



**Conseil économique  
et social**

Distr.  
GÉNÉRALE

E/ECE/1446  
6 février 2007

FRANÇAIS  
Original: ANGLAIS

---

**COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'EUROPE**

Soixante-deuxième session  
Genève, 25-27 avril 2007  
Point 2 de l'ordre du jour provisoire

**MISE EN ŒUVRE DE LA RÉFORME**

Note du Secrétaire exécutif

*Résumé*

Le Plan de travail pour la réforme de la CEE (document E/ECE/1434/Rev.1) prévoit que la Commission devra, à sa session de 2009, faire le point de la réforme de la CEE. La note que voici décrit l'état d'avancement de chacune des grandes composantes de la réforme, soulignant ce qui a été accompli et ce qui reste à faire. Le Comité exécutif procédant régulièrement à un examen détaillé des progrès de la réforme, un document de séance daté d'avril 2007 sera présenté à la Commission pour actualiser les données figurant dans la présente note.

La Commission est invitée à examiner la mise en œuvre de la réforme sur la base de cette note, en accordant une attention particulière aux domaines dans lesquels il faut progresser encore, aux problèmes et aux questions qui se posent et aux propositions correspondantes.

## **INTRODUCTION**

1. Le Plan de travail pour la réforme de la CEE confirme que celle-ci a pour mission de faciliter une intégration et une coopération économiques plus poussées et de favoriser le développement durable et la prospérité économique dans la région. Il indique également les moyens auxquels elle a recours pour contribuer à la réalisation de ces grands objectifs politiques et économiques, à savoir la concertation sur les politiques à mener, l'élaboration et l'application d'instruments juridiques, de normes et de règlements internationaux, l'échange de données sur les meilleures pratiques et la coopération technique en faveur des pays en transition.
2. Cela posé, le principal succès de la réforme a été le recentrage du programme de travail de la Commission, avec une définition claire des domaines prioritaires. La CEE a ainsi prouvé qu'elle était capable de s'adapter à l'évolution des besoins de ses États membres et de leur fournir des services spécialisés de haut niveau dans ses domaines de compétence reconnus.
3. Ce recentrage a permis à la CEE d'asseoir sa spécificité dans le paysage institutionnel de la région. C'est à partir de ce positionnement que la réforme appelle à renforcer les relations de coopération et de complémentarité avec les autres organisations régionales, qu'elles fassent ou non partie du système des Nations Unies.
4. Un autre aspect important de la réforme est la simplification et la consolidation de la structure de gouvernance de la CEE à l'échelle intergouvernementale, associées à une amélioration de la gestion grâce au renforcement de la planification, du contrôle et de l'évaluation des programmes au sein du secrétariat. On voit ici combien les États membres de la CEE sont soucieux d'accroître la transparence et la responsabilisation; les mesures adoptées à cet égard constituent une réponse concrète à l'une des principales demandes de transformation exprimée au niveau mondial.
5. Dans les principaux domaines, la réforme a avancé rapidement. Dans d'autres, il est nécessaire d'en faire plus. L'objet de la présente note est de donner un aperçu du travail qui a été accompli à ce jour, de ce qui peut être amélioré et de ce qui reste à faire.
6. La réforme et les progrès très positifs qui ont été réalisés dans sa mise en œuvre, comme on va le voir, ont renforcé la confiance des États membres dans la CEE. Grâce à la clarté des orientations, à une plus grande transparence, à une responsabilisation accrue et à une meilleure compréhension du rôle et des responsabilités de chacun, cette confiance renouvelée a non seulement permis d'améliorer considérablement les relations de travail entre les États membres et le secrétariat, mais également contribué à créer un climat favorable au développement de partenariats avec d'autres organisations et institutions de la région. La réussite de la réforme dépendra en définitive de la pérennité de cet «esprit de partenariat», en d'autres termes, des efforts conjoints et de la volonté constante de toutes les parties – en premier lieu des États membres et du secrétariat, mais aussi des autres acteurs participant aux activités de la CEE.

## **I. PRIORITÉS DES PROGRAMMES**

### **A. Recentrer le programme de travail**

7. La réforme du programme de travail a consisté principalement à supprimer deux sous-programmes et à en créer un nouveau, avec le redéploiement de quelque 30 personnes.

8. Les comités sectoriels et les divisions fonctionnelles correspondantes du secrétariat se sont mobilisés pour donner suite aux dispositions particulières du Plan de travail relatives à chacun des sous-programmes (document E/ECE/1434/Rev.1, par. 30 à 68). Le bilan actualisé de la réforme dont il est fait mention au début de la présente note indiquera les mesures prises et la façon dont les ressources supplémentaires sont mises au service des priorités de chaque sous-programme.

9. Le nouveau sous-programme sur la coopération et l'intégration économiques a été lancé lors de la réunion constitutive du comité sectoriel correspondant qui a fixé son programme de travail et créé ses organes subsidiaires, conformément aux orientations adoptées dans le cadre la réforme. L'exécution du programme de travail est en cours. Nombreux sont les États membres et les autres parties prenantes, en particulier des pays en transition, qui en attendent beaucoup, surtout en matière de renforcement des capacités. Il s'agit maintenant d'attirer des ressources extrabudgétaires pour permettre aux pays qui en ont besoin de bénéficier pleinement des activités du sous-programme, et de faire participer le secteur privé des pays développés à économie de marché aux activités du sous-programme pour qu'il fasse profiter de son expérience les associations d'entreprises des pays en transition qui manifestent déjà un grand intérêt pour le sous-programme.

10. Il a été décidé que certains sujets relevant des sous-programmes supprimés, comme les droits de propriété intellectuelle, les partenariats secteur public-secteur privé et les marchés immobiliers, continueraient d'être traités dans le cadre du programme de travail recentré. Des mesures ont déjà été prises pour les intégrer dans les sous-programmes correspondants, mais cette intégration n'est pas terminée.

## **B. Promouvoir une approche multisectorielle ou intersectorielle des activités de la CEE**

11. Chaque sous-programme doit favoriser les activités intersectorielles. La CEE en avait déjà entrepris avant la réforme, associant par exemple transports et environnement, énergie et environnement, transports et énergie, et commerce, environnement et bois. Certaines ont été maintenues, d'autres non. Il faut maintenant donner un nouveau souffle à celles qui se poursuivent, par exemple dans le domaine des transports et de l'environnement, et en lancer de nouvelles après avoir conçu et mis en place un mécanisme qui facilite le choix des questions multisectorielles à traiter. Il est proposé de réfléchir à un tel mécanisme qui pourrait être étudié et adopté par le Comité exécutif, en étroite coopération avec les présidents des comités sectoriels.

12. Les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et l'égalité des sexes sont des questions intersectorielles devant être traitées dans le cadre de la CEE. Des mesures ont été prises pour créer une base de données sur les OMD, avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF). Le secrétariat envisage également d'organiser une réunion interorganisations afin d'étudier comment la CEE pourrait offrir, comme l'exige la réforme, un cadre de discussion où toutes les parties prenantes pourront échanger des informations, des vues et des données d'expérience pour promouvoir les OMD dans la région.

13. En ce qui concerne l'égalité des sexes, le Comité exécutif a pris des mesures pour appliquer les dispositions du Plan de travail, en demandant en particulier à tous les comités sectoriels de déterminer les domaines où il convenait d'intégrer la perspective antisexiste, en

décidant que cette problématique serait régulièrement évoquée aux sessions de la Commission et en invitant les États membres à inclure des représentants de groupes œuvrant pour l'égalité des sexes dans les délégations qu'ils enverraient à ces sessions. En outre, conformément aux priorités du Plan de travail, il est proposé que la CEE suive la question des «aspects économiques de la parité des sexes» et exécute des activités dans ce domaine, coordonnées par le Bureau du Secrétaire exécutif, avec la participation des sous-programmes concernés. Par exemple, elle pourrait organiser une réunion régionale pour étudier les progrès et recenser les bonnes pratiques concernant «les femmes et l'économie» dans le cadre des préparatifs de l'examen Beijing+15 (voir le document E/ECE/1447).

### **C. Coopération technique**

14. Dans le Plan de travail pour la réforme, il est réaffirmé que les activités de coopération technique de la CEE doivent être fonction de la demande, liées à ses activités normatives et centrées sur les pays en transition. Ces activités font donc l'objet d'une sélection et sont axées sur les secteurs où la CEE dispose de compétences propres et d'un avantage comparatif par rapport à d'autres organisations. Dans le futur, il pourra être nécessaire de suivre une politique plus intersectorielle afin de créer des liens entre les activités de coopération technique entreprises dans une même sous-région, surtout lorsqu'elles ont pour objectifs communs de renforcer l'intégration régionale et de régler des problèmes transfrontières.

15. Conformément au Plan de travail, tous les projets extrabudgétaires qui ne sont pas déjà inscrits au budget-programme ont été examinés par le Comité exécutif et, sur la base de l'évaluation de la Stratégie de coopération technique de 2004, on élabore actuellement une version révisée de la Stratégie qui devrait être soumise à la Commission pour approbation lors de sa session de 2007.

16. Des améliorations doivent être apportées dans les domaines suivants: examen plus systématique de la coopération technique par les comités sectoriels; renforcement du contrôle et de l'évaluation des activités d'assistance technique; fonctionnement du Groupe de la coopération technique, compte tenu des tâches qui lui seront confiées dans la stratégie révisée de coopération technique.

## **II. RELATIONS AVEC LES AUTRES ORGANISATIONS**

### **A. Relations avec les organisations régionales**

17. La réforme prévoit que, pour augmenter l'impact de ses activités, la CEE renforcera sa coopération avec les principales organisations et institutions internationales dans tous les domaines de travail qui s'y prêtent, et qu'en particulier elle consultera régulièrement les autres organisations paneuropéennes. Des efforts ont été faits dans ce sens et commencent à porter leurs fruits sur le plan tant pratique que politique.

18. La CEE a aussi considérablement amélioré ses relations avec la Commission européenne, en particulier grâce aux visites de haut niveau du Secrétaire exécutif à Bruxelles et à une coopération fonctionnelle plus étroite avec les Directions générales et le Service commun RELEX. Des mesures concrètes ont été prises pour recenser les activités de la CEE susceptibles de soutenir la nouvelle politique de voisinage de l'UE, notamment à l'égard de ses voisins de

l'Est, l'accent étant mis sur certains domaines de compétence de la CEE. Cette démarche prometteuse doit être poursuivie en vue de créer des synergies entre les activités des deux organisations dans les pays de la région qui ne sont pas membres de l'Union européenne. La coopération étroite entre la Commission européenne et la CEE peut aussi contribuer à rendre le paysage européen plus cohérent.

19. Depuis le lancement de la réforme, des liens avec de nouvelles initiatives pour l'intégration sous-régionale en Europe orientale ont été créés ou considérablement renforcés. Par exemple, on élabore actuellement un mémorandum d'accord avec la Communauté économique eurasiennne (EURASEC), instance prometteuse pour l'intégration sous-régionale entre pays d'Europe orientale et pays d'Asie centrale. Une coopération active s'est instaurée avec la Communauté, notamment en matière d'assistance technique dans des domaines comme les ressources hydriques et énergétiques et la facilitation du commerce, ainsi que pour des questions liées à la coopération et à l'intégration économiques.

20. La CEE et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) ont développé leurs relations de travail sous l'impulsion du Mémorandum d'accord de 2004. La CEE joue un rôle important dans l'examen de la mise en œuvre des engagements de l'OSCE concernant les aspects économiques et environnementaux de la sécurité. L'examen effectué par la CEE l'année dernière, axé sur les transports, a été bien accueilli et ses recommandations ont été suivies par l'OSCE. La contribution de la CEE a été saluée à la réunion du Conseil ministériel de l'OSCE de décembre 2006 (dans la Décision ministérielle sur le dialogue futur sur le transport au sein de l'OSCE). En contrepartie, la CEE s'est vu confier un rôle de premier plan dans la définition de l'ordre du jour de réunions de l'OSCE ayant trait aux domaines de travail sectoriels de la Commission et dans la participation à ces réunions – qui lui fournissent l'occasion de promouvoir et de renforcer ses activités. En outre, l'OSCE a apporté des fonds pour certains projets de la CEE. De nouvelles activités de coopération de cet ordre devraient être entreprises à l'avenir, si l'on parvient à mobiliser des ressources supplémentaires à cette fin.

21. Le Programme spécial pour l'économie des pays d'Asie centrale (SPECA), exécuté conjointement par la CEE et par la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), a trouvé un second souffle grâce à sa réforme de 2005, qui porte ses fruits avec, en particulier, une amélioration de la gouvernance, de l'exécution des projets, de leur financement et de leur «visibilité» – auprès des acteurs politiques (UE, EURASEC) et auprès d'importantes parties prenantes comme la communauté des chercheurs. Il faut cependant en faire plus si l'on veut que le Programme contribue effectivement à mobiliser une aide à l'intégration régionale des pays d'Asie centrale, ainsi qu'à leur intégration dans l'économie européenne et l'économie mondiale. En particulier, il convient de faire davantage d'efforts pour promouvoir la cohérence entre le SPECA et les activités des institutions financières internationales dans la région relevant du Programme de coopération économique régionale pour l'Asie centrale (CAREC). Les réunions du forum économique du SPECA qui auront lieu en 2007 à Almaty et Berlin offrent des perspectives prometteuses à cet égard.

22. Dans l'esprit de la réforme, l'évolution récente des relations de la CEE avec d'autres organisations et institutions régionales/sous-régionales procède donc d'une volonté d'exploiter pleinement les avantages comparatifs de la Commission, à savoir ses domaines et ses réseaux de compétences axés sur l'intégration régionale et les questions transfrontières. Ce principe vaut d'ailleurs pour toutes les organisations régionales. Il s'agit maintenant d'obtenir des pays de la

région de la CEE des avis cohérents et coordonnés sur les divers processus intergouvernementaux et les activités connexes menées dans les principales organisations appartenant au paysage institutionnel européen.

23. En plus des partenaires susmentionnés, la CEE coopère avec toute une gamme d'autres organisations régionales et sous-régionales œuvrant dans des domaines analogues ou complémentaires. Il importe d'établir des priorités pour cette coopération afin que les partenariats créés soient utiles et débouchent sur des réalisations concrètes.

## **B. Relations avec les organes et organismes des Nations Unies**

24. La CEE, en tant que partie intégrante du système des Nations Unies, coopère également avec un grand nombre d'autres éléments de ce système.

25. Au niveau opérationnel, le principal interlocuteur de la CEE est le PNUD avec lequel, selon le Plan de travail, il convient de renforcer les relations. Des mesures ont été prises dans ce sens, consistant en particulier à informer les bureaux de pays du PNUD des activités d'assistance technique de la Commission de façon plus systématique, et à donner des conseils pour l'élaboration ou l'examen des bilans communs de pays dans les pays les moins avancés de la région, à partir desquels sont établis les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement. Il faut toutefois redoubler d'efforts afin de permettre à la CEE de transmettre ses compétences à l'échelon des pays, en veillant en particulier à ce que de la dimension transfrontière du développement soit prise en compte dans les bilans et plans-cadres dressés dans la région.

26. En ce qui concerne les activités normatives, comme les autres commissions régionales, la CEE a pour mission de suivre les engagements multilatéraux pris à l'Assemblée générale, au Conseil économique et social et aux conférences et sommets mondiaux des Nations Unies, et d'apporter à ces organes mondiaux, ainsi qu'au Secrétaire général, le concours dont ils ont besoin. À cet égard, elle peut être chargée d'élaborer des rapports ou d'organiser des réunions régionales de préparation ou de suivi d'activités organisées par l'ONU à l'échelle mondiale. Ces tâches sont coordonnées par le Bureau du Secrétaire exécutif. De plus, il est demandé aux commissions régionales de contribuer aux évaluations régionales de questions de développement pour des publications de l'ONU sur l'économie et la société à l'échelon mondial. Depuis la réforme, les ressources allouées à ce type d'activités sont minimales et il faut établir un ordre de priorité entre les nombreuses demandes, en évaluant l'importance de chacune au sein de la région et au niveau mondial. Il est donc nécessaire que les États membres de la CEE conseillent le secrétariat sur la façon de gérer ces multiples demandes, eu égard au fait que les ressources sont limitées.

27. Enfin, il convient d'appréhender les relations de la Commission avec les autres entités des Nations Unies dans le contexte plus large de la réforme de l'ONU, car elle peut influencer sur les activités de la CEE. Par exemple, selon le rapport du Groupe de haut niveau sur la cohérence de l'action du système des Nations Unies, les commissions régionales devraient servir de catalyseurs pour les fonctions normatives et analytiques de l'ONU à l'échelle régionale. Cette recommandation, si elle était adoptée par les États membres, pourrait avoir pour conséquence un renforcement des relations des commissions régionales avec les bureaux régionaux des fonds et des programmes afin de mieux lier les activités normatives et analytiques

aux activités opérationnelles au niveau régional. En outre, à l'échelle intergouvernementale et mondiale, l'Assemblée générale, dans une résolution adoptée récemment, appelle les commissions régionales à participer aux réunions annuelles organisées au niveau ministériel pour examiner les progrès accomplis, qui ont été instituées dans le cadre de la réforme du Conseil économique et social approuvée au Sommet mondial de 2005. Ces exemples montrent qu'il est important de suivre étroitement l'évolution de la réforme générale de l'ONU et d'en informer dûment les États membres de la CEE afin qu'ils soient à même d'examiner ses incidences sur les activités de la Commission et, partant, de donner les orientations qui s'imposent.

### **III. GOUVERNANCE ET GESTION**

#### **A. Structure de gouvernance**

28. La nouvelle structure de gouvernance est pleinement opérationnelle.

29. À compter de 2007, la session de la Commission devient biennale, le Mandat et le Règlement intérieur ayant été modifiés en conséquence. Le Plan de travail pour la réforme de la CEE indique qu'en tant qu'organe directeur suprême de la CEE la Commission prend des décisions d'ordre stratégique et est le cadre d'un débat d'orientation de haut niveau sur le développement économique de la région. Sa session biennale est donc l'occasion d'examiner et de réajuster les grandes orientations du travail de la CEE et de montrer en quoi ce travail contribue à la réalisation de l'objectif commun de ses États membres, à savoir promouvoir l'intégration, la stabilité et la prospérité de la région. C'est également l'occasion de montrer quelle place la CEE occupe dans le cercle plus large des institutions européennes, transatlantiques et euro-asiatiques de façon à renforcer les partenariats avec elles. Enfin, la session biennale est un bon moment pour expliquer et promouvoir une approche intersectorielle des activités de la CEE, en montrant, par exemple, que la question de la viabilité recoupe tous les domaines de travail. L'organisation des sessions biennales dans cette optique, à commencer par celle de 2007, devrait largement contribuer à donner une image plus claire et plus visible de la CEE.

30. Le nouveau Comité exécutif a tenu sa première réunion de fond en avril 2006. Son ordre du jour reflète les fonctions qui lui ont été assignées conformément au Plan de travail pour la réforme de la CEE. En particulier, il supervise les activités des comités sectoriels et du secrétariat. À ce jour, il a déjà rencontré les présidents et vice-présidents des comités sectoriels et approuvé les programmes de travail correspondants ainsi que la création/le renouvellement du mandat/la suppression d'organes subsidiaires sur proposition des comités sectoriels dont ils dépendent.

31. Les comités sectoriels ont été réorganisés de façon que chaque sous-programme soit désormais attribué à un d'entre eux. Comme prévu dans le Plan de travail pour la réforme de CEE, la gestion intergouvernementale des activités relatives à la population est assurée par le Comité exécutif, de même que l'ensemble des activités de coopération technique.

32. Le Comité exécutif joue un rôle clef dans la nouvelle structure de gouvernance; il est donc important qu'il fonctionne bien, ne serait-ce que parce que chaque réunion demande des préparatifs considérables et un gros travail de la part à la fois du secrétariat, du président et des

vices-présidents<sup>1</sup>. Il faut veiller à ce qu'il joue pleinement le rôle prévu par la réforme, et à s'attacher à maintenir l'intérêt et la participation des États membres. Pour cela, il faudrait: établir un ordre du jour équilibré (questions stratégiques, questions relatives au programme de travail); susciter un engagement ferme des pays membres, qui se traduise par leur participation active et équilibrée; maintenir un dialogue constructif entre les comités sectoriels et le Comité exécutif pour qu'il n'y ait pas de décalage entre les connaissances et l'approche des comités sectoriels et l'action de l'organe qui approuve leurs programmes de travail (Comité exécutif/Commission), en veillant à ce que les informations fournies par les présidents des comités structurels soient bien structurées et bien présentées et à ce que les membres du Comité exécutif fassent part de leur réaction sur le fond; maintenir aussi un dialogue constructif entre le Comité exécutif et le secrétariat.

33. Quant aux comités sectoriels, il faudrait étudier plus avant la possibilité de rationaliser leurs structures subsidiaires et leurs besoins en services de conférence, en particulier dans le cas des grands sous-programmes qui génèrent un nombre très élevé de réunions et de documents.

#### **B. Planification, contrôle et évaluation des programmes**

34. On a renforcé le personnel et les mécanismes de planification, de contrôle et d'évaluation des programmes – éléments clefs de la gestion axée sur les résultats visant à améliorer l'efficacité et la transparence à la CEE. À cette fin, entre autres initiatives, un groupe chargé de la planification, du contrôle et de l'évaluation a été créé.

35. Ce groupe a participé à la définition et à l'harmonisation de ses fonctions et pratiques en matière d'évaluation. C'est dans ce but qu'il a élaboré un guide pour l'évaluation biennale des résultats, en concertation avec les divisions, guide qui a par la suite été approuvé par le Comité exécutif en 2006. Au début de 2007, un stage de formation a été organisé conjointement avec le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) à l'intention des directeurs de programme de la CEE et des coordonnateurs des divisions pour la planification, le contrôle et l'évaluation, afin de renforcer leurs compétences en matière d'évaluation et de garantir la réalisation des évaluations prévues pour 2006-2007 (il s'agit d'un progrès décisif dans la sensibilisation à l'importance et à l'utilité que revêtent ces évaluations et l'application de leurs résultats). Il faudra poursuivre ces efforts afin que les directeurs des sous-programmes et des projets ainsi que le personnel et les délégations des pays membres comprennent et soutiennent totalement le processus d'évaluation des résultats des sous-programmes par les comités sectoriels.

36. Encouragés par le Conseiller spécial et le Groupe de la planification, du contrôle et de l'évaluation, les comités sectoriels ont examiné pour la première fois, à leurs sessions de 2006, des bilans de leurs sous-programmes respectifs, établis par le secrétariat dans le cadre du rapport sur l'exécution du programme. Des discussions animées ont eu lieu dans plusieurs comités sectoriels et des délégations ont souligné la nécessité de renforcer le rôle des évaluations et d'utiliser leurs résultats pour la gestion des programmes. Cette démarche semble prometteuse

---

<sup>1</sup> En 2006, entre avril et décembre, le Comité a tenu 11 réunions. La période la plus chargée a été septembre/octobre/novembre: il s'est alors réuni deux fois par mois en raison de la préparation du budget-programme et du calendrier des comités sectoriels – facteur déterminant qui a conduit à enchaîner les réunions.



dans la perspective des évaluations biennales des résultats qui doivent être menées par les comités à partir de l'exercice biennal 2008-2009.

37. Le Groupe de la planification, du contrôle et de l'évaluation prévoit également d'aider davantage les hauts responsables de la CEE à contrôler l'exécution du programme de travail en général et des recommandations/engagements. Il envisage aussi de stimuler les divisions et de les aider à pratiquer réellement une gestion axée sur les résultats. Il conviendra de renforcer son rôle dans la planification des programmes, notamment en facilitant le choix des thèmes des activités multisectorielles ou intersectorielles.

### **C. Gestion des ressources humaines**

38. La mise en œuvre de la réforme a nécessité un redéploiement important de personnel (30 postes, soit 15 % des effectifs imputés au budget ordinaire). Pour cela, un mécanisme totalement transparent a été mis en place, qui a permis la participation de tous les membres du personnel. Le redéploiement s'est donc fait avec le plein appui du personnel, malgré les difficultés rencontrées pour ajuster les compétences et les caractéristiques de l'emploi.

39. On a eu recours à un mécanisme de redéploiement analogue pour une opération volontaire de mobilité latérale interne lancée dans le cadre du programme de mobilité concernant l'ensemble du système des Nations Unies. La Commission envisage de procéder régulièrement à des opérations de mobilité interne afin que les membres du personnel puissent enrichir leurs compétences, ce qui permettra à l'organisation de s'adapter avec plus de souplesse à l'évolution des besoins. Elle entend également promouvoir la mobilité entre la CEE et d'autres entités faisant ou non partie du système des Nations Unies.

### **D. Améliorer la communication et l'image de marque de la CEE**

40. Dans le Plan de travail, il est prévu d'améliorer l'image de marque de la CEE – véritable «casse-tête» étant donné que la CEE œuvre dans plusieurs secteurs spécialisés, ce qui ne lui permet pas d'associer son image à un seul domaine comme le font, par exemple, les organismes spécialisés des Nations Unies. Toutefois, il est souhaitable de projeter une image unique si l'on veut véhiculer une identité claire de la CEE auprès des institutions «généralistes», en particulier des ministères des affaires étrangères, d'où la proposition d'élaborer une «carte d'identité» de la CEE, présentant les objectifs, les ressources et les fonctions communes à tous ses domaines d'activité, et synthétisant les activités phares de chacun d'entre eux. Une fois soumise au Comité exécutif, cette carte d'identité serait largement diffusée auprès des autorités nationales et des missions diplomatiques, ainsi qu'auprès des autres partenaires et clients de la CEE dans la région dont elle s'occupe et au-delà.

-----