



Conseil économique et social

Distr. générale
18 mars 2015
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-cinquième session

Session de fond, 1^{er}-26 juin 2015

Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire*

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le présent rapport examine l'utilité et l'efficacité de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), l'accent étant particulièrement mis sur les domaines fonctionnels de la formation de consensus, de la recherche et de l'analyse, et de l'assistance technique, afin d'évaluer la mesure dans laquelle l'action menée dans ces domaines a influencé la prise des décisions et la formulation des politiques.

La CEPALC est chargée de relever les défis d'ordre économique, social et environnemental qui se posent dans une région qui se caractérise par une grande diversité. La région comprend des pays à revenu élevé et des pays figurant parmi les moins avancés ainsi que de petits États insulaires et des États sans littoral. Dans la décennie qui a précédé la crise financière et économique mondiale de 2009, la région a connu une croissance économique relativement forte, avec notamment une baisse régulière et significative de la pauvreté et du chômage. Globalement, la région de l'Amérique latine et des Caraïbes reste toutefois la région du monde qui connaît le niveau d'inégalité le plus élevé.

C'est sur cette toile de fond que la CEPALC a soulevé d'importantes et pertinentes questions de politique de développement, afin d'instaurer un débat entre ses États membres, tout en observant une neutralité et en facilitant les initiatives régionales et sous-régionales en matière d'intégration. Son utilité et son rayonnement sont plus importants en Amérique latine que dans les Caraïbes.

* E/AC.51/2015/1.



La CEPALC a facilité la prise de décisions aux niveaux régional et sous-régional dans certains domaines cruciaux. Grâce à ses travaux de recherche et d'analyse, elle a permis une meilleure connaissance générale de diverses questions touchant la région; toutefois, les connaissances produites ne sont pas aussi efficacement diffusées qu'elles pourraient l'être. La CEPALC a apporté son appui à l'amélioration et à l'harmonisation des statistiques dans la région, mais elle a été moins efficace dans le renforcement des capacités dans les Caraïbes. Elle a joué un rôle notable aux niveaux régional et national dans un certain nombre de domaines thématiques, mais elle peut mieux tirer parti de son rôle catalytique et favoriser la coopération Sud-Sud.

Dans le même temps, la complexité de plus en plus grande des questions de développement qui se posent dans la région, à laquelle s'ajoute le nombre croissant de mandats, fait peser une énorme pression sur les services et les ressources de la CEPALC.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) fait six recommandations importantes : révision des stratégies visant au renforcement du mandat de la CEPALC; développement d'une stratégie particulière de relations avec chacun des pays; formalisation des mécanismes visant à prendre en compte les priorités des Caraïbes dans les programmes de travail des divisions; mise au point de stratégies de communication; renforcement des mécanismes de suivi; renforcement des fonctions et pratiques d'évaluation.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Historique.....	4
A. Mandat, gouvernance, organigramme, ressources et fonctions essentielles.....	4
B. Cadre de l'évaluation : portée et méthode.....	9
C. Contexte des opérations de la CEPALC	11
III. Résultats de l'évaluation.....	12
A. La CEPALC a soulevé d'importantes et pertinentes questions de politique de développement afin d'instaurer un débat entre les États membres de la région et a adopté une position de neutralité dans le débat	13
B. La CEPALC a une plus grande utilité et un plus grand rayonnement en Amérique latine que dans les Caraïbes.....	13
C. La CEPALC a facilité la prise de décisions aux niveaux régional et sous-régional et la formation de consensus dans des domaines thématiques importants	18
D. Les travaux de recherche et d'analyse de la CEPALC ont, dans l'ensemble, contribué à une meilleure prise de conscience et à un plus grand partage des données d'expérience, mais toutes les connaissances n'ont pas été aussi efficacement diffusées qu'elles auraient pu l'être	20
E. La CEPALC a apporté un appui à l'amélioration et à l'harmonisation des statistiques à travers l'ensemble de la région; toutefois, elle n'a pas été suffisamment efficace dans le renforcement des capacités statistiques dans les Caraïbes, domaine qui a été identifié comme prioritaire	25
F. La CEPALC peut en outre renforcer l'impact de son assistance technique en assumant pleinement son rôle catalytique	26
G. La complexité croissante des questions de développement qui se posent dans la région et la demande croissante d'une intervention de la CEPALC sont en train d'élargir les mandats de celle-ci et font peser une énorme pression sur ses services et ses ressources	28
H. Certes, le suivi et l'établissement de rapports se poursuivent de façon routinière, mais les pratiques en matière de collecte et d'utilisation des données sont incohérentes.....	30
I. Le travail d'évaluation de la CEPALC a eu une portée limitée.....	30
IV. Conclusion.....	31
V. Recommandations.....	32
Annexe	33

I. Introduction

1. La Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI a procédé à une évaluation des programmes de la CEPALC fondée sur une analyse des risques effectuée au début de l'année 2013. Le Comité du programme et de la coordination a décidé d'examiner cette évaluation à sa cinquante-cinquième session, en 2015. Par sa résolution 68/20, l'Assemblée générale a approuvé ce choix.

2. Le cadre général de référence de la Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI est celui qui est défini dans le Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation (ST/SGB/2000/8)¹. L'évaluation a été faite selon les normes et règles du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

II. Historique

A. Mandat, gouvernance, organigramme, ressources et fonctions essentielles

Mandat

3. La Commission économique pour l'Amérique latine (CEPAL) a été créée par la résolution 106 (VI) de 1948 du Conseil économique et social. Ensuite, par sa résolution 1984/67 du 27 juillet 1984, le Conseil a donné à la CEPAL le nouveau nom de Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC). L'objectif général des programmes de la CEPALC est de promouvoir par la coopération internationale un développement économique, social et écologiquement durable en Amérique latine et dans les Caraïbes, en procédant à des analyses exhaustives des processus de développement et en fournissant aux États membres des services normatifs, opérationnels et de coopération technique pertinents, en appui aux efforts régionaux de développement.

4. Les objectifs des programmes de la Commission sont les suivants :

a) Renforcer l'intégration économique aux niveaux sous-régional et régional;

b) Promouvoir la mise en œuvre des objectifs de développement adoptés au niveau international, notamment des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD);

c) Apporter un soutien au développement durable en aidant à combler le fossé dans les domaines économique, social et de l'environnement entre les pays et sous-régions membres.

Gouvernance

5. La CEPALC est composée de 44 membres : les 33 pays de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes et 13 territoires non indépendants, qui sont des

¹ Article 7.1.

membres associés. Les États membres exercent leur fonction de contrôle en participant aux sessions biennales de la CEPALC.

6. Les organes subsidiaires de la Commission sont :

- a) Le Comité plénier;
- b) La Conférence statistique des Amériques;
- c) La Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes;
- d) Le Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes;
- e) Le Comité de coopération économique de l'Amérique centrale;
- f) Le Conseil régional de planification de l'Institut latino-américain et des Caraïbes de planification économique et sociale;
- g) La Conférence régionale sur la population et le développement en Amérique latine et dans les Caraïbes;
- h) La Conférence sur les sciences, l'innovation et les technologies de l'information et des communications;
- i) La Conférence régionale sur le développement social de l'Amérique latine et des Caraïbes;
- j) Le Comité de haut niveau pour la coopération Sud-Sud.

Direction, organigramme et ressources

7. La CEPALC est dirigée par un secrétaire exécutif du rang de secrétaire général adjoint, qui est assisté d'un secrétaire exécutif adjoint et d'un directeur de la gestion, tous deux de la classe D-2. Le Secrétaire exécutif adjoint est chargé de la coordination de l'ensemble des bureaux nationaux et de liaison ainsi que de la supervision de la bibliothèque, de la Division des services des publications et du Web, et du Groupe de l'information. Le nouveau Directeur de la gestion supervisera la gestion et l'administration des programmes. La Division des opérations et de la planification des programmes assume les tâches générales de coordination, d'orientation et de conseils en ce qui concerne, notamment, la formulation du Plan-programme biennal et priorités.

8. La CEPALC dispose de deux sièges sous-régionaux, situés à Mexico pour l'Amérique centrale (y compris Cuba, Haïti, le Mexique et la République dominicaine) et à Port of Spain (Trinité-et-Tobago) pour les Caraïbes d'expression anglaise et néerlandaise. Elle dispose de quatre bureaux nationaux en Argentine, au Brésil, en Colombie et en Uruguay, et d'un bureau de liaison à Washington.

9. Les budgets globaux de la CEPALC des trois exercices biennaux les plus récents figurent dans le tableau 1.

Tableau 1
**Récapitulatif des ressources nécessaires, 2010-2011, 2012-2013
 et 2014-2015**

	<i>Ressources (Milliers de dollars É.-U. courants)</i>			<i>Postes</i>		
	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>
			<i>(avant actualisation des coûts)</i>			
Budget ordinaire	110 129,9	123 310,6	115 938,8	494	496	488
Ressources extrabudgétaires	29 500,0	32 096,6	31 507,0	40	42	42
Total	139 629,9	155 407,1	147 445,8	536	538	530

10. Le programme de travail de la CEPALC est exécuté à travers 14 sous-programmes regroupés dans cinq rubriques thématiques. La figure 1 ci-après présente la structure des programmes de la CEPALC et les ressources budgétaires ordinaires nécessaires par sous-programme pour les trois exercices biennaux les plus récents. Pour 2014-2015, les 14 sous-programmes ont un total de 30 réalisations escomptées et 55 indicateurs de succès, soit une moyenne de près de 2 réalisations escomptées et de 4 indicateurs par sous-programme.

Figure 1
Sous-programme de la CEPALC et ressources nécessaires, 2010-2011, 2012-2013 et 2014-2015



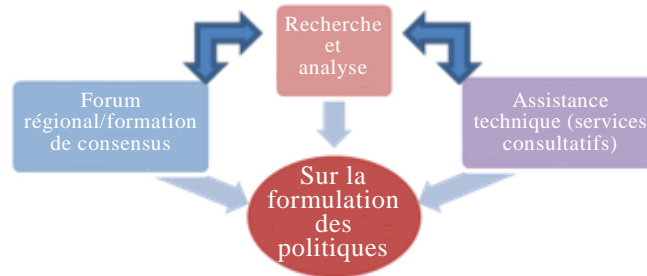
Source : A/68/6 (Sect. 21), A/66/6 (Sect. 21) et chiffres du budget approuvé tels que fournis par la Division des opérations et de la planification des programmes de la CEPALC.

Note : Les titres des sous-programmes concernent l'exercice biennal 2014-2015 et pourraient ne pas correspondre exactement à ceux des exercices précédents

Fonctions essentielles

11. Le mandat général de la CEPALC est exécuté à travers trois fonctions essentielles intimement liées : a) servir de forum et de facilitateur régional; b) fournir une analyse, entreprendre de la recherche et proposer de nouvelles politiques fondées sur des données factuelles permettant de faire face aux défis auxquels la région se trouve confrontée; c) fournir des services consultatifs qui facilitent la formulation, l'adoption et la mise en œuvre de politiques de développement. La figure II montre comment les trois fonctions essentielles sont conçues de sorte à se combiner pour amener à l'adoption de politiques et de stratégies qui favorisent un développement économique, social et écologiquement durable aux niveaux régional, sous-régional et national.

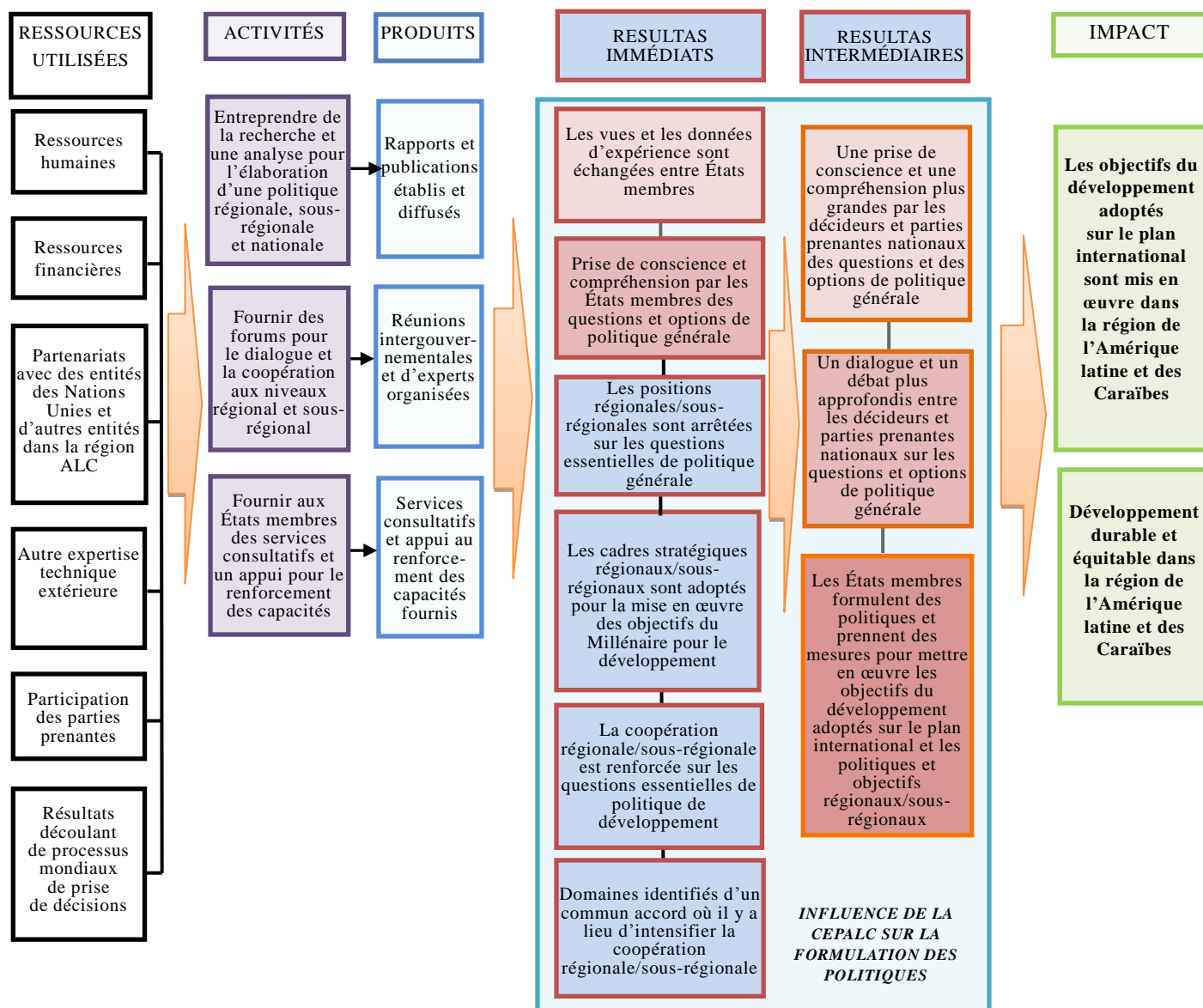
Figure II
Liens fonctionnels à l'appui des objectifs de la CEPALC



12. À travers ces fonctions essentielles, la CEPALC a, durant l'exercice biennal 2012-2013, produit quelque 250 publications, organisé 88 réunions de groupes d'experts et effectué 610 missions consultatives portant sur 96 domaines thématiques. En outre, la CEPALC a exécuté 33 projets opérationnels, organisé 67 cours de renforcement des capacités et assuré les services fonctionnels de la Commission et de ses neuf organes subsidiaires. Le « diagramme d'analyse logique des programmes » ci-après (fig. III) illustre les liens entre les divers produits et activités de la CEPALC, d'une part, et leurs résultats et impact escomptés, d'autre part.

Figure III

Diagramme d'analyse logique des programmes : l'action que mène la CEPALC à l'appui de la politique régionale, sous-régionale et nationale



B. Cadre de l'évaluation : portée et méthode

Portée de l'évaluation

13. La présente évaluation porte sur l'efficacité de la CEPALC et l'utilité des activités qu'elle mène pour accomplir son mandat, l'accent étant mis sur l'influence qu'elle exerce sur les processus régionaux, sous-régionaux et nationaux de formulation des politiques. En particulier, l'évaluation a consisté à voir avec quelle

efficacité les sous-programmes de la CEPALC ont permis à celle-ci de s'acquitter de ses trois fonctions essentielles en vue de réaliser les objectifs généraux de ses programmes.

14. La portée de l'évaluation a été définie après une analyse approfondie du mandat et du programme de travail de la CEPALC, et après de larges consultations avec sa direction. L'équipe a aussi pris en considération les enseignements tirés des récentes évaluations portant sur les commissions régionales pour l'Afrique et pour l'Asie et le Pacifique.

15. Les données et les informations passées en revue dans le cadre de l'évaluation ont été principalement tirées des exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013. Des données et informations choisies, tirées des années précédentes ainsi que de l'année 2014, ont aussi été examinées pour étayer l'analyse portant sur des questions thématiques particulières.

16. Les indicateurs de résultats pour les réalisations escomptées de la CEPALC, telles qu'exposées dans son cadre stratégique (A/67/6/Rev.1, programme 18), ont fait l'objet d'une synthèse dans le diagramme d'analyse logique des programmes ci-dessus pour définir les questions essentielles à prendre en compte dans le présent exercice d'évaluation.

17. L'évaluation a aussi consisté à voir comment les produits de la recherche et de l'analyse et les enseignements tirés de la coopération technique ont été diffusés par la CEPALC et ont été utilisés par les décideurs régionaux, sous-régionaux et nationaux.

Méthode

18. L'évaluation repose sur l'application des méthodes mixtes de la triangulation, notamment des méthodes suivantes de collecte des données quantitatives et qualitatives :

a) Examen de documents et de données, notamment les cadres stratégiques de la CEPALC, de ses budgets-programmes, des rapports sur l'exécution de son budget et d'autres documents se rapportant à ses programmes, des rapports d'évaluation, d'audits, d'inspections et d'autres examens passés, des statistiques issues d'une analyse par les médias et des documents directifs nationaux adoptés par les États membres;

b) Entretiens avec la direction et le personnel de la CEPALC, avec ses États membres, y compris des représentants des ministères techniques/d'exécution, avec les membres de la Commission et avec les parties prenantes régionales et sous-régionales qui s'occupent de travaux de synthèse²;

c) Enquêtes réalisées en ligne auprès du personnel de la CEPALC, des États membres, notamment des ministères techniques, et des autres parties prenantes, y compris le monde universitaire, des institutions de recherche, des organisations non

² Les entretiens ont eu lieu avec 82 membres du personnel et de la direction de la CEPALC, 69 représentants de ministères techniques des États membres et 20 parties prenantes s'occupant de travaux de synthèse.

gouvernementales/organisations de la société civile et des entités des Nations Unies³;

d) Études de cas effectuées au Costa Rica, en Équateur et à la Jamaïque⁴.

19. L'ensemble des résultats de l'évaluation repose sur la triangulation de sources multiples de données, notamment l'examen de documents et des données tirées de l'Internet et d'entretiens.

C. Contexte des opérations de la CEPALC

20. La CEPALC fait face à des défis qui se posent dans une région se caractérisant par une grande diversité. Haïti est le seul pays de la région appartenant aux pays les moins avancés, tandis que le Chili et un petit nombre de petits pays insulaires des Caraïbes sont des économies à revenu élevé. En outre, bien que la majorité restante ait une économie à revenu moyen, les pays appartenant à ce groupe vont de grandes puissances économiques, comme le Mexique et le Brésil, à de petits pays insulaires comptant une population de moins de 100 000 habitants, comme la Dominique et Saint-Kitts-et-Nevis. Les Caraïbes comptent un ensemble de 23 petits États en développement, mais la région compte aussi deux pays sans littoral, (l'État plurinational de) Bolivie et le Paraguay. La plupart des États d'Amérique du Sud et le Mexique sont d'importants exportateurs de ressources naturelles, tandis que la vaste majorité des pays des Caraïbes et de l'Amérique centrale sont lourdement tributaires de l'importation de produits de base.

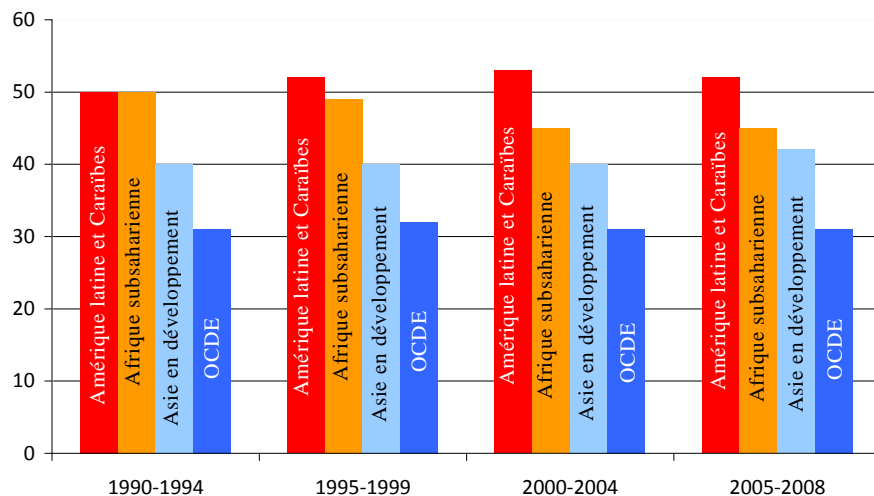
21. L'espagnol est la langue que 18 États membres d'Amérique latine ont en partage. Le portugais et le français sont parlés respectivement au Brésil et en Haïti, et le néerlandais est parlé au Suriname, alors que l'anglais est la langue du reste des 12 États membres caribéens.

22. L'Amérique latine et les Caraïbes ont connu une décennie de croissance économique relativement forte jusqu'en 2009, lorsque la crise économique et financière mondiale a touché l'ensemble de la région. Pendant la même décennie, celle-ci a aussi enregistré une baisse régulière et significative de la pauvreté et du chômage. Globalement, toutefois, l'Amérique latine et les Caraïbes restent la région qui connaît le niveau d'inégalité le plus élevé dans le monde, ainsi que l'indique l'indice de Gini de répartition des revenus (voir fig. IV).

³ Le personnel de la CEPALC a fourni 238 réponses valides sur 354 questionnaires envoyés; les États membres, dont des ministères techniques, ont fourni 189 réponses valides sur 1 266 questionnaires envoyés; d'autres parties prenantes, y compris le monde universitaire, des institutions de recherche, des organisations non gouvernementales/organisations de la société civile et des entités des Nations Unies, ont fourni 43 réponses valides sur 284 questionnaires envoyés.

⁴ Pour les trois études de cas, 34 représentants de ministères techniques d'États membres et 6 parties prenantes ont été interrogés.

Figure IV
Inégalité des revenus par région d'après l'indice de Gini, 1990-2008



Source : Institut mondial de recherche sur les aspects économiques du développement, Université des Nations Unies, World Income Inequality Database.

Abréviation : OCDE = Organisation de coopération et de développement économiques.

23. La diversité aussi des conditions physiques, économiques et sociales prévalant dans les États membres se traduit en variations dans la vulnérabilité aux chocs extérieurs. Les changements climatiques posent de sérieux risques à l'ensemble de la région, mais particulièrement aux petits pays dans les Caraïbes et l'Amérique centrale, en raison de la taille de ces pays, de leur emplacement, de la concentration de leur population dans une zone littorale limitée et, dans certains cas, de faibles capacités institutionnelles pour faire face aux crises.

III. Résultats de l'évaluation

24. L'analyse des données collectées durant l'évaluation a abouti à six résultats (A-F) qui répondent aux critères de l'utilité et de l'efficacité retenus dans l'évaluation. Le rapport présente aussi trois résultats (G-I) qui ont trait au renforcement institutionnel.

Utilité

A. La CEPALC a soulevé d'importantes et pertinentes questions de politique de développement afin d'instaurer un débat entre les États membres de la région et a adopté une position de neutralité dans le débat

25. Soixante-quinze pour cent des États membres et d'autres organisations régionales et sous-régionales interrogées ont cité la CEPALC comme source utile et fiable d'expertise dans un certain nombre de domaines techniques du développement. La CEPALC est aussi perçue comme jouant un rôle catalytique crucial dans le débat régional sur diverses questions de développement présentant un intérêt pour ses États membres, y compris celles de l'intégration et du commerce, du financement du développement, des réformes budgétaires et fiscales, de la protection sociale, de l'égalité des sexes, de la planification nationale du développement, de la population, des ressources naturelles et de l'infrastructure, des statistiques et des impacts des changements climatiques sur l'économie. En outre, 85 % des partenaires techniques interrogés estiment que les produits analytiques de la CEPALC et les politiques proposées par elle se traduisent par une conception nouvelle et unique en son genre des questions de développement.

26. Au nombre des contributions récentes de la CEPALC au programme régional de développement figure le fait que les États membres ont reconnu le rôle crucial de la CEPALC dans l'adoption de la notion de « changement structurel en faveur de la qualité » en tant qu'approche intégrée au développement durable⁵. En outre, 75 % des responsables techniques consultés considéraient que la CEPALC avait réussi à identifier et à promouvoir les débats relatifs aux nouvelles questions de développement revêtant de l'importance pour la région, telles que la gestion des ressources naturelles ou les aspects économiques des changements climatiques.

27. La CEPALC apporte son appui au dialogue et au débat en proposant des produits de la recherche et de l'analyse et en faisant des recommandations en matière de formulation des politiques qui sont fondés sur les expériences de la région. Les analyses de la CEPALC et ses avis en matière de formulation des politiques sont considérés comme « politiquement neutres » en ce qui concerne les questions nationales.

B. La CEPALC a une plus grande utilité et un plus grand rayonnement en Amérique latine que dans les Caraïbes

La CEPALC a utilité et un rayonnement bien réels en Amérique du Sud et en Amérique centrale

28. La CEPALC jouit d'une forte crédibilité et a un grand rayonnement dans les États membres, en particulier en Amérique latine. Une majorité de fonctionnaires qui ont répondu, dans le cadre de l'enquête menée auprès des ministères techniques, considéraient que la CEPALC était efficace dans l'identification des nouvelles questions de politique de développement revêtant de l'importance pour la région de

⁵ Voir résolution 690 (XXXV).

l'Amérique latine et des Caraïbes (75 %), et qu'elle fournissait des forums pour le dialogue et la délibération sur les questions essentielles de politique de développement dans la région (66 %). De même, les fonctionnaires et les autres parties prenantes consultés lors d'entretiens ont reconnu le rôle historique que la CEPALC continuait de jouer en entreprenant des travaux de recherche et d'analyse crédibles et en offrant des forums pour le débat sur les politiques envisageables.

29. Les remontées de l'information émanant de différents responsables gouvernementaux laissent apparaître que les efforts que fait la CEPALC pour rester informée à la fois des questions de politique générale et de questions techniques dans divers domaines thématiques ont contribué grandement à asseoir sa réputation de partenaire crédible en Amérique du Sud et dans certaines parties de l'Amérique centrale. Ceci est particulièrement manifeste dans la participation des États membres aux travaux des organes subsidiaires et à diverses autres conférences régionales organisées par la CEPALC.

30. Les données relatives à la participation des États membres à des réunions d'organes subsidiaires thématiques, ainsi qu'indiqué dans le tableau 2, font apparaître une amélioration notable de la représentation à la fois des États membres caribéens et de l'Amérique centrale à la Conférence statistique des Amériques et à la Conférence régionale sur la population et le développement. La Conférence régionale sur les femmes a aussi continué de connaître un niveau élevé de participation de l'ensemble de la région. En revanche, les États membres caribéens anglophones avaient un très faible niveau de participation dans les deux organes restants. Ceci est source de préoccupation quant au rayonnement et à l'utilité de la CEPALC dans cette région, pour ce qui est des domaines thématiques de la planification nationale, de la science, de l'innovation et des technologies de l'information et des communications.

Tableau 2
Participation aux réunions des organes subsidiaires thématiques

<i>Organe subsidiaire</i>	<i>Amérique du Sud (10 États membres)</i>	<i>Amérique centrale (7 États membres)</i>	<i>Caraïbes hispanophones/francophones (3 États membres)</i>	<i>Caraïbes anglophones (13 États membres)^a</i>	Total
Conférence statistique des Amériques					
Septième réunion (Santiago, novembre 2013)	10	6	2	10	28
Sixième réunion (Bávaro (République dominicaine), novembre 2011)	10	4	3	7	24
Cinquième réunion (Bogota, août 2009)	8	3	2	1	14
Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes					
Douzième session (Saint-Domingue, octobre 2013)	10	6	2	9	27
Onzième session (Brasilia, juillet 2010)	9	5	3	7	24
Dixième session (Quito, août 2007)	10	5	3	9	27
Conférence régionale sur la population et le développement en Amérique latine et dans les Caraïbes^b					
Première session (Montevideo, août 2013)	10	7	3	10	30
Réunion spéciale (Quito, juillet 2012)	10	6	2	6	24
Réunion spéciale (Santiago, mai 2010)	7	3	2	–	12

<i>Organe subsidiaire</i>	<i>Amérique du Sud (10 États membres)</i>	<i>Amérique centrale (7 États membres)</i>	<i>Caraïbes hispanophones/francophones (3 États membres)</i>	<i>Caraïbes anglophones (13 États membres)^a</i>	Total
Conseil régional de planification de l'Institut latino-américain et des Caraïbes de planification économique et sociale^c					
Quatorzième réunion (Brasilia, novembre 2013)	8	7	1	3	19
Conférence sur les sciences, l'innovation et les technologies de l'information et des communications					
Première session (juin 2014), Santiago (Chili)	9	5	1	–	15

Note : Nombre d'États membres – Vert : 80 % ou plus, jaune : 50-79 %, rouge : moins de 50 %

^a Y compris Suriname.

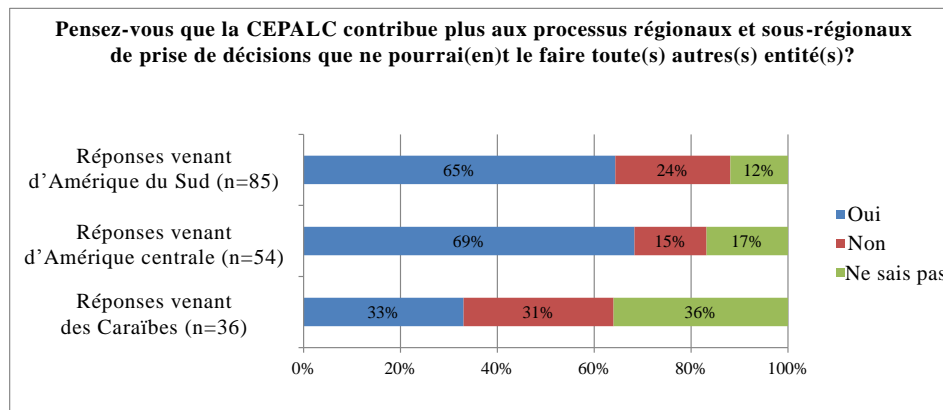
^b Ancien Comité spécial sur la population et le développement.

^c Le rapport de la treizième session, tenue à Brasilia en 2007, n'était pas disponible sur le site Internet de la CEPALC.

Les relations avec les ministères techniques varient d'une sous-région à l'autre

31. Certains ministères techniques d'États membres caribéens et d'Amérique centrale n'ont pas été inclus dans les communications régulières de la CEPALC relatives à ses travaux dans leurs domaines thématiques respectifs. Ceci se produit plus fréquemment dans les domaines pour lesquels existent des organes subsidiaires thématiques. Les ministères techniques de l'ensemble des Caraïbes connaissent peu les travaux de la CEPALC, en particulier des divisions du siège. Les résultats de l'enquête menée auprès des ministères techniques aussi donnent à penser que l'utilité et le rayonnement de la CEPALC sont beaucoup plus importants en Amérique latine que dans les Caraïbes. Comme cela apparaît dans la figure V ci-après, seuls 33 % de ceux qui ont répondu dans les Caraïbes estimaient que la CEPALC avait apporté une contribution aux processus régionaux et sous-régionaux de formulation de politiques/de prise de décisions qu'aucune autre entité n'avaient pu apporter. En outre, seuls 36 % de l'ensemble des fonctionnaires de ministères qui ont répondu estimaient que la CEPALC avait fait preuve d'efficacité dans l'identification des nouvelles questions de politique de développement revêtant de l'importance, comparativement à respectivement 61 % et 43 % pour les questions revêtant de l'importance pour les sous-régions de l'Amérique du Sud et de l'Amérique centrale. Le faible rayonnement résulte dans une large mesure de l'absence de communications régulières entre la CEPALC et les décideurs nationaux, domaine qui est perçu comme un domaine clef d'amélioration tant par la direction de la CEPALC que par les États membres.

Figure V
**Perceptions par les fonctionnaires des ministères techniques
des différentes contributions de la CEPALC aux processus régionaux/
sous-régionaux de prise de décisions par sous-région**



32. Les divisions organiques de la CEPALC ont des expériences mitigées pour ce qui est de l'entretien de relations efficaces avec les fonctionnaires des ministères techniques à travers la région. La Division de la promotion de l'égalité des sexes constitue une exception positive notable à cet égard. La plupart des divisions/bureaux ne disposent pas d'une base de données à jour pour consolider les contacts entretenus par des membres individuels du personnel, ce qui entraîne une rupture des contacts en cas de rotation du personnel. Dans certains cas, un changement de gouvernement a entraîné un arrêt brutal des contacts. Actuellement, il n'existe pas de stratégie à l'échelle de l'organisation pour l'établissement de contacts avec les fonctionnaires des ministères techniques et pour informer ceux-ci des travaux passés, en cours et prévus de la CEPALC. Cinquante-cinq pour cent des fonctionnaires des ministères techniques qui ont participé à l'enquête ont proposé que la CEPALC améliore sa manière de travailler avec les États membres pour pouvoir mieux répondre aux besoins de ceux-ci.

En dépit de l'amélioration intervenue ces dernières années, il existe toujours un besoin de mieux prendre en compte les priorités des Caraïbes dans le programme de travail de la CEPALC

33. Les États membres caribéens admettent communément qu'il y a eu une amélioration récente et sensible dans l'intégration de leurs priorités dans les travaux de la CEPALC. Les hauts responsables de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) et de la Jamaïque, le Président en exercice du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes, ont loué le rôle moteur joué par la CEPALC dans la meilleure prise en compte des données et priorités des Caraïbes dans les publications et autres travaux analytiques de la CEPALC.

34. Ces dernières années, plusieurs divisions et sections/unités ont fait des efforts délibérés pour intégrer les pays caribéens anglophones dans leurs programmes de travail. Ceci a conduit à des améliorations immédiates de la coordination dans la collecte de données dans ces pays. Cela a aussi favorisé l'action inter-sous-régionale, notamment une participation accrue des États membres caribéens dans

des activités menées tant par le siège de la CEPALC que par le siège sous-régional pour l'Amérique centrale.

35. Dans le même temps, il est clair qu'il y a lieu d'intensifier les efforts pour intégrer pleinement la sous-région dans le programme de travail de la CEPALC. En outre, les pays caribéens continuent de connaître des difficultés d'accès à la majeure partie des connaissances régionales créées par la CEPALC, de nombreuses publications techniques n'étant disponibles qu'en espagnol.

36. Il n'existe actuellement pas de mécanisme pour que les programmes de travail des divisions du siège incorporent les priorités et les besoins des États membres caribéens recensés dans le cadre du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes, notamment les priorités recensées à la Table ronde pour le développement des Caraïbes. La responsabilité de l'application des décisions du Comité, notamment celle de la mobilisation des ressources pour l'application de ces décisions, est largement laissée au siège sous-régional pour les Caraïbes. Toutefois, l'application des décisions du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes dans divers domaines thématiques va clairement au-delà des capacités du siège sous-régional pour les Caraïbes. Le bureau dispose de quatre unités thématiques (développement économique, statistiques, développement social, y compris la population et développement durable). Chaque unité thématique compte entre un (statistiques) et quatre (développement économique) postes d'administrateur. En tout, 10 administrateurs effectuent actuellement des travaux de recherche et d'analyse, apportent un appui aux processus intergouvernementaux et fournissent une assistance technique afin de répondre aux besoins sous-régionaux dans différents domaines.

37. De surcroît, les données disponibles concernant les missions d'assistance technique entreprises durant l'exercice biennal 2012-2013 font apparaître que la plupart des divisions du siège ont effectué un nombre très limité de missions consultatives dans les pays caribéens anglophones. Par exemple, la Division de la population a entrepris 218 missions, dont seules deux ont été effectuées dans les Caraïbes anglophones, comparativement à 123 en Amérique du Sud, 44 en Amérique centrale et sept dans les États caribéens hispanophones et francophones. La Division du Commerce international et de l'intégration [réf : A/68/6 (Sect. 21)] et la Division du développement de la production et des entreprises n'a entrepris aucune mission de coopération technique dans les Caraïbes anglophones. En dépit des efforts ciblés récemment faits par la haute direction, il semble exister une tendance générale consistant à ne pas accorder de priorité aux pays caribéens.

38. Pour répondre aux besoins pressants des pays caribéens, il faudrait définir le rôle et les responsabilités des divisions du siège (tant des divisions organiques que de celles de l'appui au programme) dans le domaine de l'appui à l'application des décisions du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes.

Efficacité

C. La CEPALC a facilité la prise de décisions aux niveaux régional et sous-régional et la formation de consensus dans des domaines thématiques importants

39. Deux tiers des ministères techniques qui ont participé à l'enquête ont indiqué que la CEPALC avait facilité avec efficacité la tenue de forums régionaux et sous-régionaux pour le dialogue et la délibération en vue de la prise de décisions et de la formation de consensus sur les questions régionales de politique générale. Les États membres voient en la CEPALC un partenaire doté de connaissances hautement techniques, un médiateur honnête et un recours crédible pour l'appui à la prise de décisions au niveau régional. À ses trois plus récentes sessions, la Commission est parvenue à un consensus sur 45 points, en adoptant des résolutions dans tout un ensemble de domaines thématiques, comme les femmes, la population, les technologies de l'information et des communications, la coopération Sud-Sud et le développement social (voir tableau 3). Ces résolutions dont l'adoption a été facilitée par la CEPALC sont réparties dans les trois groupes suivants :

a) Gestion ou administration (par exemple, le programme de travail de la CEPALC) : 12 résolutions;

b) Thématiques (par exemple, les femmes, la population, la société de l'information) : 25 résolutions, dans lesquelles la CEPALC a facilité la formation d'un consensus régional et l'approbation d'un certain nombre de mesures, y compris la résolution 682 (XXXV) adoptée en 2014, par laquelle a été créée la Conférence régionale sur le développement social de l'Amérique latine et des Caraïbes;

c) Consensus général et déclarations politiques : 8 résolutions.

40. Ces 45 résolutions contenaient un total de 59 paragraphes appelant le secrétariat ou le Secrétaire exécutif à agir et 15 appelant les États membres à agir (tableau 3).

Tableau 3

Nombre de résolutions adoptées par la Commission par sujet/question, 2010-2014

<i>Sujet/question</i>	<i>2010</i>	<i>2012</i>	<i>2014</i>	Total
Formation de consensus/déclarations politiques	1	5	2	8
Nature thématique	7	8	10	25
Administrative	4	4	4	12
Total	12	17	16	45
Nombre de paragraphes appelant le secrétariat à agir	14	25	20	59
Nombre de paragraphes appelant les États membres à agir	3	4	8	15

41. La CEPALC a aussi facilité l'adoption d'un certain nombre d'accords de définition de normes et de décisions contenant les engagements pris par les États

membres à des réunions d'organes subsidiaires⁶. On peut notamment citer à ce sujet le Consensus de Montevideo sur la population et le développement adopté en août 2013 et le Consensus de Saint-Domingue sur les femmes adopté en août 2007. Le tableau 4 contient certains des accords les plus importants ayant été conclus.

Tableau 4

Exemples de documents de consensus adoptés par les organes subsidiaires de la CEPALC

Questions de population

Consensus d'Amérique latine et des Caraïbes sur la population et le développement, adopté à Mexico en mai 1993

Consensus de Montevideo sur la population et le développement, adopté en août 2013

Questions concernant l'égalité des sexes

Consensus de Quito sur les femmes, adopté à la dixième session de la Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes, tenue en août 2007

Consensus de Brasilia, adopté à la onzième session de la Conférence régionale, tenue en juillet 2010

Consensus de Saint-Domingue, adopté à la douzième session de la Conférence régionale, tenue en octobre 2013

La CEPALC a joué un rôle crucial dans l'assistance aux États membres pour leur permettre d'arrêter des positions communes et de parler d'une seule voix dans les processus de formulation des politiques au niveau mondial

42. En fournissant des analyses et en promouvant le dialogue, la CEPALC a aidé les États membres à arrêter des positions communes et à parler d'une seule voix dans les processus de formulation des politiques au niveau mondial. En particulier, la CEPALC a facilité le processus qui a permis d'arrêter une position commune régionale dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, tenue en juin 2012, de la troisième Conférence internationale sur les petits États insulaires en développement, tenue en septembre 2014, et des délibérations en cours sur le programme de développement pour l'après-2015.

La CEPALC a apporté son appui aux processus régionaux et sous-régionaux d'intégration.

43. La CEPALC a apporté une contribution technique à divers mécanismes régionaux d'intégration, tels que les sommets Union européenne-Amérique latine et Caraïbes, le Sommet ibéro-américain des chefs d'État et de gouvernement, et le

⁶ Le Consensus de Saint-Domingue sur l'égalité des sexes et le Consensus de Montevideo sur la population contiennent respectivement plus de 100 et 130 décisions, dans lesquelles les États membres ont pris des engagements dans un certain nombre de domaines, notamment, mais sans s'y limiter, l'égalité des sexes, la prise en compte de la problématique hommes-femmes et la participation politique des femmes, les peuples autochtones et la migration.

Sommet des Amériques, ainsi qu'à des réunions de haut niveau de l'Union des nations de l'Amérique du Sud et de la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes. La CEPALC a aussi fourni, de concert avec le Centre de développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, un appui fonctionnel au Secrétariat général ibéro-américain.

44. En outre, en fournissant des analyses techniques et en répondant à des demandes spécifiques d'assistance, la CEPALC a facilité la délibération et le débat sur un certain nombre de questions de développement dans le cadre des mécanismes et organisations régionaux et sous-régionaux d'intégration ci-après :

- L'Union des nations de l'Amérique du Sud;
- Le Conseil sud-américain pour l'infrastructure et la planification;
- La CARICOM;
- Le Système d'intégration de l'Amérique centrale;
- Le Secrétariat permanent du Traité général d'intégration économique de l'Amérique centrale;
- La Commission centraméricaine de l'environnement et du développement;
- Le Marché commun du Sud;
- La Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes;
- Le Secrétariat de l'Amérique centrale pour l'intégration sociale;
- Le Conseil monétaire centraméricain;
- La Communauté andine.

45. Les parties prenantes régionales et sous-régionales interrogées parlent de la CEPALC comme d'un partenaire technique essentiel dont la contribution les a aidées à prendre des décisions éclairées et à adopter des mesures favorisant le progrès de l'intégration régionale et sous-régionale.

D. Les travaux de recherche et d'analyse de la CEPALC ont, dans l'ensemble, contribué à une meilleure prise de conscience et à un plus grand partage des données d'expérience, mais toutes les connaissances n'ont pas été aussi efficacement diffusées qu'elles auraient pu l'être

La CEPALC a renforcé les connaissances et les capacités des décideurs et favorisé les processus de prise de décisions éclairées au niveau national

46. La CEPALC fournit des données et des statistiques fiables et comparables, les produits d'une recherche appliquée et d'une analyse indépendantes comme elle propose des politiques envisageables dans la poursuite de deux résultats intersectoriels : a) améliorer chez les décideurs et les autres parties prenantes de la région la prise de conscience et la compréhension des questions actuelles et nouvelles; et b) renforcer les capacités des pays de la région dans le domaine de la formulation et de la mise en œuvre de politiques qui favorisent le développement

durable. Le tableau 5 résume le volume des produits de la recherche et de l'analyse entreprises par la CEPALC durant les deux plus récents exercices biennaux.

Tableau 5
Produits de la recherche et de l'analyse par type, 2012-2013 et 2014-2015

<i>Type de produit</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>
Documentation pour les réunions de groupes d'experts	88	90
Publications en série	74	60
Publications isolées	183	176
Autres produits analytiques	181	159
Total des produits de la recherche et de l'analyse	526	485
Pourcentage de la part du total des résultats de la CEPALC	69	72
Total des produits de la CEPALC	765	622

47. Les travaux de recherche et d'analyse sont utilisés régulièrement par une vaste majorité des fonctionnaires et des parties prenantes consultés dans le cadre de l'évaluation. Ils constituent une de leurs principales sources d'information pour comprendre les tendances régionales et sous-régionales et pour évaluer la situation de leur pays par rapport aux autres pays de la région. La majorité des ministères techniques ayant répondu durant l'enquête reconnaissent le rôle que joue la CEPALC dans le partage des données d'expérience entre États membres, et une vaste majorité (83 %) de ceux qui ont eu accès aux produits de la recherche et de l'analyse de la CEPALC considèrent que celle-ci a été efficace dans la fourniture d'informations aux processus régionaux et/ou sous-régionaux de formulation de politiques et de prise de décisions. Les fonctionnaires des ministères techniques interrogés considèrent aussi que les publications de la CEPALC et ses autres produits axés sur le savoir sont de bonne qualité et constituent une source fiable d'orientations.

48. Près de deux tiers des fonctionnaires consultés dans le cadre de l'évaluation ont indiqué que les divers produits axés sur le savoir de la CEPALC avaient accru leur connaissance de questions qui présentaient un grand intérêt pour leurs pays. Soixante et un pour cent des fonctionnaires ont aussi indiqué avoir utilisé les produits de la CEPALC comme références lors de l'élaboration de politiques et programmes nationaux, nombre d'entre eux citant des exemples de cette influence. Le tableau 6 contient certains des témoignages de fonctionnaires sur quelques publications phares de la CEPALC.

Tableau 6
Quelques témoignages relatifs à l'utilisation des publications phares de la CEPALC

Étude préliminaire sur l'économie des pays d'Amérique latine et des Caraïbes :
 « La publication a fourni des données et une analyse permettant d'évaluer la situation du pays et a fourni une analyse comparable quant à la voie à suivre ».

Panorama social de l'Amérique latine : « Des publications telles que le *Panorama social de l'Amérique latine* ont aidé à la création d'un système national de soins de santé ».

Bilan de la situation économique de l'Amérique latine et des Caraïbes : « [Les conclusions du rapport] analysant la performance des économies de l'Amérique latine en avertissant contre le retour de certains pays à une production primaire ... ont été utiles pour l'analyse de la situation de l'économie équatorienne, de ses caractéristiques et de son niveau de dépendance d'un petit nombre de biens axés sur le secteur de production primaire. »

Investissement étranger direct en Amérique latine et dans les Caraïbes :
 « [L]'étude sur l'*investissement étranger direct* ... a aidé à identifier les caractéristiques de l'investissement en Amérique latine et sa contribution à la croissance, à la rentabilité, à la création d'emplois, au transfert de technologies et à la dépendance des ressources naturelles. »

La CEPALC n'a pas pleinement veillé à ce que les connaissances parviennent aux décideurs et à d'autres audiences pouvant en tirer parti

49. Les produits de la recherche et de l'analyse de la CEPALC bénéficient généralement d'une bonne réputation chez les décideurs et les autres parties prenantes qui y ont accès. Dans le même temps, les données fournies par les fonctionnaires des ministères techniques consultés donnent à entendre que la majorité des divisions de la CEPALC n'ont pas suffisamment diffusé ou promu beaucoup de leurs produits auprès des décideurs nationaux compétents et d'audiences plus vastes à travers l'ensemble de la région. De nombreux membres de la direction de la CEPALC ont admis que la diffusion des produits des travaux de l'institution constituait un défi important tant au niveau des divisions que de la CEPALC dans son ensemble. La diffusion et la promotion ne sont pas considérées comme une priorité et peu de ressources leur sont consacrées. En fait, à l'exception des publications phares, le poste non budgétaire consacré aux publications ne comprend pas de crédits pour la diffusion. Si l'objectif primordial des publications est d'éclairer et d'influencer les politiques et programmes des États membres, en l'absence de toute stratégie ou activité de diffusion, la production d'une publication semble constituer une fin en soi. Faute de plans efficaces de diffusion, la majeure partie des connaissances pouvant être appliquées aux niveaux régional et sous-régional n'est pas parvenue à ceux qui auraient pu en tirer parti.

Les efforts que déploie la CEPALC en vue d'une plus large diffusion doivent être intensifiés

50. Ces dernières années, la CEPALC a eu recours à la fois aux médias traditionnels et aux nouveaux médias sociaux pour améliorer son profil, en particulier s'agissant de ses publications phares. En outre, elle a mis en œuvre diverses initiatives de gestion du savoir, notamment le lancement en mai 2014 d'un répertoire numérique qui fournit un guichet unique d'accès à toutes ses publications. Par ailleurs, le site Internet de la CEPALC a connu récemment une refonte importante. Le Groupe de l'information du public a indiqué avoir enregistré quelque 10 000 mentions de la CEPALC principalement dans les journaux, les programmes télé et radio de langue espagnole chaque année. Le tableau 7 ci-après reflète le nombre de personnes qui suivent la CEPALC sur Twitter et Facebook, comparativement à celles qui suivent d'autres organisations régionales, et le tableau 8 montre l'impact médiatique de quelques publications phares récentes.

Tableau 7
Comparaison des profils dans les médias sociaux

Organisation	Personnes qui suivent sur Twitter	Personnes qui suivent sur Facebook
CEPALC	144 446	155 449
Banque interaméricaine de développement	238 078	169 270
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	31 993	6 684
Banque mondiale (région de l'Amérique latine)	192 964	349 123

Tableau 8
Comparaison des nombres moyens de données de téléchargement et des mentions dans les médias

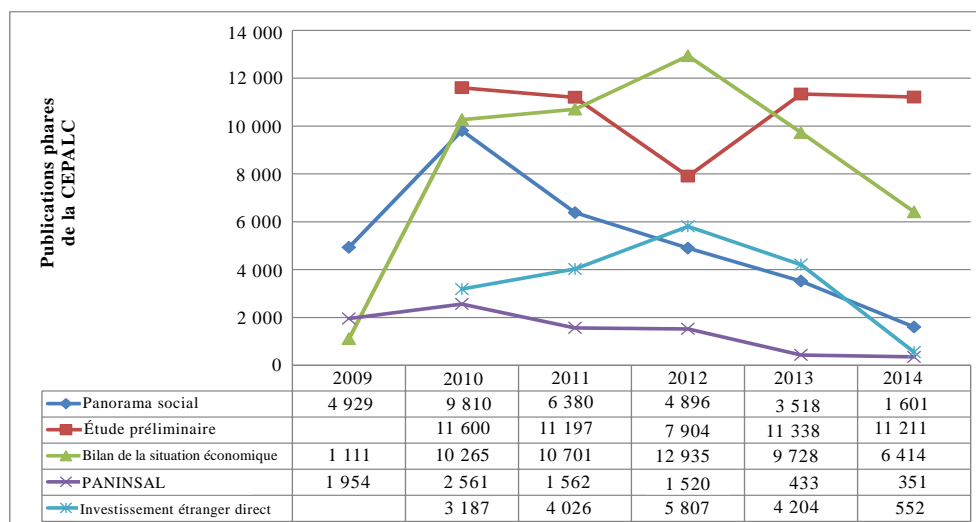
Publication	Utilisation			
	Mesure du succès des sites Web – moyenne annuelle des téléchargements ^a	Mentions dans les médias ^b	Nombre de pays mentionnés dans les médias	Personnes suivant sur les médias sociaux/Facebook
<i>Étude préliminaire sur l'économie des pays d'Amérique latine et des Caraïbes</i>	10 650	1 073	36	–
<i>Panorama social de l'Amérique latine</i>	5 189	792	36	8 724
<i>Bilan de la situation économique de l'Amérique latine et des Caraïbes</i>	8 525	1 575	41	4 422
<i>L'Amérique latine et les Caraïbes dans l'économie mondiale</i>	1 143	472	28	5 850
<i>L'investissement étranger direct en Amérique latine et dans les Caraïbes</i>	2 962	805	43	–

^a Les données reflètent les nombres moyens des téléchargements pour chaque publication de 2009 à 2014, à l'exception de la publication *Étude préliminaire sur l'économie des pays d'Amérique latine et des Caraïbes*, pour laquelle seules les données de 2010 sont disponibles.

^b Médias uniquement (Factiva et LexisNexis) du 1^{er} août 2012 au 2 août 2013.

51. Ces efforts récents ont certes rehaussé le profil de la CEPALC dans les médias, mais il n'existe pas de preuves claires qu'ils ont permis d'atteindre les bénéficiaires primordiaux des travaux de la CEPALC, à savoir les décideurs s'occupant de divers domaines économiques, sociaux et du développement écologiquement durable. Les données fournies par la CEPALC indiquent que les téléchargements concernant la majorité de ses publications phares continuaient de baisser régulièrement, comme cela apparaît dans la figure VI ci-après⁷. Seule la publication *Étude préliminaire sur l'économie des pays d'Amérique latine et des Caraïbes* a conservé un niveau identique de téléchargements ces dernières années.

Figure VI
Données de téléchargements concernant les publications phares



Source : Analyses et rapports de la CEPALC.

52. Pour que les produits axés sur le savoir atteignent les décideurs ainsi que des audiences plus vastes, il faudra une révision des canaux actuels de diffusion. La CEPALC distribue ses produits axés sur le savoir dans divers forums et réunions ainsi qu'à l'occasion de missions consultatives, mais l'efficacité de telles pratiques pour atteindre les décideurs et en fin de compte pouvoir exercer une influence sur la formulation des politiques n'a pas encore été mesurée. En attendant, il existe certaines bonnes pratiques au sein de la CEPALC que l'on peut envisager de reproduire, plus particulièrement les observatoires en ligne relatifs à la politique budgétaire et à l'égalité des sexes.

⁷ Cette analyse repose sur les statistiques des téléchargements fournis par la CEPALC en tant que contribution à l'évaluation. Il convient de noter que, après l'établissement du projet de rapport d'évaluation, le BSCI a été informé par la CEPALC d'incohérences et de disparités dans la collecte des données pour l'ensemble des années considérées.

E. La CEPALC a apporté un appui à l'amélioration et à l'harmonisation des statistiques à travers l'ensemble de la région; toutefois, elle n'a pas été suffisamment efficace dans le renforcement des capacités statistiques dans les Caraïbes, domaine qui a été identifié comme prioritaire

La CEPALC a apporté un appui au renforcement des capacités statistiques dans la région

53. La CEPALC a apporté un appui à l'harmonisation des statistiques dans l'ensemble de la région et à l'amélioration des méthodes relatives à la comptabilité nationale, à la pauvreté, à la problématique hommes-femmes et à d'autres indicateurs sociaux. Cela a permis d'améliorer les statistiques aux niveaux régional, sous-régional et national. La CEPALC a aussi aidé à renforcer les capacités des États en matière de collecte et d'analyse des données de recensement. Durant les deux derniers exercices biennaux, la CEPALC a aidé trois pays à améliorer leurs indicateurs nationaux de mesure de la pauvreté et de l'emploi, a fourni un appui méthodologique sur divers indicateurs sociaux à sept pays, et a apporté une aide à cinq pays à l'occasion d'enquêtes auprès des ménages. Pour ce qui est des méthodes relatives à la comptabilité nationale, 10 pays ont indiqué avoir connu une amélioration significative et 4 ont enregistré des progrès dans les estimations des comptes de satellite. La CEPALC apporte en outre un large appui à 39 États membres et membres associés (17 en Amérique latine et 22 dans les Caraïbes) qui participent au Programme de comparaison internationale concernant la collecte et la validation de données. Les services nationaux de statistique interrogés ont souligné le rôle central de la Conférence statistique des Amériques dans le développement des statistiques régionales ainsi que l'appui crucial que fournit la CEPALC.

54. La CEPALC a aussi apporté un appui aux initiatives pour le renforcement des capacités prises par les groupes de travail composés de services nationaux de statistique. Faisant partie de la structure de la Conférence, ces groupes s'occupent, notamment, de l'harmonisation des statistiques sur la pauvreté, des activités de recensement, de la comptabilité nationale, des technologies de l'information et des communications, du marché du travail, de l'environnement, de la problématique hommes-femmes, d'enquêtes sur les ménages, des OMD, de l'agriculture, des enfants en bas âge et des adolescents, du renforcement institutionnel, de la sécurité publique et de la justice. La CEPALC a poursuivi le renforcement de sa base centrale de données, qui, à la fin de l'année 2013, avait enregistré un total de plus de 6 470 000 téléchargements d'indicateurs statistiques et 1 180 000 téléchargements de la publication phare *Annuaire statistique de l'Amérique latine et des Caraïbes*.

L'appui aux capacités statistiques dans les Caraïbes doit être accru

55. Le BSCI a observé un certain progrès dans l'incorporation des données et analyses des Caraïbes dans les publications phares de la CEPALC. Il y a aussi eu une participation accrue des États membres caribéens anglophones aux principales réunions et autres activités de la Conférence statistique des Amériques. Le Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes a, dans sa résolution 78 (XXIV), reconnu cette tendance positive et a invité les pays des Caraïbes à

participer davantage aux activités de la Conférence⁸. Toutefois, l'amélioration de la disponibilité et de la qualité des données des Caraïbes devra rester une priorité fondamentale en matière d'assistance technique. Dans le domaine des statistiques sociales, sur plus de 40 missions techniques consultatives effectuées dans 15 États membres en 2012-2013, une seule a été effectuée dans les Caraïbes anglophones. De même, la Division de la population a entrepris en 2012-2013 plus de 40 missions techniques consultatives qui portaient sur un logiciel pour le recensement et/ou pour la statistique permettant une recherche par micro-ordinateur des données de recensement pour des zones de faible étendue. Plus des deux tiers de ces missions ont été effectuées dans neuf pays d'Amérique du Sud, tandis que 17 % l'ont été dans des pays situés hors de la région. Le reste des missions a été effectué dans deux pays d'Amérique centrale, deux pays hispanophones et un pays anglophone des Caraïbes.

56. En outre, les ressources humaines du siège sous-régional pour les Caraïbes destinées à l'appui dans le domaine statistique ne sont pas suffisantes pour permettre de répondre à la forte demande d'assistance de la sous-région : le bureau dispose actuellement de seulement deux postes pour le domaine, le seul poste d'administrateur (P-4) étant vacant depuis février 2013. La CEPALC devrait par conséquent renforcer son appui aux Caraïbes dans le domaine statistique.

F. La CEPALC peut en outre renforcer l'impact de son assistance technique en assumant pleinement son rôle catalytique

La CEPALC a influencé la formulation des politiques/la prise des décisions au niveau national

57. La CEPALC a répondu avec efficacité aux demandes d'assistance technique des États membres. L'examen des documents et les entretiens avec des décideurs et d'autres parties prenantes d'Argentine, du Chili, du Costa Rica, de l'Équateur, de la Guyane, de la Jamaïque, de Trinité-et-Tobago et de l'Uruguay ont confirmé que l'action de la CEPALC dans le domaine de l'assistance bilatérale est hautement appréciée par les bénéficiaires et a eu une certaine influence tangible sur le processus national de formulation des politiques. L'assistance technique de la CEPALC vise à exercer une influence en matière de formulation des politiques par la fourniture d'avis sur les politiques à adopter sans imposer de mesures contraignantes aux États membres. L'équipe d'évaluation a recherché des preuves concrètes d'influence sur la formulation des politiques nationales dans un certain nombre de domaines thématiques, sous la forme d'une stratégie, d'une politique, d'une législation nationales de développement ayant des liens tangibles avec les travaux de la CEPALC. Le tableau 9 contient des exemples de contributions de la CEPALC sous forme d'influence en matière de formulation des politiques, exemples que l'équipe d'évaluation a pu valider.

⁸ Résolution 78 (XXIV), par. 3, du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes. Dans la même résolution, le Comité exhorte la CEPALC à « accorder une haute priorité à la mobilisation des ressources nécessaires pour la fourniture d'une assistance technique aux États membres » en menant diverses activités de renforcement des capacités.

Tableau 9
Exemples de l'influence de la CEPALC dans la formulation des politiques

<i>Pays</i>	<i>Domaine thématique</i>
Argentine	Plan industriel, chaînes de production
Bolivie (État plurinational de)	Énergie, méthode de recensement
Chili	Méthode de recensement, protection sociale
Costa Rica	Agriculture, protection sociale
El Salvador	Développement social et protection sociale
Équateur	Plan national de développement, commerce et intégration, problématique hommes-femmes, structure de production
Guatemala	Compétitivité, plan national de développement
Mexique	Réforme budgétaire, compétitivité
Uruguay	Méthode de recensement, protection sociale

58. En outre, 86 (52 %) des réponses émanant de fonctionnaires des ministères techniques contenaient une grande variété d'exemples où les activités de la CEPALC avaient influencé la formulation des politiques, stratégies et/ou plans d'action nationaux de leurs gouvernements, notamment dans les domaines de la politique sociale, de la problématique hommes-femmes, du développement économique, des réformes budgétaires, des questions de population, des changements climatiques, de l'énergie et des statistiques.

59. Toutefois, un examen des projets d'assistance technique passés et en cours d'exécution de la CEPALC laissent voir que l'assistance technique fournie au niveau des pays est de niveau inégal à travers la région. Une poignée (5) d'États membres ont bénéficié de 43 % de l'assistance fournie. Dans le même temps, pratiquement tous les membres de la direction font observer que l'assistance technique exige l'engagement de ressources substantielles, dont ne dispose pas la CEPALC pour pouvoir répondre pleinement à toutes les demandes venant de la région.

60. L'idée de l'accroissement du rôle catalytique de la CEPALC dans la coopération Sud-Sud et/ou triangulaire entre les États membres est fortement appuyée. À ce jour, la CEPALC a mis à profit les ressources limitées dont elles disposent aux fins de l'assistance technique pour faciliter la coopération technique bilatérale entre les États membres dans beaucoup de domaines, plus particulièrement dans ceux des statistiques et de la planification nationale, par exemple, en mettant en rapport le Brésil, le Chili et le Mexique avec des États membres ayant des capacités moins développées. La CEPALC devrait envisager de renforcer davantage le rôle qu'elle joue dans la promotion de la coopération dans les sous-régions et entre celles-ci.

61. Les réunions de groupes d'experts de la CEPALC aussi fournissent aux décideurs des occasions de nouer des contacts et de partager des données

d'expérience, ce qui est hautement apprécié par les fonctionnaires des ministères techniques.

Questions institutionnelles

G. La complexité croissante des questions de développement qui se posent dans la région et la demande croissante d'une intervention de la CEPALC sont en train d'élargir les mandats de celle-ci et font peser une énorme pression sur ses services et ses ressources.

62. La complexité croissante des défis régionaux en matière de développement a entraîné un accroissement de la demande concernant les services et les activités de la CEPALC. Le programme de travail de celle-ci est actuellement divisé en 14 sous-programmes, qui sont mis en œuvre par 11 divisions organiques du siège, deux sièges sous-régionaux et le bureau du Secrétaire exécutif. Ensemble, ils traitent plus de 60 sujets ou sous-thèmes. Le tableau 10 présente les principaux sujets traités dans les activités de la CEPALC durant les deux plus récents exercices biennaux.

Tableau 10

Principaux sujets/sous-thèmes traités dans les activités de la CEPALC

<i>Piliers thématiques</i>	<i>Sujets/sous-thèmes</i>
Développement économique	Échanges, intégration, commerce, chaînes logistiques, productivité, petites et moyennes entreprises, politique industrielle, compétitivité, agriculture, technologies de l'information et des communications, télécommunications, innovation, macroéconomie, marché du travail, emploi, chocs extérieurs, politiques budgétaires, réformes fiscales, financement du développement, caisses de retraite
Développement social	Protection sociale, développement social, jeunes, inégalités, prise en compte de la problématique hommes-femmes, vieillissement, recensements de population, peuples autochtones, personnes d'ascendance africaine
Développement durable	Aspects économiques des changements climatiques, Principe 10, établissements humains, zones urbaines, extraction minière, eau, infrastructure, facilitation transfrontière, ressources naturelles
Questions intersectorielles, formation et statistiques	Planification nationale du développement, planification infranationale et locale, gestion axée sur les résultats, obligation redditionnelle et planification, statistiques économiques, statistiques sociales, statistiques environnementales, OMD, comptabilité nationale, appui aux processus régionaux/sous-régionaux d'intégration
Activités avec une accentuation sous-régionale – Amérique centrale	Compétitivité, aspects économiques et autres impacts des changements climatiques, énergie, protection sociale, développement social, réformes budgétaires et fiscales, efficacité énergétique, développement économique, développement durable

<i>Piliers thématiques</i>	<i>Sujets/sous-thèmes</i>
Activités avec une accentuation sous-régionale – les Caraïbes	Développement économique, développement social, intégration, statistiques, égalité des sexes et autonomisation des femmes, prise en compte de la problématique hommes-femmes, handicap, commerce, efficacité énergétique et énergies renouvelables, gestion des risques liés aux catastrophes, technologies de l’information et des communications, migration et développement, questions concernant les petits États insulaires en développement

63. Chaque année, des demandes d’assistance techniques sont formulées dans de nouveaux domaines thématiques. La gestion des ressources naturelles et des mécanismes pour mesurer, suivre et évaluer les progrès dans la réalisation des nouveaux objectifs du développement durable font partie des thèmes récemment ajoutés. La CEPALC continue aussi de recevoir des mandats supplémentaires de la Commission. En 2012, la Commission a convenu de créer un nouveau sous-programme intitulé «Appui aux processus et organismes régionaux et sous-régionaux de coopération et d’intégration». En outre, la nouvelle Conférence sur les sciences, l’innovation et les technologies de l’information et des communications, et celle sur le développement social ont été instituées, avec un besoin d’appui de la CEPALC. Par ailleurs, des initiatives internes en vue de l’exécution de mandats, telles que l’adoption d’une stratégie de prise en compte de la problématique hommes-femmes, sont en cours de mise en œuvre.

64. Dans le même temps, la base globale des ressources de la CEPALC ne cesse de s’amenuiser. Les ressources du budget ordinaire de la CEPALC ont baissé en passant de 123,3 millions de dollars des États-Unis lors de l’exercice biennal 2012-2013 à 115,9 millions de dollars en 2014-2015 (tableau 1). Ses ressources extrabudgétaires aussi ont baissé entre les deux exercices budgétaires en passant de 32,1 à 31,5 millions de dollars. Prises ensemble, ces deux baisses représentent une réduction totale de près de 8 millions de dollars, soit 5 % des ressources.

65. La demande croissante d’intervention de la CEPALC a, au fil des ans, mis une énorme pression sur les services actuels de celle-ci et sur les ressources mises à sa disposition, ce qui a provoqué une surcharge sur les services dans certains domaines. Les membres du personnel, parfois un personnel subalterne, se voient confier la responsabilité individuelle d’un vaste domaine thématique pour l’ensemble de la région. Dans un certain nombre de cas, l’intervention de la CEPALC dans un domaine donné a pris fin à la suite du départ d’un seul membre du personnel. Parmi les membres de la direction et du personnel, le sentiment général prévaut que les ressources disponibles peuvent être mises à rude épreuve. Les fonctionnaires et les parties prenantes consultés aussi ont mis l’accent sur l’absence de continuité dans l’intervention de la CEPALC sur diverses questions de formulation des politiques nationales, ce qui affecte négativement sa capacité à entretenir une relation efficace avec les États membres.

66. Le processus des objectifs du développement durable fournit une occasion propice à la CEPALC d’identifier avec plus d’efficacité les synergies dans la structure de ses programmes et de mieux concevoir ses stratégies visant à répondre aux priorités thématiques qui correspondent à ses mandats changeants, en conciliant

la nécessité d'être utile et efficace avec la réalité des ressources limitées dont elle dispose.

H. Certes, le suivi et l'établissement de rapports se poursuivent de façon routinière, mais les pratiques en matière de collecte et d'utilisation des données sont incohérentes

67. Les sous-programmes de de la CEPALC sont conformes aux prescriptions existant à l'échelle du secrétariat en matière de suivi et d'établissement de rapports concernant la fourniture des produits et d'autres indicateurs de résultats des programmes. Les chiffres pour l'exercice financier 2013-2014 figurant dans le Système intégré de suivi montrent que, à la fin de l'année 2014, la CEPALC a fourni des données relatives aux résultats pour 86 % des indicateurs et 97 % des réalisations escomptées, comparativement aux chiffres moyens à l'échelle de l'ensemble du secrétariat de, respectivement, 59 % et 38 %. Néanmoins, les pratiques des divisions sont incohérentes en matière de mesure, de collecte et d'enregistrement des preuves de la fourniture des produits. Par exemple, certaines divisions utilisent les enquêtes d'avant et d'après participation pour évaluer l'efficacité ou l'impact des activités de renforcement des capacités ou des services consultatifs techniques. D'autres ne s'appuient que sur les remontées spontanées de l'information venant des bénéficiaires. Pour les travaux de recherche et d'analyse, la pratique consistant à réaliser une enquête en ligne auprès des lecteurs n'a pas été systématiquement suivie pour toutes les publications phares et la Division des opérations et de la planification des programmes avait auparavant arrêté de procéder à l'analyse des résultats aux fins d'une utilisation par les divisions concernées. Aucun mécanisme institutionnel n'existe actuellement pour collecter systématiquement les remontées de l'information sur l'utilité des publications ou pour évaluer l'influence exercée.

68. Un examen des descriptifs de programme aussi laisse voir que les données disponibles sur les résultats ne sont pas actuellement pleinement utilisées. Les rapports relatifs à l'exécution des programmes présentés à la Commission sont largement axés sur les activités, ne faisant que de façon sporadique mention des indicateurs de résultats, tels que le renforcement des capacités des gouvernements nationaux ou l'influence exercée sur les processus nationaux de formulation des politiques.

I. Le travail d'évaluation de la CEPALC a eu une portée limitée

69. Ces récentes années, la CEPALC a pris diverses initiatives pour renforcer sa fonction d'évaluation, notamment en adoptant une politique d'évaluation en octobre 2013; toutefois, la couverture et l'impact de son activité d'évaluation restent insuffisants : si 11 évaluations ont été effectuées durant les cinq dernières années, seules 2 l'ont été au niveau sous-régional. Quatre évaluations concernaient des programmes bilatéraux de coopération financés par des ressources extrabudgétaires (Allemagne, Espagne et Suède) et les cinq autres avaient trait à des projets du Compte de l'ONU pour le développement. Si certaines de ces évaluations s'élevaient aussi à l'évaluation de sujets thématiques et intersectoriels, la CEPALC semble devoir renforcer sa fonction d'évaluation de manière à ce que son utilité et

son efficacité soient périodiquement évaluées dans tous les domaines d'activité et que les enseignements soient appliqués conformément aux Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation.

70. Il existe plusieurs domaines de préoccupation particulière qui peuvent nécessiter un approfondissement de l'examen. Premièrement, il n'existe pas de mécanisme clair pour déterminer un ordre de priorité parmi les thèmes d'évaluation, par exemple en tenant compte de l'importance stratégique, des niveaux et/ou de la fréquence des risques. Deuxièmement, le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation reste insuffisant. Enfin, il existe une préoccupation concernant les capacités d'évaluation, le volume des ressources consacrées à la fonction d'évaluation ainsi que les filières suivies pour rendre compte.

IV. Conclusion

71. La CEPALC continue de jouir d'une solide réputation et d'une grande crédibilité en Amérique latine, en créant des connaissances et en jouant un rôle catalytique et de médiateur honnête dans le débat régional sur les questions de développement qui revêtent de l'importance et de la pertinence pour la région. Il s'agit notamment de sa contribution à la définition du programme régional et au récent débat sur les dimensions de l'inégalité. Néanmoins, en dépit de ces améliorations, davantage d'attention doit être accordée aux Caraïbes en général, en particulier dans le domaine des statistiques.

72. La CEPALC a joué un rôle crucial dans la facilitation du dialogue régional et dans le plaidoyer pour la prise de mesures dans un certain nombre de domaines, notamment la problématique hommes-femmes, les statistiques, la population et le développement, les technologies de l'information et des communications et la planification nationale du développement. Elle a été efficace en matière d'influence sur les processus régionaux et sous-régionaux de prise de décisions. Quant à l'intervention à l'échelon national, la CEPALC peut donner plus de poids à son rôle en facilitant le partage des connaissances et des données d'expérience, et en stimulant la coopération entre les différents États membres ainsi que dans les sous-régions et entre celles-ci.

73. Au niveau institutionnel, davantage de demandes continuent d'être adressées en même temps à la CEPALC, sans aucune augmentation correspondante de ses ressources. Pour conserver ses avantages comparatifs, la CEPALC doit évaluer ses stratégies et sa structure, au vu de ses mandats actuels, en tenant compte des réalités et des défis identifiés dans cette évaluation. Pour accroître son utilité et son efficacité, la CEPALC a aussi besoin d'harmoniser ses mécanismes et pratiques de suivi, et de renforcer la portée de sa fonction d'évaluation ainsi que les filières suivies pour rendre compte.

V. Recommandations

74. La Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI fait six recommandations importantes :

Recommandation 1. La CEPALC devrait, dans le cadre de ses mandats, évaluer ses stratégies et sa structure afin de parvenir à une plus grande convergence entre ses domaines thématiques d'activité et ses trois fonctions essentielles, et veiller à l'utilisation efficace des ressources mises à sa disposition.

Indicateur de succès : Document passant en revue les stratégies et la structure utilisées pour l'établissement du budget

Recommandation 2. La CEPALC devrait concevoir et mettre en œuvre une stratégie de collaboration avec les décideurs nationaux des ministères techniques de l'ensemble de la région. Cette stratégie devrait consister en ce qui suit : a) une diffusion régulière de l'information relative aux travaux de la CEPALC; b) des consultations annuelles, entreprises conjointement par les divisions du siège et des sièges sous-régionaux, avec les gouvernements (à la fois les organes centraux et les ministères techniques), pour les informer des travaux prévus, en cours et achevés qui les intéressent, et pour examiner avec eux les besoins et les priorités des pays.

Indicateur de succès : Stratégie de collaboration approuvée et mise en œuvre

Recommandation 3. La CEPALC devrait mettre en place un mécanisme formel pour que les décisions du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes soient incorporées dans les programmes de travail de toutes les divisions organiques compétentes du siège.

Indicateur de succès : Élaboration d'une note d'orientation destinée aux divisions

Recommandation 4. La CEPALC devrait renforcer l'efficacité de sa diffusion des connaissances en développant une stratégie de communication qui oriente la publication de chaque produit axé sur le savoir qu'elle fournit. Une telle stratégie devrait comprendre, notamment, un plan d'action, un budget et des mesures pour le suivi de l'utilité des produits.

Indicateur de succès : Stratégie de communication approuvée

Recommandation 5. La CEPALC devrait renforcer ses mécanismes de suivi des résultats et veiller à assurer une harmonisation des méthodes et outils que les divisions utilisent pour l'évaluation des résultats. Les données d'efficacité collectées ainsi que les enseignements tirés devraient être examinés aux réunions sur la planification et le suivi stratégiques.

Indicateur de succès : Directives à jour et approuvées concernant le suivi et l'évaluation

Recommandation 6. La CEPALC devrait renforcer sa fonction d'évaluation en établissant une unité distincte de l'évaluation dotée des compétences et des ressources nécessaires; en identifiant et en entreprenant des évaluations périodiques axées sur les risques dans l'ensemble des sous-programme; en assurant le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation pour promouvoir le respect de l'obligation redditionnelle.

Indicateur de succès : Mandat révisé et adopté de l'unité de l'évaluation

Annexe

Observations du Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes^a

11 mars 2015

La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC) voudrait remercier le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'occasion qui lui est donnée de faire des observations sur le rapport susmentionné. La CEPALC reconnaît l'importance que revêt cette évaluation et exprime ses remerciements au BSCI pour l'esprit de collaboration dont il a fait montre tout au long du processus d'évaluation.

La CEPALC accueille avec satisfaction la reconnaissance dans le rapport de certains des points forts de l'institution et de certains des défis importants auxquels celle-ci se trouve confrontée. Parmi les points forts mentionnés dans le rapport figure le fait que la CEPALC a soulevé des questions importantes et pertinentes de politique de développement afin d'instaurer un débat entre ses États membres, tout en observant une impartialité et en facilitant les initiatives régionales et sous-régionales d'intégration. Ceci, dans une région d'une grande diversité, dans laquelle les pays vont de pays à revenu élevé à des pays les moins avancés, des petits États insulaires à des États en développement sans littoral, toutes choses qui posent des défis importants.

La CEPALC a étudié attentivement le rapport et accueille favorablement les constatations et observations qu'il contient, dont l'institution tirera des enseignements afin d'utiliser avec plus d'efficacité les ressources mises à sa disposition, de diffuser les résultats de ses activités à la fois au sein du public en général et auprès des autorités et décideurs nationaux, de mettre en place des mécanismes visant à améliorer davantage la part consacrée aux Caraïbes dans le programme de travail des divisions organiques de la CEPALC et de renforcer ses mécanismes d'établissement de rapports et d'évaluation. À cette fin, la CEPALC a élaboré un plan d'action détaillé, en décrivant les travaux en cours pour donner effet aux recommandations importantes formulées dans le présent rapport.

La CEPALC souscrit aux recommandations que contient le rapport et fait part ci-après de ses vues les concernant :

Recommandation 1 : Les domaines thématiques de la CEPALC sont organisés et structurés en cinq rubriques : sociale, économique, environnementale, statistique et administration publique, et activités sous-régionales. Dans le cadre de cette structure, la CEPALC fournit sur demande des services d'assistance technique aux États membres, entreprend des travaux d'analyse pour créer des connaissances spécialisées et favorise la formation de consensus grâce à l'action de ses organes subsidiaires. La relation entre les fonctions essentielles de la CEPALC et les domaines thématiques bénéficie des synergies créées dans la mise en œuvre du programme de travail de la CEPALC à l'intérieur des rubriques et entre celles-ci.

^a Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne présente le texte intégral des observations reçues de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Cette pratique a été instituée en application de la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, à la suite de la recommandation faite par le Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

Conformément à sa démarche axée sur un souci constant d'amélioration, la CEPALC continuera à explorer les moyens d'utiliser avec plus d'efficacité les ressources mises à sa disposition et cherchera à intensifier les interrelations entre ses domaines thématiques dans l'accomplissement de ses fonctions essentielles.

Recommandation 2 : Étant une commission régionale, à la différence des institutions spécialisées, des fonds et des programmes, la CEPALC a un programme de travail de portée régionale, tant en termes géographique qu'en ce qui concerne les domaines thématiques présentant un intérêt pour ses États membres. Dans ce contexte, la CEPALC entretient un dialogue constant avec les autorités publiques et les autres parties prenantes sur le programme de développement de la région et sur leurs besoins et priorités s'agissant des travaux de ses organes subsidiaires et de la fourniture de services de coopération technique au niveau national. La CEPALC diffuse régulièrement les résultats de ses travaux aux États membres et examine avec les autorités de ceux-ci leurs priorités et besoins changeants. Néanmoins, les stratégies nationales devraient être déterminées avant tout par les demandes des États membres, avec un plein respect de leurs programmes et calendriers propres, afin d'éviter toute idée fautive que le secrétariat impose ses vues et de respecter les besoins particuliers des États membres et les circonstances particulières qui y prévalent.

Recommandation 3 : La CEPALC accueille favorablement la proposition tendant à conférer un caractère formel au mécanisme actuel de suivi des décisions du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes adoptées par la réunion plénière de la Commission. Outre la pratique formelle en place consistant pour le Président du Comité à faire rapport deux fois l'an aux réunions plénières sur la mise en œuvre de ces décisions, le mécanisme en place permet aussi de suivre les progrès accomplis dans les deux tours de réunions de planification stratégique organisées annuellement par la Division des opérations et de la planification des programmes et dirigées par le Bureau du Secrétaire exécutif avec des équipes techniques des divisions organiques de la CEPALC, les bureaux sous-régionaux et nationaux, et le bureau de liaison. En outre, la CEPALC fera formellement rapport sur les progrès accomplis dans des parties spécifiques du rapport d'activité de la Commission. La direction de la CEPALC examinera aussi la possibilité de prendre en temps voulu toutes autres mesures nécessaires.

Recommandation 4 : La CEPALC élaborera une stratégie de communication à un niveau global plutôt qu'au niveau de chaque produit individuel, qui pourrait s'avérer irréalisable dans la pratique. La stratégie au niveau de l'ensemble des départements pourrait être conçue avec la souplesse qui en permettrait l'adaptation aux particularités de chaque « produit du savoir ».

Recommandation 5 : La CEPALC mettra davantage l'accent sur l'inclusion du suivi dans les deux tours de réunions de planification stratégique qui sont organisées annuellement par la Division des opérations et de la planification des programmes et par le bureau du Secrétaire exécutif. La CEPALC déploie déjà des efforts pour améliorer la nature axée sur les résultats des méthodes et occasions d'établissement des rapports, et renforcera l'appui au réseau actuel de suivi et d'évaluation.

Recommandation 6 : La CEPALC est déjà en train de renforcer sa fonction d'évaluation. Toutes les activités d'évaluation récemment entreprises, quelle qu'en soit la source de financement, ont été conçues de façon à ce que les principales constatations, conclusions et recommandations puissent être applicables à

l'ensemble des programmes de la CEPALC, afin de pouvoir en tirer des enseignements utiles ainsi que de bonnes pratiques. La possibilité de créer une unité de l'évaluation dotée d'un personnel suffisant et de ressources financières correspondant aux tâches à accomplir dépendra en dernière analyse de la disponibilité à l'avenir de ressources requérant une décision de l'Assemblée générale. Une option réalisable consiste à consacrer une partie des gains d'efficacité réalisés dans l'exécution de l'UMOJA à cette fin, si cela est accepté. La direction de la CEPALC examinera la possibilité d'examiner une proposition faite dans ses termes durant l'élaboration du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-19.
