



## Assemblée générale

Distr. générale  
11 août 2004  
Français  
Original: anglais

---

### Cinquante-neuvième session

Points 109 et 120 de l'ordre du jour provisoire\*

#### 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 du Centre du commerce international CNUCED/OMC

#### Note du Secrétaire général

1. En application des résolutions 48/218 B et 54/244 de l'Assemblée générale en date, respectivement du 29 juillet 1994 et du 23 décembre 1999, le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale et de porter à son attention 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 du Centre du commerce international CNUCED/OMC.
2. Le Secrétaire général prend note des conclusions de ce rapport et souscrit aux recommandations qui y figurent.

---

\* A/59/150.



## **Inspection de la gestion du programme et des pratiques administratives du Centre du commerce international CNUCED/OMC**

### *Résumé*

L'inspection a relevé que les États Membres font de plus en plus souvent état de la contribution du Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI) au développement des échanges, ainsi qu'en témoignent la Déclaration de Doha, publiée à l'issue de la quatrième Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce et le Consensus de Monterrey issu de la Conférence internationale sur le financement du développement. Le rapport d'inspection met en lumière les bonnes pratiques du Centre, telles que l'établissement du Fonds mondial d'affectation spéciale, la création d'un portail de projets et l'institution d'un Comité supérieur de gestion, de même que l'emploi généralisé et efficace des technologies de l'information. Le CCI a incorporé des éléments de gestion axée sur les résultats dans ses systèmes de planification et de suivi, mais il reste beaucoup à faire pour rationaliser et mieux intégrer ces éléments.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a vérifié que les produits et services fournis par le Centre dans les domaines du développement de produits et de marchés, de l'appui au commerce, de l'information et de la promotion répondaient bien aux besoins des clients et étaient réputés de haute qualité. L'amélioration des communications horizontales et le renforcement de la coopération entre les divisions et les sections du Centre aux fins du développement et de l'exécution des projets étaient de nature à accroître l'intérêt que présentaient les activités du Centre pour les économies en développement et en transition.

Le CCI offre un cadre de travail favorable à son personnel, qui est généralement compétent, consciencieux et motivé. Les améliorations recommandées en matière de suivi du comportement professionnel et de la formation devraient contribuer à accroître la productivité et la satisfaction au travail.

En étendant et renforçant son assistance technique spécialisée, liée au commerce, le Centre a su se renouveler. Le BSCI recommande de renforcer encore l'efficacité du Centre dans le domaine du suivi de l'exécution des programmes et de l'établissement des rapports pertinents, d'accroître la cohérence interne de ses activités et de développer la gestion des ressources humaines.

## Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction .....	1–4	4
II. Planification du programme, suivi de l'exécution et établissement de rapports. . .	5–18	5
A. Planification du programme .....	5–11	5
B. Suivi .....	12–16	7
C. Établissement de rapports .....	17–18	8
III. Questions relatives à la gestion .....	19–47	9
A. Communication .....	19–20	9
B. Coordination au sein du Centre du commerce international .....	21–25	10
C. Relations avec les organismes de tutelle .....	26–27	11
D. Coopération avec d'autres entités .....	28–29	12
E. Évaluations et enseignements tirés de l'expérience .....	30–31	12
F. Cofinancement à la charge des bénéficiaires et recouvrement des coûts . . . .	32–33	13
G. Technologie de l'information .....	34–36	14
H. Gestion financière .....	37	14
I. Gestion des ressources humaines .....	38–47	15
IV. Conclusions .....	48–51	17
V. Recommandations .....	52–63	18

## I. Introduction

1. Dans son inspection de la gestion du programme et des pratiques administratives du CCI, le Bureau des services de contrôle interne s'est attaché à évaluer l'efficacité et l'efficacités des opérations du Centre. Il a examiné la planification et l'exécution des programmes ainsi que les dispositifs de suivi et d'évaluation appliqués en matière d'exécution des programmes et de gestion des ressources humaines et financières. Outre son examen des documents pertinents, le BSCI a envoyé des questionnaires au personnel et aux responsables du CCI ainsi qu'à un groupe choisi de parties prenantes, comprenant notamment les institutions qui avaient collaboré avec le Centre en 2001 et 2002 et des représentants des pays bénéficiaires et des pays donateurs. Des entretiens ont permis de consulter les responsables, le personnel et les parties prenantes et l'examen incluait les sites Internet et Intranet que gère le CCI.

2. Les observations présentées par les responsables du CCI sur le projet de rapport ont été prises en compte dans la version finale du rapport. Le BSCI remercie le personnel et les responsables du CCI qui ont collaboré avec lui.

3. Le CCI a été créé par l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) en 1964. Ses activités sont menées en étroite coordination avec celles de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), auxquelles elles s'intègrent souvent. Le CCI joue le rôle de centre de coordination de toutes les activités de coopération des Nations Unies en matière de promotion du commerce. Il a pour mission d'appuyer, par la coopération technique, les actions que mènent les pays en développement et les pays en transition, en particulier dans le secteur commercial, pour développer leur plein potentiel à l'exportation et rationaliser leurs opérations d'importation, dans le but ultime de promouvoir le développement durable. Le Centre traite spécifiquement des aspects opérationnels de la promotion du commerce et du développement des exportations. Ses activités sont axées sur le développement de produits de marché, le développement de services d'appui au commerce, les informations sur les échanges, le développement des ressources humaines, les achats internationaux et la régulation de l'offre, l'évaluation des besoins et l'élaboration de programmes de promotion du commerce, destinés en particulier aux pays les moins avancés. Le Groupe consultatif commun du Centre, qui est le principal forum intergouvernemental du Centre, procède chaque année à un examen des travaux du CCI. Les rapports du Groupe sont également examinés chaque année par le Conseil général de l'OMC et le Conseil du commerce et du développement de la CNUCED.

4. La contribution du Centre dans le domaine de la promotion du commerce est de plus en plus reconnue. Dans sa déclaration, la quatrième Conférence ministérielle de l'OMC, tenue à Doha du 9 au 14 novembre 2001, réaffirmait son soutien « aux travaux très utiles du Centre, qui devraient être renforcés ». Dans le Consensus de Monterrey, issu de la Conférence internationale sur le financement du développement<sup>1</sup>, les États membres réaffirmaient leur engagement de promouvoir le commerce international en tant que moteur du développement et soulignaient qu'il

---

<sup>1</sup> *Rapport de la Conférence internationale sur le financement du développement, Monterrey (Mexique), 18-22 mars 2002* (publication des Nations Unies, numéro de vente : F.02.II.A.7), chap. I, résolution 1.

fallait accorder une attention particulière aux besoins des pays les moins avancés et au développement des pays d'Afrique, notamment dans le cadre des activités du CCI. Tant la Déclaration de Doha que le Consensus ont mis en relief l'importance stratégique de l'assistance technique liée au commerce et du renforcement des capacités en matière de développement.

## **II. Planification du programme, suivi de l'exécution et établissement de rapports**

### **A. Planification du programme**

5. La question de la planification et du financement du programme du CCI est complexe. Son budget ordinaire est financé, en parts égales, par l'ONU et l'OMC. Jusqu'en 2003, alors que l'ONU établissait un budget-programme biennal en dollars des États-Unis, l'OMC établissait un budget annuel en francs suisses. À compter de l'exercice biennal 2004-2005, l'OMC a adopté un budget biennal. Dans sa décision 57/572, du 20 décembre 2002, l'Assemblée générale a pris acte de la proposition du Secrétaire général visant à engager des consultations avec le CCI et l'OMC en vue de procéder à un examen conjoint des modalités administratives de l'établissement du budget du CCI. Le BSCI a relevé que des consultations avaient été engagées et qu'un rapport présentant des recommandations relatives à la réduction éventuelle du nombre de documents budgétaires et à la simplification de l'actuel processus d'approbation du budget-programme du CCI était en cours de préparation.

6. Le budget ordinaire prévoit des dépenses d'un montant de 41,9 millions de dollars des États-Unis pour l'exercice 2002-2003, pour des activités de recherche appliquée et de développement en faveur de la promotion du commerce et du développement des exportations, dont certaines se concrétiseront par la publication d'études, la diffusion d'informations sur les marchés et des services statistiques. Ces dépenses englobent également l'administration du Centre. Les activités de coopération technique du Centre dans les pays en développement et dans les pays en économie en transition sont financées par des contributions volontaires (soit 40,2 millions de dollars pour l'année 2002-2003) versées par les États membres, le PNUD et d'autres organisations. La part des dépenses extrabudgétaires de coopération technique est passée de 38 % des dépenses totales du Centre en 2000 à 44 % en 2003. Ainsi les dépenses consacrées au cours de la même période à l'exécution des projets ont augmenté de 8,5 millions de dollars (73 %) pour atteindre 20,1 millions de dollars, tandis que le taux d'exécution est passé de 77 % en 2000 à 94 % en 2003. Selon le BSCI, ces tendances témoignent de l'intérêt croissant que présentent les activités du CCI pour les parties prenantes.

7. Aux fins de ces opérations, le Centre établit chaque année un plan glissant de trois ans comprenant trois volets. Le premier volet propose des outils d'amélioration de la compétitivité tels que des guides sur les pratiques optimales, diverses stratégies et des systèmes de normes, essentiellement dans le cadre d'une collaboration avec des interlocuteurs nationaux par voie électronique, et des services d'appui technique via l'Internet. Les recherches effectuées au Siège sont de plus en plus axées sur la conception et l'expérimentation de ces outils ainsi que sur la rationalisation des procédures suivies pour les adapter aux circonstances locales. Dans le cadre du deuxième volet, le Centre conçoit et exécute, en partenariat avec

d'autres organismes d'assistance technique spécialisés, des projets auxquels plusieurs organisations et plusieurs pays participent – par exemple le Cadre intégré pour l'assistance technique aux pays les moins avancés et le Programme intégré conjoint d'assistance technique en faveur de certains pays africains en vue d'exploiter au maximum les synergies possibles entre les organismes de coopération technique. Le troisième volet permet au Centre de fournir une assistance technique spécialisée (information, formation et services consultatifs), dans le cadre de projets nationaux et régionaux.

8. Le Fonds mondial d'affectation spéciale, établi en 1995 pour financer des projets pluriannuels auxquels participent plusieurs donateurs et plusieurs pays, apporte une part croissante des ressources extrabudgétaires du CCI. Cette part est passée de 32 % en 2000 à 41 % (soit 8,8 millions de dollars) en 2003, ce qui montre bien l'importance croissante du Fonds. Pour de nombreux pays, qui ne disposent pas de projets spécifiques, le Fonds offre l'unique source de financement de l'assistance du Centre. Un Comité consultatif, présidé par le Directeur exécutif du Centre et composé de 18 membres appartenant aux pays bénéficiaires et aux pays donateurs, donne son avis sur l'utilisation des ressources du Fonds et en assure la transparence.

9. Le Fonds d'affectation spéciale comporte deux guichets. Les contributions non affectées relevant du premier guichet servent avant tout à répondre aux besoins les plus urgents. Le secrétariat du CCI répartit périodiquement ces ressources selon les paramètres fixés par le Comité consultatif. Les contributions du premier guichet financent principalement l'expertise technique, le développement d'outils et d'activités de programme dans les domaines prioritaires convenus par le Groupe consultatif commun ainsi que certaines activités propres aux pays – essentiellement l'élaboration de programmes spécialement conçus – qui ne peuvent être financés sur le budget ordinaire ou sur d'autres sources. Le premier guichet finance également des activités de coopération technique du Centre, telles que les missions du personnel du Centre, les réunions d'experts et les évaluations indépendantes.

10. Les contributions au deuxième guichet sont allouées à des programmes mondiaux pluriannuels spécifiques. En 2003, six programmes ont été financés au titre du deuxième guichet : le renforcement des capacités des services d'information commerciale et l'établissement de réseaux; le programme World Trade Net (développement des entreprises et Programme de développement de Doha); le programme de renforcement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises; la promotion des échanges Sud-Sud; le programme E-Trade Bridge qui vise à aider les PME à combler le fossé numérique en les aidant à développer et appliquer un programme de commerce électronique; et enfin le programme de réduction de la pauvreté par l'exportation. Ces programmes ont aidé un nombre croissant d'entreprises et d'institutions de facilitation du commerce, dans le monde entier, à faire face à certains de leurs besoins essentiels.

11. Les ressources et activités, combinées et synergiques, fournies au titre des deux guichets du Fonds d'affectation spéciale ont permis au CCI de répondre effectivement aux besoins collectifs des pays partenaires. Le BSCI est d'avis que le Fonds constitue un mécanisme effectif et efficient, qui assure une souplesse opérationnelle adéquate dans l'emploi des ressources de coopération technique tout en laissant aux pays bénéficiaires et aux pays donateurs le contrôle de cet emploi. Le premier guichet a en particulier permis au CCI de mettre à la disposition des pays des experts confirmés, dans des domaines clefs, et d'élargir ainsi l'éventail de

fonctions complémentaires, liées au commerce, que le Centre peut offrir. Le BSCI est d'avis que les opérations du Fonds mondial d'affectation spéciale offrent un bon rapport coût-efficacité si on les compare à celles de plusieurs petits fonds d'affectation spéciale finançant des activités similaires, et devraient être considérées comme une pratique optimale que le Secrétariat devrait chercher à émuler dans l'ensemble de ses activités.

## **B. Suivi**

12. Le BSCI a examiné les pratiques de suivi appliquées par le CCI dans le cadre de la mise en place du système de gestion axée sur les résultats. Le suivi des activités du CCI s'appuie sur deux systèmes en ligne. Le portail de projets permet aux directeurs, chefs de section et responsables de suivre l'exécution des projets de coopération technique tandis que l'obtention des réalisations escomptées et des produits inscrits dans le budget-programme biennal des Nations Unies est contrôlée au moyen du Système intégré de suivi (SIS) par le Bureau du Directeur exécutif, qui, le cas échéant, obtient les renseignements nécessaires auprès des divisions techniques. Si les divisions assurent de façon satisfaisante, avec discipline et diligence, l'autocontrôle des projets de coopération technique, il n'en va pas de même de l'autocontrôle des activités qui ne sont pas liées aux projets. Actuellement, les directeurs et les chefs de section n'utilisent pas le SIS pour contrôler l'exécution des produits dont la réalisation leur est confiée et n'enregistrent pas les progrès accomplis, eu égard aux résultats escomptés, à l'aide des indicateurs de réalisation approuvés dans le cadre du programme de travail du CCI. Dans aucun cas, le SIS n'indiquait les responsabilités respectives des divisions et des sections dans la réalisation des produits figurant dans le budget-programme de l'exercice biennal 2002-2003.

13. Les programmes d'activité triennaux du CCI pour les périodes 2002-2004 et 2003-2005 définissent cinq objectifs qui sont identiques aux réalisations escomptées figurant dans le budget-programme 2002-2003. En outre, ces programmes d'activité indiquent les réalisations escomptées, les indicateurs de succès et les produits pour les sept programmes techniques. Divers programmes techniques contribuent à chacune des réalisations escomptées (objectif). Le BSCI a fait observer qu'il était difficile de cerner les relations entre les réalisations escomptées et les indicateurs de succès au niveau du Centre, qui seuls figurent dans le budget-programme biennal des Nations Unies, et les réalisations et indicateurs définis au niveau des programmes techniques, qui figurent en outre dans les programmes d'activité.

14. Alors que les mécanismes de collecte des données et les sources de données relatives aux indicateurs de succès au niveau du Centre sont enregistrés dans le Système intégré de suivi, la collecte et l'analyse des données au niveau opérationnel, ou à celui des divisions, ne semblent pas être reliées à ce système. Il n'existe pas de système électronique de collecte des données nécessaires au suivi des réalisations escomptées pour les programmes techniques. Les directeurs n'appliquent pas les critères de performance du cadre logique dans le but d'évaluer leurs contributions à la réalisation des objectifs du Centre. Aucun des quatre directeurs interrogés n'était au courant des méthodes utilisées pour opérer un suivi selon la méthode du cadre logique. Interrogés sur les méthodes qu'ils utilisaient pour évaluer les résultats obtenus en matière d'exécution du programme, ils faisaient le plus souvent référence aux taux d'exécution ressortant des

renseignements financiers figurant dans le portail des projets. Le BSCI est convaincu qu'un système de gestion axée sur les résultats ne peut s'implanter dans une organisation que si les responsables sont associés à sa mise en œuvre et résolus à l'appliquer. Il faut que le CCI assure la collecte des données sur les indicateurs de succès, puis les analyse et les évalue, à tous les niveaux, afin d'assurer un passage réussi à ce système de gestion. Une définition plus précise des indicateurs de succès figurant dans le budget-programme pour l'exercice biennal 2004-2005 ainsi que dans le cadre stratégique proposé pour la période 2006-2007 devrait faciliter la collecte et l'analyse des renseignements relatifs aux résultats obtenus.

15. Le portail des projets est une base de données en ligne qui fournit des renseignements financiers tirés du Système intégré de gestion, les prévisions trimestrielles ainsi que d'autres détails relatifs à l'exécution, au suivi et à l'exécution de tous les projets de coopération technique. En 2003, la base de données couvrait 44 % des ressources totales utilisées par le Centre. Avec l'introduction, en avril 2003, du module financier du Système intégré de gestion (SIG), il est possible d'actualiser chaque jour les informations financières relatives aux projets alors qu'auparavant les renseignements n'étaient disponibles que dans un délai minimum d'un mois. Ce portail a permis d'améliorer considérablement la transparence de la gestion de l'ensemble du Centre et l'accès aux informations concernant les projets en cours. Le BSCI est d'avis que ce portail constitue une pratique optimale que les autres entités du système des Nations Unies devraient chercher à émuler et a indiqué que plusieurs de ces institutions étaient intéressées par le portail et que le CCI était prêt à leur fournir son logiciel.

16. Le portail de projets constitue l'initiative la plus récente prise par le Centre pour améliorer le suivi et l'évaluation des projets. Le BSCI a par ailleurs reconnu que le Centre, cherchant à améliorer la planification et le suivi du programme, avait établi un plan glissant et d'autres outils, tels les programmes d'activités annuels, avant même que le Secrétariat des Nations Unies n'introduise la budgétisation axée sur les résultats. Sur sa lancée, le Centre pourrait exploiter les complémentarités du Système intégré de gestion et du portail des projets. Le BSCI a relevé les mesures prises par le Centre pour inclure dans le portail des éléments du système de gestion axée sur les résultats et pour le relier à d'autres systèmes. Les champs relatifs aux données qualitatives sur les activités de projets et aux progrès réalisés en vue de l'obtention des objectifs de ces projets ont été progressivement remplis. Actuellement, le portail établit automatiquement le résumé annuel des projets de coopération technique. En outre, le Bureau du Directeur exécutif dispose maintenant d'un outil de suivi qui lui permet de vérifier la complétude des données.

### **C. Établissement de rapports**

17. Selon le BSCI, imposer aux directeurs de programme d'établir de multiples rapports sur l'exécution du programme, empruntant des voies différentes, alourdirait leur tâche. Pour éviter cette situation, il serait possible de consolider les renseignements obtenus dans ce domaine en une source unique qui permettrait de répondre aux diverses exigences en la matière. Selon le BSCI, il serait possible de rationaliser les règles en matière d'établissement de rapports si les renseignements sur les résultats obtenus étaient conçus, structurés et regroupés de façon cohérente, en une source d'information commune, à laquelle les responsables auraient

facilement accès et dont le système intégré de suivi (SIS) et le portail de projets constitueraient la base.

18. Les rapports annuels qu'établit le CCI à l'intention du Groupe consultatif commun visent à répondre aux demandes d'information diverses et nombreuses que formulent les parties prenantes. En matière de résultats, le *Rapport annuel 2003* compare les résultats obtenus aux objectifs fixés, en indiquant en annexe les progrès réalisés pour chaque produit. Toutefois, il ne traite pas suffisamment des liens entre les objectifs fixés et les produits, indicateurs de succès et réalisations escomptées figurant dans le programme triennal 2003-2005. L'une des raisons en est que les liens entre les réalisations escomptées et les indicateurs de succès au niveau des programmes techniques et au niveau du Centre ne sont pas encore systématiquement établis. Le rapport contient des renseignements analytiques et qualitatifs sur les processus et activités, mais peu de données sur les indicateurs de succès, et reste axé sur les produits. Selon le BSCI, l'établissement des rapports annuels sur l'exécution des programmes à partir des renseignements du cadre logique, permettrait d'avancer dans cette voie. L'encadré intitulé « Évaluation de l'impact 2003 et étape suivante » qui est présenté pour chaque objectif du Centre représente indubitablement un pas en avant. Les notes qualitatives du rapport pourraient être utilement étoffées par des données quantitatives précises. Le BSCI reconnaît qu'il est difficile de mesurer l'impact des activités du Centre, qui pourrait être défini comme une amélioration durable des résultats à l'exportation. Toutefois, le BSCI est d'avis qu'il est essentiel pour l'exécution et la planification des programmes de mesurer de façon systématique les résultats obtenus au niveau du Centre et au niveau de chaque programme technique.

### **III. Questions relatives à la gestion**

#### **A. Communication**

19. Le Comité supérieur de gestion joue un rôle central dans la direction des activités du CCI. Le personnel, à tous les niveaux, est invité à participer aux réunions du Comité lorsqu'un sujet les concernant est à l'ordre du jour. Le Comité se réunit chaque semaine. Les comptes rendus de ses réunions sont affichés sur l'Intranet et très souvent consultés. Ils visent à inciter le personnel à obtenir des informations plus détaillées auprès des participants sur les questions qui les concernent. Le Comité assume également le rôle de comité d'approbation des projets et de comité de supervision dans le cadre du système d'évaluation et de notation des fonctionnaires (PAS). De l'avis du BSCI, les pratiques suivies par le Comité ont pour effet d'accroître la transparence de la prise de décisions au sein du CCI et constituent une pratique optimale.

20. Le Directeur exécutif réunit tout le personnel deux fois par an et répond à toutes les questions qui sont alors posées. Il pratique également une politique de la porte ouverte. Lors du processus de gestion du changement et de perfectionnement du personnel entrepris en 2000, quatre équipes de changement organisationnel ont réfléchi à la vision, à la stratégie, à la culture commune du Centre, à la communication et à la coopération ainsi qu'aux processus de gestion et d'administration. Les équipes ont présenté plusieurs propositions qui ont été communiquées à l'ensemble du personnel en vue de la préparation d'une réunion

d'une journée, regroupant la totalité du personnel du CCI, qui a été consacrée au lancement du processus de changement. Le BSCI a relevé que les réponses aux questionnaires et entretiens avaient montré que le personnel avait fort apprécié cet exercice, considérant qu'il avait contribué à améliorer le climat du travail. Toutefois, les réponses ont également indiqué que le suivi de la réunion n'avait pas été assuré et que dans certains cas les progrès réalisés n'avaient pu être maintenus. Pour ce qui est du leadership sur les questions techniques, la même enquête a souligné que, de l'avis du personnel, le Centre devrait prendre de plus nombreuses initiatives pour s'attaquer aux problèmes que pose l'évolution de l'environnement commercial international.

## **B. Coordination au sein du Centre du commerce international**

21. Il existe des directives qui régissent la coordination des activités au sein du Centre. Par exemple, le développement de projets requiert une interaction entre les deux divisions techniques, qui sont la Division du développement des produits et des marchés et la Division des services d'appui au commerce, et la Division de coordination de la coopération technique, qui est responsable de l'évaluation des besoins et de la conception des programmes, en assure la coordination et est aussi responsable au premier chef des liaisons avec les pays bénéficiaires et de la coordination des activités du Centre au niveau du terrain. Toutefois, les réponses du personnel montraient à l'évidence que la coordination s'effectuait de façon ad hoc, principalement sur la base de contacts personnels. Les comptes rendus du Comité supérieur de gestion donnent des informations à tous une fois que la proposition de projet a été examinée par le Comité et le portail des projets contient des renseignements sur tous les projets en cours, mais il est également nécessaire d'échanger des informations aux premiers stades du développement des projets et de consulter à cet effet l'ensemble du personnel qui pourrait apporter une contribution utile. D'une façon générale, le personnel du Centre estimait que le partage des informations s'était amélioré dans le temps, mais considérait que le système de communication était très hiérarchique. Le BSCI a relevé qu'au niveau du projet, les membres du personnel n'étaient souvent pas au courant des autres activités du CCI menées dans la même région ou dans leur domaine d'activité, ou bien n'y étaient pas associés, car ces communications s'opéraient principalement aux échelons supérieurs.

22. Il a également été relevé que les sections bénéficieraient d'une coopération plus étroite au niveau des experts techniques. Le BSCI a noté que l'initiative prise par un nouveau chef de section, qui s'était rendu dans les autres sections afin d'explorer les possibilités de coopération, avait été bien accueillie. La tenue de réunions régulières, ouvertes à l'ensemble du personnel, qui seraient consacrées à des exposés et à des débats sur des questions professionnelles d'intérêt commun devrait contribuer à renforcer la coopération technique entre les sections.

23. Le BSCI a relevé que l'on comptait de nombreux responsables de projet : 62 personnes, soit 70 % des administrateurs, avaient été nommées responsables de projets en 2003. Toutefois, leur niveau de responsabilité était fort variable. Alors que 7 responsables (dont 4 parmi les chefs de section) étaient chargés de projets dont le budget dépassait, pour l'année 2003, 1 million de dollars, soit 38 % du total des fonds alloués aux projets du CCI en 2003, 55 autres géraient des projets dont le

financement moyen était, pour la même année, de 250 000 dollars, y compris 11 responsables de projet d'un montant inférieur à 100 000 dollars.

24. Le BSCI a relevé que les renseignements relatifs à l'exécution des projets assignés à chaque responsable et à chaque unité organisationnelle étaient accessibles à tous sur le portail des projets. Si cette situation avait pu stimuler un certain esprit de compétition, il importait cependant de veiller à ce que l'accent mis sur les résultats ne se fasse pas au détriment de la qualité de l'exécution des projets. Le portail des projets assigne la responsabilité de l'exécution d'un projet au seul responsable du projet alors que plusieurs membres du personnel appartenant à d'autres sections peuvent y avoir contribué. L'importance accordée dans l'évaluation de la performance à l'exécution des projets n'est pas de nature à inciter les membres du personnel du Centre à assurer une bonne coordination entre eux et à travailler en équipe. Comme les fonctionnaires du Centre assument diverses tâches, étant simultanément responsables de certains projets et apportant une contribution à d'autres, il est probable qu'ils feront porter l'essentiel de leur énergie sur les projets dont ils sont spécifiquement chargés, au détriment de leur participation éventuelle à d'autres projets, dans la mesure où ils sont immédiatement et visiblement comptables de l'exécution des premiers.

25. Le BSCI a par ailleurs noté que certains domaines avaient été confiés à quatre petits groupes spécialisés dépendant directement des directeurs des divisions. Il s'agit du Groupe de la promotion des échanges Sud-Sud et du Groupe des pays les moins avancés de la Division de coordination de la coopération technique<sup>2</sup>, du Groupe du commerce des services<sup>3</sup> de la Division du développement des produits et des marchés et le Groupe du commerce électronique de la Division des services d'appui au commerce. Les raisons invoquées à l'appui de la création de ces groupes, telles que la nécessité de donner une meilleure visibilité à certaines activités ou de renforcer les fonctions de coordination dans certains domaines d'activités spécifiques du Centre, apparaissent valables. Toutefois, le CCI doit veiller à éviter la prolifération d'entités qui risqueraient d'affaiblir la coordination entre divisions et entre sections et d'aboutir à une fragmentation des tâches.

### **C. Relations avec les organismes de tutelle**

26. La CNUCED et l'OMC se félicitent des relations de coopération établies avec le CCI, tant au sein des structures en place, telles que le Cadre intégré et le Programme commun d'assistance technique intégrée que de manifestations spéciales telles que les consultations « Business for Cancun » organisées à l'occasion de la cinquième Conférence ministérielle de l'OMC, tenue à Cancun du 10 au 14 septembre 2003. En octobre 2003, le Secrétaire général de la CNUCED a rencontré la direction et le personnel du Centre en vue d'examiner les modalités de la coopération du Centre à la préparation de la onzième session de la CNUCED. Les Directeurs de la CNUCED, de l'OMC et du CCI se réunissent au moins deux fois par an, dans un cadre informel, afin d'examiner des questions d'intérêt commun. Le BSCI a relevé que ces réunions étaient considérées comme plus fructueuses que les

---

<sup>2</sup> À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2004, les deux groupes ont été fusionnés en un Bureau des projets interrégionaux, au sein de la même Division.

<sup>3</sup> À compter du 1<sup>er</sup> avril 2004, ce groupe est devenu la Section du commerce des services, au sein de la Division du développement des produits et des marchés.

réunions officielles précédentes, avec ordre du jour et comptes rendus. Les relations de coopération entretenues à l'échelon supérieur apparaissent très bonnes. Toutefois, aux échelons inférieurs, le personnel ignore parfois les activités pertinentes entreprises par d'autres organisations et le BSCI relève que des améliorations sont nécessaires dans ce domaine.

27. Le récent examen de la coopération technique à l'ONU (A/58/382) a signalé que les doubles emplois en matière commerciale semblaient marginaux, voire inexistantes. À cet égard, les activités commerciales menées dans le système des Nations Unies représentaient un modèle de cohérence basée sur la spécialisation des missions et des compétences, et cela en dépit du nombre d'acteurs concernés. L'examen a en particulier noté que « les relations de travail fructueuses qui s'étaient nouées à Genève entre la CNUCED, l'OMC et leur programme commun, le Centre du commerce international. [...] Dans la mesure où la CNUCED et l'OMC traitent principalement avec les gouvernements, le CCI se consacre presque exclusivement à l'assistance au secteur privé, en privilégiant les pays les moins avancés ».

#### **D. Coopération avec d'autres entités**

28. Le CCI collabore avec le PNUD, l'ONUDI, l'OIT, les institutions de Bretton Woods et avec un large éventail d'organisations gouvernementales et non gouvernementales aux niveaux mondial, régional et national. Dans les pays en développement, le Centre recherche actuellement des partenaires capables d'adapter les outils développés par le Centre aux besoins spécifiques de ces pays, tout en bénéficiant de produits ayant prouvé leur utilité dans d'autres circonstances.

29. Les réponses apportées au questionnaire du BSCI par les institutions qui avaient récemment collaboré avec le CCI ont été positives. Les activités du Centre dans les six domaines clefs, évaluées en fonction de leur pertinence pour les parties prenantes et du degré de satisfaction des services fournis, ont toutes obtenu des notes au-dessus de la moyenne. Les publications et le site Web du CCI ont été jugés de haute qualité, bien présentés et utiles ou très utiles. Il a été souligné que les informations figurant dans les publications du Centre et sur son site Web étaient ensuite diffusées en version imprimée, par voie électronique ou dans le cadre de séminaires, etc. Par ailleurs, les réponses au questionnaire ont souligné l'utilité d'autres services du Centre tels que les études de marché et les analyses statistiques, les statistiques commerciales et les informations relatives à des questions intéressant la gestion des entreprises commerciales. Les parties prenantes étaient d'avis que le CCI traitait de questions nouvelles ou émergentes en temps voulu et de façon détaillée. Les réunions et conférences tenues sous l'égide du Centre étaient bien organisées et les réponses donnaient plusieurs exemples d'activités du Centre qui avaient eu un impact significatif. Aucune des réponses ne relevait de doubles emplois avec les activités d'autres fournisseurs de services.

#### **E. Évaluations et enseignements tirés de l'expérience**

30. Compte tenu de la grande diversité des conditions nationales, et notamment des différents degrés de développement des secteurs commerciaux nationaux en matière d'échanges internationaux, il est indispensable que le Centre dispose d'un bon système d'information en retour afin d'évaluer l'utilité de ses différents

produits et services pour ses clients. Le BSCI a relevé les mesures que le Centre avait prises à cet effet. Par exemple, lors des réunions réunissant les bailleurs et les acheteurs, il est demandé aux participants de remplir des questionnaires d'évaluation. Il a également été demandé aux participants aux réunions « Business for Cancún » de remplir des questionnaires détaillés.

31. Selon le BSCI, le CCI dispose d'un système d'évaluation des projets et des programmes éprouvé. Avec la coopération d'experts extérieurs, les projets sont évalués conformément au calendrier figurant dans les documents de projet. Chaque année, il est procédé à l'évaluation d'au moins un programme du CCI. Pour assurer que la direction prenne en compte les résultats des évaluations, il lui est chaque fois demandé d'établir une « réponse de la direction ». Les conclusions d'évaluation qui pourraient être utiles à d'autres activités du CCI sont diffusées sur l'intranet. À cet effet, le dirigeant de l'équipe d'évaluation a mis au point des bulletins intitulés *Evaluation News*. Les fiches de gestion du cycle du projet, qui sont également disponibles sur l'intranet, apportent des informations méthodologiques sur le cycle du projet, y compris des formulaires destinés à faciliter la conception des projets et l'établissement de rapports sur leur exécution. Le Centre s'est également doté d'une base de données sur toutes les évaluations entreprises depuis 1975, et le BSCI a vérifié que, depuis le début de l'année 2004, le texte intégral des rapports et des réponses apportées par la direction était disponible sur l'intranet, ce qui en rendrait l'accès plus aisé.

## **F. Cofinancement à la charge des bénéficiaires et recouvrement des coûts**

32. Dans certains cas, le CCI demande aux bénéficiaires de contribuer au coût des services fournis. Par exemple, les entreprises participant aux réunions réunissant des acheteurs et des vendeurs prennent en charge les coûts de leur transport, de leur logement et de leur subsistance. Dans le cadre du programme de réduction de la pauvreté par l'exportation, des études d'opportunité visant à évaluer la viabilité des projets proposés sont entreprises par les pays eux-mêmes, selon des directives fournies par le CCI (à l'exception toutefois des pays les moins avancés, où elles sont, si possible, prises en charge par le CCI). Le BSCI estime qu'il s'agit là d'une bonne pratique dans la mesure où cofinancement et recouvrement des coûts sont un indicateur fiable de l'intérêt et de la valeur des services que le Centre fournit à ses bénéficiaires, et confortent le sentiment d'appropriation et l'engagement de ces derniers. Par ailleurs, le BSCI se félicite de la bonne pratique consistant à moduler les taux de contribution en fonction de la capacité de paiement des bénéficiaires.

33. Le rôle de plus en plus important joué par les fonds de roulement dans la structure financière du Centre au cours des dernières années indique que le Centre a su développer des produits et des services que ses clients considèrent utiles et pour lesquels ils sont prêts à apporter une contribution financière. Les fonds de roulement, qui couvrent les dépenses administratives et qui continuent d'être alimentés par des contributions des bénéficiaires couvrant au moins le coût des produits et services fournis, sont passés de 678 000 dollars en 2001 à 1,3 million de dollars en 2003.

## **G. Technologie de l'information**

34. Les sites Internet et intranet du CCI sont riches en information et faciles à consulter. Le site Internet présente des informations utiles sur les outils qui sont à la disposition des entreprises, sur les dernières nouvelles commerciales, les services et produits disponibles et l'évolution des projets exécutés sous l'égide du Centre. Le BSCI a noté avec intérêt la complexité et la qualité des informations diffusées sur les deux sites.

35. Le site intranet du Centre offre diverses informations concernant les départements, les divisions, les secteurs et les projets. Il présente au personnel et à la direction du CCI des renseignements divers et détaillés sur les activités du Centre, les mandats, les directives, les rapports pertinents, les outils disponibles, etc. La richesse des informations qu'il contient permet d'appuyer la prise de décisions et offre des ressources concernant la plupart des activités ordinaires et procédures à suivre. Ces informations sont très complètes et d'un grand intérêt. Pour que cet outil reste efficace, le Centre doit disposer en permanence d'un mécanisme efficient assurant la complétude des informations figurant sur le site et les actualisant.

36. Le BSCI a relevé qu'en 2002 la Section des services informatiques avait conçu une stratégie et un programme visant à faciliter l'établissement et l'exécution du programme triennal du Centre. Certains éléments de ce programme, comme d'autres, ont été réalisés en partie, tandis que d'autres ont été reportés à une date ultérieure et que d'autres encore sont devenus sans objet. Les rapports annuels ultérieurs ont fait état des progrès réalisés dans ce domaine ainsi que dans les autres activités d'appui au programme. Toutefois, le document de stratégie et de programme de la Section des services informatiques, qui constitue un document indépendant, interne, spécifique et détaillé, n'a pas été actualisé. Ce document devrait être régulièrement mis à jour et révisé en fonction des nouvelles questions qui se posent et des progrès technologiques, de façon à ce que la Section et le CCI puissent l'utiliser aussi comme instrument de planification et d'autoévaluation.

## **H. Gestion financière**

37. En avril 2003, le CCI a achevé la mise en place du Système intégré de gestion (SIG) par l'installation du module financier, qui permet de mieux cerner l'exécution des tâches et de rationaliser les procédures. Le BSCI a relevé que, contrairement à ce que l'on avait observé dans d'autres instances, l'introduction du SIG s'était déroulée sans heurt. Le nouveau module financier permet d'afficher dans le portail de projets des renseignements financiers actualisés, ce qui représente un progrès considérable pour la gestion financière du Centre. Les membres du personnel du Centre s'emploient à assimiler le Système intégré de gestion (SIG) dans toute sa complexité et les responsabilités respectives de nombre d'entre eux ont évolué du fait de l'introduction du nouveau module. Le BSCI a noté que les autres procédures financières avaient été progressivement adaptées afin de simplifier l'emploi du SIG et que ces nouvelles procédures étaient maintenant largement suivies. Au début de l'année 2004, la Division de l'appui aux programmes a établi un guide exhaustif des procédures financières et budgétaires du CCI, disponible en ligne, qui contient des liens permettant d'accéder aux documents référencés.

## I. Gestion des ressources humaines

38. En vertu d'une délégation de pouvoirs, le CCI a toute autorité pour recruter et promouvoir le personnel dont le statut est régi par toutes les séries du règlement du personnel, jusqu'au niveau D-1 inclus. Les nominations concernent exclusivement le service au sein du CCI. Le Centre s'est doté de ses propres organes de recrutement et de promotion ainsi que d'un jury de sélection des candidats qui conseille le Directeur exécutif en matière de sélection et de nomination du personnel et des consultants de la série 200, et de sélection et d'emploi du personnel et des consultants nationaux des séries 100 et 200 pour des périodes d'au moins six mois. Un comité de contrôle présidé par le Directeur exécutif adjoint, donne son avis sur les règles et procédures applicables à la sélection et à la nomination du personnel dont le statut est régi par la série 100 et procède à l'examen des candidatures.

39. Le BSCI a relevé que, bien que les postes du CCI ne soient pas soumis au principe de la répartition géographique, les organes chargés du recrutement cherchent à maintenir une large représentation géographique. En 2003, on comptait 34 nationalités parmi les 67 administrateurs de la série 100 et 21 parmi les 36 administrateurs de la série 200. Les consultants ressortissants de pays en développement ou de pays dont l'économie est en transition ont fourni 52 % du total des mois de travail effectués par des consultants dans les projets de coopération technique du CCI.

40. Pour ce qui est de l'équilibre entre les sexes, aucune femme n'occupait un poste de directeur ou de niveau supérieur tandis que les femmes représentaient 36 % et 22 %, respectivement, des administrateurs de la série 100 et de la série 200. La part des consultantes dans le total des mois de travail fournis dans le cadre des projets de coopération technique est passée de 19 % en 1997 à 34 % en 2003. Le BSCI félicite le CCI des progrès réalisés en matière de recrutement de personnel féminin tout en soulignant que le Centre devra manifestement redoubler d'efforts pour atteindre l'objectif de la parité des sexes fixé par le Secrétaire général, en particulier pour ce qui est des postes de haut niveau et des postes de projet.

41. La Section des ressources humaines du CCI applique un programme d'activité annuel, axé sur des tâches précises, qui est tiré du programme triennal du CCI. Il a été indiqué au BSCI qu'une stratégie globale de gestion des ressources humaines était en cours d'élaboration mais que le BSCI n'avait eu connaissance d'aucun document sur ce sujet autre que la section sur l'appui au programme qui avait été établie pour le programme d'activité 2003-2005. Des activités correspondant à plusieurs des indicateurs de succès du programme d'activité avaient été entreprises. Toutefois des domaines importants, tels que celui du recrutement et de l'évaluation des résultats n'étaient pas couverts par des indicateurs.

42. À l'exception de certains cas extrêmes, les statistiques de la Section des ressources humaines pour 2002 montraient qu'en moyenne les postes budgétaires de la catégorie des administrateurs avaient été pourvus dans un délai de 210 jours. Pour la catégorie des services généraux, la moyenne était de 140 jours. Dans la plupart des cas, le retard était intervenu pendant la période allant de la date de clôture des candidatures à la date de la décision de recrutement. Le BSCI a pris note des efforts faits par la Section pour rationaliser le processus de recrutement, en particulier les entretiens, en diminuant le nombre de membres du jury, qui comprend actuellement un représentant de chaque division.

43. Le BSCI a constaté avec satisfaction les progrès réalisés en vue de l'introduction de certains des nouveaux concepts et des nouvelles pratiques en vigueur dans le cadre du nouveau système de sélection du personnel par le Secrétariat de l'ONU, tels les critères d'évaluation préétablis relatifs aux valeurs fondamentales et à certaines des compétences de base de l'Organisation, qui sont utilisés pour l'examen des candidatures. Toutefois, ces valeurs et compétences ne figuraient pas encore officiellement dans les conditions requises indiquées dans les avis de vacance de poste.

44. Le BSCI a relevé que l'un des principaux objectifs du nouveau système de sélection du personnel, à savoir donner aux responsables le pouvoir de prendre les décisions en matière de recrutement, n'avait pas été intégré dans le processus de recrutement du CCI. Le Comité de contrôle restait chargé de l'examen des candidatures et de l'établissement de la liste des candidats éligibles qui seraient convoqués pour des entretiens avec les groupes interdivisionnaires. Le même comité analysait les résultats des entretiens, établissait les propositions de nomination, pour examen par l'organe de recrutement et de promotion pertinent, qui présentait ensuite ses recommandations au Directeur exécutif. Le BSCI a noté avec plaisir que la Section des ressources humaines avait commencé à prendre des mesures afin d'aligner les procédures de recrutement du Centre sur le nouveau système de sélection du personnel appliqué par le Secrétariat de l'ONU.

45. Le CCI utilise l'intranet très efficacement afin de communiquer des renseignements et des conseils détaillés en matière de gestion des ressources humaines. À cet égard, le résumé des tâches relatives aux voyages, aux achats, au recrutement des consultants, aux contrats de louage de services, et à la bibliothèque est particulièrement utile. Certaines pages de l'intranet donnent des informations sur le CCI aux nouveaux venus, offrant notamment un guide détaillé sur les possibilités de logement et la situation locale. Dans le même temps, le personnel a indiqué au BSCI que des contacts personnels devraient contrebalancer l'utilisation de l'intranet, en particulier pendant la période d'intégration d'un nouveau membre du personnel. Le module d'initiation du nouveau personnel, récemment ajouté au Système intégré de gestion, est de nature à répondre à ces préoccupations, de même que la pratique des exposés destinés au personnel, présentés à l'heure du déjeuner sur les travaux et les installations du CCI, qui a été inaugurée au début de l'année 2004. La Section des ressources humaines pourrait également envisager de mettre en place un programme d'orientation obligatoire à l'intention des nouveaux membres du personnel, de façon à promouvoir chez eux un sentiment d'appartenance au CCI et à faciliter leur adaptation dans un environnement de travail multiculturel. En outre, un programme d'orientation de ce type donnerait aux nouveaux membres du personnel la possibilité de constituer des partenariats et d'établir des réseaux professionnels qui les aideraient par la suite dans leur travail quotidien et dans leur carrière.

46. Les réponses apportées par le personnel du Centre aux questionnaires du BSCI font apparaître la nécessité de renforcer la formation sur les questions techniques et sur les questions de fond et indiquent que le personnel souhaiterait être mieux informé des travaux des autres divisions. La Section des ressources humaines a mis au point une stratégie de formation et de développement du personnel qui, au moment de l'inspection, était en cours de révision, préalablement à sa présentation au Directeur exécutif pour approbation. Tout en reconnaissant les difficultés inhérentes au fonctionnement de petites institutions, le BSCI est d'avis qu'il

conviendrait de rechercher les moyens d'encourager les mouvements de personnel entre les divisions du Centre afin de promouvoir la mobilité, d'ouvrir des possibilités de carrière supplémentaires et d'élargir le cadre de personnel doté de multiples compétences.

47. Le CCI a entrepris l'application de la version révisée du PAS. Cet exercice a pris un grand retard et le BSCI a relevé que le Comité mixte de suivi, dont les fonctions ont été confiées au Comité consultatif mixte, n'était pas encore pleinement opérationnel. Le rapport de 2002 sur l'application du PAS et sur la répartition des notes n'avait pas encore été établi au moment de l'inspection. Le 30 avril 2003, le Président du Comité mixte de suivi avait indiqué à la Section des ressources humaines que le taux d'application du PAS de 2001 avait été de 92 %, 59 % des membres du personnel ayant pleinement atteint les objectifs fixés. Il est à noter que ce pourcentage de 92 % excluait le personnel du niveau D-1 et de niveau supérieur, dont la performance ne faisait pas l'objet d'une évaluation officielle.

#### **IV. Conclusions**

48. Au cours des dernières années, le CCI a su établir son créneau et développer ses avantages comparatifs dans le domaine du renforcement des capacités du secteur des entreprises des pays en développement et dans les pays dont l'économie est en transition – en particulier du secteur des petites et moyennes entreprises – en vue de promouvoir leur participation au commerce international. Les services que le Centre fournit aux bénéficiaires sont pertinents et de haute qualité et le rôle qu'il joue est de plus en plus reconnu par les États Membres.

49. L'intensification des communications horizontales et le renforcement de la coopération entre les divisions et les sections du Centre dans le domaine du développement et de l'exécution du projet contribueraient à une meilleure efficacité du CCI. En outre, disposant de meilleures informations sur la situation financière des projets, le CCI est à même de développer une gestion axée sur les résultats en affinant les instruments d'évaluation qualitative de l'avancement des projets et en les reliant à des systèmes de suivi des produits et des réalisations escomptées figurant dans le budget-programme biennal. Les mécanismes de gestion et d'information tels que le portail des projets et le Système intégré de suivi, le programme d'activité annuel et le PAS devraient être rationalisés de façon à maximiser leurs complémentarités et à éviter les doubles emplois.

50. Grâce à son approche en réseau dans le domaine du développement de produits et de marchés et à l'utilisation efficace de l'Internet et de l'intranet pour la diffusion d'informations, le CCI a réussi à toucher un groupe large et divers d'entreprises et d'institutions de facilitation du commerce. Un appui technique accru, notamment dans le domaine des technologies de l'information, permettrait de développer l'identification et la diffusion des pratiques optimales.

51. Le CCI offre un cadre de travail favorable à son personnel, qui est généralement compétent, consciencieux et motivé. Selon le BSCI, une orientation plus systématique des nouvelles recrues permettrait de les intégrer plus rapidement, et de façon pleinement productive, dans les équipes du Centre et de renforcer la cohésion du personnel. La mise en œuvre du PAS pourrait être utilement améliorée, en particulier en ce qui concerne le respect du calendrier fixé pour les différentes

étapes. Par ailleurs, il conviendrait d'informer le personnel des résultats d'ensemble de cet exercice afin d'en accroître la transparence.

## V. Recommandations

52. Les directeurs des programmes, à tous les niveaux, devraient être tenus clairement responsables de l'application du système de gestion axée sur les résultats. Pour évaluer si les résultats escomptés vont être réalisés, la collecte d'informations sur l'exécution des programmes, basée sur des méthodes fiables, devrait avoir un caractère systématique. Cette évaluation devrait également exploiter toutes les autres données pertinentes relatives à la productivité et à l'efficacité (par. 12 à 14) (SP-03-002-001).

53. La direction du Centre devrait utiliser au mieux les avantages comparatifs qu'offrent le portail de gestion et le Système intégré de suivi et établir entre eux des liens appropriés afin d'étendre l'application du système de gestion axée sur les résultats (par. 15 et 16) (SP-03-002-002).

54. L'évaluation qualitative de l'exécution des programmes qui est présentée dans le rapport annuel devrait être étoffée grâce à une meilleure utilisation des données du cadre logique, y compris les indicateurs de succès (par. 17 et 18) (SP-03-002-003).

55. La direction du CCI devrait tirer le bilan des progrès du processus de changement organisationnel amorcé en 2000 dans le cadre d'un processus participatif, en tirer les leçons et s'attaquer de façon structurée, avec la participation du personnel, aux nouveaux défis qui sont posés au Centre (par. 20) (SP-03-002-004).

56. La direction du CCI devrait renforcer les mécanismes de coopération entre les sections et les divisions dans le domaine du développement et de l'exécution des projets et du partage des connaissances, et notamment former, le cas échéant, des équipes de projet composées de membres des différentes divisions ou sections (par. 21 et 22) (SP-03-002-005).

57. Afin de promouvoir une coopération plus étroite au sein du personnel du Centre, le CCI devrait continuer à développer le portail des projets de façon à ce que les contributions apportées par les différentes sections et les différents membres du personnel à chaque projet puissent être clairement identifiées. Un crédit adéquat, correspondant à la contribution au travail d'équipe, serait accordé lors de l'évaluation du membre du personnel (par. 24) (SP-03-002-006).

58. Premièrement, la Section des services informatiques devrait régulièrement mettre à jour et adapter sa stratégie et son programme de travail de façon à en faire un instrument interne permettant d'intégrer les enseignements tirés de l'expérience et d'évaluer les progrès réalisés dans la réalisation de ses objectifs. Deuxièmement, pour assurer le maintien d'un intranet de haute qualité, la Section devrait veiller à l'étoffer et à l'actualiser autant que nécessaire. Chaque division devrait désigner un responsable qui serait chargé de fournir à la Section des services informatiques les données actualisées nécessaires. Des réunions devraient se tenir périodiquement pour examiner la situation et coordonner les mesures nécessaires (par. 35 et 36) (SP-03-002-007).

59. La direction du CCI devrait réexaminer les ajustements des processus de travail opérés grâce à la mise en œuvre du Système intégré de gestion et élaborer un programme d'action afin de tirer pleinement parti des gains d'efficacité potentiels (par. 37) (SP-03-002-008).

60. Le programme d'activité annuel de la Section des ressources humaines devrait s'attacher à la réalisation des objectifs plutôt qu'à la réalisation des tâches, et se fixer des défis spécifiques et des objectifs annuels dans les domaines du recrutement, de l'équilibre entre les sexes et de la gestion de l'évaluation et du développement du personnel, qui pourraient être évalués chaque année. Ce programme d'activité axé sur les résultats servirait de base à l'établissement des programmes de travail individuels (PAS) de la Section (par. 38 à 41) (SP-03-002-009).

61. En vue de rationaliser le processus de recrutement et de déléguer une plus grande autorité au Directeur des programmes, il conviendrait de mettre fin aux fonctions du Comité de contrôle et de les répartir entre la Section des ressources humaines, les directeurs des programmes et les organes de recrutement existants (par. 44) (SP-03-002-010).

62. La stratégie de formation devrait être rapidement mise au point et prendre en compte la nécessité de développer la formation technique et d'assurer le partage de l'expertise professionnelle dans l'ensemble du Centre (par. 45 et 46) (SP-03-002-011).

63. Les mécanismes de suivi existants devraient être renforcés de façon à assurer l'application du PAS en temps voulu. Pour accroître la pertinence de cet exercice, il conviendrait de l'étendre au personnel de direction (par. 47) (SP-03-002-012).

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

## Organigramme du Centre du commerce international CNUCED/OMC au 1<sup>er</sup> juillet 2004

