



**Conseil économique  
et social**

Distr.  
GÉNÉRALE

E/ECE/1411  
17 décembre 2003

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

---

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE

Cinquante-neuvième session  
24-26 février 2004  
(Point 4 de l'ordre du jour provisoire)

**RÉFORME DE LA CEE**

Note de la Secrétaire exécutive

**I. EXAMEN DES RÉFORMES**

**A. Réforme de l'ONU**

1. Le rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement des mesures qu'il avait proposées dans son rapport intitulé «Renforcer l'ONU: un programme pour aller plus loin dans le changement» (A/57/387) a été soumis à l'Assemblée générale à sa cinquante-huitième session sous la cote A/58/351. Comme il y est indiqué, ce rapport «doit être lu en parallèle avec plusieurs rapports subsidiaires portant sur des points particuliers abordés dans la résolution» 57/300, notamment l'examen intergouvernemental du plan à moyen terme et du budget-programme (A/57/786), l'examen des activités de coopération technique du système des Nations Unies (A/58/382), l'amélioration du processus actuel de planification et de budgétisation et le renforcement de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé (A/58/227).

2. Maintes questions examinées par le Secrétaire général dans le rapport publié sous la cote A/58/351, ainsi que les rapports subsidiaires susmentionnés concernent directement les travaux de la CEE. Plutôt que de passer en revue les rapports du Secrétaire général, on insistera dans la présente note sur un certain nombre de points qui présentent un intérêt particulier.

*a) Améliorations du processus actuel de planification et de budgétisation*

3. Comme indiqué par le Secrétaire général au paragraphe 54 de son rapport A/58/351, des changements ont été apportés au budget-programme, «l'introduction a un caractère plus stratégique. On y met en évidence les principales évolutions et on met en parallèle les activités et les priorités.». **À cet égard, la CEE, de par sa participation au Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, a contribué à l'examen des textes explicatifs des projets de programme 2004-2005** des membres du Comité exécutif autour de 10 groupes d'activités, à savoir: 1) commerce, 2) analyse macroéconomique, finances et dette extérieure, 3) gestion écologiquement rationnelle et établissements humains, 4) développement social et intégration sociale, 5) promotion de la femme, 6) pays en situation spéciale, 7) administration publique, renforcement des institutions et des capacités humaines, 8) science et technologie au service du développement, 9) droits de l'homme, 10) statistiques et collecte des données. Il s'agissait de permettre aux membres de coordonner plus étroitement la planification de leur programme afin de donner aux travaux de l'ONU dans la sphère économique et sociale la même perspective intégrée.

4. Après l'élaboration du budget-programme, le Comité exécutif a décidé de pérenniser cette démarche, renforçant la coopération entre ses entités dans ces 10 domaines thématiques, tant en ce qui concerne le secteur de l'analyse que celui des activités de coopération technique. Concrètement, il a décidé que le groupe thématique 1 (Commerce) aurait des échanges de vues – en particulier, avec la CNUCED et les commissions régionales – sur l'évolution récente des accords commerciaux tant multilatéraux que régionaux. Le groupe thématique 10 (Statistique) devrait encourager l'utilisation de bases de données communes par les membres du Comité exécutif dans leurs travaux d'analyse, et le recours à celles qui existent déjà au sein des Nations Unies.

5. À la demande du Secrétaire général, le Comité exécutif a entrepris par ailleurs d'examiner la politique de publication de ses membres. Il a ensuite décidé d'élaborer une série de critères communs concernant: i) l'intérêt, ii) le contrôle de la qualité et la production physique, iii) la commercialisation, iv) la copublication et v) la qualité d'auteur. Ces travaux devraient déboucher sur une évaluation critique mutuelle au sein tant des groupes thématiques que des réunions plénières du Comité exécutif. **La CEE participera activement à ces travaux.**

6. D'autres propositions d'amélioration du système de planification et de budgétisation doivent être présentées en détail à la session en cours de l'Assemblée.

*b) Gestion des ressources et renforcement de la gestion des ressources humaines*

7. La décision 24 énoncée dans le rapport A/57/387 susmentionné contenait un certain nombre de propositions visant à améliorer la gestion des fonds d'affectation spéciale de l'ONU. Comme indiqué par le Secrétaire général dans son dernier rapport «on a entrepris de regrouper les fonds et d'en réduire le nombre, d'harmoniser dans la mesure du possible les règles relatives à la gestion des fonds et à l'établissement de rapports à leur sujet et de simplifier les procédures d'accès aux ressources» (par. 57). À cet égard, un groupe de travail chargé des fonds d'affectation spéciale a été créé et s'est réuni avec tous les départements et les commissions régionales concernés. Une instruction administrative révisée sur la gestion des fonds d'affectation spéciale devrait être publiée ultérieurement.

8. Dans son rapport à l'Assemblée générale à sa cinquante-septième session, le Secrétaire général faisait aussi un certain nombre de propositions au sujet de la gestion des ressources humaines afin, notamment, d'accroître la mobilité du personnel, d'instaurer des formules d'organisation du travail modulables et d'élaborer des mécanismes de recrutement davantage axés sur certains groupes spécifiques. Dans son dernier rapport, le Secrétaire général fait aussi le point de la question en affirmant que «la question de la réforme de la gestion des ressources humaines dans son ensemble sera abordée par l'Assemblée générale à sa cinquante-neuvième session, à l'occasion des rapports supplémentaires qui lui seront présentés» (par. 68).

*c) Examen de la coopération technique*

9. Dans son rapport intitulé «Examen de la coopération technique à l'ONU» (A/58/382) le Secrétaire général analyse en profondeur l'évolution et la situation actuelle des activités de coopération technique de l'ONU et les facteurs qui ont une incidence sur la répartition actuelle des tâches entre les différentes entités du système des Nations Unies, notamment les commissions régionales.

10. Dans ce rapport, le Secrétaire général souligne que la complexité du système de coopération technique des Nations Unies est réelle mais elle n'est pas sans fondement historique. Les divers mécanismes de coopération technique existant au sein du système continuent de bénéficier du soutien financier des donateurs et leurs services restent appréciés des pays bénéficiaires. Le système de coopération technique de l'ONU n'a pas été conçu pour une efficacité optimale, mais a plutôt évolué au cours des décennies, au gré des décisions prises par les organes directeurs et les donateurs. Les pratiques de financement de ces derniers ont une incidence notable sur la structure du système. Tous ces facteurs font que l'on a tendance à préconiser une rationalisation progressive des activités de coopération technique de l'ONU plutôt qu'une restructuration radicale.

11. Dans le rapport, le Secrétaire général examine à fond quelques questions ayant directement trait aux travaux du Secrétariat de l'ONU dans le domaine de la coopération technique. Il s'agit notamment des catastrophes naturelles, du commerce, de l'énergie, de la consolidation de la paix, de l'état de droit, de la gestion du secteur public, des technologies de l'information et des communications (TIC), des mines terrestres, du VIH/sida et des femmes et des sexospécificités. Il fournit des informations et analyses des activités de coopération technique menées par la CEE dans ces domaines, notamment le commerce (entrepreneuriat, promotion des investissements et facilitation du commerce), l'énergie (efficacité énergétique), la consolidation de la paix (aspects économiques de la sécurité), les TIC (administration électronique, normalisation des systèmes électroniques utilisés dans le commerce, harmonisation réglementaire des télécommunications), les femmes et les sexospécificités (entrepreneuriat féminin, liens entre sociétés transnationales et PME).

12. L'une des conclusions du rapport est que malgré le nombre important d'organismes participant et la diversité de ceux qui peuvent intervenir sur un problème particulier, il existe peu de chevauchements caractérisés. Les activités des commissions régionales, notamment de la CEE, qui privilégie les questions multinationales et transfrontières en s'attachant en particulier aux pays sans littoral et en conflit de la région, enrichissent considérablement le processus global grâce à leur perspective et à leurs opérations régionales et peuvent être considérées comme des composantes logiques des responsabilités plus générales de l'ONU.

13. Le Secrétaire général conclut par ailleurs qu'un système complexe et manquant parfois de ressources semble fonctionner relativement bien. Pour donner suite au rapport, la Vice-Secrétaire générale prendra d'autres mesures pour établir des synergies optimales au sein du système. L'Administrateur du PNUD examinera, en étroite collaboration avec les chefs de département du Secrétariat de l'ONU intéressés, quelques-unes des questions clés sur lesquelles la division du travail peut être améliorée et fera rapport à la Vice-Secrétaire générale. On veillera également à instaurer une réelle collaboration entre les commissions régionales, les fonds et les programmes, lorsque les priorités sectorielles sont partagées et que les compétences requises existent.

***d) Renforcement de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé***

14. Comme le Secrétaire général l'indique dans son rapport (A/58/351), le Groupe de personnalités éminentes sur les relations entre l'ONU et la société civile a été constitué en février 2003 et placé sous la présidence de l'ancien Président du Brésil, M. Fernando Henrique Cardoso. Le Groupe a été chargé de «formuler des recommandations à l'intention du Secrétaire général sur les moyens de renforcer l'interaction entre l'ONU et la société civile» (par. 50). Le Groupe, qui a pour tâche «d'examiner les directives, les décisions et les pratiques concernant la participation des organisations de la société civile aux débats et autres activités de l'ONU; de mettre en évidence les meilleures pratiques des organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales; d'étudier les mesures qui pourraient être prises pour faciliter la participation des représentants de la société civile des pays en développement; et d'étudier les dispositions prises par le Secrétariat pour faciliter, gérer et évaluer les relations entre l'ONU et la société civile et mettre en commun l'expérience acquise en ce domaine» (par. 51), soumettra ses recommandations au Secrétaire général d'ici au mois de mai 2004.

15. Le Secrétaire général indique en outre qu'un appel aux contributions volontaires a été lancé pour financer le bureau pour les partenariats, qui sera prochainement créé. Outre qu'il définira les orientations à l'intention des deux entités du Secrétariat qui traitent aujourd'hui le plus directement avec le secteur privé et les fondations (le Bureau du Pacte mondial et le Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux (FNUPI)), le nouveau bureau «collaborera avec l'ensemble des correspondants du secteur privé dans le système des Nations Unies en vue de mettre au point des politiques communes et d'instaurer des échanges automatiques sur les meilleures pratiques». Par ailleurs, «le développement des partenariats à travers le système des Nations Unies rendra de plus en plus nécessaire la mise au point de règles communes en matière de transparence, d'évaluation et d'information» (par. 53).

**B. Réforme de la CEE**

***a) Faits nouveaux intéressant les initiatives signalées antérieurement***

16. Depuis la publication du document E/ECE/1399 en 2002, le fonctionnement de la CEE a continué de s'améliorer, aussi bien en ce qui concerne le secrétariat qu'à l'échelon intergouvernemental. Par exemple, la mise en place du mécanisme visant à accroître la participation du personnel à la prise de décisions et à l'échange d'informations se poursuit. Le renforcement de la collaboration intersectorielle à l'échelon du secrétariat a été facilité par

la constitution d'équipes spéciales interdivisions chargées de questions relatives à la sécurité et à la société de l'information. Un groupe de gestion de haut niveau du développement durable a été créé. En vue de motiver le personnel et de susciter une stimulation intellectuelle, des séances d'échange d'idées ont été organisées sur les incidences des politiques de l'UE sur les travaux de la CEE. De plus, une série de débats théoriques animés par des fonctionnaires intéressés ont été lancés. Jusqu'à présent, des conférences ont été données sur «La réforme de l'ONU – Quels fondements théoriques?», «La dimension fiscale du Pacte de stabilité et de croissance dans une UE élargie», «L'Europe intégrée: la recherche de lieux de production et la localisation des entreprises» et «Les réformes fiscales dans les pays d'Europe orientale qui adhèrent à l'UE».

17. Toujours pour motiver le personnel et favoriser la mobilité interne, on a renforcé la procédure introduite il y a deux ans permettant de pourvoir rapidement en interne les postes vacants. En outre, la CEE a établi sa propre politique en matière de ressources humaines, en particulier pour aider son personnel à se plier à l'exigence de mobilité prévue par le nouveau système de sélection de l'ONU, faciliter la réalisation des engagements pris par la CEE dans le cadre de son plan d'action concernant les ressources humaines et faire en sorte que les mesures/demandes intéressant le personnel sont conformes aux règles et aux règlements de l'ONU. Dans l'esprit de la réforme globale, des modalités de travail flexibles ont été introduites le 1<sup>er</sup> juin 2003 lors de la publication des directives concernant leur application.

18. Dans le domaine de l'information, le secrétariat devait publier un bulletin d'information hebdomadaire de deux pages et accroître la fréquence de parution des *UNECE Highlights*. Il a lancé l'*ECE Weekly*, qui est diffusé à environ un millier de destinataires (missions, représentants, autres entités des Nations Unies et organisations internationales). On est en train de revoir la conception de la page d'accueil de la CEE pour renforcer son «image de marque» et on procède aussi à sa restructuration pour la rendre plus conviviale. Elle compte actuellement environ 350 000 visiteurs par mois. Une nouvelle version des *UNECE Highlights*, davantage axée sur l'analyse, est en cours d'élaboration.

19. Le programme de stages de la CEE a aussi été renforcé. Il a fait l'objet d'une mise à jour sur le site Web de la CEE dans ses trois langues de travail et des liens directs ont été établis avec des universités comme, par exemple, le Centre d'études juridiques de l'Université Georgetown aux États-Unis et l'Université Bocconi en Italie. En 2003, la CEE a accueilli quelque 50 stagiaires provenant de plus de 20 pays. Ce programme d'ouverture vers l'extérieur contribuera à étendre la renommée de la CEE tout en se révélant mutuellement profitable, aussi bien aux stagiaires qu'à la Commission. Celle-ci continuera à perfectionner le programme, grâce notamment aux réponses des stagiaires à un questionnaire.

20. Comme indiqué précédemment dans le document E/ECE/1399, la CEE a adopté en 2002 une stratégie visant à améliorer la qualité de ses publications en vue de contrôler et de coordonner le processus de publication. On avait également déjà signalé une réduction sensible du nombre des publications prévues dans le projet de budget-programme pour 2004-2005. Il importe toutefois de noter que la stratégie ne visait pas simplement à réduire le nombre des titres, mais aussi à une plus grande efficacité et à une meilleure qualité des produits. Ainsi, par exemple, une nouvelle collection de documents hors série a été lancée ainsi qu'une nouvelle version de la publication de la Commission sur ses activités annuelles intitulée «Rapport annuel».

21. Au cours du prochain exercice biennal, l'accent sera mis sur l'articulation des publications autour des collections de la CEE. Les principaux produits de la CEE seront regroupés autour des collections suivantes: Perspectives sectorielles, Études économiques et sociales, Instruments juridiques, Directives et normes, Information, Enquêtes de pays, et Documents hors série. En collaboration avec le Siège, des présentations graphiques ont été élaborées pour les collections et seront progressivement introduites.

22. À l'échelon intergouvernemental, des directives à l'intention des équipes de spécialistes ont été élaborées, elles ont fait l'objet d'observations de la part du Groupe d'experts du programme de travail et la Commission les a adoptées à sa réunion informelle spéciale, le 26 juin 2003. Elles définissent les procédures de création et de fonctionnement de tous les organes consultatifs et groupes informels qui travaillent sous l'autorité d'un organe subsidiaire principal ou d'un groupe de travail.

**b) Mesures proposées dans le document E/ECE/1399**

23. Dans le document E/ECE/1399, la Secrétaire exécutive rendait compte des réformes déjà mises en œuvre par le secrétariat et proposait en outre neuf décisions, dont trois dans la partie II («Structures intergouvernementales»). Dans la *décision 1*, il était proposé que «[l]a session annuelle examine [...] la modification de la structure intergouvernementale au niveau de la Commission si un organe habilité à le faire le propose» (par. 20). Dans la *décision 2*, il était dit que «[l]es organes subsidiaires principaux réexamineront chaque année leur structure intergouvernementale, y compris les groupes consultatifs, tels que les équipes de spécialistes, qui y sont rattachées, et feront rapport à la Commission à sa session annuelle» (par. 21).

24. Dans l'esprit de cette dernière proposition, les mesures ci-après ont été prises au cours de l'année écoulée: i) le Comité des établissements humains a décidé de créer deux équipes spéciales, l'une du logement social et l'autre de l'urbanisme, ii) le Groupe de travail des politiques d'harmonisation technique et de normalisation a récemment créé un groupe consultatif spécial sur la surveillance des marchés.

25. En outre, les changements ci-après devraient être appliqués en 2004: après la Conférence ministérielle de Kiev, la CEE a été chargée d'élaborer une stratégie pour l'éducation au développement durable. Cette activité devrait être menée par une équipe spéciale à composition non limitée que créera la CEE, composée de représentants des Ministères de l'éducation, avec la participation de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe. Le Comité des politiques de l'environnement a invité les délégations à désigner des experts pour participer à l'équipe spéciale dont la première réunion doit se tenir en février 2004.

26. Le Comité pour le développement du commerce, de l'industrie et de l'entreprise et le Groupe d'experts du programme de travail ont entrepris de revoir la structure du CEFACT et des organes subsidiaires qui relèvent du Comité. Les résultats de cet examen seront soumis à la Commission, éventuellement lors d'une réunion informelle spéciale à l'automne 2004.

27. À sa session de février 2004, il sera demandé au Comité des transports intérieurs d'approuver la proposition de nouveau titre et de nouvelles attributions du Groupe de travail du transport combiné ainsi que le projet d'arrangements de coopération avec la CEMT qui entraîneraient la création du «Groupe de travail conjoint CEMT/CEE du transport intermodal

et de la logistique» constitué de composantes distinctes CEMT et CEE. Il s'agit par-là de rationaliser les procédures de coopération actuelles entre les deux organisations et de créer de nouvelles synergies dans les activités intergouvernementales, techniques, juridiques et stratégiques au niveau paneuropéen.

**28. Il ressort de ce qui précède qu'en tout état de cause, les organes subsidiaires sont conscients de la nécessité de revoir leurs structures et de les modifier le cas échéant. Cela étant, la Secrétaire exécutive estime que les mesures proposées devraient être systématiquement exécutées et réitère donc ses propositions dans l'espoir que la Commission les adoptera officiellement à la session en cours.**

29. Aux termes de la *décision 3*, le secrétariat devait formuler un certain nombre de suggestions concernant la restructuration intergouvernementale susmentionnée dans un rapport qui aurait été soumis à l'examen de la Commission à la session annuelle de 2004. Un tel rapport n'est plus jugé aujourd'hui nécessaire puisque, d'après le questionnaire auquel ont répondu tous les organes subsidiaires principaux et les groupes de travail, il n'est envisagé aucune autre restructuration intergouvernementale que celle susmentionnée.

30. En ce qui concerne le renforcement du secrétariat, la *décision 4* prévoyait que le secrétariat proposerait 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 seraient examinées lors de la prochaine session annuelle (par. 24). Une proposition a été établie, elle est annexée au présent rapport.

31. Dans la même section, la *décision 5* prévoyait que le secrétariat étudierait les moyens d'accroître la transparence et l'efficacité de la gestion des ressources budgétaires et extrabudgétaires et informerait la Commission à sa prochaine session annuelle. Cette mesure est en rapport avec les efforts d'ensemble du Secrétaire général mentionnés au paragraphe 7 ci-dessus. À cet égard, les directeurs de projet au niveau des divisions ont eu connaissance de renseignements à jour sous format Excel concernant les recettes et les dépenses effectives des comptes des fonds d'affectation spéciale placés sous leur responsabilité. En outre, le secrétariat étudie actuellement avec l'ONUG la possibilité de fournir à la CEE, à compter de janvier 2004, un système de suivi en ligne qui permet de télécharger directement les données financières à partir du système intégré de gestion (SIG). La CEE élabore actuellement les termes d'un mémorandum d'accord avec l'ONUG aux termes duquel elle serait mieux à même de suivre les dépenses effectives engagées par l'ONUG pour lui fournir des services.

32. Enfin, aux termes de la *décision 6*, le secrétariat étudierait 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 établirait à cette fin des directives internes en concertation avec le secteur des entreprises. À ce sujet, le secrétariat a noté l'importance croissante des partenariats avec les entreprises. Il a également observé une nouvelle tendance: ces derniers traduisent un soutien accru des entreprises à la mise en œuvre des objectifs de l'ONU en matière de développement dans les domaines de la pauvreté, de la consolidation de la paix et de la bonne gouvernance. Le secrétariat estime qu'il serait prématuré d'élaborer des directives internes étant donné que l'ONU procède actuellement à la mise à jour de ses directives concernant la coopération avec les entreprises et la CEE devrait en attendre les résultats avant de prendre de nouvelles initiatives.

33. Trois mesures portaient sur la coopération technique de la CEE: aux termes de la *décision 7*, le secrétariat fournirait son appui technique en vue de la mise en œuvre d'un mécanisme proposé d'établissement des priorités. D'après les *décisions 8 et 9*, il mettrait au point et appliquerait une technique de contrôle des activités de coopération technique de la CEE, mettrait davantage l'accent sur l'évaluation des activités de coopération technique et utiliserait la plus appropriée des techniques d'évaluation à sa disposition.

34. Le Groupe d'experts du programme de travail a examiné la *décision 7*, et plus précisément le mécanisme d'établissement des priorités auquel le secrétariat devait fournir un appui et il a formulé des recommandations à ce sujet. Ce faisant, il a rappelé que les activités d'assistance technique visaient à appuyer le programme de travail de base et que la Commission à sa session annuelle de 2004 examinerait la stratégie pour la coopération technique (au titre du point 4 de l'ordre du jour). Le Groupe a recommandé à la Commission que le mécanisme d'établissement des priorités définisse les domaines prioritaires dans lesquels les activités de coopération technique de la CEE ne disposent pas actuellement de ressources suffisantes et a proposé d'y affecter les fonds sans affectation particulière.

35. Le Groupe a invité le secrétariat à proposer un mécanisme simple qui faciliterait la mise en œuvre du mécanisme. Il a également recommandé que ce dernier, sur lequel la Commission se prononcera, comprenne un certain nombre des caractéristiques de base exposées à l'annexe II.

36. Par ailleurs, les contraintes budgétaires compromettant la participation de représentants de pays de la CEE à faible revenu à plusieurs réunions, le Groupe de travail a invité les organes subsidiaires principaux à lui indiquer celles auxquelles ils estiment essentielle la participation de certains pays/représentants particuliers, qui devrait dès lors bénéficier d'une attention prioritaire de la part des donateurs.

37. Le Groupe d'experts du programme de travail a également dit que, dans tel ou tel domaine prioritaire insuffisamment doté, on pourrait inviter les donateurs à envisager d'autoriser une certaine souplesse dans l'allocation de leur contribution aux différents projets proposés.

38. Les recommandations ci-dessus sont examinées de manière plus approfondie dans l'additif au présent rapport.

39. À sa réunion informelle spéciale du 26 juin 2003, la Commission a approuvé les recommandations du Groupe d'experts à l'appui des projets de décisions 8 et 9. À ce titre, le secrétariat a été invité à déterminer la meilleure pratique de contrôle de l'assistance technique en étudiant les méthodes utilisées actuellement par d'autres organisations et institutions. S'agissant de l'évaluation, le Groupe a proposé: a) d'envisager, le cas échéant, de recourir à des évaluateurs extérieurs indépendants et de demander l'avis d'États membres et de donateurs appropriés, b) d'évaluer les incidences de tout projet, c) de comparer les résultats finals aux objectifs, et d) d'intégrer un mécanisme d'évaluation approprié au stade de la planification du projet.

40. Le secrétariat élabore actuellement un système de contrôle de la coopération technique. La difficulté consiste à faire en sorte que, tout en réduisant le temps et les ressources consacrés à l'établissement des rapports, un tel système soit à la fois transparent et facile à utiliser. Le secrétariat s'efforce d'associer contrôle financier et technique et établissement de rapports au sein du même système, comme recommandé par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI).



41. En ce qui concerne l'évaluation, et comme souligné dans le rapport sur la réforme de la CEE soumis pour examen à la session annuelle de 2003, l'expérience de la CEE a montré que l'évaluation de la coopération technique est une entreprise qui demande beaucoup de temps et de ressources. Le secrétariat continuera certes à étudier les méthodes d'évaluation adoptées au sein et en dehors du système des Nations Unies afin de déterminer celles qui conviennent le mieux et la pratique optimale, mais il y a lieu de noter qu'il sera peut-être impossible de n'utiliser qu'une seule technique ou méthode d'évaluation étant donné la grande variété et la diversité des activités de coopération technique exécutées par la CEE.

42. Le secrétariat s'emploie à intégrer les techniques et indicateurs d'évaluation dans le système précité de contrôle et d'établissement des rapports. Il s'agit notamment de concevoir un mécanisme qui permettra de comparer les résultats des projets et activités de coopération technique aux buts et aux objectifs envisagés dans le cadre d'une auto-évaluation. Le secrétariat envisage par ailleurs d'intégrer dans la planification et la formulation des projets et activités futurs des techniques d'évaluation appropriées avec la participation des États membres et donateurs concernés. Il s'agira de formuler les buts et les objectifs des activités et projets ainsi que les résultats attendus et des indicateurs de leurs effets.

43. À côté de l'auto-évaluation, le secrétariat fera appel à des évaluateurs extérieurs indépendants, lorsque des ressources existent à cette fin et/ou sont prévues dans les contributions des donateurs dans le cadre des fonds affectés à des projets ou à des activités spécifiques. Il distribuera aussi plus largement aux participants des ateliers de formation et de renforcement des capacités, des questionnaires d'évaluation pour connaître leur avis quant à l'utilité et aux résultats de ces activités, ainsi qu'aux moyens éventuels des les améliorer à l'avenir.

44. Dans le contexte de l'évaluation, on soulignera que l'efficacité globale des activités de coopération technique ainsi que leurs incidences dépendent souvent de facteurs dont le secrétariat n'a pas la maîtrise. Par exemple, bien souvent, ce n'est pas le secrétariat qui désigne les spécialistes nationaux et/ou les responsables qui doivent participer à telle ou telle activité de renforcement des capacités ou de formation. L'efficacité et la portée de telles activités ne peuvent être optimales que si les pays y associent des personnes qui non seulement y appliquent leurs propres connaissances, mais les diffusent largement dans leur pays ou auprès de leurs partenaires nationaux.

45. Les résultats de l'évaluation seront régulièrement communiqués aux membres de la Commission.

46. Dans ses recommandations relatives aux décisions 8 et 9, le Groupe d'experts a également souhaité que le secrétariat élabore la stratégie pour la coopération technique mentionnée dans le document E/ECE/1399 pour la session 2004 de la Commission et lui soumette un rapport sur son état d'avancement d'ici à la fin novembre 2003. Il a également dit que les principes d'une telle stratégie devaient être déterminés par la demande, axés sur les résultats, les principaux domaines prioritaires et les pays qui en ont le plus besoin. La stratégie devrait également prévoir la communication d'éventuels rapports de contrôle et d'évaluation aux États membres.

47. Le Groupe d'experts a également appuyé la proposition avancée dans le document E/ECE/1399 de création, au sein du secrétariat, d'un mécanisme de la coordination de la coopération technique. Il a estimé qu'une telle mesure permettrait aux États membres

de mieux contrôler tous les aspects des projets de coopération technique. Il a aussi recommandé que le secrétariat informe régulièrement les États membres des projets de coopération technique, tant au stade de la planification qu'à celui de l'exécution, ce qui pourrait notamment contribuer à leur financement.

48. Le projet de stratégie pour la coopération technique figure en additif au présent rapport. Il prend en considération non seulement le cadre stratégique, les principes et les objectifs de base, mais également les services d'appoint apportés par le secrétariat pour appuyer le mécanisme d'établissement des priorités, le contrôle, l'évaluation, la mobilisation des fonds et la coordination globale de la coopération technique.

*c) Nouvelles initiatives*

➤ Stratégie électronique

49. La contribution de la CEE au Sommet mondial sur la société de l'information a été une excellente occasion de revoir la stratégie relative aux technologies de l'information et des communications (TIC) dans le programme de travail de la Commission. Celle-ci devrait donc adopter une stratégie d'utilisation des TIC pour atteindre les objectifs de ses différents sous-programmes ainsi que dans la prise de ses décisions et sa gestion.

50. Une stratégie TIC fera partie intégrante de la stratégie électronique de la CEE. À cet égard, le secrétariat n'a dernièrement rien négligé pour appliquer les TIC: citons, par exemple, l'introduction d'une liste du personnel intégrée et d'un système de suivi pour gérer les décisions prises aux réunions des directeurs, l'élaboration d'un outil de gestion des bases de données, la mise en place du système de PAS électronique (la CEE a été le premier département de l'ONU à Genève à le faire), la mise à niveau de l'infrastructure de la messagerie électronique (passage à Lotus Notes), des perfectionnements intéressant l'Intranet et la Toile, l'adoption d'un système de suivi des tâches en rapport avec les décisions des hauts responsables, la multiplication des publications électroniques et des CD-ROM, etc. Des progrès importants ont également été enregistrés au niveau des divisions et des organes subsidiaires principaux: par exemple, l'adoption d'un système de gestion des réunions et des contenus par la Division de statistique, la présentation intégrée des activités de coordination interinstitutions actuellement gérée par la Division du commerce et la Division de statistique, etc.

51. L'administration électronique peut toutefois être encore sensiblement améliorée. Par exemple, on pourrait introduire de nouveaux outils de communication avec les délégations des pays, les partenaires et les parties prenantes (service de vidéoconférence et groupes de discussion virtuelle). Dans le domaine de l'administration électronique, l'apprentissage et la formation en ligne pourraient être encore développés; on pourrait mettre au point de nouveaux outils électroniques dans les différents secteurs d'activité de la CEE, par exemple les transports, l'environnement, le commerce, etc.

52. La principale insuffisance demeure toutefois l'absence de «stratégie électronique» explicite et structurée et sa pleine intégration dans les stratégies globales de la Commission. Cette lacune apparaît clairement dans le fait que les TIC sont actuellement gérées dans une perspective essentiellement technique, trop isolée de l'orientation et des décisions stratégiques de l'organisation.

53. La réforme de la CEE a donc pour objet d'amorcer un processus conduisant à la formulation et à la mise en œuvre d'une stratégie électronique et à sa pleine intégration dans les programmes de travail, la prise de décisions et la gestion de la CEE. En d'autres termes, les incidences des TIC sur la gestion et la politique générale et non les aspects techniques doivent être au centre de la stratégie.

54. La stratégie électronique et plus particulièrement le programme de travail électronique, seront élaborés dans le cadre d'une concertation interne et intergouvernementale. Il s'agit en effet d'un processus d'ajustement graduel plutôt que d'une entreprise indépendante et ponctuelle. Il faudrait intégrer la stratégie dans la réforme de la CEE, avec ses orientations stratégiques, et la mettre au service des objectifs d'ensemble de la Commission en matière de politique, d'administration et de gestion. C'est dire que la stratégie doit être systématiquement associée à l'exécution du budget-programme adopté pour le prochain exercice biennal 2004-2005 et se voir reconnaître une place et une importance appropriées dans la procédure qui aboutira au budget-programme pour l'exercice biennal suivant (2006-2007). Il est donc nécessaire de faire le point en vue de déterminer les meilleures pratiques, en particulier au niveau des divisions et des organes subsidiaires principaux, de relever les déficiences et les incohérences, de rassembler les propositions et les idées d'amélioration et de définir les priorités et les moyens d'exécution.

➤ Évaluation

55. Le BSCI et le Groupe d'experts ont encouragé le secrétariat à élaborer un ensemble de méthodes d'évaluation adaptées aux différents types d'activité de la CEE. L'évaluation des activités de coopération technique a été abordée plus haut.

56. Au sein de la CEE, les meilleures méthodes d'évaluation émanent du Comité des politiques de l'environnement et du Comité du bois. Au cours de l'année écoulée, le premier a réalisé deux études: l'une de son programme de travail général tel qu'il figure dans le document intitulé «Orientations stratégiques futures de la CEE en matière d'environnement» et l'autre sur les études de performance environnementale, dans le document intitulé «Politique de l'environnement dans les pays en transition: bilan de 10 années d'études de performance environnementale dans le cadre de la CEE». Les résultats de ces évaluations servent à orienter les travaux du Comité pour les années à venir. Son bureau réalise une étude approfondie de trois de ses six activités de programme de sorte qu'en l'espace de deux années, l'ensemble du programme de travail est revu et mis à jour en fonction des besoins des pays membres. En ce qui concerne le Comité du bois, les pays membres et d'autres parties prenantes effectuent un examen stratégique de l'ensemble de son programme de travail tous les quatre ans. Le dernier remonte à 2000/2001, le prochain sera réalisé en 2003/2004.

**57. Compte tenu de ces exemples, il est proposé à la Commission de demander à tous les organes subsidiaires principaux d'évaluer leur programme de travail général une fois tous les quatre ans. Parallèlement, le secrétariat s'efforcera de mettre au point l'ensemble de méthodes d'évaluation susmentionnées.**

## ANNEXE I

### **Proposition de modifications à apporter au processus de planification du programme de travail**

La participation des différents acteurs à l'élaboration des textes explicatifs du budget-programme au cours de l'année de présentation du budget pourrait se dérouler comme suit:

- i) Chaque **organe subsidiaire principal** élaborerait une note exposant brièvement: ses orientations et domaines prioritaires, des propositions concernant les activités à poursuivre, celles auxquelles mettre fin et celles à entreprendre et une éventuelle réorganisation de ses réunions, documents et publications;
- ii) À la session annuelle qu'elle tient au cours de l'année de présentation du budget, la **Commission** définirait, au titre d'un point particulier de l'ordre du jour, l'orientation générale de ses travaux pour l'exercice biennal à venir;
- iii) Le **Groupe directeur** donnerait son avis, en particulier en ce qui concerne les démarches et les activités intersectorielles;
- iv) Le **secrétariat** tiendrait compte des contributions des trois catégories d'acteurs susmentionnés dans les textes explicatifs du projet de programme;
- v) Les textes explicatifs du projet de programme seraient examinés par le **Groupe d'experts du programme de travail** qui soumettrait ensuite ses recommandations à la Commission pour qu'elle les approuve;
- vi) Le **Secrétaire exécutif** tiendrait compte de ces recommandations dans la rédaction définitive des textes explicatifs avant de les soumettre au Siège de l'ONU.

## ANNEXE II

### **Mécanisme proposé par le Groupe d'experts du programme de travail pour faciliter l'établissement de priorités en matière de coopération technique**

- À sa session annuelle, chaque organe subsidiaire principal devrait signaler au Groupe d'experts par l'intermédiaire du secrétariat les domaines prioritaires qui ne disposent pas de ressources suffisantes;
- Sur cette base, le Groupe d'experts: a) établirait, si nécessaire, un ordre de priorité entre ces domaines; b) envisagerait, le cas échéant, en consultation avec les bureaux des organes subsidiaires principaux intéressés, les domaines auxquels il conviendrait d'allouer des fonds non attribués, et adresserait des recommandations en conséquence au Secrétaire exécutif; c) demanderait au secrétariat de soumettre, en consultation avec les pays, des propositions de projets dans les domaines auxquels le Groupe d'experts estime que des fonds devraient être attribués;
- Le secrétariat tiendrait le Groupe d'experts régulièrement informé des propositions de projet, en particulier dans les domaines insuffisamment dotés, afin d'encourager et de faciliter leur financement;
- Les membres du Groupe d'experts pourraient s'appuyer sur les débats de ce dernier pour attirer l'attention de leurs administrations centrales sur les activités de coopération technique qui ne bénéficient pas d'un financement suffisant;
- Le Groupe d'experts rendra compte des résultats à la Commission à sa session annuelle;
- Le mécanisme ne devrait pas empêcher les pays ni d'autres institutions compétentes de proposer ou de financer des projets particuliers concernant les activités de base de la CEE.

-----