



# Assemblée générale

Distr. générale  
23 avril 2002  
Français  
Original: anglais

---

## Cinquante-sixième session

Points 121 et 130 de l'ordre du jour

### 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

## Inspection de la gestion du programme et des pratiques administratives de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

### Note du Secrétaire général\*

1. Conformément aux résolutions 48/218 B et 54/244 de l'Assemblée générale, respectivement en date du 29 juillet 1994 et du 23 décembre 1999, le Secrétaire général a l'honneur de porter à l'attention de l'Assemblée générale le rapport ci-joint que lui a transmis le Secrétaire général adjoint aux services de contrôle interne, relatif à l'inspection de la gestion du programme et des pratiques administratives de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

2. Le Secrétaire général prend acte des conclusions du Bureau des services de contrôle interne et souscrit aux recommandations qu'elles contiennent; il prend également bonne note des dispositions qui sont prises en vue de remédier aux lacunes constatées.

---

\* La présentation du présent rapport a été retardée du fait qu'on a dû inopinément enquêter sur des allégations formulées durant l'inspection.



## **Rapport du Bureau des services de contrôle interne relatif à l'inspection de la gestion du programme et des pratiques administratives de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes**

### *Résumé*

L'inspection effectuée par le Bureau a révélé que la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes maintient sa réputation, acquise de longue date, d'excellence intellectuelle et d'organisme fournissant des conseils judicieux en matière de politique à suivre ainsi qu'une assistance technique efficace. Nombre de ses produits et services sont non seulement considérés dans la région comme un étalon de qualité pour certains domaines mais inspirent le respect dans le monde entier. La diffusion écrite et électronique des produits, la communication avec le public et l'information ne cessent de s'améliorer et le Bureau estime que, pour la qualité, ils se rangent parmi les meilleurs dans le système des Nations Unies

La Commission est de manière générale bien gérée, avec une culture institutionnelle saine, et le moral du personnel est bon. Le processus récent de modernisation a renforcé l'initiative, la souplesse et le travail d'équipe multidisciplinaire. Il restera toutefois bancal tant qu'on n'aura pas mis en place pour compléter la décentralisation un système fiable permettant d'assurer la transparence. Les responsabilités dévolues aux cadres moyens doivent faire l'objet d'un contrôle efficace pour empêcher qu'elles ne soient négligées ou outrepassées. Il faut en outre que les voies officielles de communication et de coordination reçoivent l'attention qu'elles méritent et qu'on ne les laisse pas se détériorer.

Le Bureau des services de contrôle interne a formulé 24 recommandations visant à améliorer le contrôle de la planification et de l'exécution des programmes, à renforcer la responsabilité de chacun, à améliorer la coordination et la collaboration dans toute la Commission et à régler les questions particulières de la gestion des ressources humaines. Le Bureau a conscience qu'on a commencé à prendre des mesures pour régler certains de ces problèmes.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	1–5	4
II. Méthodologie . . . . .	6–7	4
III. Exécution du programme . . . . .	8–38	5
A. Ressources et produits . . . . .	9–20	5
B. Qualité des produits et des services . . . . .	21–28	7
C. Questions relatives à la planification des programmes . . . . .	29–33	8
D. Suivi de l'exécution du programme . . . . .	34–38	10
IV. Questions de gestion . . . . .	39–68	11
A. Décentralisation et responsabilisation . . . . .	40–47	11
B. Communication et coordination . . . . .	48–50	13
C. Bureaux sous-régionaux . . . . .	51–63	13
D. Gestion des ressources humaines . . . . .	64–68	16
V. Conclusions . . . . .	69–72	17
VI. Recommandations . . . . .	73–91	17

## I. Introduction

1. La Commission économique pour l'Amérique latine (CEPAL) a été créée par la résolution 106 (VI) du Conseil économique et social, en date du 25 février 1948, et a commencé à fonctionner la même année. Le champ d'activités de la Commission a par la suite été étendu aux pays des Caraïbes et, par sa résolution 1984/67 du 27 juillet 1984, le Conseil économique et social a décidé que la Commission s'appellerait désormais Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC). En juin 1951, la Commission, dont le siège est à Santiago du Chili, a ouvert un siège sous-régional à Mexico pour répondre aux besoins de la sous-région de l'Amérique centrale et, en décembre 1966, un autre siège sous-régional pour les Caraïbes à Port of Spain, à la Trinité-et-Tobago. La CEPALC a pour mission de contribuer au développement économique et social de l'Amérique latine, à coordonner les activités menées à cette fin et à renforcer les relations économiques entre les pays de la région et avec les autres nations du monde.

2. Dès les premières années de sa création, la CEPALC s'est acquis une solide réputation de réflexion novatrice et dynamique qui a été mondialement et régionalement reconnue. L'élaboration de méthodologies analytiques a été axée sur une vision interdisciplinaire du développement, la participation active au débat consacré aux questions économiques et sociales les plus aiguës et une contribution tangible à la solution pratique de ces problèmes. Ces traditions, qui forment son ossature institutionnelle, perdurent alors que la Commission va de l'avant<sup>1</sup>. La Commission fait entendre clairement sa voix dans le débat en cours sur les difficultés auxquelles se heurte la région sur la voie du développement. Les statistiques, les données et les travaux de recherche qu'elle produit sont largement acceptés et sont considérés comme des références fiables et des analyses orientées sur l'action incitant à la réflexion.

3. Les deux derniers exercices biennaux ont visé essentiellement à renforcer l'image institutionnelle de la CEPALC qui prône une approche globale et systématique des questions de développement régional, combinant le travail analytique à des initiatives opérationnelles, des services consultatifs et des activités de formation et se souciant des tendances mondiales qui ont des répercussions sur la région.

L'objectif de la Commission était de concentrer son action sur les domaines dans lesquels elle jouit d'un avantage comparatif évident et d'utiliser au mieux, dans l'optique des produits, les ressources qui lui sont affectées. La restructuration de la Commission durant cette période visait à rationaliser l'organisation et à renforcer la responsabilité et la transparence à tous les niveaux. Les responsables étaient spécialement résolus à renforcer l'efficacité et l'efficience du secrétariat grâce à des mesures d'économie, à une programmation rigoureuse, à la formation et à l'amélioration de la communication horizontale et verticale au sein du personnel.

4. Durant la deuxième moitié de 2001, le Bureau des services de contrôle interne a entrepris un vaste examen de la gestion du programme et des pratiques administratives de la CEPALC afin d'évaluer les progrès réalisés dans la restructuration, la décentralisation et le renforcement de la responsabilité redditionnelle et ses effets sur l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes. Il a cherché en particulier à déterminer si les programmes de travail des bureaux concernés étaient formulés, exécutés, contrôlés et évalués avec efficacité et cohérence et si les systèmes de contrôle correspondaient bien aux responsabilités déléguées; il a aussi évalué l'impact des activités de la Commission du point de vue des utilisateurs finals.

5. Les responsables ont été invités à formuler leurs observations sur le projet de rapport et celles-ci apparaissent en italique. Le Bureau apprécie au plus haut point la coopération que le personnel de la Commission à tous les niveaux lui a prêtée au cours de son inspection.

## II. Méthodologie

6. Avant de procéder à son inspection sur place, le Bureau des services de contrôle interne a envoyé au personnel et aux responsables de la CEPALC 171 questionnaires portant sur tout un éventail de questions intéressant le programme, la gestion et l'administration et il a reçu 94 réponses (soit 55 % du total). Il a expédié en outre 115 questionnaires à diverses parties prenantes de la CEPALC : États membres, organisations non gouvernementales et établissements universitaires. Il a reçu 26 réponses écrites et 13 réponses orales au cours d'entretiens (ce qui représente 34 % du total). Le dépouillement de ces

réponses a permis au Bureau de déterminer les domaines prioritaires pour la phase de l'exercice qui se déroulera sur le terrain et pour l'affectation des ressources nécessaires.

7. Le Bureau des services de contrôle interne a étudié à fond les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale, les rapports du Secrétaire général et du Secrétaire exécutif de la CEPALC ainsi que les documents budgétaires. Il a tenu compte des observations et recommandations contenues dans les rapports du Comité des commissaires aux comptes. Il a eu de nombreux entretiens avec de hauts responsables et avec des fonctionnaires de la CEPALC ainsi qu'avec des représentants des États Membres à New York et Santiago et des représentants des organisations non gouvernementales et des établissements universitaires.

### III. Exécution du programme

8. Pour examiner comment le programme de la CEPALC a été exécuté, le Bureau s'est penché d'abord sur la relation entre les ressources humaines de la Commission et les produits; il a ensuite étudié la qualité et l'impact quant au fond de ces produits tels que les perçoivent les utilisateurs finals et les modalités de planification du programme ainsi que le suivi de l'exécution.

#### A. Ressources et produits

9. Les effectifs totaux de la CEPALC toutes catégories confondues ont atteint leur sommet de 855 postes le 1er janvier 1990 (55 postes, soit 6,2 % de plus qu'en 1984) après quoi ils ont baissé chaque année jusqu'à atteindre le niveau de 578 postes toutes catégories confondues en juin 2001, soit 32,4 % de moins que 10 années auparavant. Le nombre d'administrateurs et d'experts est passé de 281 le 1er janvier 1990 à 221 en juin 2001, ce qui représente une diminution de 21,4 %. Le nombre d'agents des services généraux est passé de 574 le 1er janvier 1990 à 357 en juin 2001, ce qui représente une diminution de 37,8 %. La structure des effectifs s'est modifiée en conséquence : le rapport entre agents des services généraux et administrateurs est tombé de 2,04 le 1er janvier 1990 à 1,62 en juin 2001, soit de 21 %, mais la dynamique était différente suivant les catégories de personnel.

10. Le nombre de postes financés par le budget ordinaire a diminué de 17,5 % puisqu'il est passé de 595 le 1er janvier 1990 à 491 en juin 2001. Le nombre d'administrateurs (y compris au niveau de directeur) est tombé d'un maximum de 193 le 1er janvier 1990 à 176 (soit une diminution de 8,8 %) le 1er janvier 1991, puis est passé à 190 le 1er janvier 1997 pour tomber à 181 en juin 2001, ce qui représente une baisse de 6,2 % par rapport à ce qu'il était 10 ans plus tôt. Le nombre d'agents des services généraux n'a cessé de baisser puisqu'il est passé de 402 le 1er janvier 1990 à 310 en juin 2001 (soit une réduction de 22,7 %). De ce fait, le rapport entre agents des services généraux et administrateurs est tombé de 2,08 le 1er janvier 1990 à 1,71 en juin 2001, ce qui représente une baisse de 18 %.

11. Dans toutes les catégories de personnel financées par des fonds extrabudgétaires, le nombre total des effectifs est passé de 260 le 1er janvier 1990 à 87 en juin 2001, ce qui représente une baisse de 66,5 %. Le nombre d'administrateurs est tombé de 88 le 1er janvier 1990 à 40 en juin 2001, soit une diminution de 54,5 %. Le nombre des agents des services généraux est passé quant à lui de 172 le 1er janvier 1990 à 47 en juin 2001, c'est-à-dire qu'il a diminué de 72,7 %. En conséquence, le rapport entre agents des services généraux et administrateurs est tombé de 1,95 le 1er janvier 1990 à 1,18 en juin 2001, soit une baisse de 13 %.

12. Dans le même temps, le volume de travail de la CEPALC, mesuré par les produits quantifiables programmés (dont la production représentait environ les deux tiers du total des mois de travail), a augmenté durant la période examinée, comme l'indique le tableau ci-dessous.

<i>Exercice biennal</i>	1990-1991 <sup>a</sup>	1992-1993 <sup>b</sup>	1994-1995 <sup>c</sup>	1996-1997 <sup>d</sup>	1998-1999 <sup>e</sup>	2000-2001 <sup>f</sup>
Produits	389	353	391	410	438	655
Taux d'exécution (en pourcentage)	95	89	81	89	91	90

<sup>a</sup> A/47/159.

<sup>b</sup> A/49/135.

<sup>c</sup> A/51/128.

<sup>d</sup> A/53/122.

<sup>e</sup> A/55/73.

<sup>f</sup> Système intégré de suivi.

13. Dans l'ensemble, on peut en conclure que la CEPALC est arrivée à produire davantage avec moins de ressources : même selon des estimations prudentes, le volume des produits a augmenté au moins de 40 % par rapport à la décennie précédente, alors que l'effectif total a diminué d'environ un tiers.

14. Les réponses du personnel à la question de savoir si les descriptions de poste correspondaient vraiment aux tâches accomplies reflétaient bien la situation puisque dans l'écrasante majorité des cas, le personnel a indiqué que les tâches réellement accomplies dépassaient (souvent de beaucoup) celles dont il était officiellement chargé. Les entretiens qu'a eus le Bureau des services de contrôle interne ont confirmé cet état de choses.

15. Il faut toutefois souligner que cet accroissement du volume de travail de chaque fonctionnaire devait en principe être largement atténué par un appel accru à des spécialistes externes. À cet égard, la note du secrétariat de la CEPALC sur les réformes adoptées récemment par la Commission<sup>2</sup> donnait des renseignements sur la façon dont la nouvelle approche budgétaire modifierait le panachage de personnel travaillant sur place et du personnel ou des services extérieurs et permettrait d'adapter avec une plus grande souplesse les services du secrétariat à l'évolution de la situation. En outre, la note du secrétariat sur les progrès réalisés dans la mise en oeuvre du plan pilote de gestion<sup>3</sup> indiquait que la réduction des postes permanents serait compensée par le fait qu'on disposerait de davantage de fonds pour recruter des consultants extérieurs et du personnel temporaire. La CEPALC et le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité sont convenus de supprimer en tout 14 postes dans la catégorie des administrateurs et 30 dans la catégorie des services généraux pour l'exercice biennal 1998-1999, contre une compensation partielle de 2,2 millions de dollars des États-Unis qui serait utilisée pour recruter du personnel temporaire, du personnel d'assistance technique et des consultants. On envisageait de déléguer aux chefs de division l'autorité nécessaire pour utiliser ces ressources<sup>4</sup>.

16. Cet arrangement n'a toutefois rien donné étant donné que le montant de la « compensation » financière a été considérablement réduit, du fait surtout des différentes interprétations de la méthodologie de réévaluation des coûts. Bien qu'un supplément de 250 000 dollars des États-Unis ait été affecté à la

CEPALC en 2001 pour financer les activités les plus urgentes, les avantages que devait procurer la flexibilité attendue des ressources sont restés minimes.

17. Le Bureau des services de contrôle interne a noté, au cours de son inspection, que le Secrétaire exécutif de la CEPALC et le Contrôleur étaient en train d'examiner les procédures de réévaluation des coûts afin de les ajuster aux objets précis de dépense. Le Bureau a constaté qu'on s'efforçait de résoudre le problème.

18. Étant donné la rigidité persistante des contraintes budgétaires, les responsables devraient se soucier davantage de mobiliser des contributions extrabudgétaires. Le tableau ci-dessous compare les prévisions concernant les ressources extrabudgétaires attendues pour chaque exercice biennal au stade de la planification et les dépenses extrabudgétaires effectives pour le même exercice biennal.

#### Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes : ressources extrabudgétaires prévues<sup>a</sup> et effectivement utilisées<sup>b</sup>

(En milliers de dollars des États-Unis)

Exercice biennal	P <sup>a</sup>	E <sup>b</sup>	D <sup>c</sup> (en pourcentage)
1992-1993	28 609,6 <sup>d</sup>	18 787,6 <sup>e</sup>	-34,3
1994-1995	20,825,3 <sup>f</sup>	9 808,9 <sup>g</sup>	-52,9
1996-1997	18 592,2 <sup>h</sup>	16 498,0 <sup>i</sup>	-11,3
1998-1999	21 377,2 <sup>j</sup>	17 546,5 <sup>k</sup>	-17,9
2000-2001	16 150,6 <sup>i</sup>	21 898,3 <sup>k</sup>	35,6

a) P – Prévisions présentées dans le projet de budget-programme.

b) E – Dépenses effectives.

c) D – Différence exprimée en pourcentage;  $D = \frac{E-P}{P} \times 100$ .

d) *Documents officiels de l'Assemblée générale, quarante-huitième session, Supplément No 6 (A/48/6/Rev.1), tableau 18.1.*

e) *Ibid., cinquantième session, Supplément No 6 (A/50/6/Rev.1), tableau 18.2.*

f) *Ibid. (A/52/6/Rev.1), tableau 19.1.*

g) *Ibid., cinquante-deuxième session, Supplément No 6 (A/52/6/Rev.1), tableau 19.1.*

h) *Ibid.*

i) *Ibid., cinquante-quatrième session, Supplément No 6 (A/54/6/Rev.1), tableau 19.1.*

j) *Ibid.*

k) A/56/6 (chap. 19), tableau 19.2.

19. Les données montrent un écart entre les prévisions et la réalité, à savoir une surestimation de plus de 100 % et une sous-estimation de plus d'un tiers. Le Bureau a conscience que le décalage inhérent au cycle budgétaire de l'Organisation des Nations Unies nuit à la fiabilité des prévisions relatives aux contributions volontaires. Toutefois, le fait que les ressources extrabudgétaires représentent actuellement un cinquième à un quart du budget ordinaire justifie qu'on s'efforce d'en prévoir par avance plus précisément le montant. Il s'impose donc d'établir un cadre à plus long terme pour qu'on puisse en connaître plus fiablement le montant.

20. Le Bureau a noté qu'aux paragraphes 120 et 121 de sa résolution 56/253 en date du 24 décembre 2001, l'Assemblée générale s'est déclarée vivement préoccupée par la tendance à la baisse des ressources extrabudgétaires et a prié le Secrétaire général de lui présenter des propositions concrètes pour faire face aux conséquences que la diminution de ces ressources aurait pour la CEPALC. Le Bureau estime qu'en appliquant la recommandation 2, on contribuerait à satisfaire cette demande.

## B. Qualité des produits et des services

21. Il ressort de l'enquête effectuée auprès des parties prenantes et des utilisateurs finals des produits de la CEPALC (mentionnée au paragraphe 6 ci-dessus) et des évaluations de la participation de la CEPALC aux travaux des organes intergouvernementaux que les intéressés sont dans l'ensemble satisfaits de la qualité du travail de la Commission et portent une appréciation positive sur les compétences techniques, le dévouement et le professionnalisme du personnel. Il a été souligné que la CEPALC s'était penchée sans relâche sur les profonds changements et les grands défis auxquels la région faisait face ces derniers temps et s'était donc imposée comme un laboratoire d'idées pour l'Amérique latine et les Caraïbes. La Commission continue de jouer un rôle de premier plan dans l'analyse approfondie des processus de développement, des tendances économiques et sociales globales dans la région et des politiques et situations économiques de pays particuliers. Elle s'est fait une solide réputation de chef de file en matière de recherche et d'analyse et est invariablement considérée par ses partenaires comme une source autorisée de conseils pratiques, un prestataire fiable de services de formation, un forum

sûr et un centre d'échange d'informations crédible sur les bonnes pratiques pour la région. Plusieurs États membres ont jugé extrêmement utile le rôle d'intermédiaire pragmatique que joue la Commission dans le règlement de questions bilatérales, telles que les accords de libre circulation entre certains États membres, la promotion de la transparence des dépenses militaires et des questions de désarmement, le problème des réfugiés et la protection de l'environnement. Les activités de la CEPALC concernant l'évaluation des conséquences des catastrophes naturelles ont été positivement accueillies par tous.

22. Les produits de la Commission ont favorisé une meilleure compréhension des cadres de réglementation commerciale multilatéraux et internes et fourni une assistance pratique sur l'application des nouvelles formes d'intégration internationale pour la région. Les produits de ses activités de recherche, ses bases de données et ses rapports d'orientation sont très demandés par les gouvernements nationaux et les structures régionales, les autres organismes des Nations Unies et les maisons d'édition. Certains de ses logiciels sont activement distribués dans le monde entier. Le fait que la documentation téléchargée de son site Web par des utilisateurs externes ait quadruplé au cours de l'exercice biennal 2000-2001 témoigne de l'intérêt croissant pour les produits de la CEPALC.

23. La Commission a amélioré sa stratégie de ciblage plus précis de la teneur et de la distribution des deux études annuelles sur la situation économique en employant un système de distribution électronique élargi, un nouveau format et un nouveau champ. Elle a élargi la participation aux débats théoriques et pratiques en diffusant largement les publications grâce à des modalités de copublication avec des maisons d'édition régionales et internationales et à la participation à des séminaires. La promotion d'une relation étroite avec les institutions régionales et des fonctionnaires de haut niveau de la région s'est avérée particulièrement efficace.

24. Le Bureau des services de contrôle interne a noté que, dans son rapport sur la coopération régionale dans les domaines économique et social et domaines connexes, le Secrétaire général a noté que la CEPALC avait continué sa collaboration avec le Département des affaires économiques et sociales en ce qui concerne la gestion durable des ressources en eau, notamment en Chine et au Yémen<sup>5</sup>. Au fil des ans, la CEPALC a

acquis de l'expérience dans le domaine de la gestion des ressources en eau et est devenue en la matière un centre d'excellence à l'échelle du système. Les réalisations dans ce domaine ont été saluées au-delà de sa région immédiate. La Commission a fait profiter d'autres commissions régionales et le Département des affaires économiques et sociales de cette expérience dans le cadre d'activités de coopération interrégionales sur la base de modalités de participation aux coûts.

25. Un certain nombre de publications, en particulier celle intitulée *Panorama social*, ainsi que celles consacrées aux questions de population et de développement et aux statistiques et projections économiques, constituent une source importante de référence dans la région. Les conclusions et recommandations des projets de recherche particuliers ont servi d'apports utiles à la formulation des politiques nationales. La conception d'un système intégré pour la formulation, l'évaluation et le contrôle des projets et son utilisation dans les institutions nationales ont contribué à accroître l'efficacité de l'exécution des programmes sociaux. La conception et la mise en place d'un répertoire électronique des institutions dans le domaine social en Amérique latine et dans les Caraïbes ont reçu l'approbation aussi bien du secteur privé que du secteur public. Les gouvernements et les structures régionales ont réagi positivement aux avantages découlant de la recherche dans les domaines de l'énergie et des transports, aux études nationales ainsi qu'à l'assistance technique régionale pour le Plan Puebla Panama.

26. L'Institut latino-américain de planification économique et sociale (ILPES), qui est l'organe de formation de la CEPALC, a formé un millier de participants et dispensé près de 3 000 heures d'enseignement pendant l'exercice biennal 2000-2001 en organisant 27 cours internationaux, sous-régionaux et nationaux. La réaction de tous les participants à ces cours a été positive. Les stagiaires qui ont participé aux cours sur la viabilité de l'environnement et des ressources foncières ont exprimé un niveau de satisfaction tout aussi élevé.

27. Le Bureau des services de contrôle interne estime que l'administration devrait résolument se soucier de maintenir l'élan qui a été pris et la réputation d'excellence qui a été difficilement acquise. Pour ce faire, elle doit reconnaître les problèmes qui empêchent d'atteindre cet objectif et s'y attaquer. L'un des problèmes est que pour positives qu'elles soient, les

opinions et les idées des hautes sphères de l'administration ne ruissellent pas toujours, semble-t-il, dans l'ensemble de la structure de la CEPALC et ne sont donc pas suffisamment absorbées. Le BSCI a trouvé que parfois des cadres moyens et supérieurs peuvent communiquer à des parties extérieures à la CEPALC des idées et des opinions ou leur prodiguer des conseils pratiques sur d'importantes questions de développement qui ne sont pas nécessairement conformes à la position exprimée par la direction de la Commission et qui peuvent même être contradictoires. L'une des raisons profondes de cette situation est l'absence de contrôle et d'un système efficace d'examen collégial des documents établis par les fonctionnaires à leur propre initiative. Si un tel système de contrôle fonctionne efficacement en ce qui concerne les publications phares de la CEPALC et ses principaux rapports, tel n'est pas le cas pour les ouvrages personnels que les auteurs cherchent à faire publier dans les revues universitaires et examiner à l'occasion de conférences fortement médiatisées. Le BSCI craint que cette tendance, si on la laisse se poursuivre, ne brouille les notions clairement définies et cohérentes de la « pensée de la CEPALC » avec un fouillis d'idées sans message clair.

28. De l'avis du Bureau des services de contrôle interne, un penchant pour la recherche académique et la production de documents pour les revues économiques constituent le revers de la longue tradition de dextérité intellectuelle de la CEPALC. On laisse parfois ces activités académiques prendre le pas sur la mise en oeuvre du programme de travail et on a le sentiment qu'une publication dans une revue bien connue donne plus de prestige et est plus valorisante que l'exécution en temps voulu d'un produit planifié. Tout en estimant qu'il ne faudrait pas porter atteinte à un élément aussi important de la culture institutionnelle que constitue l'excellence académique, le BSCI pense qu'il faudrait le placer dans une perspective appropriée en soulignant la priorité qui doit être accordée au programme de travail et aux activités concrètes et pratiques.

### C. Questions relatives à la planification des programmes

29. À sa vingt-sixième session, en avril 1996, la Commission a adopté la résolution 553 (XXVI) sur la réforme des Nations Unies et son incidence sur la

CEPALC, dans laquelle elle a décidé de créer un groupe de travail spécial à composition non limitée, chargé de définir les priorités du programme de travail et de proposer à la Commission des orientations stratégiques pour ses activités futures. La résolution a été adoptée au moment de l'application du programme de réformes du Secrétaire général qui prévoyait notamment la réduction d'un millier de postes au Secrétariat. La Commission devait s'acquitter de sa part de l'entreprise, à savoir la suppression de 44 postes. Dans le contexte de la réduction des effectifs, le groupe de travail spécial a conseillé au Secrétaire exécutif de définir divers scénarios de réduction budgétaire et d'identifier les activités du programme de travail de moindre priorité auxquelles il faudrait mettre fin progressivement en fonction du niveau réel de la réduction budgétaire. Par la suite, le groupe de travail a examiné au cours de ses réunions le contenu du programme de travail pour les deux derniers exercices biennaux et pour l'exercice à venir et a défini les priorités que les États membres souhaitaient collectivement attribuer aux activités inscrites dans le programme de travail.

30. Le Bureau des services de contrôle interne a noté que, conformément aux vues d'ensemble des projets de budget-programme pour l'exercice biennal en cours et l'exercice à venir, les projets de budget présentent un programme de travail dont les éléments ont été minutieusement sélectionnés, qui a fait l'objet de consultations au cours de la session pertinente de la Commission et a par ailleurs été examiné dans le détail par le groupe de travail spécial lors de ses réunions ultérieures en vue de fixer les priorités. Le BSCI a également noté que, dans son rapport sur la coopération régionale dans les domaines économique et social et domaines connexes<sup>6</sup>, le Secrétaire général a indiqué que, du fait de l'établissement des priorités, le programme de travail était mieux centré et répondait de plus près aux attentes des États membres. Les réunions du groupe de travail spécial se tenant après celles de la Commission, l'interprétation qu'on pourrait donner de ce qui précède est que la Commission donnait son aval à des programmes de travail qui ne sont pas encore suffisamment centrés pour répondre aux attentes et qui avaient besoin d'être affinés par le groupe de travail spécial. Rappelant également que ce groupe est à composition non limitée, le Bureau des services de contrôle interne n'était pas sûr que ses recommandations concernant les programmes

pourraient modifier les décisions prises à cet égard par la Commission.

31. À la quatrième réunion du groupe de travail spécial, le secrétariat a présenté un exposé sur chaque programme et a indiqué clairement que l'établissement des priorités ne voulait nullement dire que les programmes au bas de la liste ne seraient pas exécutés (étant donné que la situation budgétaire permettait d'exécuter toutes les composantes de l'ensemble du programme), mais qu'il ne faisait que définir l'ordre dans lequel les programmes seraient exécutés. Il a été noté qu'on n'avait l'intention de reporter aucune des activités prévues. Il a été noté par ailleurs que les États membres et le secrétariat étaient fondamentalement d'accord quant à l'évaluation du programme de travail; et que la détermination des priorités s'était soldée par un accroissement du nombre de produits dans la catégorie A (qui était passée à 70 %) et par la quasi-élimination de la catégorie C<sup>7</sup>. À la sixième réunion du groupe de travail spécial, tenue à Santiago les 30 et 31 août 2000, le rang de priorité de 26 produits a été élevé et celui de cinq produits a été abaissé, ce qui témoigne une fois de plus de la tendance à élever le rang de priorité de la plupart des produits (en l'occurrence, 84 % du total). Le Bureau des services de contrôle interne a noté que, dans son intervention à la sixième réunion du groupe de travail spécial, le Secrétaire exécutif adjoint a noté que l'établissement des priorités était un exercice complexe dans la mesure où il était facile de confondre la notion de « priorité » avec celle de « d'appréciation ». Il a noté en outre que la Commission avait utilisé l'expression « priorité relative » dans la classification des activités prévues, ce qui a aidé à expliquer qu'il ne s'agissait pas de traiter une activité comme étant plus ou moins importante qu'une autre<sup>8</sup>.

32. Le Bureau des services de contrôle interne rappelle que les questions prioritaires du programme de travail de la CEPALC ont été identifiées et définies dans divers instruments juridiques, mais principalement dans les résolutions et décisions de la Commission et de ses organes subsidiaires et dans celles de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social. Le BSCI a également noté l'opinion de la direction selon laquelle les débats et délibérations des délégations participant aux réunions du groupe de travail spécial étaient utiles pour comprendre les besoins et intérêts spécifiques des États membres en matière de développement, ce qui à son

tour aidait la CEPALC à être plus sensible aux besoins de ses membres et à être mieux à même d'exécuter son programme de travail. Cela étant, sur la base de son examen approfondi de la question, le BSCI a conclu que les changements en matière de désignation des priorités qui ont été effectués par le groupe de travail spécial ne semblaient pas voir une incidence tangible sur les ressources du budget ordinaire réservées à des activités et produits spécifiques, pas plus qu'ils n'entraînaient une redéfinition sensible des délais particuliers fixés pour l'ensemble du programme de travail. Pour cette raison, il n'est pas facile de discerner l'incidence du groupe de travail spécial sur l'établissement des priorités.

33. Tout en notant l'utilité de cet exercice pour permettre aux États membres de mieux connaître le programme de travail, le Bureau des services de contrôle interne a l'impression que l'exercice de définition des priorités est parvenu à un point où l'on pourrait envisager de procéder à un réajustement du mandat du groupe de travail spécial en l'amenant plutôt à se consacrer entièrement aux activités extrabudgétaires et aux activités de coopération technique au titre du chapitre 21 du budget-programme. En effet, l'une des principales plaintes des administrateurs et du personnel de la CEPALC était l'écart persistant (et, dans certains cas, croissant) entre la demande d'assistance technique et de services consultatifs et les ressources et fonds extrabudgétaires au titre du chapitre 21 du budget-programme qui sont disponibles pour satisfaire cette demande. Le groupe de travail spécial pourrait devenir une structure intergouvernementale efficace pour atténuer, ou mieux, résoudre, ce problème déconcertant.

#### **D. Suivi de l'exécution du programme**

34. Le Bureau des services de contrôle interne a noté avec satisfaction que la CEPALC avait considérablement amélioré ses méthodes d'établissement de rapports dans le cadre du rapport sur l'exécution du programme pour l'exercice biennal 2000-2001. La Commission a sensiblement renforcé ses compétences concernant l'utilisation du Système intégré de suivi (IMDIS) pour l'établissement de rapports par voie électronique depuis la dernière période : les segments quantitatifs et qualitatifs de son rapport bisannuel ont été soumis dans les délais fixés et n'ont exigé du Bureau que des révisions mineures. On

peut conclure que la Commission a maîtrisé l'utilisation du Système, au point que, désormais, ce dernier pourrait constituer un instrument fiable pour le suivi périodique de l'exécution du programme par les cadres dirigeants.

35. Le nombre total de produits fournis par la Commission est passé de 459, au cours de l'exercice biennal 1998-1999, à 655 pendant l'exercice 2000-2001, soit une augmentation de 42,7 %. Après un examen plus détaillé, le Bureau a noté que les produits supplémentaires n'avaient pas tous le même coefficient de main-d'oeuvre. Une part relativement importante comprenait la production de plaquettes, de résumés analytiques, de planches murales et de dossiers d'information, opération qui exigeait généralement moins de ressources que la plupart des publications en série. On mentionnera à ce sujet le sous-programme 4 (Équilibre macroéconomique, investissement et financement), au titre duquel le nombre de produits a sextuplé, passant de 16 pour l'exercice biennal 1998-1999 à 95 en 2000-2001. Un facteur important dans cette augmentation a été la production de plaquettes, de résumés analytiques, de planches murales, et de dossiers d'information, qui n'avait pas été effectuée précédemment et représentait environ 60 % (61 sur 95) des produits du sous-programme. Un autre facteur concernait les produits réalisés par les bureaux nationaux de la CEPALC. Lors des exercices biennaux antérieurs, la plupart des produits avaient été traités comme des produits intermédiaires, utilisés en dernier ressort par le siège pour réaliser des produits finals. S'il n'est pas certain que la production des nouveaux produits soit comparable, en termes d'intensité de main-d'oeuvre, avec les produits courants, on note toutefois une augmentation sensible de la productivité au titre de ce sous-programme, compte tenu notamment de la réduction de 3 % des ressources disponibles par rapport à l'exercice 1998-1999. Des augmentations de productivité analogues ont été enregistrées dans le sous-programme 7, (Durabilité de l'environnement et des ressources foncières), où le nombre de produits est passé de 32 pour l'exercice biennal 1998-1999 à 102 en 2000-2001.

36. Si le nombre de produits a augmenté, le taux d'exécution pour la CEPALC dans son ensemble a diminué d'un point, passant de 91 % pendant l'exercice biennal 1998-1999 à 90 % en 2000-2001. Cela était dû principalement à une augmentation du nombre de reports de 1,8 à 3,2 % du total des produits prescrits et

du nombre total de produits supprimés qui est passé de 6,8 à 7,2 %. Une analyse plus détaillée permet de voir que cette diminution ne semble pas aussi importante : 13 des 21 publications différées (soit 60 %) avaient déjà été établies pour l'essentiel et seules les opérations d'édition et d'imprimerie ont été reportées au début de 2002, et 19 des 47 suppressions de produits (soit 40 %) étaient dues à l'insuffisance de fonds extrabudgétaires. Si ces éléments étaient pris en compte (bien qu'il faille rappeler que ce n'est pas la pratique habituelle du Bureau), le taux d'exécution atteindrait 93 %.

37. Malgré le renforcement de la discipline de la CEPALC en matière de rapport sur l'exécution du programme, il faut souligner que la plupart des informations ont été communiquées dans les derniers mois de 2001, alors que la transmission d'informations par le système IMDIS est censée se dérouler tout au long de l'exercice biennal. La faiblesse du suivi de l'exécution du programme réside dans le fait que cette opération n'est effectuée que peu de temps avant la clôture des comptes et qu'aucune mesure n'est prise pendant la majeure partie de l'exercice biennal. Le plein potentiel des modalités établies pour le suivi de l'exécution du programme ne peut être réalisé que s'il est accepté comme faisant partie de la culture institutionnelle et si les opérations de suivi deviennent globales et continues.

38. On soulignera que la configuration actuelle du Système intégré de suivi n'est pas seulement orientée vers l'établissement de rapports biennaux sur l'exécution du programme mais comprend aussi de nouveaux mécanismes puissants en matière de gestion permettant de suivre en permanence les différents produits à tous les stades de leur réalisation par rapport aux délais fixés, et d'associer à ces produits le personnel responsable de leur mise en oeuvre. Le système IMDIS fournit maintenant au personnel d'encadrement, en combinaison avec le Système de notation des fonctionnaires (PAS), un instrument efficace permettant un suivi interne détaillé des activités des divisions et des services et du comportement professionnel des fonctionnaires. Le manuel du Système intégré de suivi contient toutes les directives et instructions nécessaires pour assurer l'application efficace de sa composante relative à la gestion du programme.

## IV. Questions de gestion

39. Le personnel d'encadrement a récemment concentré son attention sur la restructuration de la CEPALC. Au paragraphe 19.12 du budget-programme pour l'exercice biennal 2000-2001<sup>9</sup> concernant la Commission, il a été souligné que, s'agissant des questions d'organisation et de gestion, la restructuration continuerait, au cours de l'exercice biennal suivant, de constituer un processus extrêmement dynamique visant à rationaliser l'organigramme de la Commission et à renforcer l'obligation redditionnelle des unités administratives et des fonctionnaires eux-mêmes. De manière générale, le secrétariat de la CEPALC avait l'intention de continuer à s'employer à mettre en place un secrétariat plus efficace en prenant des mesures visant à réaliser des économies, en élaborant un programme rigoureux et en assurant la formation des fonctionnaires et en améliorant les communications horizontales et verticales. Le Bureau a examiné la question de savoir si ce processus progressait comme prévu et si ses diverses composantes se développaient de manière équilibrée.

### A. Décentralisation et responsabilisation

40. La note du secrétariat sur la Commission et son rôle dans le processus de réforme<sup>10</sup> souligne que l'un des aspects les plus visibles du processus de modernisation de l'administration avait été l'expansion des pouvoirs de prise de décisions des directeurs de division en ce qui concerne l'utilisation des ressources disponibles dans les sous-programmes relevant de leur responsabilité. Il est également indiqué que ce processus devrait aboutir à une responsabilisation accrue, compte tenu de l'utilisation d'indicateurs pour évaluer le comportement professionnel des fonctionnaires et des équipes et les résultats institutionnels, lesquels serviraient de base pour l'élaboration des nouveaux critères en matière de répartition des ressources. Comme il est également ressorti d'entrevues avec des cadres dirigeants de la CEPALC, l'expansion des pouvoirs délégués aux directeurs de la Commission renforçait leurs capacités de prendre des décisions concernant la gestion des ressources du budget ordinaire et des fonds extrabudgétaires d'une manière qui assurerait la mise en oeuvre efficace du programme de travail. La Division opérationnelle et de planification des

programmes était chargée de suivre de près la mise en oeuvre de ces responsabilités concernant le budget ordinaire.

41. Le Bureau des services de contrôle interne a noté que la décentralisation permettait d'obtenir un degré de flexibilité satisfaisant dans la mobilisation des ressources pour des tâches spécifiques sans se heurter à des obstacles organisationnels rigides. Les équipes thématiques interdisciplinaires constituent le meilleur exemple d'une mise en commun efficace de compétences multidisciplinaires pour l'exécution de projets complexes. Ainsi, la composition des équipes varie en fonction des questions à traiter concernant le programme de travail. L'une de ces équipes était chargée d'élaborer le principal document de fond pour la prochaine session de la Commission. D'autres équipes étaient chargées d'évaluer l'impact socioéconomique de certaines catastrophes naturelles sur les pays membres de la Commission affectés. La composition de ces équipes dépend de la nature de la catastrophe et des domaines sectoriels les plus affectés.

42. Le Bureau a constaté que la décentralisation facilitait les activités interdisciplinaires et qu'elle avait des effets positifs sur l'activité de certaines divisions, encourageant les initiatives des cadres dirigeants et du personnel et facilitant une approche plus souple et novatrice de l'exécution du programme. Cette évolution n'a toutefois été observée que lorsque ce processus de décentralisation était appuyé par des cadres intermédiaires responsables et consciencieux, sachant s'acquitter de leurs responsabilités élargies de manière efficace et concertée. Le Bureau a relevé d'autres cas où la décentralisation avait aggravé une mauvaise gestion.

43. Le Bureau des services de contrôle interne a examiné l'état de la gestion et de la supervision dans chaque division de la Commission et noté que les résultats étaient inégaux. Certaines, comme la Division de l'environnement et des établissements humains, étaient bien gérées; elles organisaient périodiquement des réunions du personnel et suivaient une approche participative de la planification des activités, afin de faire concorder les compétences avec les priorités institutionnelles. Une gestion également robuste et un bon moral prévalaient au sein de la Division de la population et de la Section des femmes dans le développement. Toutefois, dans certaines divisions, l'encadrement, la gestion de l'exécution du programme et le moral des fonctionnaires laissaient à désirer.

L'impression générale était que la qualité de la direction et de la gestion dépendait entièrement de l'attitude personnelle et de l'approche d'un chef, sans qu'aucun facteur systémique n'incite les cadres intermédiaires à diffuser et à suivre les meilleures pratiques en matière de gestion.

44. Le Bureau des services de contrôle interne a également noté de graves déficiences dans la supervision du chef de la Division du développement de la production et des entreprises; s'il ne conteste pas les compétences professionnelles ni l'esprit de discernement de ce fonctionnaire, il émet toutefois des doutes sérieux quant à sa volonté et à sa capacité d'assumer les fonctions de superviseur principal et de responsable de haut niveau, et à sa préparation à cette fin.

45. L'attention du Bureau a été appelée sur les graves préoccupations suscitées par la situation anormale prévalant au sein de la Division des statistiques et des projections économiques. Le fait que le fonctionnaire responsable n'assumait pas ses fonctions de direction, qu'il ne participait pas à l'examen des questions de programmation et de gestion et qu'il n'existait pas de directives concernant la planification, la réalisation et l'évaluation des produits de la Division était sans précédent et ne pouvait plus être ignoré par les hauts responsables. Il faut souligner le mérite du personnel de la Division qui a continué de fournir les produits prévus, lesquels ont toujours suscité une forte demande tant au sein de la Commission que dans l'ensemble de la région, sans qu'aucune réunion n'ait été organisée pendant plus d'un an pour examiner les questions de méthode et d'organisation. Le Bureau considère que c'est uniquement grâce à l'esprit de dévouement du personnel et de ses services d'experts que la Division a pu poursuivre ses activités sans guide, son chef s'étant littéralement retiré.

46. En général, le Bureau des services de contrôle interne a estimé que les cadres intermédiaires devaient adopter un comportement plus cohérent et plus professionnel. Il n'est pas rare que les responsables se concentrent sur leurs propres activités de recherche ou activités opérationnelles au détriment de la gestion de l'unité administrative dont ils assument la direction. La pratique consistant à prendre des décisions en fonction des circonstances et la répugnance à examiner les questions de gestion urgentes persistent dans certaines unités du secrétariat. Les hauts responsables feraient bien d'examiner cette question en priorité, afin

d'introduire un degré élevé de discipline administrative aux niveaux intermédiaires, d'assurer la formation requise et de faire en sorte que les cadres s'acquittent de leurs responsabilités.

47. Il ressort de l'évaluation globale du Bureau des services de contrôle interne que, si le processus de décentralisation au sein de la CEPALC est bien engagé et a apporté certains avantages concrets, les mesures correspondantes en matière d'obligation redditionnelle visant à équilibrer les responsabilités élargies n'avaient pas encore été mises en place. À ce sujet, le Bureau rappelle que le Secrétaire général, au paragraphe 1 de son rapport du 3 août 2000 sur les obligations liées aux responsabilités (A/55/270), a souligné que, pour mieux réaliser les objectifs des programmes, il était indispensable de donner à l'encadrement de plus grandes responsabilités et un plus grand pouvoir de décision mais que cela devait s'accompagner d'un renforcement correspondant des obligations liées aux dites responsabilités, le système de responsabilisation étant un des éléments pivots de la stratégie de réforme du Secrétaire général. La faiblesse des mécanismes mis en place à la Commission dans ce domaine exigeait que des mesures correctives soient prises d'urgence.

## **B. Communication et coordination**

48. Le BSCI a évalué les liens de communication et de coordination entre les divisions et à l'intérieur de ces dernières et constaté que la situation à cet égard était très variable, la collaboration étant inexistante dans certains cas, efficace dans d'autres, avec tous les états intermédiaires. Le point le plus frappant était que, lorsque la coopération s'avérait fructueuse, elle reposait entièrement sur des relations informelles nouées par des individus. Lorsque de telles relations n'existaient pas ou étaient peu développées, il n'y avait pas de structures institutionnalisées pour pallier les insuffisances et imposer la discipline nécessaire en vue d'assurer la continuité des processus de communication et de coordination. Le Bureau ne sous-estime nullement la valeur et l'importance des liens professionnels et collégiaux interdisciplinaires établis spontanément par des individus pour une collaboration efficace mais si l'on s'appuie exclusivement sur eux, le processus de dialogue intra-organisationnel et de travail en équipe est déséquilibré.

49. Le BSCI a constaté que les conseils et les commentaires formulés par les cadres dirigeants n'étaient pas suffisamment structurés et qu'ils étaient fréquemment exprimés de manière indirecte. Un élément essentiel faisait défaut : une communication plus systématique avec les chefs de division non pas sur une base purement individuelle mais en les considérant comme une entité collective. Six réunions ont eu lieu au niveau de la direction de la CEPALC en 1998 et deux en 1999. Le Bureau a été informé que la plupart des réunions tenues en 2000 et en 2001 avaient été convoquées par téléphone ou par courrier électronique. Il n'y a pas eu de réunions périodiques avec tous les chefs de division; on a signalé que des réunions organisées sporadiquement avec le Secrétaire exécutif sur une base individuelle (quatre en 2001). Les réunions ne faisaient pas toujours l'objet d'un compte rendu : on en a établi quatre seulement en 1998 et un en 1999. Le BSCI a également été informé que deux réunions avaient eu lieu depuis l'inspection et il a noté que des réunions préparatoires consacrées à des documents (rapport thématique pour la session de la Commission, par exemple) ou à des manifestations d'importance majeure (Sommet des Amériques, par exemple) avaient été organisées en 2001, en fonction des besoins. Le Bureau considère qu'il faudrait régulariser la communication et la coordination aux échelons supérieurs de l'administration de la CEPALC.

50. Les informations sur les questions débattues et les décisions prises lors des réunions des cadres dirigeants étaient plus ou moins bien diffusées. Dans certaines divisions, de nombreux fonctionnaires qui n'occupaient pas des postes de décideur ont indiqué qu'ils ne recevaient pas d'informations sur les réunions tenues ou sur les décisions adoptées. D'autres ont signalé qu'ils recevaient des informations lorsqu'il y avait lieu et, dans une division, un fonctionnaire a déclaré être pleinement informé. Plusieurs chefs de division ont fait savoir au Bureau qu'ils auraient souhaité que l'on se concerte davantage sur les questions touchant la CEPALC et qu'on leur donne la possibilité de planifier et d'analyser la collaboration et la coordination dans le cadre de l'exécution du programme de travail et de la formulation des projets.

### C. Bureaux sous-régionaux

51. Un point a retenu particulièrement l'attention au cours de l'inspection : la nécessité de renforcer considérablement l'appui fourni aux bureaux sous-régionaux et la coordination établie avec eux. Les efforts déployés dans ce sens devraient permettre de créer un cadre institutionnel solide pour assurer une concertation continue entre les bureaux de Santiago, de Mexico et de Port of Spain. Ils devraient éliminer les situations dans lesquelles des services qui traitent les mêmes sujets dans un bureau sous-régional et à Santiago effectuent des travaux identiques ou travaillent chacun de leur côté sans se consulter réciproquement.

52. À cet égard, le fait que cette question ait été considérée comme prioritaire à la fois par la Directrice du bureau de Mexico et par le Secrétaire exécutif a été un motif de satisfaction pour le BSCI. En octobre 2001, une nouvelle directrice a été nommée à la tête du bureau sous-régional pour le Mexique et l'Amérique centrale afin de renforcer la gestion et l'encadrement. Dès son entrée en fonctions, elle a engagé une action dynamique pour réaliser une enquête auprès des États membres dans la sous-région en vue d'évaluer les nouveaux besoins des pays d'Amérique centrale et de les incorporer dans le programme de travail du bureau. Le BSCI a noté avec satisfaction que le moral du personnel s'améliorait à Mexico et que les fonctionnaires semblaient avoir confiance dans la capacité de la nouvelle directrice à redynamiser le bureau. Il a également noté que le Directeur adjoint

avait largement contribué à cette amélioration en réintroduisant des réunions périodiques au niveau de la direction.

53. Le BSCI juge que le bureau de Mexico a réussi à réaliser les principaux objectifs de son programme de travail en exécutant les produits prévus en temps voulu et en donnant aux États membres de la sous-région des conseils fiables et judicieux sur les questions économiques, financières, sociales et techniques qui font l'objet d'une assistance. Le bureau est parvenu à concentrer ses ressources limitées sur les principaux sujets d'intérêt des États membres de la sous-région et à formuler des projets dans des domaines très divers : commerce et intégration, flux d'immigration dans la sous-région, politiques budgétaires, recherche en matière d'énergie, promotion d'une paternité responsable, étude des phénomènes de la pauvreté et de la marginalisation des jeunes et évaluation de l'impact des catastrophes naturelles. Le BSCI a noté que, parallèlement à l'exécution de son programme de travail ordinaire, le personnel du bureau de Mexico acceptait de jouer un rôle moteur dans la production d'analyses sur les catastrophes naturelles et que cette activité était devenue une réalisation marquante et une source de prestige pour l'ensemble de la CEPALC. La reconnaissance de sa contribution est attestée non seulement par le montant des ressources extrabudgétaires qui ont été recueillies pour cette activité mais aussi par les fonds qu'elle a reçus pour la réalisation d'un manuel sur l'évaluation des catastrophes en espagnol qui a été traduit en anglais et en français par la Banque mondiale et diffusé électroniquement dans le monde entier.

54. Le BSCI rend hommage au dynamisme dont le bureau de la Commission à Mexico a fait preuve en réalisant des évaluations sur les catastrophes naturelles. Il a été impressionné par le zèle avec lequel le personnel du bureau sous-régional a accompli ces missions, en sacrifiant même ses congés et en effectuant des heures supplémentaires pour exécuter le programme de travail ordinaire. Le rôle utile joué par le bureau en tant que pôle de coordination et d'animation pour cette activité ayant été ainsi démontré, il doit être institutionnalisé et renforcé.

55. Après avoir examiné la question de la coordination et de la coopération du point de vue des bureaux sous-régionaux, le BSCI n'a pas pu établir par des éléments tangibles et convaincants l'existence d'une coordination et d'une coopération fiables et

efficaces entre le siège de la CEPALC et ses bureaux sous-régionaux de Mexico et de Port of Spain. Hormis des interactions informelles et isolées, fondées pour la plupart sur des contacts personnels, il n'a pu identifier aucun mécanisme institutionnel viable qui permette de tenir les bureaux sous-régionaux au courant de l'évolution de la situation à Santiago et de promouvoir la coopération avec eux. Au contraire, les services du siège prenaient des initiatives importantes, qui intéressaient directement la région de l'Amérique centrale ou les Caraïbes, sans que le bureau sous-régional en soit informé. Le BSCI a été surpris d'apprendre que, dans certains cas, le siège planifiait et effectuait des missions dans des pays d'Amérique centrale sans chercher à tirer parti des connaissances et de l'expérience acquises par le bureau de Mexico. À son avis, un tel manque de coordination entraîne des chevauchements d'activité au lieu de renforcer les synergies.

56. Une conséquence regrettable imputable à cette absence de coordination était que le personnel des bureaux sous-régionaux avait toujours le sentiment d'être coupé du siège. Le BSCI souhaiterait qu'un mécanisme de coordination et de coopération institutionnalisé soit mis en place, mais il convient de souligner qu'il ne préconise pas une microgestion ou un contrôle extrêmement serré. Les bureaux sous-régionaux de la CEPALC devraient conserver un degré d'autonomie raisonnable dans leurs activités et dans leur administration.

57. En ce qui concerne le bureau sous-régional de la CEPALC pour les Caraïbes, le BSCI a noté le rôle de facilitation efficace qu'il joue à l'égard du Programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement en s'attachant à intégrer les composantes économique, sociale et environnementale de l'action menée en faveur de la réalisation d'un développement durable. Un certain nombre de documents présentant des analyses et des conseils pratiques sur les facteurs qui rendent les petits États insulaires en développement des Caraïbes vulnérables et sur les incidences des conventions régionales et internationales auxquelles ils adhèrent, des études portant sur les économies des pays de la région, conceptualisant la mise au point d'indicateurs scientifiques et techniques pour la région et prévoyant des programmes de formation et des projets d'assistance technique adaptés à de multiples situations, et l'appui administratif fourni au Comité de

développement et de coopération des Caraïbes et au Conseil des Caraïbes pour la science et la technique ont été bien accueillis par les États membres. Le nombre de produits exécutés au cours de l'exercice biennal 2000-2001 a augmenté de près de 50 % par rapport à l'exercice précédent – essentiellement en raison d'un accroissement de la production de plaquettes, de fiches d'information et de cartes murales – et un taux d'exécution de 86 % a été atteint pour le sous-programme malgré une pénurie de personnel persistante.

58. Le fait que quatre emplois d'administrateur sur un total de 14 postes sont restés vacants pendant une période allant d'un à trois ans était préoccupant pour le BSCI. Ces vacances ont eu des répercussions fâcheuses sur l'exécution des activités programmées. Ces postes étaient utilisés pour des tâches temporaires et des services consultatifs mais le personnel permanent devait réviser les travaux effectués par les consultants et assurer le suivi nécessaire. Le Bureau voit une certaine justification dans l'opinion répandue parmi le personnel, selon laquelle le recours excessif à des consultants (qui sont souvent recrutés sans que le personnel avec lequel ils seront appelés à travailler soit consulté au préalable) porte préjudice à la valorisation des ressources humaines dans la majorité des cas et les connaissances accumulées à l'occasion de ces missions restent cantonnées chez les consultants au lieu d'être intégrées dans la mémoire institutionnelle du bureau concerné.

59. Le BSCI a constaté que, au bureau de Port of Spain, le processus de prise de décisions, même lorsqu'il s'agissait de questions d'importance mineure, était entièrement centralisé au niveau de la Directrice et qu'il était assez autocratique et rigide, ne donnant guère au personnel la possibilité de jouer un rôle constructif. La marge de manoeuvre dont les fonctionnaires disposent pour échanger librement des idées ou évaluer les activités de programme d'un point de vue critique est donc très réduite. Les pouvoirs délégués aux subordonnés pour l'accomplissement des missions qui leur sont confiées sont insuffisants. De façon générale, les membres du personnel n'ont donc pas le sentiment de faire partie d'une équipe soudée autour d'objectifs communs. La pratique adoptée par la Directrice, qui consiste à différer la divulgation d'informations sur le volume des ressources disponibles pour des activités déterminées et qui empêche de prendre des décisions en temps voulu pour

ajuster les priorités et les calendriers d'exécution, pose un problème similaire. Le BSCI a noté que les suggestions qui lui ont été présentées, et selon lesquelles on pourrait indiquer les crédits budgétaires initialement alloués à chaque service suffisamment tôt au cours de l'exercice biennal pour permettre une planification opérationnelle, n'ont jamais donné lieu à une discussion ou à des décisions.

60. Le nombre important de missions ponctuelles, non planifiées, confiées au personnel sans préavis et avec des délais serrés, parallèlement aux programmes de travail individuels approuvés, est un autre facteur qui a perturbé le fonctionnement du bureau de Port of Spain. À cause de cela, il était bien souvent extrêmement difficile pour le personnel d'achever les tâches ordinaires en temps voulu.

61. Le bureau de Port of Spain est constitué de cinq services organiques, les effectifs de certains d'entre eux étant limités à une ou deux personnes. Un service de dimension aussi réduite ne permet pas de réunir les compétences techniques critiques qui sont nécessaires pour jouer un rôle moteur en tant qu'instrument de recherche ou de conseil. Étant donné que les activités du bureau sont axées sur le développement durable des petits États insulaires en développement, il est logique de supposer qu'on pourrait renforcer la dimension pluridisciplinaire de ses travaux et les synergies thématiques en fusionnant les services qui s'occupent actuellement des questions liées au développement économique et social et au développement durable.

62. Le BSCI était préoccupé par l'insuffisance des formations techniques organisées à l'intention du personnel du Bureau : dans un certain nombre de cas, les administrateurs n'ont reçu aucune formation au cours des deux ou trois dernières années. Il estime qu'il est anormal de négliger ainsi un des instruments fondamentaux qui permettent de renforcer les compétences techniques des fonctionnaires.

63. Le BSCI a pris acte du rapport d'auto-évaluation sur le sous-programme pour l'exercice biennal 1998-1999 qui, parallèlement à un tour d'horizon de l'ensemble des activités entreprises, était centré sur deux études de cas présentées dans les publications en série intitulées *Current Awareness Bulletin* et *External Briefing Notes*. Ce rapport contenait quatre recommandations qui, de l'avis du Bureau, étaient bien étayées et tournées vers l'action. Il n'a cependant pas

pu détecter de mesures faisant suite à ces recommandations.

#### D. Gestion des ressources humaines

64. L'équipe du BSCI a estimé que les relations entre le personnel et l'administration de la CEPALC étaient globalement équilibrées. Les membres du personnel se sont toutefois montrés très critiques envers certains cadres moyens, qu'ils accusent de méconnaître les règles et règlements de l'ONU et de prendre à leur rencontre des décisions parfois arbitraires. Ils ont également l'impression de ne pas avoir de perspectives professionnelles et se sont plaints de l'opacité des prises de décisions concernant les carrières. Le BSCI a étudié certains des dossiers qui lui avaient été soumis. Il est ressorti de cet examen que, dans la plupart des cas, les allégations de manipulation et d'injustice n'étaient pas fondées, mais que l'atmosphère serait nettement plus saine si l'ensemble du personnel était informé régulièrement et de manière transparente sur les raisons de fond et les considérations de procédure qui ont justifié telle ou telle promotion, affectation et indemnité de fonctions.

65. Le BSCI a noté avec préoccupation qu'un certain nombre de postes étaient vacants depuis fort longtemps. Outre qu'elle va à l'encontre du processus de recrutement et d'avancement, cette anomalie risque fort de nuire à l'exécution du programme de travail. L'administration a assuré le Bureau qu'elle prendrait des mesures énergiques, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont impartis, pour pourvoir rapidement tous les postes vacants. Il a été noté à cet égard que le service du personnel avait pris l'initiative d'afficher sur l'Intranet des détails concernant les postes vacants.

66. Le BSCI a constaté avec inquiétude que la CEPALC n'appliquait pas le PAS de manière cohérente et systématique. Au 10 novembre 2001, c'est-à-dire sept mois après l'échéance du cycle avril-mars, le PAS 2000-2001 n'avait été appliqué qu'à 39 % des administrateurs et 45 % du personnel des services généraux et catégories apparentées. L'une des divisions de la Commission n'avait pas utilisé le nouveau système de notation une seule fois, et trois autres entités (dont le bureau du Secrétaire exécutif) avaient évalué moins de 10 % de leur personnel. Seuls la Division des bibliothèques et quatre bureaux nationaux (dont trois avaient moins de six personnes) avaient

appliqué le PAS à 100 %. Globalement, seuls 57 % de l'effectif ont été évalués avec le PAS pour ce cycle.

67. Ces statistiques ont été corroborées par les entretiens avec le personnel et les réponses aux questionnaires, d'où il ressort que les administrateurs accordent généralement peu de crédit et d'importance au PAS. Le Comité mixte de suivi a bel et bien été créé, mais il n'a pu travailler faute d'avoir reçu suffisamment de PAS. En octobre 2001, il a établi un questionnaire sur les difficultés rencontrées dans l'application, la conception et la mise en oeuvre du PAS et l'a distribué au personnel. Le BSCI veut espérer que cette initiative ne restera pas un exercice de pure forme et qu'elle sera considérée comme une bonne occasion de progresser et de formuler des mesures correctives.

68. La composante plan de travail du PAS pour le cycle 2001-2002 a été exécutée de manière tout aussi insuffisante. Alors que le cycle avait démarré en avril 2001, 8 divisions sur 12 n'avaient soumis aucun plan en novembre 2001; en revanche, les bureaux nationaux et trois divisions les avaient tous remis. Globalement, au 10 novembre 2001, la moitié environ des plans de travail individuels avaient été présentés.

## V. Conclusions

69. Pour résumer, la CEPALC jouit d'une réputation flatteuse et méritée auprès de ses États membres. Elle continue de jouer un rôle de premier plan en matière d'analyse détaillée des processus de développement et notamment des lignes de force économiques et sociales dans la région, ainsi que dans l'étude des politiques économiques nationales et de la situation des différents pays. Ses recherches et analyses font autorité, et elle est unanimement considérée par ses États membres comme une source fiable de conseils pratiques impartiaux et compétents, une prestataire solide de services de formation, un outil de connaissance, un centre de diffusion des meilleures pratiques pour la région. Son indépendance intellectuelle et politique donne encore plus de poids à ses avis et recommandations. Ses valeurs de base – créer un environnement intellectuel stimulant, donner la priorité à la multidisciplinarité, maintenir un professionnalisme exigeant, associer recherches théoriques et assistance technique pragmatique, rester attentif aux préoccupations immédiates et nouvelles de la région et des pays qui la composent – définissent les grands axes de sa culture institutionnelle.

70. La CEPALC dispose pour faire connaître ses produits, communiquer avec le public et diffuser l'information d'un système performant et dynamique qu'elle ne cesse d'améliorer et de renforcer. Elle compte à son actif d'importantes réalisations, reconnues bien au-delà de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, et qui sont devenues des exemples de bonnes pratiques adoptés par quelques organisations internationales et autorités nationales ailleurs dans le monde.

71. Le volet décentralisation de la réforme administrative de la CEPALC a encouragé l'initiative des cadres moyens et renforcé le travail en équipes multidisciplinaires. Mais les progrès sont plus lents en ce qui concerne la mise en place d'un système efficace pour l'établissement des rapports, d'où un hiatus qui laisse la porte ouverte à l'arbitraire et aux dérives si le discernement ou l'intégrité des cadres laissent à désirer. C'est là une faiblesse systémique à laquelle il conviendrait de remédier sans retard.

72. Le BSCI considère que le style de gestion relativement informel de la CEPALC est un aspect positif de sa culture institutionnelle. Mais cette absence de cadre formel devient problématique si elle oblitère

les processus de décision établis et les règles permanentes en matière de communication et de coordination. Les failles constatées dans les interactions entre les divisions et avec les bureaux sous-régionaux, ainsi que les cas de chevauchements d'activité, appellent de la part de l'administration la mise en place prioritaire d'un mécanisme de communication et de coordination fiable et efficace. L'un des principaux éléments de cet effort devrait être la transparence des prises de décisions, en particulier dans la gestion des ressources humaines.

## VI. Recommandations

73. La CEPALC devrait participer pleinement et longtemps à l'avance à l'exercice de réévaluation des coûts pour s'assurer que toutes ses préoccupations sont prises en considération (par. 9 à 17) (SP-01-004-01)\*

*La CEPALC a compris la préoccupation du BSCI et apprécié le fait qu'il ait mesuré l'impact négatif de la réévaluation des coûts sur les ressources flexibles qui avaient été accordées à la Commission dans l'exercice biennal 1998-1999 en contrepartie de la suppression de 44 postes. Elle se félicite que ses observations au Contrôleur aient abouti à une modification des procédures de réévaluation des coûts à compter du 1er janvier 2002. Elle compte que la modalité pertinente lui permettra de conserver sa base de ressources pendant l'exercice biennal en cours, tout en regrettant de ne pouvoir retrouver un niveau de ressources à la hauteur des crédits ouverts initialement pour 1998-1999.*

74. L'administration de la CEPALC devrait envisager d'établir, en étroite concertation avec les donateurs et autres parties prenantes, un mécanisme cohérent, transparent et efficace pour donner une certaine prévisibilité aux contributions au titre des ressources extrabudgétaires, compte tenu de la charge de travail des services (par. 18 à 20) (SP-01-004-02).

*S'agissant des ressources extrabudgétaires, la CEPALC a apprécié que le BSCI ait vu combien il était difficile de prévoir le montant des contributions lors de l'établissement du projet de budget, c'est-à-dire deux ou trois ans avant l'exécution effective. Bien que la liste de ses donateurs soit assez variable, la Commission a pris une série de contacts avec ses bailleurs de*

*fonds habituels et d'autres donateurs potentiels pour que les contributions et promesses de contributions se matérialisent conformément aux prévisions.*

75. a) Les modalités et normes d'examen qui prévalent pour les principales publications de la CEPALC devraient être appliquées à tous les produits exécutés dans le cadre du programme de travail et à tous les échelons hiérarchiques;

b) Les projets de publications et les manuscrits soumis des auteurs devraient être soumis aux procédures d'examen et d'agrément habituels, en accordant une attention particulière à l'adéquation des contenus au regard de la position officielle de la CEPALC;

c) L'exécution du programme de travail doit à tout moment avoir préséance sur les projets de recherche extérieurs (par. 21 à 28) (SP-01-004-03).

*La CEPALC pense que le BSCI a très bien perçu le fait que, dans un environnement qui encourage l'activité intellectuelle, y compris les échanges avec les universités, on ne peut écarter le risque de voir certains membres du personnel faire passer leur carrière scientifique avant la bonne exécution au programme. De plus, avec le mouvement de décentralisation des responsabilités, la réduction de ce risque repose essentiellement sur les épaules des chefs de division, qui doivent également veiller à la qualité des publications autres que les publications principales (séries et rapports). En conséquence, la CEPALC souscrit aux recommandations a) et b) et mettra en place dans les divisions des mécanismes pour améliorer les procédures d'approbation. Par ailleurs, elle souscrit d'autant plus au paragraphe c) qu'elle a déjà communiqué des instructions à cet effet et compte profiter du processus d'évaluation individuelle pour amener les membres du personnel à établir correctement leurs priorités et à ménager un équilibre entre leurs différentes activités.*

76. Le Secrétaire exécutif voudra peut-être envisager de réviser le mandat du groupe de travail spécial dans le sens d'une plus grande efficacité en l'orientant

\* Les chiffres indiqués entre parenthèses dans la présente section renvoient au code interne utilisé par le BSCI pour enregistrer ses recommandations.

davantage sur les activités financées au moyen de fonds extrabudgétaires que sur les activités financées par le budget ordinaire, ainsi que sur la coopération technique au titre du chapitre 21 du budget-programme. L'identification par le groupe des activités prioritaires sous-financées pourrait être un puissant argument dans la campagne de financement de la CEPALC (par. 29 à 33) (SP-01-004-04).

*Le mandat du groupe de travail spécial est très étendu. Jusqu'à maintenant, il consistait à analyser les priorités du programme de travail et les grandes lignes du processus de réforme. À la vingt-neuvième session de la CEPALC, qui aura lieu à Brasilia en mai 2002, le Secrétaire exécutif proposera que le groupe de travail se saisisse des questions de fond nouvelles, du recentrage des activités dans le sillage de la Déclaration du Millénaire et des méthodologies à appliquer pour mesurer l'impact des activités de la Commission avec les États membres. Bien que ces travaux puissent conduire la Commission à chercher des ressources extrabudgétaires, la dynamique du processus est difficilement compatible avec les longs intervalles qui séparent les réunions du groupe spécial.*

77. Faisant fond sur les progrès enregistrés en matière de suivi rigoureux de l'exécution du programme, l'administration devrait prendre des mesures en vue d'utiliser le système intégré de suivi dès le début de l'exercice biennal, en tant qu'instrument de gestion et de surveillance continue de l'exécution du programme de travail, et le répercuter à tous les niveaux hiérarchiques en instaurant un système d'examens internes périodiques, conformément aux modalités en vigueur pour l'établissement des rapports (par. 34 à 38) (SP-01-004-05).

*La CEPALC souscrit volontiers à la recommandation du BSCI sur l'utilisation du système intégré de suivi comme outil de gestion et de surveillance de l'exécution du programme de travail. Des mesures ont déjà été prises pour que cette exécution intervienne dans les délais prescrits. Les responsables ont été invités à établir un calendrier d'exécution par produits, à alimenter le système intégré de suivi en fournissant les renseignements nécessaires, et à faciliter le contrôle permanent des activités dès le début de l'exercice biennal. Il a été demandé au BSCI d'organiser des cours de formation pour*

*que certaines divisions de la Commission puissent commencer à utiliser le système.*

78. Le Secrétaire exécutif devrait se pencher sur les carences constatées dans la supervision de la Division du développement de la production et des entreprises et déterminer si le chef de cette division est encore apte à assumer un poste de responsabilité (par. 44) (SP-01-004-06).

*La CEPALC adhère à cette recommandation. Le Secrétaire exécutif s'est longuement entretenu avec le chef de la Division afin de lui faire prendre pleinement conscience de la gravité de la question et de lui offrir aide et conseils pour améliorer sa performance de cadre. Mais étant donné que l'intéressé doit prendre sa retraite à la fin de 2002 et que l'avis de vacance de poste sera publié dans quelques semaines, il serait peu pratique de prendre des mesures complémentaires, hormis celle de procéder en bon ordre à la sélection du nouveau chef de la division.*

79. Le BSCI compte sur le Secrétaire exécutif pour faire preuve d'objectivité dans l'évaluation de tous les aspects de la prestation du chef de la Division des statistiques et des projections économiques, dans l'examen du problème que constitue le retrait de facto de l'autorité de ce fonctionnaire, et dans sa décision sur le futur statut contractuel de ce chef de division au moment du PAS. Il convient en attendant de prendre de toute urgence des mesures pour redynamiser l'encadrement de la Division (par. 45) (SP-01-004-07).

*La CEPALC souscrit à cette recommandation. Le Secrétaire exécutif conduit personnellement une évaluation approfondie de la situation en vue de déterminer, à la lumière des résultats, la solution qui convient quant au statut contractuel de ce membre du personnel.*

80. Le Secrétaire exécutif devrait mettre en place un système de contrôle efficace centré sur certaines normes de qualité de la gestion et l'examen de leur application. Le contrôle et l'évaluation de l'exercice des responsabilités et des pouvoirs des collaborateurs opérationnels devraient devenir un élément essentiel de la fonction de supervision du Secrétaire exécutif. Les résultats de ces évaluations devraient être consignés dans les PAS individuels et les mesures administratives concernant le personnel, selon qu'il conviendra (par. 46 et 47) (SP-01-004-08).

*La CEPALC accepte la recommandation. Le contrôle et l'évaluation de l'exercice des responsabilités des cadres opérationnels font partie des tâches courantes du Secrétaire exécutif, mais la procédure en vigueur sera renforcée et officialisée.*

81. a) Il faudrait organiser périodiquement des réunions des cadres supérieurs qui seraient consacrées à l'examen des problèmes de gestion générale de la Commission, des questions de programme spécifiques et des moyens d'améliorer et de renforcer la communication verticale et horizontale, la coordination et la coopération dans l'ensemble des structures de la Commission, notamment au sein des sièges sous-régionaux. Tous les directeurs de sous-programmes (ou leurs représentants) devraient participer à ces réunions. Il faudrait indiquer dans les minutes de chaque réunion les décisions prises, identifier les responsables de leur application et fixer les délais à respecter. Dans un souci de transparence et de responsabilisation, les minutes devraient être mises à la disposition de l'ensemble du personnel par l'intermédiaire de tableaux d'affichage électronique ou tout autre moyen approprié. L'ordre du jour des réunions devrait obligatoirement comporter un point sur le suivi de l'application des décisions prises antérieurement;

b) Les mécanismes existants, tels que le Comité des projets, pourraient avoir plus de poids s'ils exerçaient plus activement leurs fonctions en faisant davantage de recommandations concernant les priorités à adopter, au plan des concepts et des opérations, dans le cadre du programme de travail. La communication sur Intranet de ces décisions au personnel permettrait à chacun d'être mieux informé de la portée générale des activités du projet et d'améliorer la coopération et les synergies entre les diverses disciplines et divisions (par. 48 à 50) (SP-01-004-09).

*La recommandation est acceptée. Il convient de noter que le Secrétaire exécutif organise un nombre important de réunions bilatérales ou réunissant des groupes de directeurs sur des questions particulières. Par ailleurs, la recommandation du Bureau des services de contrôle interne est prise en bonne part et le Secrétaire exécutif s'engage à convoquer régulièrement des réunions selon un calendrier prévu, avec un ordre du jour communiqué à l'avance et l'établissement de minutes distribuées à l'ensemble du personnel. Cette pratique, qui*

*avait déjà été mise en place au début de 2002, sera renforcée grâce à la diffusion d'informations sur l'Intranet et l'Internet.*

82. La Commission devrait envisager de renforcer les activités relatives aux catastrophes naturelles et de les regrouper au sein du bureau sous-régional dans une entité chargée uniquement de l'évaluation et de la prévention des catastrophes naturelles ainsi que de la formation dans ce domaine (par. 53 et 54) (SP-01-004-10).

*La Commission souscrit à l'opinion du Bureau des services de contrôle interne selon laquelle il faut renforcer les activités concernant les catastrophes naturelles en les intégrant dans le programme de travail ordinaire. Bien qu'elle ne soit pas certaine de disposer de ressources suffisantes pour permettre la création d'un service se consacrant uniquement à cette question, la Commission a l'intention de demander l'inscription au budget ordinaire d'un poste d'administrateur supplémentaire qui ferait fonction de coordonnateur, sans préjuger du caractère interdisciplinaire de cette activité. Les autres ressources nécessaires pour mener à bien ces activités seraient transférées des sous-programmes correspondants en cas de besoin.*

83. La Commission devrait entreprendre l'examen des arrangements de coordination et de coopération avec ses sièges sous-régionaux, afin de créer un mécanisme efficace qui en assurerait la viabilité, la continuité et l'efficacité et permettrait d'éviter le chevauchement des activités. Cet examen devrait déboucher sur un accord concernant le partage des tâches entre Santiago et les bureaux sous-régionaux dans les domaines de fond, notamment les projets de coopération technique (par. 55 et 56) (SP-01-004-11).

*Il s'agit là d'un cas particulier, certes très important, des tensions que suscitent la décentralisation des décisions, d'une part, et la coordination et le contrôle, de l'autre. La Commission accepte la recommandation et a déjà commencé à la mettre en pratique à l'occasion du départ récent des chefs de division et des chefs de bureau de Santiago (Santiago, 1-2 avril 2002).*

84. a) Le bureau de Port of Spain, en concertation avec celui de Santiago, devrait prendre des mesures pour accélérer l'attribution des postes à pourvoir. Les

quatre postes actuellement vacants devraient être pourvus dès que possible;

b) L'engagement de consultants par le bureau de Port of Spain devrait se faire dans la transparence et en faisant jouer la concurrence, le personnel compétent devant participer au processus de sélection. Les services de consultants devraient compléter les activités de programme, mais ne pas se substituer à elles (par. 57 et 58) (SP-01-004-12).

85. a) La Directrice du bureau de Port of Spain devrait s'efforcer délibérément d'exercer ses fonctions de direction et d'administration dans un esprit de transparence et d'ouverture, en faisant appel à la participation du personnel pour toutes les questions d'intérêt commun, y compris les questions concernant le budget, les programmes et l'administration;

b) Il faudrait mettre en place un processus de consultation transparent et viable, afin d'examiner l'évolution des programmes et les nouvelles approches multidisciplinaires, la conception et l'évaluation des produits;

c) Le siège de la Commission devrait contrôler la mise en oeuvre de cette recommandation en appliquant les normes de responsabilisation à l'évaluation de la qualité de la gestion de la Directrice (par. 59) (SP-01-004-13).

86. La Directrice du bureau de Port of Spain devrait revoir la pratique des affectations ponctuelles et ne recourir à celles-ci que dans des cas exceptionnels et parfaitement justifiés. Dans chaque cas, l'importance et l'urgence de l'affectation devraient être clairement expliquées au membre du personnel concerné et il faudrait tenir compte des ajustements nécessaires à apporter à son programme de travail (par. 60) (SP-01-004-14).

87. La Directrice du bureau de Port of Spain, en consultation avec le siège de Santiago et prenant en considération les vues du personnel, souhaitera peut-être revoir la structure de ses services, afin de renforcer les complémentarités et les synergies multidisciplinaires (par. 61) (SP-01-004-15).

88. La Directrice du bureau de Port of Spain, en collaboration avec le siège de Santiago et prenant en considération les propositions du personnel, devrait élaborer un programme de formation du personnel pour l'exercice biennal en cours (par. 62) (SP-01-004-16).

89. La Directrice du bureau de Port of Spain, avec le concours du personnel compétent, devrait réexaminer la pertinence des recommandations du rapport d'auto-évaluation et élaborer un plan d'action pour leur application, en déterminant les responsabilités en matière d'exécution des activités et en fixant des délais appropriés (par. 63) (SP-01-004-17).

*La Commission envisage de prendre les mesures appropriées concernant les recommandations figurant aux paragraphes 84 à 89.*

90. a) La Section du personnel devrait organiser des activités de formation à l'intention des cadres moyens concernant l'interprétation et l'application du Statut et du Règlement du personnel de l'ONU;

b) Il faudrait fournir au personnel davantage d'informations sur les travaux de la Commission des nominations et des promotions, du Jury en matière de discrimination et autres plaintes et du Comité consultatif de gestion du personnel, afin de dissiper toute idée erronée concernant la transparence et l'objectivité avec lesquelles sont traités les problèmes du personnel (par. 64 et 65) (SP-01-004-18).

*La Commission se conformera à ces recommandations.*

91. Le Secrétaire exécutif devrait prendre des mesures énergiques afin d'assurer le respect intégral dans l'ensemble de la Commission des modalités d'établissement des PAS et du calendrier prévu. Les cadres administratifs devraient comprendre clairement qu'il s'agit là d'une de leurs responsabilités premières et qu'on leur demandera de répondre de la manière dont ils s'en acquittent (par. 66 à 68) (SP-01-004-19).

*La Commission accueille la recommandation avec satisfaction. Le Secrétaire exécutif s'est entretenu à plusieurs reprises avec les directeurs au cours du cycle précédent d'établissement des PAS pour leur rappeler leurs obligations à ce sujet. L'évaluation du personnel placé sous sa supervision avait été achevée bien avant l'époque de l'inspection; elle avait été malheureusement bloquée au moment d'être envoyée à la Section du personnel (sans que le Secrétaire exécutif ait eu connaissance de ce fait). Le Secrétaire exécutif envisage de s'impliquer personnellement davantage à ce sujet, afin de faire en sorte que le cycle d'établissement des PAS pour l'exercice en*

*cours soit mené à terme. La Section du personnel suivra les progrès enregistrés de plus près.*

Le Secrétaire général adjoint  
aux services de contrôle interne  
(Signé) Dileep Nair

## Notes

<sup>1</sup> L'importance de la CEPALC dans l'histoire des idées en Amérique latine et dans les pays en développement est soulignée dans *The Cambridge History of Latin America*, de Leslie Bethell : « First structuralism associated to the United Nations. Economic Commission for Latin America, and subsequently dependency theory were distinctly Latin American contributions to development theory. Moreover, they were widely embraced by theorists and policy makers in the Third World at large. » (op. cit., 1994, vol. 7, p. 393) (Premier structuralisme associé à l'Organisation des Nations Unies. La Commission économique pour l'Amérique latine et, par la suite, la théorie de la dépendance ont été manifestement des contributions de l'Amérique latine à la théorie du développement. De plus, elles ont été largement adoptées par les théoriciens et les décideurs dans tout le tiers monde).

<sup>2</sup> LC/G.1962, daté du 15 avril 1997, par. 16 à 20.

<sup>3</sup> LC/G.1983, daté du 28 octobre 1997, par. 14 et 15.

<sup>4</sup> Voir la note de la CEPALC sur la réforme du plan de gestion (LC/G.2011(SES.27/7) daté du 31 mars 1998).

<sup>5</sup> E/2001/18 du 16 mai 2001, par. 95.

<sup>6</sup> E/1998/65/Add.1 du 11 juin 1998, par. 49.

<sup>7</sup> Voir le rapport sur les activités de la Commission depuis mai 1998 [LC/G.2073 (SES.28.5) du 3 mars 2000]; et le rapport du groupe de travail spécial créé conformément à la résolution 553 (XXVI) [LC/G.2072 (SES.28.4) du 29 février 2000].

<sup>8</sup> LC/G.2131 (GRT.6/3) du 12 mars 2001.

<sup>9</sup> *Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquante-quatrième session, Supplément No 6 (A/54/6/Rev.1)*, par. 19.12

<sup>10</sup> Document DDR/1 du 14 juin 1999.

## Annexe

### Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes : organigramme



