à un effort pluridisciplinaire de premier ordre visant à assurer l'utilisation optimale et viable des ressources naturelles et humaines de la région, à réaliser l'intégration des marchés nationaux et à faciliter les flux transfrontières de marchandises, de services, de capitaux et de personnes à l'intérieur de la région³. Par ailleurs, le style de gestion de la Commission se veut fondé sur le travail d'équipe, la transparence et une politique de communication efficace et ouverte.

2. La CESAO s'emploie à créer des synergies permettant aux pays membres de gérer les processus de mondialisation et de développement, compte tenu des objectifs du Millénaire pour le développement, des spécificités de la région et de l'évolution des techniques et du commerce à l'échelle mondiale. Quatre domaines prioritaires ont initialement été définis dans le cadre de la réforme, à savoir la mondialisation et l'intégration régionale, les politiques sociales, l'eau et l'énergie et les technologies de l'information et des communications, auxquels sont venus s'ajouter par la suite la promotion de la femme et le renforcement du pouvoir d'action des femmes⁴, le renforcement des capacités statistiques nationales, et l'assistance aux pays qui sortent d'un conflit⁵. Pour la mise en œuvre de la réforme dans ces domaines prioritaires, l'accent devait être mis sur des critères qualitatifs plutôt que quantitatifs, le respect des délais, la rationalisation des processus d'exécution des tâches et le renforcement de l'approche pluridisciplinaire.

3. En 2005, le Bureau des services de contrôle interne a réexaminé la gestion du programme et la gestion administrative de la CESAO et a évalué l'état d'avancement de la réforme et son incidence sur la responsabilisation et l'efficacité de l'exécution du programme. L'inspection a compris une analyse des données relatives au programme dans le Système intégré d'information sur les réunions et la documentation, une étude préliminaire des textes adoptés par les organes délibérants, des instructions administratives, des documents budgétaires et autres documents pertinents; une enquête sur questionnaire auprès des cadres de direction et du personnel de la Commission ainsi que de leurs partenaires et autres parties prenantes; et des entretiens, à New York et à Beyrouth, avec des membres de l'Administration et du personnel de l'Organisation des Nations Unies, des représentants d'autres entités des Nations Unies, des responsables de gouvernement et des diplomates.

¹ Par la résolution 1818 (LV) du Conseil économique et social en date du 9 août 1973.

² Par la résolution 1985/69 du Conseil économique et social en date du 26 juillet 1985.

³ Voir la page intitulée « ESCWA Vision » sur le site Internet de la Commission (www.escwa.org.lb/about/exec/reform/pix/ex3tst.html).

⁴ Aux termes du paragraphe 3 de la résolution 240 (XXII) de la Commission en date du 17 avril 2003.

⁵ Aux termes des paragraphes 2 et 3 de la résolution 241 (XXII) de la Commission en date du 17 avril 2003.

4. Le projet de rapport a été soumis à l'administration de la Commission pour observations. Celles-ci sont consignées en italiques dans le présent rapport. Le Bureau remercie vivement l'administration et le personnel de la CESAO de leur coopération pendant cette inspection.

II. La structure organisationnelle

5. En vue d'assurer une exécution plus souple et plus efficace du programme, la Commission a adopté une approche par équipes thématiques de l'organisation interne dans le cadre de la réforme⁶. Le concept d'« équipe » a été appliqué à toutes les entités administratives d'un niveau inférieur à celui de la division, remplaçant les « services », « sections » et « groupes » que comporte la nomenclature classique de l'ONU. Le Bureau a reconnu que l'approche par équipes favorisait les échanges de compétences spécialisées et la coopération entre les différentes disciplines au sein de la Commission. Toutefois, cette approche s'accompagnait d'une fragmentation excessive, bien que certains efforts aient été faits pour y remédier, de rigidités importantes et d'une confusion extrême dans les rapports hiérarchiques et les structures organisationnelle et budgétaire.

6. Le Bureau rappelle que, selon la pratique établie, on crée une équipe pluridisciplinaire lorsqu'on veut obtenir un résultat donné dans un délai déterminé. Une telle équipe est composée de membres (à plein temps ou à temps partiel) ayant des compétences différentes, et est normalement dissoute une fois sa mission achevée. Le chef d'équipe doit être pleinement habilité à diriger les travaux de l'équipe et est tenu personnellement responsable du résultat. En ce qui concerne l'évaluation des membres de l'équipe, on prend en considération leur contribution au travail d'équipe au même titre que les tâches dont ils s'acquittent habituellement. Le Bureau rappelle par ailleurs que les structures administratives permanentes sont responsables de l'exécution des activités régulières au titre d'un même thème, faisant, le cas échéant, appel à du personnel ayant des compétences spécialisées.

7. Or, à la CESAO, la distinction entre les structures permanentes et les équipes n'est pas claire, les cadres intermédiaires et le personnel subalterne ne sachant pas toujours très bien ce qu'on attend d'eux. Des structures administratives établies sont souvent rebaptisées « équipes » alors que la substance, la nature et la dynamique du travail n'ont aucune des caractéristiques du travail d'équipe. La constitution et la gestion des équipes est extrêmement centralisée, la plupart des décisions réellement importantes étant prises par la Secrétaire exécutive. Cet état de fait décourage les cadres intermédiaires de former des équipes réellement pluridisciplinaires. On a signalé au Bureau que des fonctionnaires avaient été mutés d'une équipe à une autre sans que ceux-ci ou les chefs d'équipe soient préalablement consultés et, dans plusieurs cas, dans des délais très brefs.

8. Le Bureau des services de contrôle interne rappelle qu'il avait déjà déconseillé à l'administration de la CESAO de supprimer les sections et les groupes. Le Bureau estime que le moment est venu de revoir les directives et pratiques régissant le travail d'équipe à la CESAO. Il convient de créer à l'intérieur des divisions des structures administratives stables, respectant la nomenclature et la chaîne

⁶ Voir la page intitulée « ESCWA Reform and Revitalization » sur le site Internet de la Commission (<www.escwa.org.lb/about/exec/reform/ex1main.html>).

hiérarchique habituelles et, parallèlement, une structure souple d'équipes pluridisciplinaires. Une telle révision de la conception des équipes serait conforme aux grands principes qui président à la réforme en cours à la Commission : la décentralisation rationnelle de la prise de décisions et le renforcement de la responsabilisation.

III. Le sous-programme de statistique

9. En 2003, la Division de la statistique de la CESAO a été démantelée et ses activités ont été décentralisées. Quatre équipes spécialisées de statisticiens (dont trois ne comprenaient qu'un seul administrateur) ont été affectées à quatre divisions. L'idée était d'améliorer la collaboration entre statisticiens et spécialistes des différents domaines techniques en vue de produire des données exactes et cohérentes. En 2004, le Bureau des services de contrôle interne a estimé que l'absence d'une division de la statistique était un handicap et que la décentralisation des activités statistiques devait être réévaluée en faisant l'objet de larges consultations avec les parties prenantes⁷. Par la suite, la CESAO a indiqué que, d'après les résultats d'une étude interne, la structure décentralisée devait être maintenue⁸.

10. Le BSCI a constaté que, si la décentralisation avait rapproché les statisticiens des travaux de recherche menés dans les divisions techniques, elle avait nui à la synergie du sous-programme de statistique, dans la mesure où la masse critique de compétences statistiques était éclatée. La décentralisation avait ralenti la création d'un système intégré d'information statistique en tant que source unique de données fiables, adaptées aux besoins et comparables. La plupart des données statistiques étaient disponibles dans les divisions, mais ne pouvaient pas être immédiatement échangées et n'étaient pas facilement accessibles, et il était souvent plus facile de les obtenir de sources extérieures ou de les recalculer. Il n'existait aucune stratégie de mise en place de capacités statistiques dans la région.

11. Un petit centre de liaison, le Groupe de coordination des statistiques, a été créé pour coordonner le sous-programme de statistique⁹. Le Bureau a toutefois observé que du fait de l'instabilité des effectifs du Groupe et du flou de son mandat, la coordination a été intermittente. Il a été difficile de s'assurer que les ressources allouées au sous-programme sont bien utilisées aux fins prévues et de distinguer les liens hiérarchiques qui rattachent les statisticiens au chef du Groupe, d'une part, et aux chefs des divisions techniques auxquelles ils ont été affectés, d'autre part. D'une façon générale, le nombre d'administrateurs du sous-programme de statistique a diminué de 25 %, et le nombre d'agents des services généraux de 30 %,

⁷ Voir le rapport du Bureau des services de contrôle interne sur son audit des commissions régionales (A/58/785, par. 51 à 54, 81 et 82).

⁸ Rapport du Secrétaire général sur l'application des recommandations formulées par le Bureau des services de contrôle interne à l'issue de son audit de la gestion des commissions régionales (A/60/378, par. 40 à 44).

⁹ Voir la recommandation 3 du rapport de l'Équipe consultative sur la revitalisation de la CESAO (daté du 29 janvier 2002 et établi par Warren Sach, Keith Walton et Frances Zainoeddin), concernant la décentralisation des activités statistiques, selon laquelle les activités principales de la division de statistique, en particulier celles relatives au renforcement des capacités techniques dans la région, et les activités de coordination devraient relever d'une unité administrative plus restreinte qui servirait de centre de liaison.

entre 2002 et 2006. Du fait de sa décentralisation, le sous-programme n'a pas été en mesure de maintenir un large éventail de fonctions statistiques, de créer des relations efficaces avec les programmes de statistiques mondiaux ou de promouvoir la formulation d'une approche régionale des questions statistiques générales.

12. Le Bureau des services de contrôle interne estime que la structure actuelle ne permet pas une collaboration systématique et cohérente entre le sous-programme et la Division de statistique du Département des affaires économiques et sociales ou d'autres entités statistiques. Un mécanisme permettant d'obtenir des pays membres des données fiables de façon continue devrait être créé. Le contrôle et la gestion du sous-programme de statistique ne sont ni transparents ni efficaces. À la connaissance du Bureau, aucune mesure n'a été prise en vue de maintenir une masse critique de compétences statistiques à la CESAO, de promouvoir la collaboration entre les spécialistes des différents domaines statistiques ou de régler les problèmes méthodologiques et les questions d'organisation. Toutefois, le Bureau juge encourageant que la Commission s'efforce d'organiser sa structure administrative et de ventiler ses ressources de façon à recueillir des statistiques à des fins tant descriptives qu'interprétatives.

13. *La CESAO estime qu'un groupe de coordination central, fonctionnant dans le cadre d'une structure générale décentralisée, est la structure la plus appropriée pour ce qui est de rassembler des statistiques descriptives sous une forme pratique, compréhensible et d'utilisation facile, et d'élaborer des normes de contrôle des statistiques. En outre, un tel groupe, agissant en coopération avec les divisions et équipes techniques de la Commission, peut aider les pays membres à formuler et à mettre en œuvre leurs plans de renforcement des capacités en tirant pleinement parti des ressources pluridisciplinaires disponibles. En ce qui concerne la collecte de statistiques interprétatives, les divisions techniques sont les mieux placées, du fait de leur connaissance approfondie des indicateurs et méthodes de collecte et de regroupement des données, etc. Les statisticiens de la Commission spécialisés dans les différentes disciplines pourraient travailler ensemble pour aider les pays à mettre au point leur stratégie nationale dans le domaine statistique et élaborer une stratégie régionale répondant aux besoins de données des pays aux fins de l'intégration régionale et des priorités de développement, compte tenu du Document final du Sommet mondial de 2005. Les pays seraient ainsi préparés à produire des données fiables, à jour et comparables répondant aux besoins des décideurs, aux objectifs nationaux et aux objectifs du Millénaire pour le développement.*

14. Le Bureau prend note des mesures récemment adoptées par la CESAO en vue de réduire le morcellement des activités, de centraliser davantage la gestion des activités statistiques de la Commission et de la rendre plus cohérente et de renforcer le Groupe de coordination des statistiques. Toutefois, le rôle du Comité directeur interdivisions pour les activités statistiques et l'autorité hiérarchique du chef du Groupe de coordination des statistiques restent flous. Le Bureau constate par ailleurs que la gestion des ressources du sous-programme de statistique de la Commission est excessivement centralisée, et que le chef du Groupe de coordination n'est guère consulté. Les efforts qu'il déploie pour relier effectivement les produits et les ressources des différentes équipes relevant du sous-programme sont ignorés. Le chef du Groupe de coordination n'a toujours pas l'autorité voulue pour faire collaborer toutes les équipes, notamment à la mise en place du système d'information statistique intégré. Certains chefs d'équipes s'adressent directement à la Secrétaire exécutive de la Commission et aux États membres sans passer par lui.

15. Le Bureau est convaincu qu'il faudrait rétablir une Division de statistique revitalisée. Il est important d'intégrer les maigres ressources statistiques de la CESAO au sein d'une seule entité afin d'assurer le regroupement de la masse critique de compétences statistiques et la viabilité, la cohérence et l'efficacité de la fonction statistique. Les pays membres de la CESAO et la Division de statistique du Département des affaires économiques et sociales souscrivent à ce point de vue. Le Bureau note que la CESAO prévoit de réexaminer la question.

IV. Exécution des programmes

16. Le Bureau des services de contrôle interne a noté que la ponctualité du suivi de l'exécution des programmes et de la présentation des rapports correspondants s'était sensiblement améliorée au cours des deux dernières années, que des efforts soutenus avaient été faits pour promouvoir l'autoévaluation et que la Secrétaire exécutive s'était activement impliquée dans ce processus. Il a par ailleurs pris note du fait que la rationalisation du programme de publications avait porté ses fruits, le nombre de publications ayant diminué de 55 % depuis 2000. La diffusion des outils de suivi et d'évaluation par l'intranet avait enregistré des progrès considérables, de même que l'encadrement et la formation des responsables et du personnel des sous-programmes. De l'avis du Bureau, un processus plus participatif, faisant notamment intervenir le personnel d'encadrement intermédiaire, permettrait d'améliorer encore l'exécution des programmes.

17. Un système de gestion intégrale de la qualité a été introduit en vue de renforcer l'aspect qualitatif de l'exécution des programmes. Toutefois, bien que certains éléments de contrôle de la qualité aient été mis en place, le système dans son ensemble, tel qu'il a été conçu, n'est pas encore opérationnel. L'activité du Comité des publications, qui devait être le principal instrument de promotion de la qualité des produits de la CESAO, préoccupe particulièrement le Bureau.

18. En effet, le Comité des publications n'a pas tenu la plupart de ses engagements, à savoir veiller à la qualité des publications et évaluer l'efficacité de leur distribution et leur impact. Il n'existe pas de mécanisme permettant de vérifier qu'il est procédé systématiquement à des examens et à des évaluations internes. Il n'y a pas de fichier d'enquêteurs et les directives pertinentes n'ont toujours pas été établies. Des examens collégiaux ont certes été menés en interne et des propositions ont été faites en vue d'obtenir des fonds pour financer les évaluations externes prévues au cours de l'exercice biennal 2006-2007. Mais aucun examen extérieur officiel n'a été réalisé à ce jour et l'évaluation de l'efficacité du programme de publications n'en est qu'à ses débuts.

19. Le Comité des publications n'a pas réussi à clarifier d'importants éléments de son mandat. Ses travaux ont été entravés par le retard qu'il a mis à prendre des décisions essentielles et par le fait qu'il n'a pas adopté une approche participative. Si des changements positifs ont été constatés récemment dans les travaux du Comité, beaucoup reste encore à faire.

20. Tous les éléments du système de contrôle intégral de la qualité n'ont pas encore été mis en œuvre. Font notamment défaut des éléments tels que l'élaboration participative des plans de mise en œuvre par thème et par sous-programme, qui comprendraient une ventilation du temps d'exécution des tâches par fonctionnaire, un suivi continu des résultats par rapport aux plans de mise en œuvre par thème et la

présentation des rapports correspondants, une évaluation trimestrielle par le Secrétaire exécutif des résultats de chaque division par rapport aux plans de mise en œuvre par sous-programme, et une présentation de la fin des travaux par toutes les équipes lors d'un séminaire général.

21. Les activités de coopération technique sont un élément important de l'exécution du programme, et complètent efficacement les activités analytiques et normatives des commissions régionales. Le programme de coopération technique de la CESAO se caractérise généralement par le plus faible montant de fonds extrabudgétaires – tant en termes absolus qu'en termes relatifs – de toutes les commissions régionales, le manque de régularité des appels de fonds et un mécanisme d'évaluation des projets inadéquat. Le Bureau a toutefois pris note des succès remportés par la Commission en ce qui concerne la mobilisation de fonds pour financer des projets de reconstruction en Iraq. Le Bureau, qui a déjà appelé l'attention sur les faiblesses du programme de coopération technique de la Commission¹⁰, a été heureux de constater que la CESAO avait mis au point sa stratégie de coopération technique¹¹, qui prévoyait l'introduction d'un cycle de planification des projets et la promotion auprès des pays membres de ses propositions relatives aux projets de coopération technique pour 2006-2007, ainsi que l'établissement de la Division de la planification des programmes et de la coopération technique, en tant qu'organe de liaison pour les activités de mobilisation de fonds, et la décentralisation de ses activités consultatives régionales auprès des divisions techniques. Le Bureau a noté que la formation du personnel et des responsables en matière de gestion de projets, organisée à l'initiative de la Division, comprendrait désormais le suivi et l'évaluation des projets.

22. Le Bureau a noté que la CESAO s'efforçait de tenir compte des meilleures pratiques en vigueur dans les autres entités des Nations Unies, y compris les commissions régionales, pour réformer son programme de coopération technique et a constaté qu'elle en avait appliqué quelques-unes avec succès. Une autre question qui doit retenir l'attention de la Commission concerne le recentrage géographique de ses activités de coopération technique. Le Bureau estime en effet qu'il faudrait mettre davantage l'accent sur les pays dont les besoins sont les plus grands. Ainsi, le nombre de missions de coopération technique effectuées au Yémen n'a pas augmenté au cours des trois dernières années.

23. Le Bureau considère que la réorganisation des services consultatifs régionaux est une bonne chose. Toutefois, il serait opportun de faire plus largement connaître, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la CESAO, les services consultatifs offerts, leurs objectifs, leurs résultats et leur impact. De leur côté, les services consultatifs devraient apporter une contribution efficace aux activités normatives et analytiques des divisions techniques. Le Bureau a noté qu'à cette fin, la CESAO mettait en place une adresse et un réseau électroniques dans le cadre de son programme ordinaire de coopération technique. Les expériences réussies dans le cadre de ce programme sont recensées et diffusées par différents moyens. Une brochure de meilleure qualité sur le programme pour 2006-2007 est en cours d'élaboration et sera diffusée à un public plus large mais ciblé.

¹⁰ Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur son audit des commissions régionales (A/58/785, par. 77 à 80).

¹¹ E/ESCWA/23/5(Part III)/Add.1.

24. La mise en valeur des compétences du personnel grâce à une formation efficace et offerte à tous peut contribuer pour beaucoup à améliorer l'exécution des programmes. Le Bureau a constaté que, dans le cadre de la restructuration, les plans de formation ne prévoyaient aucune mesure spécifique d'adaptation de la base de connaissances et des compétences pertinentes des fonctionnaires à leurs nouvelles affectations. D'une façon générale, l'organisation de la formation pâtissait d'une planification inadéquate et d'une participation insuffisante du personnel d'encadrement intermédiaire et du personnel d'exécution à l'élaboration des plans de formation. La formation dispensée était très éloignée des plans de formation. Dans certains services, les dépenses de formation dépassaient de beaucoup les ressources allouées et la réaffectation des fonds à cet effet ne faisait pas l'objet des consultations internes requises. Le rapport entre les dépenses relatives à la formation individuelle et celles se rapportant à la formation de groupe était loin d'être optimal, surtout si l'on tient compte de l'efficacité de cette dernière par rapport aux sommes engagées. Il était également indispensable de rationaliser la répartition des ressources allouées à la formation dans le domaine informatique, les divisions techniques recevant seulement 7 % du total, tandis que les divisions d'appui, comme la Division des services administratifs, y compris la Section des services de conférence, recevaient les 93 % restants.

V. Rôle régional

25. Le Bureau des services de contrôle interne a noté que les commissions régionales devaient jouer un rôle central s'agissant du suivi à l'échelle régionale de l'action mondiale pour le développement et un rôle de catalyseur en renforçant la collaboration interinstitutions au niveau des régions. À cette fin, il faudrait tirer un meilleur parti des réunions de coordination régionales tenues sous les auspices des secrétaires exécutifs. Celles-ci pourraient en effet favoriser une meilleure intégration de la dimension régionale dans les cadres de programmation, encourager la collaboration à des projets de coopération technique, promouvoir la mise en commun des expériences de gestion des connaissances et déboucher ainsi sur des politiques et activités mieux coordonnées et créer des synergies avec les organisations partenaires en vue de mettre au point un programme de développement régional cohérent¹².

26. Le Bureau a constaté que les réunions du Groupe de coordination régional de la CESAO ne répondaient pas aux attentes. S'il était vrai que la dernière réunion du Groupe avait été mieux organisée et avait rassemblé un plus grand nombre de participants, ses résultats n'avaient pas contribué de façon décisive à renforcer la coopération régionale. Les responsabilités et les délais d'exécution des recommandations adoptées par le Groupe n'étaient pas définis, et il n'existait aucun système fiable permettant d'organiser l'application conjointe de ces recommandations, d'en suivre l'état d'avancement et de rendre compte des résultats. Le Groupe, n'étant doté que d'un personnel d'appui minimal, restait en sommeil entre deux réunions. La page du Groupe sur le site Internet de la CESAO ne présentait pas grand intérêt en tant qu'outil d'information ou de coordination; les données affichées étaient anciennes et on n'y trouvait aucune contribution des

¹² Voir le rapport du Secrétaire général sur la coopération régionale dans les domaines économique et social et domaines connexes (E/2005/15), par. 64 à 67.

bureaux régionaux des autres programmes et organismes des Nations Unies ni aucun lien avec leurs sites¹³. À cet égard, le Bureau rappelle sa recommandation antérieure¹⁴, et la recommandation ultérieure du Comité du programme et de la coordination¹⁵, selon lesquelles les commissions régionales devraient renforcer leurs sites Web pour en faire des forums régionaux consacrés à l'échange d'informations sur les pratiques optimales et les leçons apprises. La page Web du Groupe semble particulièrement bien placée pour répondre à cet objectif.

27. Le Bureau a noté que les organismes des Nations Unies avaient de plus en plus tendance à décentraliser leurs opérations dans des structures régionales qui restent définies en fonction d'un découpage géographique différent d'un organisme à l'autre¹⁶. À sa dixième réunion, le Groupe de coordination régional s'est déclaré préoccupé par ces différences de découpage géographique de la région arabe selon l'entité concernée, mais n'a formulé aucune recommandation à ce sujet. Le Bureau a par ailleurs noté qu'il s'agissait là d'un des problèmes rencontrés par la CESAO dans le cadre de ses activités conjointes avec la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et la Ligue des États arabes et a prié le Corps commun d'inspection d'examiner en 2006 les découpages régionaux utilisés par les départements, bureaux, fonds, programmes, organismes et institutions, à la lumière des débats de la dixième réunion du Groupe de coordination régional. En attendant que le Corps commun d'inspection ait achevé son examen, la direction de la CESAO a officiellement prié les États membres de la Ligue des États arabes qui ne sont pas membres de la Commission de devenir membres à part entière de cette dernière. Le Soudan a été admis en mai 2005 et tous les autres pays concernés envoient des observateurs aux réunions de la Commission. La CESAO espère qu'un plus grand nombre de membres sera admis au cours de sa réunion de 2006. À plus court terme, il est évident que la collaboration entre la CESAO et le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord de la CEA doit être renforcée. Bien qu'il existe actuellement une coopération ponctuelle sur un certain nombre de questions, il est essentiel de lui donner un caractère continu et systématique.

28. Le Bureau a noté que le travail de coordination de la CESAO concernant l'élaboration du rapport régional sur la mise en oeuvre des objectifs du Millénaire pour le développement avait été couronné de succès. Toutefois, sa coopération avec les bureaux régionaux d'entités des Nations Unies concernant d'autres domaines thématiques et opérationnels reste fragmentaire. Comme le Secrétaire général l'a souligné précédemment au sujet de toutes les commissions régionales¹⁷, la participation de la CESAO aux programmes de pays du système des Nations Unies

¹³ <www.escwa.org.lb/about/rcg/main.htm>.

¹⁴ Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'évaluation des liens entre les activités du siège et des bureaux extérieurs : examen des pratiques optimales en matière d'élimination de la pauvreté dans le cadre de la Déclaration du Millénaire (E/AC.51/2005/2, par. 75).

¹⁵ *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixantième session, Supplément n° 16 (A/60/16)*, par. 139.

¹⁶ Voir le rapport du Secrétaire général sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies : conclusions et recommandations (A/59/387, par. 56).

¹⁷ Voir le rapport du Secrétaire général sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies : conclusions et recommandations (A/59/85-E/2004/68), par. 62 à 64, et le rapport du Secrétaire général sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies : conclusions et recommandations (A/59/387), par. 53 à 59.

dans la région reste limitée. Le Bureau trouve particulièrement préoccupant que la collaboration entre la CESAO et un autre acteur particulièrement important de l'ONU dans la région – le bureau régional du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour les États arabes – soit si peu développée. La Commission et le bureau régional du PNUD ne sont en effet pas liés par un cadre de coopération global, et n'ont pas une idée claire des possibilités de partage des tâches entre eux et entre la CESAO et les coordonnateurs résidents, pas plus que de leurs complémentarités et de la synergie qui pourrait être créée. Les renseignements concernant la CESAO affichés sur le site du bureau régional du PNUD et ceux relatifs au bureau régional du PNUD affichés sur le site de la CESAO sont très élémentaires, et ne comprennent aucun lien avec les grands rapports annuels de chacun. Les fonctionnaires de la CESAO ne participent activement à aucun des réseaux de savoir se rapportant directement à leurs compétences qui sont gérés par le PNUD.

29. À cet égard, le Bureau des services de contrôle interne a noté que le Secrétaire général envisageait de renforcer les dimensions régionales des activités opérationnelles à travers une série de mesures qui prévoyaient notamment que les coordonnateurs résidents inviteraient les commissions régionales à participer à l'établissement des bilans communs de pays, des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté; le fichier d'experts des commissions régionales et de leur réseau d'experts nationaux et internationaux et de décideurs serait partagé avec les équipes de pays des Nations Unies; des consultations suivies seraient menées au sein des organismes, fonds et programmes des Nations Unies, et entre eux, et les commissions régionales, en vue de la formulation et de la mise en œuvre de leurs programmes régionaux¹⁸. Le Bureau est convaincu que les mesures envisagées favoriseraient la collaboration entre la CESAO et les bureaux de pays de l'ONU. Le Bureau rappelle à cet égard une recommandation formulée récemment par le Comité du programme et de la coordination selon laquelle les commissions régionales et les bureaux de pays devraient établir des mécanismes d'échanges d'informations périodiques et de mise en commun des connaissances¹⁹.

VI. Gestion de l'information et du savoir

30. Le Bureau des services de contrôle interne rappelle que la stratégie en matière de technologies de l'information et des communications de l'Organisation des Nations Unies²⁰ prévoit que chaque département adopte une stratégie et un plan en la matière. Le Bureau a constaté que quelques progrès avaient été faits au niveau de la conception et de la mise à niveau des outils informatiques pour répondre aux besoins des différentes divisions, mais qu'il n'existait pas de mécanisme ni de politique d'ensemble concernant la gestion des services informatiques à l'échelle de la Commission. Plusieurs propositions avaient été examinées par le Comité sur les technologies de l'information et des communications en 2001, mais n'avaient pas

¹⁸ Voir le rapport du Secrétaire général sur le processus de gestion pour l'application de la résolution 59/250 de l'Assemblée générale (E/2005/58, chap. IV, section H).

¹⁹ *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixantième session, Supplément n° 16 (A/60/16)*, par. 138.

²⁰ Voir le rapport du Secrétaire général sur la stratégie en matière de technologies de l'information et des communications (A/57/620).

été adoptées. Le Bureau a noté que le Comité a été rétabli en novembre 2005, mais a estimé qu'un organe consultatif sur le développement des technologies de l'information devrait être mis en place, conformément aux politiques établies.

31. Le Bureau des services de contrôle interne a constaté que des améliorations certaines avaient été apportées au site Internet de la CESAO, notamment en ce qui concerne sa visibilité, son accessibilité et l'élargissement de son audience. Toutefois, certains des programmes d'essai et indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité du site en termes de qualité, de fiabilité et d'actualité des informations fournies, ainsi que de facilité d'utilisation du site, avaient besoin d'être améliorés. La Commission était en train de développer la capacité interne d'échange d'informations sur l'intranet. D'une division à l'autre, les pages n'utilisaient pas les mêmes rubriques et maquettes de présentation, et n'appliquaient pas de manière uniforme des pratiques optimales telles que l'emploi de formulaires d'observations sur les pages du site Web, les publications et les documents. L'accord de coordination est l'une des difficultés que l'on rencontre lorsqu'on veut assurer que les données sont pertinentes et à jour. Étant donné que l'échange d'informations et la visibilité doivent être les deux principaux éléments des stratégies en matière de technologies de l'information et des communications et de gestion des connaissances, la CESAO doit être dotée de mécanismes appropriés. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, le réseau actuel de centres de liaison doit devenir une équipe spéciale dirigée par un chef des services informatiques et un administrateur de site, chargée de gérer et de mettre à jour les pages Web, d'échanger les pratiques optimales et les leçons apprises. L'équipe spéciale pourrait rendre compte au Comité des technologies de l'information et des communications.

32. Le Bureau des services de contrôle interne a fait observer que le personnel d'appui s'occupant des technologies de l'information et du développement du site Web ne constituait pas une masse critique suffisante, que l'administrateur du site travaillait seul et que les ressources allouées au développement des systèmes étaient très insuffisantes, compte tenu du fait que le Groupe de l'informatique de la Division des services administratifs devait actuellement s'occuper de neuf systèmes principaux, dont 22 pages Web consacrées à des thèmes spécifiques ou aux divisions de la Commission, et l'intranet. Les liens hiérarchiques étaient multiples et aboutissaient à une dilution et à une duplication des ressources. Les rôles et responsabilités des différents éléments et groupes d'appui informatique n'étaient pas clairement définis, et les clients ne savaient pas très bien non plus quel était leur rôle. Le Bureau rappelle que, alors qu'au Secrétariat la norme concernant la proportion de personnel affectée aux technologies de l'information et des communications est de 5 %, cette proportion n'est actuellement que d'environ 4 % à la CESAO. Le Bureau est convaincu que le regroupement et l'augmentation des ressources allouées aux technologies de l'information et des communications est nécessaire.

33. La CESAO a commencé à élaborer différentes bases de données alors que le Comité des technologies de l'information et des communications n'était pas opérationnel, et sans avoir procédé auparavant à une analyse des avantages par rapport aux coûts. Le Bureau des services de contrôle interne rappelle que, dans le cadre de la stratégie en matière de technologies de l'information et des communications, l'analyse du rendement des investissements est un facteur décisif, s'agissant de déterminer les priorités des projets et initiatives en matière de technologies de l'information et des communications et d'évaluer l'utilité des

applications qu'il est proposé d'introduire ou de développer. De l'avis du Bureau, continuer à développer des applications telles que T-MIS et e-TC ne présente guère d'intérêt dans la mesure où ces applications n'ont pas été conçues à la même époque, où leurs plates-formes ne sont pas reliées entre elles, où elles n'utilisent pas les mêmes sources d'information et où il existe donc des risques de doubles emplois. Bien que pleinement opérationnels, certains des liens qu'elles comportent sont inactifs. En outre, elles sont peu utilisées par les responsables et le personnel. La Division de la planification des programmes et de la coopération technique devrait faire une étude, en collaboration avec le Groupe de l'informatique et le Comité des technologies de l'information et des communications, sur la pertinence et l'utilité des bases de données en question et la valeur ajoutée qu'elles apportent, en vue de déterminer s'il faut les maintenir, les enrichir ou les alléger.

34. Comme le Bureau l'a souligné dans un précédent rapport²¹, une bonne gestion du savoir contribue de façon décisive à la qualité des travaux de recherche et des analyses, à la mobilisation de compétences spécialisées et à l'échange de données d'expériences, à la formulation et à la diffusion de conseils pratiques ainsi qu'à l'obtention d'avis d'experts. La gestion du savoir ne doit pas seulement avoir pour objet d'optimiser les échanges et le stockage d'informations sur le plan interne, de préserver la mémoire institutionnelle et de faciliter l'accès aux connaissances, mais doit aussi promouvoir des réseaux de communautés de pratique ouverts sur le monde extérieur. Le Bureau a estimé que les améliorations apportées par la CESAO à son site Internet et la mise en place de l'intranet étaient très utiles. Toutefois, il y avait encore des lacunes et des efforts à faire pour exploiter pleinement le potentiel de l'intranet, s'agissant de l'organisation, du traitement et de l'échange interne d'informations sur les questions de fond, les progrès accomplis, les décisions prises et les problèmes et réalisations des différentes divisions. En outre, le Bureau a jugé préoccupant que, dans de nombreux cas, le système d'échange de fichiers sur le réseau local ne soit pas parfaitement au point. Pour trouver des solutions à ces problèmes, il faudra adopter une stratégie globale de gestion du savoir et un plan d'action réaliste pour la mettre en œuvre.

35. Le Bureau a constaté que la CESAO ne se servait guère de l'important outil de gestion du savoir que constitue l'Espace de travail du rapport national sur le développement humain du PNUD et, en particulier, ses deux réseaux : le Réseau de ressources pour le développement humain (HDR-Net) et le Réseau de statistique pour le développement humain (HDRStats-Net). Sur les 1 200 utilisateurs des réseaux HDR-Net et HDRStats-Net recensés récemment, 6 seulement étaient de la CESAO. La participation de la CESAO aux divers forums du réseau du Rapport sur le développement humain était également inexistante. L'accès aux ressources du PNUD et d'autres institutions analogues n'était ni systématique ni facile. Le Bureau a noté que la CESAO avait lancé trois réseaux en 2005 : le réseau pour le développement social (SDNet), le forum des technologies modernes pour la création d'emplois et la réduction de la pauvreté et le portail de la CESAO pour la recherche et le développement, dont seul le dernier semblait relativement actif. De l'avis du Bureau, le réseau SDNet et le forum pour la réduction de la pauvreté

²¹ Voir le rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'évaluation des liens entre les activités du siège et des bureaux extérieurs : examen des pratiques optimales en matière d'élimination de la pauvreté dans le cadre de la Déclaration du Millénaire (E/AC.51/2005/2), par. 56 et 57.

fonctionneraient beaucoup mieux s'ils avaient été mieux planifiés et s'ils touchaient un public plus varié et plus engagé grâce à un animateur plus dynamique.

36. Le Bureau des services de contrôle interne a noté que les tentatives d'instaurer un système de gestion du savoir à la CESAO n'avaient été ni cohérentes ni concluantes, mais a aussi constaté qu'il existait de solides compétences qui pourraient être mieux exploitées. En particulier, le Bureau a été impressionné par le rapport sur les méthodes de gestion du savoir²², qui préconisait une méthode pour la création, l'échange et la diffusion de connaissances dans les pays membres de la Commission, développait les fondements théoriques de la gestion du savoir et mettait en exergue la contribution que le savoir peut apporter à la création de richesses et à l'amélioration de la qualité de la vie. Le Bureau a également noté avec satisfaction les mesures prises par les différentes divisions pour créer des réseaux, des forums et des communautés de pratique. Ces efforts ne s'inscrivaient toutefois pas dans le plan à l'échelle de la CESAO visant à promouvoir la gestion du savoir sur le plan interne et dans la région. De l'avis du Bureau, la Commission devrait appliquer à ses propres services les conseils qu'elle donnait aux pays membres dans le rapport susmentionné.

37. Le Bureau pense que la CESAO doit mettre au point une stratégie de gestion du savoir portant sur l'identification, la collecte, l'adaptation, l'organisation, l'application et l'échange d'informations et de pratiques optimales, ainsi que sur la diffusion de connaissances auprès d'utilisateurs extérieurs, et tenir compte de leurs réactions au moyen de différents outils de gestion du savoir. Conformément à son ambition de devenir un centre d'excellence régional orienté vers l'action, la CESAO doit s'affirmer en tant que centre régional de gestion du savoir et devenir un centre de référence pour les pays membres cherchant à acquérir des connaissances dans les domaines relevant de sa compétence. La stratégie de la CESAO dans ce domaine devrait comprendre certains des éléments de la stratégie de coopération technique présentée à la Commission en 2005, tirer pleinement parti de l'expérience du PNUD dans le domaine de l'administration des réseaux de gestion du savoir, et prévoir des structures thématiques développées, la participation de membres internes et externes très divers, des discussions animées par un facilitateur et l'enregistrement des connaissances partagées sur un formulaire universel appelé « fiches-réponses ».

38. Au moment de l'inspection, le Bureau des services de contrôle interne n'a pas été en mesure de trouver une liste d'organismes de gestion du savoir associés aux activités de la CESAO visant à promouvoir l'échange de données d'expérience sur des problèmes communs à l'échelle régionale. Un tel objectif devrait également faire partie de la stratégie et du plan d'action de la CESAO en matière de gestion du savoir.

VII. Appui au programme

39. Le Bureau des services de contrôle interne a constaté que la plupart des procédures administratives et méthodes de travail de la CESAO faisaient encore appel au support papier, ce qui entraînait un coût élevé et des retards. En outre, le manque d'efficacité était aggravé par la centralisation excessive de la prise de

²² Voir « Knowledge management methodology: an empirical approach in core sectors in ESCWA member countries » (E/ESCWA/ICTD/2003/9).

décisions. Il faut simplifier et refondre les processus et pratiques d'exécution des tâches de la CESAO en vue de les moderniser, d'éliminer les goulets d'étranglement, de minimiser le traitement manuel et de faire concorder les délégations de pouvoir officielles et les délégations de fait. Une application aussi large que possible de l'administration en ligne et des procédures d'exécution des tâches automatisées permettra au personnel d'initier et de traiter électroniquement des demandes de prestation qui sont actuellement traitées manuellement – comme, notamment, les demandes de congés, la facturation des appels téléphoniques, les autorisations de voyages et la tenue des dossiers des fonctionnaires. Les ressources ainsi libérées pourraient être réaffectées à des activités de fond ou à des activités d'appui plus utiles. Le degré croissant de satisfaction du personnel serait un autre avantage important.

40. Une des principales fonctions d'appui est la gestion des ressources humaines. Une équipe de suivi du Bureau de la gestion des ressources humaines a récemment formulé 10 recommandations concernant la mise en œuvre de la délégation de pouvoirs dans ce domaine, dont la plupart ont été appliquées ou sont en cours d'application. Le Bureau des services de contrôle interne a constaté d'importantes améliorations à la Section de la gestion des ressources humaines de la Commission, où tous les postes étaient pourvus et où un chef avait été nommé. Des améliorations avaient également été enregistrées dans certains domaines de la gestion des ressources humaines, comme la représentation équilibrée des deux sexes et la réduction du délai moyen de recrutement à un poste vacant. Le Bureau a noté en outre que de plans avaient été adoptés pour la mise en œuvre des recommandations de l'étude de 2005 sur le classement des emplois de la catégorie des services généraux.

41. Le Bureau des services de contrôle interne est toutefois préoccupé par le fait que, dans un certain nombre de cas, le Chef de la Section de la gestion des ressources humaines n'avait pas été en mesure de faire respecter les politiques et pratiques établies par la direction exécutive. Le Bureau rappelle à ce propos qu'il est important de veiller à ce que le personnel de direction ne prenne pas de décisions arbitraires, de mauvaise foi ou discriminatoires, s'agissant en particulier de la notation des fonctionnaires ou de la prorogation de leur engagement. Le Bureau a noté qu'en 2004-2005, cinq fonctionnaires s'étaient vu offrir une prorogation de moins de deux ans, contrairement à la recommandation de leur premier notateur. Un seul d'entre eux avait reçu une notification écrite mentionnant les raisons de cette décision, et un autre avait été notifié verbalement. À l'issue d'entretiens, deux fonctionnaires avaient obtenu une prorogation de deux ans.

42. La notation régulière des fonctionnaires est un élément essentiel de l'intégrité de la gestion des ressources humaines. Le Bureau des services de contrôle interne a constaté qu'en janvier 2005, 14 % et 25 % seulement des rapports d'évaluation pour la période 2003-2004 avaient respectivement été établis pour le personnel du Bureau du Secrétaire exécutif et pour celui de la Section des services de conférence et de la Bibliothèque. Au 15 juillet 2005, date de l'inspection, 88 % des rapports d'évaluation pour la période 2004-2005 avaient été établis, et 63 % des plans de travail pour 2005-2006 étaient achevés.

VIII. Direction exécutive

43. Le Bureau des services de contrôle interne a noté le succès reconnu de la Secrétaire exécutive, qui a réussi à rehausser la stature régionale de la CESAO, à insuffler au personnel un sens élevé de sa mission et à mobiliser l'appui des partenaires régionaux à l'action de la Commission. Le Bureau a également constaté que le personnel de la CESAO appréciait vivement le soutien actif que la Secrétaire exécutive apportait à l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail, qu'il s'agisse de l'installation dans de nouveaux locaux de la cafétéria, de la création d'une garderie d'enfants ou de ses efforts visant à faire annuler la décision modifiant le classement du lieu d'affectation aux fins de l'application de la prime de mobilité et de sujétion et ses conséquences pour les prestations auxquelles le personnel a droit. Le personnel avait également apprécié les réunions que la Secrétaire exécutive organisait pour l'ensemble du personnel afin de l'informer des changements et des problèmes.

44. Toutefois, des efforts doivent être faits en vue d'accroître l'efficacité et les complémentarités des mécanismes consultatifs sur lesquels s'appuie la direction exécutive. Actuellement, le cabinet est le principal organe consultatif et le Bureau des services de contrôle interne a constaté qu'il n'était pas bien adapté à ce rôle du fait de ses effectifs pléthoriques. De l'avis du Bureau, il serait souhaitable, pour les décisions prises par la direction, de créer un conseil de direction à caractère consultatif qui ne comprendrait que les directeurs de sous-programmes. Ce conseil examinerait les questions relatives au programme et les questions opérationnelles, en suivant un ordre du jour bien défini, tandis que le cabinet pourrait se consacrer aux questions stratégiques ainsi qu'à un vaste échange d'informations. Il est important d'établir une division des tâches claire et de bien définir les complémentarités entre le conseil de direction, le cabinet, le Comité d'examen des projets et les autres organes consultatifs, et de déterminer les domaines prioritaires figurant à leur ordre du jour.

45. La Commission doit aussi s'attacher à faire respecter la voie hiérarchique officielle et à aligner sur celle-ci les rapports hiérarchiques officiels. Le Bureau des services de contrôle interne rappelle que l'ambition de la CESAO est de fonder sa culture interne sur la transparence, une communication efficace et ouverte, des activités intégrées et une forte synergie, ainsi que sur la responsabilisation et la mise en place de délégations de pouvoirs cohérentes. Bien que des améliorations aient été enregistrées dans certains de ces domaines, le Bureau a constaté que de nombreuses décisions de la direction exécutive étaient ponctuelles et arbitraires et n'étaient pas conformes aux règles régissant les rapports hiérarchiques et la délégation de pouvoirs. De l'avis du Bureau, il importe de renforcer la capacité de la direction exécutive pour ce qui est d'établir et d'appliquer de bonnes pratiques de gestion et d'évaluer le comportement des directeurs de sous-programmes de manière équitable, objective et transparente.

46. En examinant l'efficacité de la direction exécutive, le Bureau des services de contrôle interne a constaté que le poste de secrétaire exécutif adjoint, qui constitue une ressource importante, était sous-utilisé. L'efficacité de la direction exécutive pourrait être considérablement améliorée si les attributions du Secrétaire exécutif adjoint et les pouvoirs qui lui sont délégués étaient clairement définis et systématiquement observés. Si une part raisonnable de la charge que représente la direction exécutive était confiée au Secrétaire exécutif adjoint, le Secrétaire exécutif

pourrait se consacrer exclusivement à ses fonctions de direction et d'orientation stratégique et à la promotion régionale de la mission de la CESAO. Le Bureau a noté que les fonctions exercées par le Secrétaire exécutif adjoint n'étaient pas conformes aux paragraphes 4.1 et 4.2 de la circulaire ST/SGB/2002/16.

IX. Conclusions

47. La réforme de la CESAO représente incontestablement une avancée vers l'objectif qu'elle s'est fixé de devenir un centre régional d'excellence, qui s'emploie à produire avec professionnalisme un travail de haut niveau dans un cadre de travail rationnel et efficace. Pour réaliser cette ambition, la Commission doit s'attacher à stabiliser et optimiser sa structure organisationnelle, à renforcer son sous-programme de statistique, à exploiter pleinement ses avantages comparatifs vis-à-vis de ses partenaires régionaux et à améliorer son style de gestion. Pour atteindre ce dernier objectif, il est indispensable que la Commission modernise l'ensemble de ses capacités en matière de gestion du savoir et de technologies de l'information et des communications, ce qui n'a pas été fait.

48. Le Bureau des services de contrôle interne a noté avec satisfaction que la CESAO appliquait résolument les principes de la budgétisation axée sur les résultats. Les cadres et leurs subordonnés recevaient une formation solide sur la méthode et sa mise en œuvre. De l'avis du Bureau, l'application concrète de la gestion axée sur les résultats était plus avancée, plus déterminée et plus cohérente à la CESAO que dans de nombreux départements du Secrétariat. Le défi que la Commission doit maintenant relever consiste à conjuguer cet effort avec un système tout aussi efficace de contrôle de la qualité des prestations.

49. Les grands atouts de la CESAO sont son expérience du travail pluridisciplinaire, sa connaissance approfondie des spécificités de la région et des questions de développement qui la concernent, ainsi que le fait qu'elle dispose d'une masse critique de spécialistes de tous les secteurs économiques et sociaux. La CESAO possède sans aucun doute le doigté et la connaissance de la région qui sont indispensables pour communiquer, coordonner et exécuter des activités de manière efficace au niveau de la région. Ses faiblesses sont une tendance de la direction exécutive à vouloir tout gérer dans les moindres détails, un certain manque de transparence, des échanges d'informations insuffisants, et la difficulté persistante à mobiliser des ressources extrabudgétaires.

X. Recommandations

Recommandation 1

50. La CESAO devrait déterminer celles des équipes de la Commission qui doivent redevenir des unités administratives stables et celles qui peuvent rester en place. Des équipes pluridisciplinaires, interdivisions, qui seraient créées en vue de réaliser des objectifs concrets et ponctuels dans un délai déterminé, viendraient compléter la structure administrative permanente. Les directeurs de sous-programmes devraient être habilités à gérer à la fois les unités administratives

permanentes et les équipes pluridisciplinaires qui relèvent d'eux (par. 5 à 8) (SP-04-003-001)²³.

51. *La CESAO ne souscrit pas à la recommandation 1. Quelle que soit l'appellation des unités – « équipes » ou « sections » – la structure actuelle de la CESAO sert ses objectifs, les chefs d'équipe étant dotés de l'autorité nécessaire dans leurs domaines de compétence respectifs, et travaillant à la fois dans le cadre d'équipes techniques spécialisées et dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires intradivisions ou interdivisions créées pour exécuter des tâches spécifiques ou produire des résultats déterminés. Il convient de noter que la structure actuelle n'a que deux ans. Le personnel a encore besoin de temps pour maîtriser pleinement les nouveaux arrangements. Il serait extrêmement déstabilisant de modifier la structure au bout de si peu de temps, sans avoir auparavant procédé à une évaluation d'ensemble approfondie. Alors que le rapport du Bureau des services de contrôle interne fait état d'un morcellement des tâches dans certaines équipes, il ne tient pas suffisamment compte des mesures prises par la Commission dans le cadre du budget-programme de 2006-2007 pour réduire ce morcellement, ni du personnel nécessaire à la création de nouveaux centres et services susceptibles de répondre aux besoins de la région, qui sont en constante évolution. S'agissant des rigidités observées par le Bureau, la CESAO estime que les ressources humaines et financières allouées aux activités/produits seront toujours fixées par le budget-programme approuvé de l'exercice biennal, que ces activités/produits soient exécutées dans le cadre d'un travail pluridisciplinaire (par des équipes pluridisciplinaires), ou par des services classiques (groupes, sections, etc.). En outre, les directives du Secrétaire exécutif de la CESAO qui peuvent paraître rigides au Bureau sont liées au fait que certains chefs de division utilisaient des ressources allouées à d'autres sous-programmes dans le budget biennal, en violation du règlement et des règles applicables au budget, et au détriment de l'exécution des activités prescrites au titre de ces sous-programmes. Le Bureau a pris note des vues divergentes de la Commission, tout en soulignant que la recommandation s'appuyait sur ses observations. Le Bureau pense que la délégation de pouvoirs aux directeurs de sous-programmes devrait être plus effective, et qu'un examen de l'efficacité de la structure par équipes devrait être mené, conformément à la recommandation.*

Recommandation 2

52. L'étude interne devrait être achevée sans plus tarder. Il faudrait rétablir dans les plus brefs délais une Division de la statistique redynamisée, qui serait responsable de l'exécution de tous les produits et de la gestion de toutes les ressources du sous-programme de statistique. La Division devrait être reliée à toutes les autres divisions de la CESAO, à la Division de statistique du Département des affaires économiques et sociales et à ses homologues nationaux par le biais de mécanismes de consultation et de collaboration (par. 9 à 12, 14 et 15) (SP-04-003-002).

53. *La direction de la CESAO prend note de cette recommandation et se propose de reprendre l'examen de la situation. Le Bureau des services de contrôle interne examinera la portée, la teneur, l'intégrité, l'opportunité et les résultats de l'étude envisagée, qui servira de base à la mise en œuvre de la résolution.*

²³ La cote donnée entre parenthèses dans cette section correspond au code interne utilisé par le Bureau des services de contrôle interne pour enregistrer ses recommandations.

Recommandation 3

54. La CESAO devrait réviser le mandat de son Comité des publications en tenant compte des pratiques optimales pertinentes et en définissant clairement les responsabilités respectives du Comité, des divisions techniques et de la direction exécutive de la Commission (par. 7 à 9) (SP-04-003-003).

55. *La CESAO étudie actuellement le mandat du Comité des publications du Siège de l'Organisation des Nations Unies. Elle se propose en outre de diffuser plus activement et aussi largement que possible l'information relative aux publications auprès de l'ensemble du personnel.*

Recommandation 4

56. La CESAO devrait établir un plan d'action en vue de mettre en œuvre tous les éléments du système de gestion intégrale de la qualité (par. 20) (SP-04-003-004).

Recommandation 5

57. Le Comité d'examen des projets de la CESAO devrait être saisi de tous les projets de coopération technique, quelle que soit leur source de financement. Le Comité devrait dresser un inventaire des pratiques optimales en matière de mobilisation de fonds, d'analyse, évaluation et approbation de projets, d'optimisation du ciblage géographique des activités de coopération technique dans le contexte de la CESAO ainsi que des directives et modèles pertinents destinés à son propre usage. Le compte rendu de ses délibérations ainsi que des renseignements détaillés sur les services consultatifs prévus et fournis devraient être affichés sur l'intranet, et un panneau d'affichage électronique devrait être mis en place afin de diffuser largement l'information relative à la planification et à l'exécution des activités de coopération technique, qui contribue à la programmation et à la coopération pluridisciplinaires (par. 21 à 23) (SP-04-003-005).

Recommandation 6

58. La CESAO devrait renforcer l'incidence de la formation sur l'exécution du programme en prenant les mesures suivantes :

a) Déterminer, de manière collaborative, les domaines prioritaires et les thèmes de la formation en se fondant sur les priorités du programme et les besoins de recyclage du personnel qui en découlent, et faire connaître les plans de formation à l'ensemble du personnel;

b) Promouvoir la formation de groupe, de façon à ce qu'elle représente au moins 30 % du coût total de la formation;

c) Établir des directives claires concernant la participation à des programmes de formation extérieurs, et les diffuser largement (par. 24) (SP-04-003-006).

Recommandation 7

59. La CESAO devrait entreprendre, en collaboration avec le Groupe régional de coordination, un examen approfondi du rôle, des méthodes de travail et des moyens d'appui du Groupe, en vue de transformer celui-ci en un solide instrument de coordination régionale, de créer un mécanisme fiable chargé de la mise en œuvre de

ses recommandations et de veiller à ce que le personnel apporte son concours au groupe revitalisé.

b) La page du Groupe régional de coordination sur le site Web de la CESAO devrait être révisée et d'autres outils électroniques devraient être employés pour faciliter la collaboration permanente entre les membres du Groupe en ce qui concerne l'application de ses recommandations et la définition des points à inscrire à l'ordre du jour de ses réunions à venir (par. 25 et 26) (SP-04-003-007).

Recommandation 8

60. La CESAO devrait mettre au point sans tarder un programme de coopération thématique et opérationnelle à long terme avec le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord de la Commission économique pour l'Afrique afin d'exploiter les complémentarités et les avantages comparatifs des deux entités (par. 27) (SP-04-003-008).

61. *La CESAO se félicite de la recommandation; le programme de coopération thématique et opérationnel avec le Bureau sous-régional pour l'Afrique du Nord de la CEA devrait être développé au niveau de la programmation, c'est-à-dire dans le contexte du projet de cadre stratégique pour 2008-2009. En 2006-2007, des contacts seront établis, des informations échangées et les possibilités de coopération recensées.*

Recommandation 9

62. La CESAO devrait prendre l'initiative de faire participer le Bureau régional du PNUD pour les États arabes à l'élaboration d'un cadre de coopération à long terme qui soit global et spécifique à la fois, dans le cadre du renforcement des dimensions régionales des activités opérationnelles envisagé par le Secrétaire général. Un tel cadre de coopération devrait aussi couvrir tous les bureaux régionaux et toutes les équipes de pays du système des Nations Unies. Le cadre de coopération devrait s'appuyer sur les réseaux régionaux de gestion du savoir utilisant l'Internet, en tant que principale ressource permettant d'instaurer une collaboration plus efficace (par. 28 et 29) (SP-04-003-009).

63. *La CESAO souscrit à la recommandation 9, tout en soulignant qu'il faut être deux pour coopérer. La CESAO a tenté plusieurs fois d'engager le dialogue avec le Bureau régional du PNUD pour les États arabes, souvent sans succès. La Commission a néanmoins repris contact avec les nouveaux responsables du Bureau du PNUD et deux réunions se sont tenues en juillet et octobre 2005 en vue d'examiner les modalités de coopération possibles. La décentralisation du PNUD vers les centres de service régionaux offre une excellente occasion de mener des activités qui se renforcent mutuellement, d'exploiter les complémentarités et de créer un effet de synergie. Des modalités de coopération différentes peuvent être mises au point au cours de l'exercice 2006-2007. Les réseaux régionaux de diffusion des connaissances sont une importante ressource qui devrait contribuer à rendre la collaboration plus efficace, qu'il s'agisse d'analyses, de conseils pratiques, de renforcement des capacités ou de création de réseaux.*

Recommandation 10

64. La CESAO devrait mettre au point sa stratégie informatique et un plan stratégique de mise en œuvre de celle-ci, qui serait fondé sur les normes et directives énoncées dans la stratégie de l'ONU en matière de technologies de l'information et des communications. Le compte rendu des réunions du Comité des technologies de l'information et des communications devrait être diffusé sur l'intranet (par. 30) (SP-04-003-010).

Recommandation 11

65. Il convient de créer la fonction de chef des services informatiques. Son titulaire devra avoir un mandat clair, des modalités de coordination avec l'administrateur du site Web devront être définies et des interlocuteurs devront être désignés dans chaque division. Le Comité des technologies de l'information et des communications donnera les orientations générales, l'objectif étant d'assurer au site Web un appui solide et global (par. 31) (SP-04-003-011).

66. *Tout en souscrivant à la recommandation, la direction de la CESAO fait observer qu'il est difficile, voire impossible, de la mettre en œuvre dans le contexte d'un budget à croissance nulle et de l'interdiction de créer de nouveaux postes.*

Recommandation 12

67. Le Groupe de l'informatique, le Groupe de coordination du Système intégré de gestion (SIG) et le Groupe des communications devraient être regroupés au sein d'une section de l'informatique et des communications relevant de la Division des services administratifs, afin d'assurer que la mise au point des systèmes, la gestion du site Web et les communications reçoivent le minimum de ressources nécessaires à leur bon fonctionnement. Le pourcentage des ressources consacrées aux technologies de l'information doit être relevé au niveau standard, à savoir 5 %. Cette augmentation des moyens devrait permettre de recruter un adjoint à l'administrateur de site et de créer un poste de spécialiste du développement des systèmes. Les rôles et responsabilités de chacun et les liens hiérarchiques devront être clairement définis afin de favoriser la collaboration et l'échange d'informations. Un système de sauvegarde doit aussi être mis en place sans tarder, afin d'éviter des défaillances de l'appui au développement des systèmes et à la gestion du site Web (par. 32) (SP-04-003-012).

Recommandation 13

68. Conformément à la stratégie de l'ONU en matière de technologies de l'information et des communications, la CESAO devrait entreprendre une analyse coûts-avantages et une étude du rendement des investissements pour toutes les bases de données qu'elle a mises au point, afin de déterminer si elles sont utiles et s'il faut les maintenir, les enrichir ou les alléger. La CESAO ne devrait plus concevoir de nouveaux systèmes ou applications jusqu'à ce qu'elle ait adopté sa stratégie en matière de technologies de l'information et des communications et qu'elle ait mis en place son Comité des technologies de l'information et des communications qui devra procéder aux études susmentionnées. À l'avenir, le développement des technologies de l'information et des communications devra dépendre des priorités et ressources déterminées par le Comité (par. 33) (SP-04-003-13).

Recommandation 14

69. La CESAO devrait élaborer une stratégie de gestion des connaissances fondée sur ses propres recommandations aux États membres ainsi que sur l'expérience et les outils du PNUD et adopter un plan d'action pour la mettre en œuvre. Cette stratégie devrait avoir pour objectif de faire de la CESAO une source de connaissances sur les questions sociales et économiques concernant la région et le premier centre de référence pour les professionnels et les parties intéressées par de telles connaissances. Il faudrait également prévoir un espace de discussion pour faciliter les échanges entre les États membres sur les questions figurant au programme de travail de la Commission entre ses sessions. La stratégie de gestion du savoir devrait renforcer la stratégie de communication et de sensibilisation de la CESAO et s'appuyer sur sa stratégie informatique.

b) Il faudrait créer un poste de spécialiste de la gestion du savoir, dont le titulaire serait un expert reconnu dans ce domaine et serait doté des pouvoirs et des ressources nécessaires pour mettre en œuvre le plan d'action (par. 34 à 38) (SP-04-003-014).

70. Tout en souscrivant à la recommandation, la direction de la CESAO souligne à nouveau qu'il sera difficile, voire impossible, de mettre en œuvre l'alinéa b) dans le contexte d'un budget à croissance nulle et de l'interdiction de créer de nouveaux postes.

Recommandation 15

71. La CESAO devrait entreprendre sans tarder une étude d'ensemble de ses procédures et pratiques d'exécution du travail en vue de les automatiser, conformément aux pratiques optimales, dans tout le secrétariat, en se fondant sur un plan d'action réaliste assorti de délais, dans lequel les responsabilités seraient bien définies (par. 39) (SP-04-003-015).

Recommandation 16

72. Le Chef de la Section de la gestion des ressources humaines devrait prendre des mesures appropriées pour veiller à ce que toutes les décisions concernant les membres du personnel soient conformes aux politiques et procédures établies et soient dûment consignées dans le dossier personnel de chacun. Les formulaires de notification administrative devraient être conservés et leur conformité aux procédures devrait être vérifiée (par. 41) (SP-04-003-016).

73. La direction de la CESAO ne souscrit pas à cette recommandation ni aux dispositions du paragraphe correspondant.

Recommandation 17

74. La direction de la CESAO devrait veiller à ce que les rapports d'évaluation soient établis en temps voulu (par. 42) (SP-04-003-017).

75. La CESAO ne souscrit pas à la recommandation et demande que le paragraphe correspondant soit supprimé du rapport final du Bureau des services de contrôle interne. En effet, des efforts importants ont été faits à partir d'octobre 2004 non seulement pour respecter pleinement les procédures et le calendrier d'établissement des rapports d'évaluation, mais aussi pour promouvoir un style de

suivi du comportement professionnel qui remplace un système fondé sur des politiques en matière de ressources humaines par un système reposant sur la pratique des ressources humaines. La direction de la CESAO a ajouté un objectif se rapportant spécifiquement au suivi du comportement professionnel dans les objectifs du plan de gestion du programme pour 2005. Une série de réunions s'est tenue en vue d'aider les membres du personnel à modifier leur plan de travail conformément aux procédures relatives au rapport d'évaluation et en tenant compte des objectifs généraux définis dans le plan de gestion du programme. Le pourcentage fixé pour l'établissement des rapports d'évaluation en 2004-2005 a été respecté. Le pourcentage d'examens à mi-parcours effectués en temps voulu en 2005-2006 a été lui aussi pleinement satisfaisant. Les observations et la recommandation du Bureau sont fondées sur les données fournies par la CESAO. La mise en œuvre de la recommandation sera contrôlée régulièrement afin de veiller à ce que l'amélioration de la gestion des rapports d'évaluation dont la Commission a fait état se maintient.

Recommandation 18

76. La Secrétaire exécutive devrait créer un conseil de direction à caractère consultatif qui serait saisi des décisions relatives au programme et au fonctionnement de la Commission, ainsi qu'un mécanisme qui assurerait un suivi systématique des décisions prises par la direction exécutive de la CESAO sur les conseils de cet organe (par. 44) (SP-04-003-018).

77. *La CESAO ne souscrit pas à la recommandation dans la mesure où il existe déjà suffisamment d'instances qui examinent les décisions relatives au programme et au fonctionnement de la Commission. La direction de la CESAO examinera la possibilité d'alterner les réunions de cabinet restreintes, auxquelles ne participent que les directeurs de programme et qui sont consacrées aux questions stratégiques au niveau du programme et aux questions communes aux sous-programmes, ainsi qu'aux politiques à adopter en ce qui concerne les questions relatives au programme et les questions opérationnelles, et les réunions de cabinet élargies, ouvertes à un plus grand nombre de participants (notamment aux cadres intermédiaires et aux conseillers régionaux), qui permettent d'échanger des informations et des vues sur les questions d'intérêt commun et autres questions relatives au programme. Le Bureau des services de contrôle interne pense que la recommandation (révisée compte tenu des observations de la CESAO) peut contribuer à améliorer la direction exécutive, et continuera de suivre et d'évaluer la situation à la lumière des observations de la CESAO.*

Recommandation 19

78. La Secrétaire exécutive devrait veiller au respect des règles régissant les mécanismes de supervision, qui doivent être transparents et efficaces, en s'assurant que la voie hiérarchique officielle est respectée et en évaluant les responsables de manière cohérente et objective (par. 45) (SP-04-003-019).

79. *La CESAO rejette totalement la recommandation et le paragraphe correspondant.*

Recommandation 20

80. La Secrétaire exécutive devrait définir clairement les responsabilités organiques et administratives déléguées au Secrétaire exécutif adjoint et ne pas déroger à cette délégation, qui s'accompagnait de l'obligation de rendre compte de l'exercice desdites responsabilités. Des procédures et modalités claires de remontée de l'information vers la Secrétaire exécutive et des liens hiérarchiques bien définis avec les directeurs de sous-programmes devraient être établis et respectés (par. 46) (SP-04-003-020).

81. *La CESAO ne souscrit pas à la recommandation, ni au paragraphe correspondant.*

La Secrétaire générale adjointe
aux services de contrôle interne
(Signé) Inga-Britt **Ahlenius**
