



**Conseil économique
et social**

Distr.
GÉNÉRALE

E/ECE/1399
20 janvier 2003

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE

Cinquante-huitième session
4-6 mars 2003
(Point 4 de l'ordre du jour provisoire)

LA RÉFORME DE LA CEE

Note de la Secrétaire exécutive

Le présent rapport fait suite au document de séance 3 – Renforcement de l'Organisation: auto-évaluation du secrétariat de la CEE, présenté à la Commission à sa cinquante-septième session annuelle, en mai 2002, et le complète. Ainsi que la Secrétaire exécutive l'a indiqué à plusieurs reprises, la réforme de la CEE, à l'instar de celle de l'Organisation des Nations Unies, est un processus permanent et ne peut être menée à bien que grâce **au dialogue et au partenariat**. Aussi a-t-elle vivement apprécié les observations des États membres concernant le document de séance 3, qui l'ont aidée à élaborer le présent rapport, destiné à stimuler plus avant le débat sur la façon d'améliorer la Commission économique pour l'Europe, et plus particulièrement sur les propositions et informations présentées ci-après.

La partie I du document – Introduction – rappelle le lien entre la réforme engagée par le Secrétaire général et la réforme de la CEE-ONU.

La partie II contient des informations sur l'avancement du processus de réforme de l'ONU ainsi que de la CEE. Les parties III à V, consacrées à cette dernière, portent sur trois domaines principaux: modifications de la structure intergouvernementale, renforcement du secrétariat et coopération technique. Neuf décisions concernant les mesures à prendre dans ces domaines sont proposées.

I. INTRODUCTION

1. Lors de sa cinquante-septième session, en mai 2002, la Commission était saisie du document de séance 3 – Renforcement de l'Organisation: auto-évaluation du secrétariat de la CEE – présenté en réponse à l'initiative lancée par le Secrétaire général au début de son second mandat, visant à poursuivre le processus de renforcement de l'Organisation à la lumière des principes et priorités énoncés dans la Déclaration du Millénaire. Les auto-évaluations auxquelles ont procédé les départements de l'ONU, au nombre desquels la CEE, ont été utilisées pour l'élaboration du rapport du Secrétaire général «Renforcer l'ONU: un programme pour aller plus loin dans le changement» (A/57/387) que l'Assemblée générale a examiné à sa cinquante-septième session au titre du point 53 de son ordre du jour.

2. Dans son rapport, le Secrétaire général souligne la nécessité de disposer d'un organisme multilatéral efficace pour réaliser les objectifs prioritaires adoptés dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies. L'ONU doit donc, suggère-t-il, agir utilement et abandonner les activités qui ont **perdu leur utilité**. De nouveaux problèmes se posent de façon pressante, comme par exemple la mondialisation et ses répercussions sur le développement, la prévention des conflits et la lutte contre le terrorisme. On s'accorde de plus en plus à reconnaître que, dans l'accomplissement de sa mission fondamentale qui consiste à faire en sorte que la mondialisation favorise le développement et que ses effets positifs soient aussi largement partagés que possible, l'Organisation des Nations Unies doit aligner ses activités sur les priorités fixées lors des conférences mondiales qui déterminent l'action à mener en faveur du développement dans le contexte de la mondialisation, en particulier la Conférence internationale sur le financement du développement (Monterrey, 2002), le Sommet mondial pour le développement durable (Johannesburg, 2002), l'Assemblée mondiale sur le vieillissement (Madrid, 2002) et le Sommet mondial sur la société de l'information (prévu à Genève en 2003).

3. Depuis 1998, les résolutions du Conseil économique et social et les rapports du Secrétaire général font une place accrue au rôle des commissions régionales. Ce rôle est encore renforcé par les décisions et engagements pris à l'occasion des conférences mondiales susmentionnées. Le Consensus de Monterrey encourage les actions visant notamment à «développer le rôle des commissions régionales et banques régionales de développement pour ce qui est d'encourager la concertation entre pays, au niveau régional, sur les politiques macroéconomiques, financières et commerciales et celles qui ont trait au développement» (par. 64). Le Plan d'application du Sommet mondial sur le développement durable, adopté à Johannesburg, dispose que «la mise en œuvre d'Action 21 et des résultats du Sommet devraient être poursuivie aux niveaux régional et sous-régional par l'intermédiaire des commissions régionales et d'autres institutions et organes régionaux et sous-régionaux» (par. 158). Dans le même esprit, le Plan d'action international de Madrid sur le vieillissement déclare que les commissions régionales de l'ONU ont pour tâche de mettre au point des plans d'action régionaux pour appliquer le Plan d'action international. Elles doivent également aider les institutions nationales qui le leur demandent à prendre des initiatives ayant trait au vieillissement et à en assurer le suivi (par. 128).

4. Au paragraphe 41 de sa résolution 57/300, intitulée «Renforcement de l'Organisation des Nations Unies: un programme pour aller plus loin dans le changement», l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui soumettre à sa cinquante-huitième session un rapport de situation sur la mise en œuvre des mesures de réforme envisagées dans cette résolution. Dans cette même

résolution, l'Assemblée générale se réaffirme résolue à renforcer encore le rôle et l'efficacité de l'Organisation.

5. Compte tenu de ce qui précède et notamment de l'importance incontestable que revêt la réforme de l'Organisation des Nations Unies pour permettre à cette dernière de mieux répondre aux besoins des États Membres ainsi qu'aux défis présents et aux nouveaux problèmes, le présent document vise à stimuler plus avant le débat sur la façon d'améliorer le fonctionnement de la Commission économique pour l'Europe, en complétant le document de séance mentionné plus haut; il traite, dans sa partie II, des mesures de réforme au niveau de l'Organisation des Nations Unies et de la CEE et, dans les parties III à V, consacrées à cette dernière, examine plus particulièrement trois domaines:

- Modifications de la structure intergouvernementale examinées en 2002 au niveau intergouvernemental et au niveau du secrétariat;
- Stratégie de la CEE en matière de coopération technique;
- Renforcement du secrétariat.

II. EXAMEN DES MESURES DE RÉFORME

A. Réforme de l'Organisation des Nations Unies

6. La réforme lancée par le Secrétaire général, dont il a esquissé les grandes lignes dans son rapport à l'Assemblée générale intitulé «Renforcer l'ONU: un programme pour aller plus loin dans le changement» (A/57/387), vise à compléter le premier train de mesures prises peu après son entrée en fonctions en 1997. Bien que les réalisations aient été nombreuses depuis lors, le Secrétaire général, estimant qu'il fallait aller plus loin dans le changement, a proposé une nouvelle série d'améliorations «visant à faire en sorte que l'Organisation concentre son attention sur les priorités établies par les États Membres». Le Secrétaire général a mis en route cette seconde initiative en février 2002, en demandant à tous les départements de l'Organisation, y compris la CEE, de procéder à une auto-évaluation et d'en présenter les résultats à la mi-avril.

7. Le rapport final présenté par le Secrétaire général le 23 septembre 2002 contient 36 décisions concernant des mesures qu'il juge nécessaires pour améliorer l'Organisation. Dans sa présentation de ce rapport à l'Assemblée générale, le Secrétaire général a souligné qu'il avait été guidé par les décisions des États Membres concernant ce que devaient être les priorités de l'Organisation. Il a instamment invité les délégués à traiter cette réforme comme un tout et conclu en soulignant son souhait de voir s'instaurer un véritable dialogue entre les États Membres et le secrétariat et son espoir de voir l'Assemblée générale adopter une résolution unique lui indiquant clairement la voie à suivre.

8. Suite à sa présentation par le Secrétaire général, ce rapport a été examiné par le Comité exécutif sur les affaires économiques et sociales. Lors de la réunion qu'il a tenue le 26 septembre, le Comité exécutif a noté qu'aux termes du rapport, il lui incombait d'assurer la direction stratégique et la complémentarité des travaux des diverses entités compétentes dans le domaine économique et social. Le rapport comporte des recommandations précises concernant le travail à mener par le Comité s'agissant de la planification conjointe des publications,

de la formulation du Plan à moyen terme et de l'établissement du budget-programme dans le domaine économique et social. Le Comité exécutif se réunira en février 2003 pour examiner de façon plus approfondie ces propositions. Auparavant, conformément aux directives du Secrétaire général relatives à la préparation du projet du budget-programme pour 2004-2005, il a établi, à partir des éléments fournis par les différentes entités relevant de sa compétence, une classification des activités indiquant «qui fait quoi», dont l'objectif est non seulement d'éliminer tout double emploi, mais également d'aboutir à la mise en œuvre éventuelle d'activités conjointes et, plus généralement, à une plus grande complémentarité entre initiatives ayant pour effet de se renforcer mutuellement.

9. Au niveau intergouvernemental, l'Assemblée générale a tenu une série de consultations informelles sur les réformes proposées avant de soumettre à ses membres un projet de résolution début décembre. Le 20 décembre 2002, l'Assemblée a adopté la résolution 57/300 relative à la réforme, qui traite des différentes propositions contenues dans le rapport du Secrétaire général. Un certain nombre de dispositions de cette résolution intéressent directement la CEE, notamment celles dans lesquelles l'Assemblée générale:

- *«Se félicite* des efforts et initiatives du Secrétaire général visant à poursuivre la réforme de l'Organisation des Nations Unies afin de faire face aux défis de notre époque et d'aborder les priorités nouvelles de l'Organisation en ce XXI^e siècle;
- *Souligne* que l'Organisation des Nations Unies doit encore redoubler d'efforts pour atteindre les objectifs de développement, avec des mécanismes améliorés, des ressources suffisantes et des activités de suivi efficaces;
- *Se félicite* de l'intention exprimée par le Secrétaire général de présenter pour l'exercice 2004-2005 un projet de budget-programme plus bref contenant toutes les justifications voulues concernant les ressources requises et reflétant mieux les priorités du plan à moyen terme pour la période 2002-2005, la Déclaration du Millénaire de l'Organisation des Nations Unies et les résultats des grandes conférences internationales, en tenant pleinement compte des règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation, tout en soulignant que la réforme ne doit pas être considérée comme une opération visant à réduire le budget;
- *Constate* également avec satisfaction que le Secrétaire général entend publier d'ici à septembre 2003 un document précisant les rôles et les responsabilités des différents organismes des Nations Unies dans le domaine de la coopération technique et présenter un rapport à ce sujet aux organes intergouvernementaux compétents, pour examen;
- *Accueille* avec satisfaction les dispositions prises par le Secrétaire général pour renforcer le système d'évaluation et de contrôle en insistant sur le fait qu'il importe de déterminer l'impact des programmes;
- *Note* que, dans la décision 22 de son rapport, le Secrétaire général propose que l'examen intergouvernemental du budget-programme et du plan à moyen terme se fasse en une seule étape et prie le Secrétaire général de lui soumettre, pour qu'elle

l'examine à la reprise de sa cinquante-septième session, un rapport clarifiant cette proposition;

- *Partage* la vision du Secrétaire général qui doit permettre de favoriser l'excellence parmi le personnel de l'Organisation, notamment grâce à un rajeunissement des effectifs, tout en s'assurant que les fonctionnaires possèdent les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité et en veillant au respect des principes de la représentation géographique équitable et de la parité des sexes;
- *Constate* avec satisfaction que, comme indiqué dans la décision 32 de son rapport, le Secrétaire général entend continuer d'améliorer la gestion et le prie de poursuivre ses efforts visant à une responsabilisation accrue tout en renforçant les mécanismes et procédures de suivi et de contrôle;
- *Prie* le Secrétaire général de lui soumettre à sa cinquante-huitième session un rapport de situation sur la mise en œuvre des mesures de réforme envisagées dans la présente résolution.».

B. La réforme de la CEE

10. La Secrétaire exécutive a présenté le document de séance 3 mentionné plus haut à la Commission à sa cinquante-septième session annuelle afin d'associer aussi tôt que possible les États membres de la CEE au processus de réforme et d'engager le premier d'une série de débats sur le renforcement de la CEE. Certaines des questions abordées dans ce document ont été également examinées lors de la réunion que le Groupe directeur a tenue pendant la session annuelle. Dans sa présentation, la Secrétaire exécutive a souligné que la Commission ne devait pas se contenter de poursuivre sur sa lancée mais devait être à même de faire face à de nouveaux défis en utilisant les avantages comparatifs qui étaient les siens et en coopérant de façon accrue avec d'autres organisations. En même temps, le maître mot de cette entreprise devait être la concentration. La CEE devait également, a-t-elle souligné, être capable de contribuer efficacement à la mise en œuvre des processus engagés à l'échelle mondiale, en tenant compte de ce que font les autres et du créneau particulier qui devrait être le sien. Au terme d'un premier examen du document par la Commission, la présidence a souligné la nécessité de faire participer activement les États membres à cet examen par l'intermédiaire du Groupe directeur, des organes subsidiaires principaux, du Bureau et du Groupe d'experts du programme de travail. Les États membres ont également été invités à communiquer leurs observations par écrit.

11. Les observations d'un certain nombre d'États membres (Espagne au nom de l'Union européenne et avec le soutien de la Bulgarie, de Chypre, de la République tchèque, de la Slovénie, de la Slovaquie, de l'Estonie, de la Hongrie, de la Lettonie, de la Lituanie, de Malte, de la Pologne, de la Roumanie et de la Turquie; Canada; Lettonie; Malte; Roumanie; Fédération de Russie; Suisse et États-Unis) ont été communiquées à tous les États membres de la CEE à la mi-juillet. Ces observations portaient notamment sur les points suivants:

- Le fait que le Plan d'action de 1997 demeurerait valable et devait être le point de départ de toute modification;

- La nécessité de faire participer pleinement les États membres au processus de réforme;
- La nécessité de continuer à concentrer les activités de la Commission sur les domaines dans lesquels elle possède une compétence et des avantages reconnus;
- La nécessité pour la Commission de s'adapter à l'évolution des problèmes et des situations mais de le faire en mettant à profit les atouts dont elle dispose et sans que cela compromette la concentration de ses activités ou ce qui fait l'essentiel de sa force;
- Le risque de doubles emplois et de chevauchement des activités;
- L'importance qu'il y a à établir un ordre de priorité entre les activités;
- La nécessité pour les États membres d'établir un juste équilibre entre les activités fondamentales de la CEE (analyse/action normative et assistance technique);
- La nécessité de s'attacher en priorité à l'application des normes et conventions;
- La nécessité de formuler des stratégies concernant l'assistance technique de la CEE;
- La conduite des activités de la CEE, et en particulier le fait que les programmes de travail des organes subsidiaires principaux doivent être examinés lors de la session annuelle.

12. Le document a ultérieurement fait l'objet d'un bref examen lors de la réunion informelle spéciale de la Commission le 20 juin 2002. Au cours de la réunion informelle spéciale du 14 octobre 2002, les délégués ont par ailleurs été mis au courant de la réforme engagée par le Secrétaire général et de ses incidences pour la CEE, notamment en ce qui concerne la préparation du projet de budget-programme. Ils ont également été informés des modifications que la Secrétaire exécutive comptait apporter au secrétariat et de son souhait de poursuivre le dialogue sur la réforme de la CEE.

13. Le Groupe d'experts du programme de travail a examiné le document présenté par la Secrétaire exécutive à sa réunion du 17 juin 2002 et à nouveau, plus brièvement, à sa réunion du 9 octobre 2002 à laquelle assistait la Secrétaire exécutive. Nombre des observations formulées en ces deux occasions faisaient écho à celles que la Secrétaire exécutive avait reçues par écrit. Le Groupe a également demandé qu'une version révisée du document soit établie.

14. Les résultats de l'examen du document auquel ont procédé les organes subsidiaires principaux et leurs bureaux peuvent se résumer comme suit:

- Le document a été examiné par le bureau du Comité du bois en mai et par le Comité lui-même en septembre. Tous deux ont approuvé l'accent mis par la Secrétaire exécutive sur la concertation et sur une approche transsectorielle et globale ainsi que sur la nécessité d'établir des partenariats et d'éviter les doubles emplois. Ils ont également estimé qu'une fusion du Comité du bois avec

un quelconque autre organe subsidiaire principal non seulement n'entraînerait aucune économie mais pourrait avoir des conséquences négatives, à savoir que ni les spécialistes du bois ni les spécialistes du commerce ne jugeraient utile de participer aux travaux d'un comité résultant d'une telle fusion;

- Le Comité pour le développement du commerce, de l'industrie et de l'entreprise a examiné le rapport en mai et a adopté une déclaration relative à l'initiative de la Secrétaire exécutive dans laquelle le Comité se déclarait notamment disposé à revoir sa structure, y compris la possibilité d'une interconnexion avec d'autres organes subsidiaires principaux en activité. En octobre, le bureau élargi du Comité a examiné en réponse à la demande de la Secrétaire exécutive, la structure intergouvernementale du Comité. Un certain nombre de propositions préliminaires ont été discutées et il a été décidé de reprendre l'examen de cette question en février 2003 lors de la prochaine réunion du bureau élargi;
- À sa session de juin 2002, la Conférence des statisticiens a décidé que son bureau, la Conférence elle-même et le secrétariat devaient poursuivre leurs efforts en vue de contribuer de façon positive au renforcement de la CEE en tant qu'organisation;
- Le bureau du Comité des établissements humains et celui du Comité des politiques de l'environnement ont procédé à l'examen du document respectivement en mai et juillet et en ont rendu compte aux Comités lors des réunions subséquentes de ces derniers;
- Le bureau du Comité de l'énergie durable et le Comité, sans adopter de décision formelle à propos du document, ont fait leur la démarche proposée en approuvant un certain nombre de modifications du programme de travail du Comité;
- Le Comité des transports intérieurs a souligné lors de sa réunion de juillet 2002 que le processus de réforme devait tenir dûment compte des besoins du secteur des transports.

15. Les apports et contributions fournis par les États membres, individuellement ou dans le cadre de réunions de la Commission, du Groupe directeur, des organes subsidiaires principaux et du Groupe d'experts ont été appréciés et ont aidé la Secrétaire exécutive à formuler un certain nombre de propositions qui sont soumises ci-après à l'examen de la Commission.

II. STRUCTURES INTERGOUVERNEMENTALES

16. Il était dit dans le document de séance 3 que pour permettre à la CEE-ONU de s'acquitter de sa mission et accroître sa capacité de répondre aux nouvelles priorités il fallait modifier la structure intergouvernementale existante.

17. Dans son rapport, le Secrétaire général souligne qu'une modification des structures intergouvernementales est essentielle pour la réforme de l'ONU: «... si nous voulons renforcer l'Organisation des Nations Unies, une réforme des organes intergouvernementaux est également impérative» (par. 14). De façon plus générale, la démarche du Secrétaire général consistant à mettre l'accent sur la rationalisation et la réduction des réunions, rapports et conférences et

la correspondance entre les activités et les priorités ne serait pas crédible si elle n'impliquait pas la nécessité correspondante de revoir attentivement la structure intergouvernementale existante et le fonctionnement, non seulement du Siège mais également des diverses institutions et entités.

18. Dans son auto-évaluation, la CEE a lié la modification des structures intergouvernementales existantes à la nécessité de mieux répondre aux nouvelles priorités et aux nouveaux défis: «La structure intergouvernementale devra refléter les principales priorités de la CEE; elle devra être plus homogène, plus concentrée sur ses objectifs et plus souple» (p. 5). Dans son rapport intitulé «Renforcement de l'Organisation», le secrétariat faisait un certain nombre de suggestions propres à stimuler le débat sur l'amélioration de la structure intergouvernementale.

19. Les propositions avancées dans le rapport d'auto-évaluation ont, comme on l'espérait, suscité de larges débats parmi les pays membres et au sein de divers groupes et organismes tels que les organes subsidiaires principaux et leurs bureaux, le Groupe directeur et le Groupe d'experts du programme de travail. Le résultat de ces discussions peut à ce stade être résumé comme suit:

- Le principe d'une étude visant à mieux cibler et rationaliser la structure intergouvernementale a été, dans l'ensemble, largement approuvé;
- Certains des organes subsidiaires principaux ont entamé un réexamen approfondi de la structure des organes intergouvernementaux et les modifications proposées seront soumises à la Commission à sa session annuelle de 2004;
- De façon générale, cet exercice a eu pour effet positif d'engager un processus ou, lorsque ce dernier était déjà en cours, de l'accélérer.

20. Il est proposé qu'il soit systématiquement procédé à l'examen des structures intergouvernementales à tous les niveaux de l'Organisation sur la base des directives de 1997 concernant la réforme et que le rôle de la Commission soit renforcé. Il est recommandé que la modification de la structure intergouvernementale au niveau de la Commission soit examinée lors de la session annuelle si le Bureau de la Commission, un organe consultatif (Groupe d'experts du programme de travail, Comité directeur) ou le secrétariat le propose.

Décision 1: La session annuelle examinera la modification de la structure intergouvernementale au niveau de la Commission si un organe habilité à le faire le propose

21. Il est proposé que, pour tenir la Commission régulièrement informée de l'évaluation de leur structure intergouvernementale, les organes subsidiaires principaux fassent régulièrement rapport à la Commission sur ce point. Ils devront signaler dans leur *examen/évaluation* les modifications apportées aux mandats et aux tâches des groupes de travail ayant le statut d'organes permanents et aux mandats temporaires des groupes spéciaux d'experts chargés d'exécuter un programme de travail précis dans des délais préalablement fixés. Ils devront également indiquer quels groupes spéciaux d'experts et, si nécessaire, quels groupes de travail seront progressivement supprimés. Les organes ayant compétence pour prendre des décisions à cet égard demeurent les mêmes.

Décision 2: Les organes subsidiaires principaux réexamineront chaque année leur structure intergouvernementale, y compris les groupes consultatifs, tels que les équipes de spécialistes, qui y sont rattachés, et feront rapport à la Commission à sa session annuelle

22. Dans le document intitulé «Renforcement de l'Organisation», il était proposé que la Commission envisage de fusionner certains des organes subsidiaires principaux existants, comme le Comité pour le développement du commerce, de l'industrie et de l'entreprise et le Comité du bois, d'étendre les mandats du Comité de l'énergie durable et du Comité des établissements humains qui deviendraient respectivement le Comité sur la restructuration industrielle, le développement des entreprises et l'énergie renouvelable et le Comité des affaires sociales, de l'aménagement foncier et des établissements humains, et de créer un nouveau comité.

Décision 3: Le secrétariat formulera un certain nombre de suggestions concernant la restructuration intergouvernementale susmentionnée dans un rapport qui sera soumis à l'examen de la Commission à la session annuelle de 2004

III. RENFORCEMENT DU SECRÉTARIAT

23. Pour faire face aux nouveaux défis et aux nouvelles priorités et mieux répondre aux demandes des États membres dans un contexte de croissance zéro ou minimale des ressources, le secrétariat doit constamment améliorer son efficacité. Ses tâches sont multiples: renforcer la réflexion stratégique, poursuivre la mise en œuvre d'une approche transsectorielle, contribuer toujours davantage à l'élaboration et à l'application de normes, règles et autres instruments juridiquement contraignants, améliorer encore l'utilité de ses travaux d'analyse pour les décideurs, satisfaire à l'exigence croissante de concertation, agir en interaction croissante avec les acteurs non gouvernementaux, etc. Pour s'acquitter efficacement de ces nombreuses tâches, il doit introduire plus de souplesse dans l'établissement de son programme de travail, revoir plus fréquemment sa structure administrative, investir dans la formation du personnel et l'infrastructure technologique et faire en sorte que les décisions soient prises de façon plus transparente et plus participative, autrement dit, mettre en place, de façon générale, une «culture de l'entreprise» propice à l'accomplissement de ces tâches. Bien que toute initiative concernant le secrétariat soit la prérogative de la Secrétaire exécutive, une meilleure compréhension des efforts de la part des organes intergouvernementaux est un facteur de meilleure coopération et, partant, de plus grande efficacité de la Commission.

24. Dans son rapport, le Secrétaire général s'est engagé à présenter à l'Assemblée générale en 2003 un budget-programme entièrement révisé reflétant les nouvelles priorités de l'Organisation. Au paragraphe 44, il souligne la nécessité d'actualiser le **programme de travail** et de supprimer les mandats et les activités devenus inutiles. Il propose également de fixer un délai d'exécution pour les initiatives impliquant des engagements de fonds substantiels. Dans le document de séance 3, le secrétariat soulignait que l'examen du programme de travail est un processus complexe qui inclut l'analyse du mécanisme d'établissement des priorités ainsi que l'examen des activités du secrétariat et de ses organes intergouvernementaux. Il suppose aussi un travail de réflexion approfondie quant à l'orientation stratégique de la CEE. Le secrétariat a fait des efforts considérables pour améliorer le processus de planification du programme de travail à l'occasion de la préparation du budget-programme pour l'exercice biennal 2004-2005, qui a donné lieu à

des consultations avec les divisions et la haute direction, les organes subsidiaires principaux, le Groupe d'experts du programme de travail, le Comité directeur ainsi qu'à un dialogue au sein de la Commission. Ce processus demande à être perfectionné et notamment à être engagé plus tôt afin que davantage de temps puisse être consacré aux discussions relatives à l'orientation stratégique de la CEE. Il faut également mettre au point de meilleurs mécanismes permettant d'adapter le programme de travail sur une base annuelle.

Décision 4: Le secrétariat proposera des modifications visant à faire en sorte que le processus de planification du programme de travail reflète mieux les priorités et les nouveaux défis et soit plus transparent et plus efficace. Ces propositions seront examinées lors de la prochaine session annuelle

25. La nécessité de faire une place accrue aux **questions intersectorielles** dans le programme de travail découle de l'apparition de nouvelles priorités et de nouveaux objectifs intersectoriels tels que le développement durable, le développement de la société de l'information, etc. Le programme de travail pour 2002-2003 et pour le prochain exercice biennal est conçu sur une base sectorielle, et ce en raison des limitations du plan à moyen terme. Les interconnexions entre différents secteurs sont toutefois prises en compte de façon accrue au niveau du secrétariat et des organes intergouvernementaux (transport-environnement, énergie-environnement, transport-commerce, etc.) et reflétées dans le programme de travail, et dans l'assistance technique fournie. Afin de mieux faire comprendre les choix stratégiques et l'orientation intersectorielle de plus en plus marquée de la CEE, le secrétariat a organisé à l'intention du personnel une réunion d'information sur le programme de travail pour 2003 et 2004-2005.

26. Une étude de la **structure administrative** actuelle a été entreprise avec pour objectifs, entre autres, l'exploitation des synergies, l'adaptation de cette structure à l'évolution des besoins et la répartition optimale des effectifs disponibles entre les différentes tâches. Le premier résultat de cet exercice a été la création, à dater du 1^{er} novembre 2002, de la Division de la restructuration industrielle, de l'énergie et du développement des entreprises. Cette nouvelle division résulte de la fusion de la Division de l'énergie durable et de la Section de la restructuration industrielle et du développement des entreprises, qui avait été transférée de la Division du commerce à l'Unité de coordination des activités opérationnelles à la fin de 2001. Une nouvelle Unité de la coopération technique a été constituée et chargée de définir la politique en matière d'assistance technique ainsi que d'assurer la coordination, le suivi et l'évaluation de cette assistance. D'autres modifications de la structure du secrétariat pourront s'avérer nécessaires à l'avenir, à mesure que se dessineront, à la lumière des réformes en cours, de nouvelles modalités mieux adaptées au travail de l'Organisation dans ses domaines prioritaires. Souplesse et adaptabilité de sa structure et capacité de s'adapter à l'évolution des besoins sont des qualités que le secrétariat doit impérativement posséder et dont il doit faire preuve en permanence s'il veut rester efficace et performant. Un organigramme reflétant la structure actuelle du secrétariat sera fourni.

27. Des mesures sont actuellement prises pour assurer l'utilisation plus transparente, plus responsable et plus efficace des crédits du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires. Elles portent notamment sur la gestion des dépenses de représentation, ainsi que des ressources consacrées à la formation et aux activités des conseillers régionaux. On s'efforce également de faire en sorte que les règles et règlements régissant l'utilisation des fonds en dépôt soient mieux

compris à tous les niveaux de la Commission. Les prochaines mesures, encore à l'étude, seront portées à la connaissance de la Commission.

Décision 5: Le secrétariat étudiera les moyens d'accroître la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources budgétaires et extrabudgétaires et informera la Commission à sa prochaine session annuelle

28. La performance du personnel est essentiellement fonction, entre autres, de la qualité de ses membres, de leur compréhension des stratégies de base, de leur disposition à partager une vision commune et de leur adhésion aux orientations générales de l'Organisation. Pour améliorer leur efficacité, il est essentiel d'investir dans leur **formation** et de les motiver en les associant davantage à la **prise de décisions** dans un climat de plus grande **transparence**. La capacité des hauts responsables administratifs de favoriser la cohésion et d'assumer de façon convaincante leur rôle de direction est un autre facteur clef qui contribue à l'instauration d'une culture de l'entreprise propice à une amélioration des performances. La politique adoptée en matière de formation des membres du personnel a fait l'objet de la Directive n° 6, du 26 juin 2002. Diverses mesures visant à une plus grande transparence ont été prises:

- Les Directives suivantes définissant les procédures, les rôles et les responsabilités ont été adoptées: n° 1: Fonctions et responsabilités des chargés de liaison de la CEE (10 juin 2002); n° 3: Règles relatives à l'autorisation des documents (3 juin 2002); n° 4: Règles relatives aux conseillers régionaux (10 juin 2002); n° 7: Procédure de soumission des publications (6 juillet 2002);
- Un guide permettant d'accéder rapidement aux informations concernant l'administration, les procédures et règles administratives a été produit et publié sur l'Intranet («Admin made easy»). Le but de ce guide est d'expliquer les normes et règlements en vigueur à l'ONU, leur complexité et la volonté de l'administration, œuvrant de concert avec le Siège et les États Membres, de simplifier les mécanismes et de réduire les tâches administratives;
- Les rapports des réunions que tiennent régulièrement les directeurs peuvent être consultés par l'ensemble du personnel sur l'Intranet;
- Les questions importantes font l'objet de réunions du personnel et de réunions avec les chargés de liaison et les conseillers régionaux.

29. Un mécanisme visant à accroître la **participation** du personnel à la **prise de décisions** a été mis en place. Il comprend des séances d'échange d'idées sur des questions stratégiques (par exemple la réforme de la CEE, la mise en place de la société de l'information, l'avenir de l'Europe élargie, l'action de la CEE en partenariat avec le secteur des entreprises) et la création d'organes consultatifs composés de membres du personnel (par exemple le Groupe de travail sur la politique éditoriale, qui donne des conseils sur les stratégies en matière de publications, le Groupe des utilisateurs du Web, qui travaille à l'amélioration du site Web de la CEE, le réseau des correspondants pour les technologies de l'information qui met en rapport les responsables de ces technologies dans les diverses divisions).

30. L'**information du public** est un aspect permanent du travail du secrétariat. La diffusion de l'information se fait par l'intermédiaire du site Web, de communiqués de presse, des UNECE Highlights (quatre parutions par an) et de publications. Une nouvelle impulsion a été donnée au Groupe de travail des utilisateurs du Web avec pour objectif l'amélioration du site Web de la CEE. Les règles relatives aux communiqués et notes à l'intention de la presse, adoptées en janvier de cette année en tant que Directive n° 8, visent à faire plus largement connaître l'action de la CEE. Le nouveau Rapport de la CEE s'efforce de fournir à un plus large public, sous une forme concise, des informations sur les activités passées et en cours de la CEE. Le secrétariat compte également produire un bulletin d'information hebdomadaire de deux pages et accroître la fréquence de parution des UNECE Highlights de quatre à six fois par an ainsi qu'à en modifier quelque peu la présentation et le contenu (en en réduisant le volume et en donnant une plus large place aux analyses).

31. Le rapport du Secrétaire général met fortement l'accent sur la nécessité de réduire le nombre des rapports et des publications afin d'éviter les doubles emplois et de concentrer les ressources disponibles sur les véritables priorités. Une étude approfondie des **publications** existantes et prévues a été effectuée dans le cadre de la planification des activités pour 2003 et de la préparation du budget-programme pour le prochain exercice biennal (2004-2005). Cette étude, qui a donné lieu à des discussions multilatérales répétées entre les divisions, le Bureau exécutif et la Secrétaire exécutive, a abouti à la réduction d'environ 25 % du volume des publications. Une stratégie visant à en améliorer la qualité a été discutée et adoptée et est désormais mise en œuvre sous le contrôle du nouveau Groupe de la politique éditoriale. La CEE s'est dotée d'un ensemble de règles complétant les règles en vigueur dans l'ensemble de l'Organisation et visant à améliorer la qualité de ses publications, à normaliser les procédures relatives à leur planification et leur autorisation et à leur conférer une identité et une image communes plus marquées. Une nouvelle collection de documents hors série permettra de publier et de soumettre à débat différents points de vue de la CEE. De nouvelles collections ont été créées dans le but de mieux cibler les différentes catégories de publications, de toucher un public plus large que les réseaux de spécialistes de la CEE et d'unifier la production des différents secteurs de la Commission.

32. Dans son rapport, le Secrétaire général reconnaît que «la réforme ... implique un accroissement de l'investissement dans les **technologies de l'information**» et indique qu'il compte présenter une «nouvelle stratégie d'utilisation des technologies de l'information et de la communication, comme demandé par les États membres». La CEE a adopté en matière de technologies de l'information une stratégie qui fait partie intégrante de ses efforts de réforme et de modernisation et qui prévoit:

- L'amélioration du matériel électronique, des logiciels et des intergiciels. En septembre 2002, le passage du système obsolète cc-mail aux Lotus Notes a été effectué avec succès sans perturbation du travail courant;
- La conclusion, actuellement en cours, de nouveaux accords de sous-traitance de fonctions non essentielles comme l'hébergement et l'entretien de serveurs avec l'ONUG et le CIC;
- La mise en place d'un service d'accès à distance du personnel aux données, avec la formation et l'assistance pédagogique correspondantes;

- La planification d'un système de gestion de contenu du Web. Ce système est actuellement à l'étude par le Groupe des usagers, l'objectif étant de préserver une structure décentralisée et souple tout en renforçant le contrôle et la cohésion;
- La création, actuellement à l'étude, d'un entrepôt perfectionné de données pour l'ensemble de la CEE, accessible sur le Web, sur la base de l'extension et de l'harmonisation des bases de données utilisées pour l'Étude sur la situation économique de l'Europe.

33. Le secrétariat travaille en interaction croissante avec les acteurs non gouvernementaux tels que le secteur des entreprises, les ONG et d'autres représentants de la société civile. Il poursuivra ses efforts pour promouvoir les partenariats avec le secteur des entreprises et associer ce dernier à l'élaboration et à l'application de conventions, normes et règles concernant différents aspects du développement (par exemple l'immobilier à usage d'habitation, la prévention des accidents industriels, etc.). Le recours aux partenariats pour la coopération technique sera également encouragé. Tous les partenariats conclus avec le secteur des entreprises seront publiés sur un site Web de la CEE. Il faut encore faire davantage prendre conscience aux membres du personnel du rôle des partenariats et les mettre mieux à même de travailler dans le cadre de tels partenariats en leur dispensant une formation appropriée. Cette formation portera notamment sur la compréhension des risques et problèmes inhérents à la coopération, tels que la nécessité de sélectionner des partenaires acceptables, d'éviter les conflits d'intérêts, de réduire au minimum les abus d'influence et de veiller au respect des responsabilités et à la transparence. Les relations avec le secteur des entreprises sont régies par les directives du Secrétaire général concernant la coopération entre l'ONU et les entreprises en date du 17 juillet 2000. La nécessité d'adopter des directives internes à la CEE qui viendront compléter celles du Secrétaire général est à l'étude.

Décision 6: Le secrétariat étudiera plus avant les modalités de la coopération de la CEE avec le secteur des entreprises et la nécessité d'adapter les directives générales à ses besoins spécifiques. Si nécessaire, il établira à cette fin des directives internes en concertation avec le secteur des entreprises

V. ACTIVITÉS DE COOPÉRATION TECHNIQUE DE LA CEE

34. À l'heure actuelle, il n'existe aucune stratégie particulière visant à unifier les activités de coopération technique de la CEE. Ces activités sont généralement entreprises en réponse aux recommandations des organes intergouvernementaux, aux demandes émanant de pays et/ou de groupes de pays, ou sur la base de propositions d'organisations ou de pays donateurs. Leur financement provient de sources différentes et elles sont évaluées soit conformément aux règles en vigueur à l'ONU (comme celles qui régissent l'utilisation des ressources du Compte pour le développement ou des crédits du budget ordinaire) soit en vertu de procédures fixées par les divisions de la CEE. La plupart des activités se rapportent aux sous-programmes existants et sont de nature nettement sectorielle. Certaines sont de nature intersectorielle (développement des entreprises, entrepreneuriat et petites et moyennes entreprises, ou encore mobilisation de ressources pour l'investissement), mais elles ne représentent qu'une proportion modeste de l'ensemble. L'assistance dans le domaine des problèmes structureaux de développement est essentiellement fournie dans le cadre de la SECI et du SPECA.

35. L'efficacité de la coopération technique dépend dans une large mesure de l'établissement de priorités, des moyens et modalités de mise en œuvre, de la disponibilité de ressources et du soutien et de la coopération des gouvernements. En ce qui concerne l'**établissement de priorités**, la situation actuelle pourrait être améliorée. Au niveau intergouvernemental, c'est la Commission qui est chargée et a le pouvoir de décider de la stratégie et des priorités en matière de coopération technique de la CEE. Cette responsabilité a toutefois été transférée aux organes subsidiaires principaux. De ce fait, les activités de coopération technique sont davantage axées sur des objectifs sectoriels que sur des objectifs intersectoriels ou intéressant l'ensemble du système. Dans certains cas en outre, les organes principaux subsidiaires ne prêtent qu'une attention de pure forme au rapport sur les services consultatifs régionaux, se contentant d'en prendre note sans consacrer suffisamment de temps à l'examen des résultats, de l'impact, de la valeur ajoutée et/ou de la pertinence des activités de coopération technique, en particulier du point de vue des pays bénéficiaires. Au niveau du secrétariat, ce sont essentiellement les divisions qui établissent l'ordre de priorité des activités de coopération technique dans le cadre de la préparation des budgets annuels et biennaux et des programmes et plans de travail. Les conseillers régionaux, administrativement rattachés aux différentes divisions, établissent leurs priorités et préparent leurs propres plans de travail en consultation avec les directeurs des divisions. C'est souvent l'existence de ressources extrabudgétaires qui détermine les priorités. L'Unité de la coopération technique (anciennement Unité de coordination des activités opérationnelles, voir ci-dessus) applique le mandat de 1997, aux termes duquel sa tâche consiste à:

- «S'occuper des questions à résoudre et des activités à mener à bien ... pour répondre aux besoins de groupes de pays donnés – pays en transition, ensemble de pays appartenant à la même sous-région ou groupes de pays ... ayant un intérêt commun pour un domaine particulier...»;
- Appuyer et, au besoin, coordonner toutes les autres activités opérationnelles entreprises par les divisions de la CEE, y compris par les conseillers régionaux, pour répondre aux besoins particuliers et aux priorités des pays en transition...» (le tout dans le cadre des mandats confiés à l'Unité et des ressources propres de cette dernière); et
- Mobiliser des fonds pour ses propres activités, menées à la demande de pays en transition.».

36. La procédure actuellement utilisée pour classer les activités de coopération technique par ordre de priorité présente un certain nombre de défauts:

- Elle ne donne aux pays/groupes de pays bénéficiaires ni la possibilité ni les moyens adéquats de participer à l'établissement des priorités;
- Elle prend davantage en compte les priorités de tel ou tel secteur que la rentabilité des activités à l'échelle du système;
- Elle est d'une lourdeur excessive et son suivi et son contrôle sont insuffisants.

Afin d'améliorer l'efficacité des activités de coopération technique de la CEE, il est proposé de mettre en place le **mécanisme suivant d'établissement des priorités**:

- Les organes subsidiaires principaux et le Groupe d'experts du programme de travail examinent les modalités possibles de classement des activités de coopération technique de la CEE par ordre de priorité et formulent des recommandations à cet égard en consultation avec les représentants des groupements et initiatives sous-régionaux;
- La Commission examinera les recommandations résultant de ces consultations et prendra les mesures nécessaires;
- Les divisions et l'Unité de coopération technique de la CEE intégreront les priorités approuvées dans leurs plans de travail;
- Le Comité mixte de la coopération technique dont la création est proposée ci-après facilitera la mise en œuvre des deux premières phases du processus.

Décision 7: Le secrétariat fournira son appui technique en vue de la mise en œuvre de ce mécanisme, s'il est approuvé

37. Confier le soin d'établir les priorités à un groupe dont la responsabilité et les objectifs seront de nature intersectorielle contribuera à la formulation d'une stratégie unique pour la coopération technique, mais cela ne sera pas suffisant. Il faudra également que la stratégie unique que ce groupe devra définir permette de trouver une solution dans chaque cas particulier. Le groupe pourrait, pour élaborer cette stratégie, s'inspirer des trois principes suivants:

- Le principe de durabilité des activités économiques;
- Le principe d'efficacité économique;
- Le principe d'équité.

L'application du principe de durabilité garantira qu'une masse critique d'activités de coopération technique sera affectée aux régions, pays ou groupes de pays qui en ont le plus besoin. L'application du principe d'efficacité économique permettra de se concentrer sur les activités qui se traduiront par des gains visibles dans ce domaine. L'application du principe d'équité permettra de prendre en compte l'effet de répartition des ressources que peuvent avoir les activités de coopération technique.

38. Le groupe pourrait également souhaiter prendre en compte certains aspects des principaux objectifs stratégiques de la CEE et les principaux défis qu'il lui faut relever:

- Promouvoir la coopération économique entre les pays de la région et aider les pays en transition à s'intégrer dans l'économie européenne et mondiale;

- Suite à l'élargissement de l'Union européenne, minimiser les éventuels effets négatifs à court terme de cet élargissement pour les pays non membres et en accentuer les effets positifs pour les autres;
- Améliorer la capacité à long terme des pays non membres de résister aux chocs extérieurs et de tirer profit au maximum de la plus grande proximité et des dimensions accrues du marché européen;
- Renforcer la coopération avec les groupements et les initiatives de pays sous-régionaux avec lesquels la CEE a déjà établi des liens formels ou informels de coopération afin d'améliorer la coopération entre ses États membres et avec les États membres de l'Union européenne;
- Les résultats du processus de transition variant d'une économie à l'autre, la CEE devrait s'efforcer de mettre les économies des pays les moins avancés mieux en mesure de bénéficier de l'intégration économique toujours plus grande de l'Europe et de l'augmentation correspondante des niveaux de vie qui sont prévisibles;
- Compte tenu de l'hétérogénéité croissante de la région de la CEE, un nouveau clivage entre les pays pourrait constituer une menace pour la stabilité et la paix de la région et il convient de s'en préoccuper.

39. Le groupe pourrait également souhaiter prendre en considération certains aspects des buts stratégiques des activités de coopération technique de la CEE, qui sont notamment les suivants:

- Réduire au minimum les entraves au commerce, une attention particulière étant portée aux économies en transition et aux pays non membres ainsi qu'aux mesures propres à faciliter le commerce;
- Assurer l'intégration des économies en transition et des économies de marché naissantes dans les réseaux européens de transport et d'électricité, une attention spéciale étant portée aux pays en transition enclavés;
- Promouvoir le regroupement en réseaux des petites et moyennes entreprises, des associations d'entrepreneurs/de producteurs, des institutions et organisations spécialisées, etc.;
- Promouvoir l'utilisation efficace des ressources énergétiques;
- Assurer la durabilité des activités industrielles et des autres activités économiques;
- Assurer l'assainissement et la protection de l'environnement;
- Soutenir le développement de l'économie électronique et de la société de l'information;
- Promouvoir l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes, y compris le commerce électronique;

- Promouvoir l'élaboration d'outils statistiques permettant de mesurer les progrès accomplis sur la voie des objectifs en matière de développement et de bonne gestion.

40. Il faut également se préoccuper du **mécanisme de coordination** des activités techniques. Actuellement, les activités de coopération technique de la CEE sont exécutées par les conseillers régionaux, les membres permanents du personnel et des experts recrutés soit par la CEE soit sur une base volontaire. Dans certains cas, elles le sont en **partenariat** avec d'autres organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales, régionales, sous-régionales et nationales actives dans un domaine donné ou avec le secteur privé. Les partenaires de la CEE contribuent soit sous forme de ressources financières soit en nature ou les deux. Depuis peu, l'Internet constitue l'un des moyens qu'utilise la CEE pour la fourniture de son assistance technique. Toutefois, en l'absence de toute évaluation, il est difficile de déterminer quelles modalités d'exécution sont les plus efficaces et les plus rentables, et une telle évaluation doit être entreprise.

41. Le mécanisme de coordination est susceptible d'améliorations. Actuellement, ce sont soit les divisions soit l'Unité de la coopération technique et le Bureau de la Secrétaire exécutive qui assurent la coordination. Dans le premier cas, les activités des conseillers régionaux travaillant dans le cadre de projets communs à plusieurs divisions (projets relatifs à l'énergie/à l'eau en Asie centrale) ou de programmes ou d'initiatives sous-régionaux (SPECA et SECI) sont coordonnées soit par les divisions directement responsables de la supervision de ces projets, soit par l'Unité de la coopération technique par le biais de réunions entre les différentes divisions concernées ou avec les conseillers régionaux ainsi que des rapports de mission. La coordination assurée par le Bureau de la Secrétaire exécutive concerne plus particulièrement les activités de coopération technique intersectorielle et consiste à encourager l'établissement et le renforcement de liens entre les différents secteurs.

42. Afin d'améliorer la coordination, il est proposé:

- De constituer un comité (Comité mixte de la coopération technique) composé des directeurs de la CEE, d'un représentant du Bureau exécutif et du chef de l'Unité de la coopération technique, qui assurerait la fonction de coordination, faciliterait l'établissement de priorités, évaluerait la pertinence des projets par rapport au programme de travail et élaborerait des stratégies pour la mobilisation de ressources.

L'une des responsabilités de l'Unité de la coopération technique consistera à assurer la coordination voulue et, conjointement avec le Comité de la coopération technique, à mettre au point un mécanisme de détermination des priorités et à en assurer le fonctionnement (les responsabilités de l'Unité en matière de contrôle, d'évaluation et d'établissement de rapports sont définies ci-après).

43. Actuellement, la **fonction de contrôle** est scindée en deux:

- Le contrôle financier est assuré par le Bureau exécutif;
- Le contrôle portant sur le contenu est assuré par l'Unité de la coopération technique.

Les deux systèmes de contrôle sont de nature différente. Alors que le premier porte sur l'utilisation des ressources financières affectées à la coopération technique, le second porte sur le contenu des activités. Il s'ensuit que la façon dont l'un et l'autre classent les activités est elle aussi différente.

44. Il est important de choisir une technique de contrôle permettant de prendre en compte à la fois l'efficacité et la rentabilité des activités de coopération technique, ce qui pourrait être fait en combinant le contrôle financier et le contrôle quant au fond.

Décision 8: Le secrétariat mettra au point et appliquera une technique de contrôle des activités de coopération technique de la CEE

45. Il est également important, compte tenu des effectifs extrêmement réduits de l'Unité de la coopération technique, de lui donner les moyens de s'acquitter de ses tâches. Employer des logiciels de gestion des projets appropriés et permettre à l'Unité, aux divisions et aux conseillers régionaux de passer moins de temps à l'établissement de rapports pourrait permettre d'y parvenir, et faciliterait le suivi des activités.

46. Actuellement, l'**évaluation** des activités de coopération technique est assurée par:

- Les divisions de la CEE;
- L'Unité de la coopération technique;
- Le Bureau de la Secrétaire exécutive.

Les critères utilisés pour l'évaluation diffèrent selon les buts de cette dernière et son destinataire. Actuellement, le critère déterminant n'est pas l'efficacité ou la rentabilité. Les tentatives en vue de mettre en place un système satisfaisant d'évaluation centralisée ont plus ou moins échoué, en raison essentiellement du manque de ressources. L'expérience d'autres organismes et institutions des Nations Unies montre que l'évaluation de la coopération technique est une entreprise qui demande beaucoup d'argent et de temps.

47. Dans la situation présente, la solution suivante pourrait être envisagée: chaque projet ou programme de coopération technique fera l'objet d'une évaluation parallèlement à son exécution. Le processus précis à mettre en œuvre sera déterminé au cas par cas, de concert avec les pays bénéficiaires et les pays donateurs. La forme que prendra cette évaluation sera fonction des ressources disponibles. Dans la mesure du possible, on privilégiera une évaluation extérieure. En l'absence des ressources nécessaires, on optera pour une méthode d'évaluation compatible avec les pratiques en la matière qui se dessinent au sein du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. Dans cette perspective, la CEE participera au Groupe de travail interorganisations sur l'évaluation. Sous réserve des contraintes évoquées ci-dessus et/ou des ressources disponibles, l'Unité de la coopération technique mettra au point une stratégie d'évaluation détaillée. Il sera rendu compte annuellement à la Commission des résultats de l'évaluation des projets, visant plus particulièrement à mesurer la pertinence, l'efficacité et la rentabilité des activités de coopération technique.

Décision 9: Le secrétariat mettra davantage l'accent sur l'évaluation des activités de coopération technique et utilisera la plus appropriée des techniques d'évaluation à sa disposition

48. Actuellement, il n'existe aucune **stratégie de mobilisation de ressources** et aucun mécanisme officiel à cette fin. Cependant, comme le montre le Rapport 2002 sur les activités de coopération technique de la CEE, le nombre total de projets et le montant des fonds recueillis auprès de diverses sources extrabudgétaires pour leur financement sont assez impressionnants. Ce sont les directeurs des divisions de la CEE, l'Unité de la coopération technique et les conseillers régionaux qui procèdent aux appels de fonds. Le personnel de l'Unité de la coopération technique s'est efforcé de mettre en place un mécanisme pour la présentation au Groupe d'experts du programme de travail des demandes/propositions de projets émanant de pays en transition. À ce jour, un seul projet ainsi proposé, intéressant le Sud-Caucase, a été financé par le Gouvernement italien. On a également cherché à mobiliser les donateurs et les bailleurs de fonds en publiant des informations relatives aux projets de pays pour lesquels on recherchait des partenaires. Un certain nombre de projets de ce genre en Ukraine et au Bélarus ont été inclus dans des accords bilatéraux de coopération avec des pays donateurs (Allemagne et Italie). Certaines divisions de la CEE (la Division de l'énergie par exemple) ont mis au point, avec succès, leur propre système d'appels de fonds. La plupart des ressources proviennent toutefois de l'Organisation des Nations Unies ou d'autres organismes multilatéraux, comme le Compte des Nations Unies pour le développement, le PNUD et le FEM. Il est de la plus haute importance pour la CEE de pouvoir compter sur des ressources extrabudgétaires, compte tenu de la croissance zéro de sa base financière et du fait que l'essentiel des ressources des organismes mondiaux du système des Nations Unies va actuellement aux pays les plus pauvres et les moins avancés d'Afrique et d'Asie. Sept pays de la région de la CEE semblent toutefois être en passe de répondre rapidement à cette définition et certains d'entre eux, si l'on applique le critère de l'extrême pauvreté, viennent déjà grossir la liste des pays les plus pauvres et les plus déshérités du monde. Ce sont l'Arménie, l'Azerbaïdjan, la Géorgie, le Kirghizistan, la République de Moldova, le Tadjikistan et l'Ouzbékistan. Pour pouvoir fournir une assistance technique adéquate à ces pays à titre prioritaire et de façon systématique et ciblée, la CEE a besoin de ressources supplémentaires. Il lui faut donc mettre au point une stratégie et un mécanisme de mobilisation de ressources qui pourraient l'aider à élargir et diversifier sa base de financement extrabudgétaire.

49. La CEE n'est pas en mesure de recruter un spécialiste des appels de fonds, ni de former à cette tâche un membre permanent de son personnel qui y consacrerait tout son temps. Dans ces conditions, il importe:

- De continuer à recourir aux appels de fonds décentralisés, que pratiquent les divisions de la CEE et les conseillers régionaux;
- D'utiliser un site Web pour promouvoir les projets de la CEE et mobiliser les donateurs et les bailleurs de fonds, ce qui pourrait être fait en coopération avec les milieux d'affaires nationaux, les associations d'industriels, les chambres de commerce, les organismes d'aide bilatérale au développement, etc.;
- De mettre au point des stratégies détaillées pour la mobilisation de ressources (Comité de la coopération technique).

50. Lorsque l'on entreprend de mettre en place une **structure administrative interne** pour coordonner, contrôler et évaluer les activités d'assistance technique, il est important de réduire au minimum les doubles emplois, d'éviter un excès de bureaucratie et d'établir des relations fondées sur la coopération. Il convient à cette fin de définir clairement les fonctions et les responsabilités en matière de gestion de la coopération technique.

a) *Comité mixte de la coopération technique (secrétariat de la CEE)*

Les fonctions et responsabilités de ce Comité sont les suivantes:

- Coordonner les activités de coopération technique dans le cadre de la stratégie adoptée par la Commission, notamment les activités exigeant la coopération de plusieurs divisions;
- Coordonner l'application des accords de coopération technique entre la CEE et les groupements sous-régionaux de pays;
- Appuyer le mécanisme d'établissement des priorités;
- Sélectionner les propositions de projets destinées à faire l'objet d'un appel de fonds et à être soumises au Groupe d'experts du programme de travail;
- Approuver en vue de sa publication le rapport annuel sur la coopération technique.

b) *Divisions de la CEE*

Les fonctions et responsabilités des divisions sont les suivantes:

- Élaborer le plan de travail du secteur concernant la coopération technique dans le cadre de la stratégie globale de la CEE dans ce domaine;
- Élaborer les propositions de projets destinées à faire l'objet d'un appel de fonds et à être soumises au Groupe d'experts du programme de travail;
- Mettre à exécution le plan de travail;
- Évaluer les activités de coopération technique exécutées par la division;
- Coordonner et contrôler le travail des conseillers régionaux relevant de la division et évaluer leurs performances;
- Établir le rapport de la division sur les activités de coopération technique.

51. Le rôle de l'Unité de la coopération technique a été revu et modifié. Certaines de ses tâches, concernant notamment le sous-programme sur la restructuration industrielle et le développement des entreprises et le service du Groupe de travail des pratiques juridiques et commerciales internationales, ont été transférées à une autre division. Ses fonctions et responsabilités consistent désormais à:

- Préparer le plan de travail concernant l'ensemble des activités de coopération technique de la CEE;
- Suivre l'exécution du plan de travail;
- Promouvoir les projets proposés par la CEE et mobiliser des bailleurs de fonds et des partenaires, y compris grâce à l'Internet;
- Mettre en œuvre des initiatives de coopération technique intersectorielles et sous-régionales en consultation avec les divisions de la CEE, les organisations sous-régionales, régionales et internationales et d'autres partenaires potentiels;
- Mettre en place un mécanisme de consultation des groupements de pays et initiatives sous-régionales sur des activités communes de coopération technique;
- Établir le rapport annuel sur la coopération technique devant être présenté à la Commission à sa session annuelle;
- Mettre au point un système adéquat d'évaluation en consultation avec les divisions et le Bureau exécutif;
- Harmoniser et suivre le travail des conseillers régionaux.

52. Les conseillers régionaux assument de multiples rôles et fonctions en ce qui concerne la coopération technique de la CEE. Ils donnent des avis, encouragent et facilitent l'application des normes, règles et règlements de la CEE, organisent des ateliers, des conférences et des forums, coordonnent les projets et les activités de coopération sur le terrain de la CEE et, enfin, s'emploient à mobiliser des ressources. Administrativement, les conseillers régionaux relèvent pour moitié des divisions de la CEE et pour moitié de l'Unité de la coopération technique. Ils font rapport respectivement aux premières et à la seconde, cette dernière étant chargée de la coordination d'ensemble de leur programme de travail. L'évaluation de leurs performances est de même partagée entre les divisions et l'Unité de la coopération technique.

53. Cette division des responsabilités complique l'évaluation de la valeur ajoutée et de l'impact du travail accompli par chacun des conseillers régionaux et va donc à l'encontre d'une utilisation efficace de leurs capacités.

54. Les nouvelles règles relatives aux conseillers régionaux, récemment adoptées, définissent comme suit leurs fonctions et responsabilités:

- Donner des avis techniques et, si nécessaire, recruter des consultants pour répondre aux besoins des pays;
- Organiser des ateliers, stages de formation, etc., et y participer;
- Entreprendre si nécessaire d'autres activités;

- Rationaliser, concentrer et coordonner l'assistance technique dans leur domaine avec d'autres institutions faisant partie ou non du système des Nations Unies;
- Coopérer avec le Coordonnateur des conseillers régionaux;
- Renseigner utilement les directeurs des divisions intéressées, le Coordonnateur des conseillers régionaux et le Bureau de la Secrétaire exécutive;
- Mobiliser des ressources.

Le Coordonnateur des conseillers régionaux est chargé de:

- Coordonner les services consultatifs régionaux intéressant tous les groupements de pays, toutes les initiatives régionales et tous les secteurs de la CEE;
- Rédiger un rapport de synthèse sur la performance des conseillers régionaux;
- Suivre les activités entreprises par les conseillers régionaux;
- Rassembler et évaluer les informations fournies par les conseillers régionaux concernant notamment les contraintes auxquelles ils se heurtent dans l'exécution de leurs plans de travail et les demandes d'assistance des pays;
- Évaluer les activités des conseillers régionaux et faire rapport à la Commission sur les résultats de cette évaluation.
