



Nations Unies

**Examen de la gestion et de l'administration
de la Commission économique pour
l'Amérique latine et les Caraïbes**

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Aicha Afifi et Jorge Flores Callejas



Examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

Rapport du Corps commun d'inspection

Établi par Aicha Afifi et Jorge Flores Callejas



*Résumé***Examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes****Introduction et contexte**

Le Corps commun d'inspection (CCI) a inscrit à son programme de travail pour 2019 un examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC). L'Assemblée générale a ensuite pris note avec satisfaction du programme de travail pour 2019 dans sa résolution 73/287.

Créée par la résolution 106 (VI) du Conseil économique et social des 25 février et 5 mars 1948, la Commission économique pour l'Amérique latine a commencé à fonctionner comme un groupe de réflexion régional cette même année.

La CEPALC est l'une des cinq commissions régionales. Elle a été créée dans le but de contribuer au développement socioéconomique de l'Amérique latine et des Caraïbes, de coordonner les actions menées à cette fin et de renforcer les liens économiques entre les pays de la région et avec les autres nations du monde.

Dans le cadre de la présente étude, une lettre d'observations a été établie et adressée au Secrétariat à la fin de 2019 ; son principal objectif était de présenter en temps voulu certaines des conclusions préliminaires de l'étude, afin que le Secrétariat puisse prendre des décisions en connaissance de cause dans le cadre de la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement.

Dans la lettre d'observations, les Inspecteurs ont mis l'accent sur les forces institutionnelles et le positionnement de la CEPALC dans le contexte des réformes du Secrétaire général concernant la dimension régionale du système des Nations Unies pour le développement. La présente étude inclut la réponse du Secrétaire général à cette lettre dans le cadre du volet sur la coordination régionale.

Dans la présente étude, les Inspecteurs s'appuient sur les travaux antérieurs du CCI, en particulier la lettre d'observations et l'examen de la gestion et de l'administration de la CEPALC entrepris en 2012 (JIU/NOTE/2013/2).

Objectifs

L'objectif principal de l'examen est de fournir une évaluation indépendante des cadres réglementaires et des pratiques connexes concernant la gestion et l'administration de la CEPALC, en mettant en évidence les domaines préoccupants, ceux qui doivent être améliorés et les défis à relever, en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de la commission régionale.

Les Inspecteurs examinent également la contribution attendue de la CEPALC au niveau régional, son rôle de coordination régionale vis-à-vis des acteurs régionaux, qu'ils fassent partie ou non du système des Nations Unies, la répartition des tâches dans la région, et l'adéquation des processus de gestion et d'administration, de la gouvernance et de l'organigramme pour ce qui est de favoriser efficacement le développement durable aux niveaux régional et national.

Principaux résultats et conclusions*Gouvernance*

Les mandats de la CEPALC découlent des décisions et des résolutions de la Commission – son organe délibérant –, du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale. Les États membres et les membres associés exercent la gouvernance institutionnelle au niveau régional en participant aux réunions de la Commission, dont la plus importante est la session biennale. Celle-ci permet un contrôle par les gouvernements des États membres, qui examinent le rapport du secrétariat sur les activités de la Commission et s'informent ainsi des travaux accomplis par la CEPALC au cours de la période précédente.

La CEPALC assure également le secrétariat de plusieurs organes subsidiaires de la Commission, qui permettent aux États membres et aux membres associés de mieux comprendre les travaux, les recommandations et les propositions de la CEPALC dans divers domaines d'activité.

À la trente-sixième session de la Commission, tenue en 2016, les États membres ont établi le Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable. Le Forum est convoqué sous les auspices de la CEPALC afin de suivre et d'examiner la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement. Il constitue, entre autres choses, une plateforme régionale d'apprentissage mutuel et d'échange, permettant aux pays de la région de mettre en commun leurs expériences et leurs bonnes pratiques.

Mandat et programme de travail

Le mandat de la Commission comprend les aspects sociaux du développement économique et l'interrelation entre les facteurs économiques et sociaux. Dans le cadre d'un programme de travail adopté par la Commission ou le Comité plénier (les années où la Commission ne se réunit pas), les États membres et les membres associés établissent les mandats qui guideront les travaux futurs de la Commission.

Le mandat initial englobait expressément les aspects « économiques et sociaux » du développement, mais ne citait nullement la dimension environnementale. Celle-ci figure pourtant dans les études et activités de la CEPALC, et a été validée par les États membres dans les différents programmes de travail qu'ils ont adoptés. Par ailleurs, il est souligné dans la résolution 700 (XXXVI) que le Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable sera convoqué sous les auspices de la CEPALC et qu'il contribuera à la mise en œuvre du Programme 2030 et à la réalisation des objectifs de développement durable en favorisant, entre autres, l'intégration des trois dimensions du développement durable de manière holistique et intersectorielle, en mettant un accent particulier sur la protection et l'utilisation durable de l'environnement.

Programme de travail et Programme 2030

Dans la présente étude, les Inspecteurs se penchent sur la contribution de la CEPALC dans le contexte du Programme 2030. Ils parviennent à la conclusion que, depuis l'adoption de celui-ci en 2015, la CEPALC a apporté un appui précieux aux pays d'Amérique latine et des Caraïbes dans la mise en œuvre et le suivi du Programme 2030. D'après la CEPALC, l'intégration et la coopération régionale sont les fondements d'une mise en œuvre réussie du Programme 2030, permettant aux pays de traiter conjointement les questions économiques et transfrontières.

Les Inspecteurs ont constaté que la CEPALC avait réaligné son programme de travail sur les objectifs de développement durable en restructurant son cadre stratégique au cours de l'exercice biennal 2018-2019. Dans la présente étude, les Inspecteurs analysent ce réalignement et la contribution des différents sous-programmes à la réalisation de certains objectifs de développement durable.

Sous-région des Caraïbes

La CEPALC répond aux besoins de la sous-région des Caraïbes, notamment en exécutant les mandats du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes, organe subsidiaire de la Commission. Les priorités sous-régionales sont dictées par le Programme 2030 et par les caractéristiques propres aux petits États insulaires en développement. Bien que complémentaires, les priorités sous-régionales et le Programme 2030 posent des difficultés légèrement différentes aux pays de la sous-région, dont la plupart n'ont pas les capacités nécessaires pour assurer le suivi et l'établissement de rapports sur ces deux aspects.

Pour surmonter ces difficultés, la Commission a franchi une étape importante en lançant la stratégie dite « Les Caraïbes d'abord » à sa trente-septième session, tenue en 2018. La stratégie vise à régler les problèmes tenaces qui sont propres à la sous-région des Caraïbes.

Les Inspecteurs décrivent et analysent les initiatives lancées dans le cadre de la stratégie, en recommandant que les résultats obtenus fassent l'objet d'un suivi particulier et de rapports réguliers adressés à la Commission.

Organigramme et direction exécutive

La CEPALC est actuellement composée de 13 divisions, dont chacune est chargée de la mise en œuvre d'un sous-programme, y compris ceux des deux bureaux sous-régionaux (au Mexique et à la Trinité-et-Tobago). Par rapport aux autres commissions régionales, il existe davantage de divisions dans l'organigramme de la CEPALC. Le rapport contient une analyse des objectifs des sous-programmes, d'où il ressort qu'une refonte de la structure actuelle des sous-programmes pourrait permettre de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires.

Les Inspecteurs examinent le rôle des bureaux sous-régionaux et des bureaux nationaux de la CEPALC, qui est important dans son organigramme, et les activités qu'ils ont menées. Cependant, la réforme actuelle du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents invite à repenser les fonctions exécutées par les bureaux nationaux de la CEPALC dans le contexte des appels à une coordination et à une action unifiée au niveau national.

Le Secrétariat fait l'objet d'une réforme complète de ses structures, activités et processus et la CEPALC, en tant que partie intégrante du Secrétariat, devra mettre en œuvre les réformes de gestion. Dans ce contexte, les Inspecteurs analysent les principales difficultés que la direction de la CEPALC doit surmonter pour gérer la commission régionale de manière efficace et efficiente. Ces difficultés se rapportaient principalement au processus de réforme en cours et aux problèmes de liquidités rencontrés par le Secrétariat.

Gestion des ressources humaines

Dans le cadre de la présente étude, les Inspecteurs examinent la gestion des ressources humaines, y compris l'équilibre entre les sexes et la répartition géographique du personnel. Les Inspecteurs ont constaté que le déséquilibre dans la répartition géographique du personnel s'était accentué depuis le précédent examen en 2012. La proportion du personnel issu de la région Amérique latine et Caraïbes, qui représente 77 % du personnel de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, a augmenté de 10 % depuis 2012, au détriment de toutes les autres régions. Les Inspecteurs proposent des mesures supplémentaires qui pourraient être prises pour recruter du personnel qualifié issus d'autres régions, afin de parvenir à une répartition géographique plus équilibrée du personnel.

L'équilibre entre les sexes au sein du personnel est un domaine dans lequel des mesures ont été prises depuis le précédent examen. Cependant, il faut faire davantage. Si d'après les chiffres globaux, on recense 47,3 % d'hommes et 52,7 % de femmes, il faut être particulièrement attentif à la répartition des sexes par catégorie de personnel et par grade.

Les Inspecteurs ont examiné d'autres éléments de la gestion des ressources humaines, tels que l'évaluation et la notation des fonctionnaires et le respect du programme de formation obligatoire établi par le Secrétariat. Dans les deux cas, les Inspecteurs ont constaté que les taux de conformité étaient faibles et ont recommandé à la direction de prendre des mesures pour résoudre ces problèmes.

Gestion financière

Les ressources globales de la CEPALC pour l'exercice biennal 2018-2019 se sont élevées à 140,2 millions de dollars, auxquels s'ajoutent des ressources extrabudgétaires de 18,7 millions de dollars. Il ressort de l'analyse des ressources sur la période de 2012 à 2020 que le budget ordinaire a diminué, tandis que les ressources extrabudgétaires sont demeurées inchangées.

Le budget ordinaire est la principale source de financement de la CEPALC, mais son exécution est entravée par de graves problèmes de liquidités. Les contraintes de trésorerie ont pesé sur l'ensemble de la structure financière de la CEPALC à la fin de l'exercice biennal 2018-2019. Des efforts considérables ont été déployés pour contrôler l'utilisation des ressources et les réaffecter dans les domaines prioritaires. Ce problème a eu des répercussions négatives sur l'ensemble du Secrétariat. L'exécution du budget 2018-2019 a été grandement

limitée par les contraintes de liquidités et le niveau insuffisant des réserves, comme l'a confirmé le Secrétaire général.

La CEPALC a élaboré une nouvelle stratégie de collecte de fonds en 2019. Toutefois, les Inspecteurs ont constaté que le niveau des ressources extrabudgétaires est demeuré stable au cours des cinq années précédentes. Les principaux donateurs restent les mêmes et le secteur privé ne représente qu'une faible partie des ressources extrabudgétaires totales. Les Inspecteurs signalent que la CEPALC a la possibilité d'accroître le niveau de ses ressources extrabudgétaires en élargissant sa base de donateurs, et ils soulignent qu'il faut mettre en œuvre la stratégie de collecte de fonds, en appliquant une démarche systématique et coordonnée, qui est plus que jamais urgente dans le contexte économique mondial actuel.

Recommandations

La présente étude contient quatre recommandations formelles adressées à la Secrétaire exécutive de la CEPALC. Les recommandations visent à clarifier et à améliorer les cadres réglementaires et les pratiques connexes concernant la gestion et l'administration de la CEPALC en vue de faire en sorte que la commission régionale soit plus efficace, plus performante et mieux à même de rendre compte de son action. À cet égard, les Inspecteurs invitent le Comité du programme et de la coordination à prendre note du présent rapport et à suivre la mise en œuvre des recommandations suivantes.

Recommandation 1

La Secrétaire exécutive de la CEPALC devrait suivre l'impact et les résultats spécifiques de la stratégie dite « Les Caraïbes d'abord » (El Caribe primero) et communiquer des informations à ce sujet dans le cadre des rapports réguliers à la Commission.

Recommandation 2

La Secrétaire exécutive de la CEPALC devrait élaborer, avant la fin de 2021, un plan d'action visant à faciliter la coordination et l'intégration des activités des bureaux nationaux dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour les pays dans lesquels se trouvent ces bureaux.

Recommandation 3

La Secrétaire exécutive de la CEPALC devrait élaborer, en consultation avec le Secrétariat, un plan de gestion du changement pour faire face à l'impact du processus de réforme actuel sur les activités de la commission régionale et rendre compte des résultats pertinents au Secrétaire général et à la Commission dans le cadre des activités régulières d'établissement de rapports.

Recommandation 4

La Secrétaire exécutive de la CEPALC devrait veiller à ce que l'évaluation et la notation des fonctionnaires soient effectuées en temps voulu, comme il est exigé pour l'ensemble du personnel à la fin de chaque période d'évaluation.

Table des matières

	<i>Page</i>
Résumé	iii
Sigles et acronymes.....	viii
I. Introduction.....	1
A. Contexte	1
B. Objectif	2
C. Méthodologie	3
II. Gouvernance	4
A. Mécanismes de gouvernance et de contrôle	4
B. Mandat et programme de travail	7
C. Programme 2030	9
D. Sous-région des Caraïbes	13
III. Organigramme et direction exécutive	16
A. Organigramme.....	16
B. Bureaux sous-régionaux et bureaux nationaux.....	18
C. Appui à la direction exécutive et difficultés connexes	20
IV. Gestion des ressources humaines	23
A. Mobilité et répartition géographique du personnel.....	24
B. Équilibre entre les genres	26
C. Questions diverses.....	27
V. Gestion financière	31
A. Ressources globales	31
B. Ressources extrabudgétaires	33
VI. Contrôle et évaluation	36
VII. Questions transversales	38
A. Gestion des connaissances et technologies de l'information et des communications	38
B. Analyse des risques	39
C. Contribution à l'évaluation des catastrophes dans la région	40
VIII. Cohérence de la coordination régionale dans un contexte de réforme	42
A. Mécanismes de coordination régionale des Nations Unies	42
B. Contribution de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes aux plans nationaux dans la région	45
C. Partenariats.....	45
Annexes	
I. Organigramme et répartition des postes pour 2020.....	50
II. Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection	51

Sigles et acronymes

BID	Banque interaméricaine de développement
BCAD	Bureau de la coordination des activités de développement
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Corps commun d'inspection
CEPALC	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DESA	Département des affaires économiques et sociales
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SICA	Système d'intégration de l'Amérique centrale

I. Introduction

1. Le Corps commun d'inspection (CCI) a inscrit à son programme de travail pour 2019 un examen de la gestion et de l'administration de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC). L'Assemblée générale a ensuite pris note avec satisfaction du programme de travail pour 2019 dans sa résolution 73/287.
2. Dans le cadre de la présente étude, une lettre d'observations¹ a été établie et adressée au Secrétariat à la fin de 2019 ; son principal objectif était de présenter en temps voulu certaines des conclusions préliminaires de l'étude, en fournissant les éléments clés qui, de l'avis des Inspecteurs, étaient nécessaires aux parties intéressées afin qu'elles puissent prendre des décisions en connaissance de cause en vue de renforcer la dimension régionale du système des Nations Unies pour le développement dans le cadre des réformes en cours.
3. Le cahier des charges tenait compte des mesures prises par la CEPALC dans le cadre de ces réformes, notamment le renforcement de son rôle de coordination régionale vis-à-vis des acteurs régionaux, qu'ils fassent partie ou non du système des Nations Unies, et la répartition des tâches entre eux dans la région. Il intégrait également les initiatives que la CEPALC a menées pour répondre aux défis posés par le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030) et le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, tout en aidant efficacement les États membres de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes.
4. Dans la lettre d'observations, les Inspecteurs ont mis l'accent sur les forces institutionnelles et le positionnement de la CEPALC dans le contexte des réformes du Secrétaire général concernant la dimension régionale du système des Nations Unies pour le développement et du Programme 2030. Dans la présente étude, ils examinent la gouvernance et la gestion de la commission régionale. Toutefois, l'étude contient également une mise à jour sur l'évolution de la réforme de la dimension régionale, y compris la réponse du Secrétaire général à la lettre d'observations dans le cadre du volet concernant la coordination régionale.
5. Les Inspecteurs notent avec satisfaction que le Secrétaire général corrobore certaines des conclusions des examens précédents du CCI : les consultations tenues dans le cadre de l'examen régional avaient permis de confirmer que les États membres de la région avaient un fort sentiment d'appropriation et une grande appréciation pour l'appui reçu par le passé, en particulier de la CEPALC. La nouvelle structure régionale s'appuierait sur cette base solide, en se concentrant sur les liens entre la CEPALC et le reste du système des Nations Unies pour le développement². Cette approche confirme certaines des conclusions auxquelles le CCI est parvenu dans son examen de 2012, dans la lettre d'observations de 2019 et dans la présente étude, selon lesquelles le Secrétaire général devrait, entre autres, tirer parti des atouts institutionnels de la CEPALC, de sa position privilégiée dans le contexte de la coopération et de la coordination régionales et de son rôle stratégique en tant que lien entre le niveau mondial et l'échelon national, tout en mettant en œuvre les réformes de la dimension régionale du système des Nations Unies pour le développement.

A. Contexte

6. La Commission économique pour l'Amérique latine a été créée par la résolution 106 (VI) du Conseil économique et social des 25 février et 5 mars 1948. Son champ d'action a ensuite été élargi aux questions touchant les pays des Caraïbes. Dans sa résolution 1984/67 du 27 juillet 1984, le Conseil économique et social a décidé que la Commission économique pour l'Amérique latine serait désormais connue sous le nom de « Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes ».

¹ Voir www.unjui.org/content/reports-and-notes.

² A/75/79-E/2020/55, par. 196.

7. La CEPALC est l'une des cinq commissions régionales. Elle a été créée dans le but de contribuer au développement économique de l'Amérique latine et des Caraïbes, de coordonner les actions menées à cette fin et de renforcer les liens économiques entre les pays de la région et avec les autres nations du monde. La promotion du développement social de la région a été inscrite à la liste de ses principaux objectifs par la suite. Les 33 pays d'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que plusieurs nations d'Asie, d'Europe et d'Amérique du Nord qui entretiennent des liens historiques, économiques et culturels avec la région, constituent les 46 États membres de la Commission. Il convient de noter que la CEPALC est la commission régionale qui compte le plus grand nombre de membres ne faisant pas géographiquement partie de la région³. En outre, 14 territoires non indépendants des Caraïbes sont des membres associés de la Commission⁴.

8. Le siège de la CEPALC se trouve à Santiago. En 1951, le Bureau sous-régional de la CEPALC à Mexico a été créé au service de la sous-région d'Amérique centrale et, en 1966, le Bureau sous-régional de la CEPALC pour les Caraïbes a été fondé à Trinité-et-Tobago. En outre, la CEPALC dispose de bureaux nationaux à Bogota, Brasilia, Buenos Aires et Montevideo, ainsi que d'un bureau de liaison à Washington.

9. Le régionalisme a évolué différemment dans chacune des régions du monde, sous l'influence de divers facteurs culturels, sociaux, économiques et politiques propres à chaque région. Aucune région du monde n'est homogène, mais nulle part ailleurs une identité régionale ne peut être aussi clairement identifiée qu'en Amérique latine. La région peut être divisée en trois grandes zones : les Caraïbes, l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. Une identité culturelle commune partagée et une langue commune utilisée par la plupart des pays de la région figurent parmi les principaux facteurs facilitant l'intégration régionale.

10. La région se heurte à des défis découlant du fait qu'elle se compose principalement de pays à revenu intermédiaire : 28 des 33 États membres de la région appartiennent à cette catégorie et présentent de grandes disparités. Ces pays à revenu intermédiaire sont de plus en plus exclus d'un système de coopération internationale qui considère le revenu par habitant comme étant l'indicateur de développement le plus représentatif⁵.

11. La CEPALC fonctionne comme un groupe de réflexion régional, dont la contribution à la réflexion sur le développement socioéconomique en Amérique latine est largement reconnue par les États membres de la région. La contribution de la CEPALC se traduit dans ses publications phares – *Étude sur la situation économique de l'Amérique latine et des Caraïbes*, *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, *International Trade Outlook for Latin America and the Caribbean*, *Preliminary Overview of the Economies of Latin America and the Caribbean*, *Panorama social de l'Amérique latine* et *Annuaire statistique de l'Amérique latine et des Caraïbes* –, les forums, ateliers, séminaires et réunions d'experts qu'elle organise et les services de coopération technique qu'elle fournit aux États membres.

12. Dans la présente étude, les Inspecteurs s'appuient sur les travaux antérieurs du CCI, en particulier la lettre d'observations susmentionnée et l'examen de la gestion et de l'administration de la CEPALC entrepris en 2012⁶.

B. Objectif

13. L'objectif principal de l'examen est de fournir une évaluation indépendante des cadres réglementaires et des pratiques connexes concernant la gestion et l'administration de la

³ Les États membres de la CEPALC qui ne font pas géographiquement partie de la région sont les suivants : Allemagne, Canada, Espagne, États-Unis d'Amérique, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Portugal, République de Corée et Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

⁴ Anguilla, Aruba, Bermudes, Curaçao, Guadeloupe, Guyane française, Îles Caïmanes, Îles Vierges américaines, Îles Vierges britanniques, Îles Turques et Caïques, Martinique, Montserrat, Porto Rico et Saint-Martin (partie néerlandaise).

⁵ A/74/6 (Sect. 21), par. 21.5.

⁶ Voir JIU/NOTE/2013/2.

CEPALC, en mettant en évidence les domaines préoccupants, ceux qui doivent être améliorés et les défis à relever, en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience de la Commission.

14. Les Inspecteurs examineront la contribution attendue de la CEPALC au niveau régional, son rôle de coordination régionale vis-à-vis des acteurs régionaux, qu'ils fassent partie ou non du système des Nations Unies, la répartition des tâches dans la région, et l'adéquation des processus de gestion et d'administration, de la gouvernance et de l'organigramme de la Commission pour favoriser efficacement le développement durable aux niveaux régional et national. Une attention particulière sera accordée aux mesures prises par la CEPALC dans le cadre des réformes et du repositionnement actuels du système des Nations Unies pour le développement.

C. Méthodologie

15. Dans cette étude, la méthodologie appliquée pour la collecte et l'analyse des données associe des approches qualitatives et quantitatives. Le CCI adopte une approche collaborative avec ses parties prenantes, dont il sollicite les observations et les suggestions au cours du processus d'examen, qui comprend, entre autres :

- a) La définition d'un cahier des charges préliminaire, qui est ensuite mis à jour en fonction des résultats des réunions tenues avec les parties prenantes intéressées, y compris les représentants des États membres ;
- b) Un examen de la documentation des organes directeurs concernés, principalement l'Assemblée générale, le Conseil économique et social et les différentes réunions ministérielles de la région, y compris les rapports et décisions de gouvernance ;
- c) Un examen des politiques internes sous la forme de directives institutionnelles, d'instructions administratives et d'autres documents internes pertinents ;
- d) Un questionnaire sur la valeur de la CEPALC à l'intention des États membres de la région d'Amérique latine et des Caraïbes ;
- e) Un questionnaire à l'intention de la direction de la CEPALC.

16. Des visites ont été effectuées à New York, où l'équipe du CCI a tenu des consultations préliminaires, des entretiens et des groupes de discussion avec les États membres et les fonctionnaires concernés des Nations Unies ; et, par la suite, à Mexico, à Santiago, à Port of Spain et à Guatemala, où des entretiens ont eu lieu avec la Secrétaire exécutive de la CEPALC, des hauts fonctionnaires et d'autres membres du personnel chargés des principales fonctions d'administration, de gestion et de contrôle au siège et dans les bureaux sous-régionaux de la CEPALC. L'équipe du CCI a également mené des entretiens avec d'autres parties prenantes et partenaires de la CEPALC, notamment des représentants des gouvernements nationaux et des institutions bénéficiant des activités opérationnelles de la CEPALC, comme les universités et les banques nationales.

17. Dans un souci d'efficacité du contrôle et pour éviter les doubles emplois, les Inspecteurs prennent en considération d'autres rapports de contrôle récents. Conformément à l'article 11.2 du statut du CCI, la version finale du présent rapport a été établie après consultations entre les Inspecteurs afin que les conclusions et recommandations qui y figurent soient soumises au jugement collectif du Corps commun d'inspection.

18. L'annexe II du rapport contient un tableau précisant si les recommandations exigent une décision de l'organe législatif ou directeur ou si le chef de secrétariat peut prendre des mesures.

19. Les Inspecteurs tiennent à remercier toutes les personnes qui leur ont apporté leur concours aux fins de l'établissement du présent rapport et, en particulier, celles et ceux qui ont participé aux entretiens et ont si généreusement fait profiter le CCI de leur expérience et de leurs compétences.

II. Gouvernance

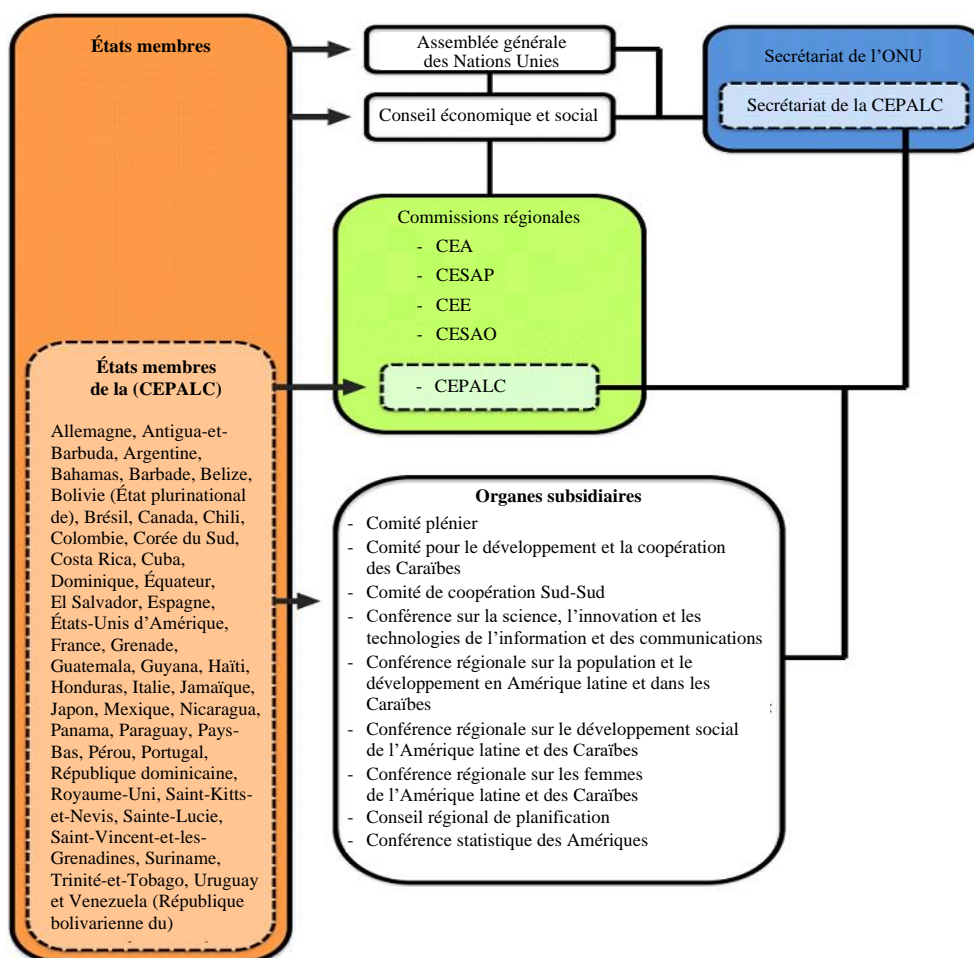
A. Mécanismes de gouvernance et de contrôle

20. Afin de distinguer l'organe directeur de son secrétariat dans le présent rapport, le terme « Commission » désigne l'organe directeur régional de la CEPALC, tandis que le terme « CEPALC » désigne le secrétariat de la Commission.

21. Le mandat de la Commission a été adopté à la sixième session du Conseil économique et social⁷, qui en assure la supervision générale. La Commission est habilitée à adresser des recommandations sur toute question relevant de sa compétence directement aux gouvernements des États membres et des membres associés.

22. Les mandats de la CEPALC découlent des décisions et des résolutions de la Commission, du Conseil économique et social et de l'Assemblée générale. Les États membres et les membres associés exercent une gouvernance institutionnelle au niveau régional en participant aux sessions de la Commission, qui se réunit une fois tous les deux ans, en fournissant des orientations stratégiques et en contrôlant les travaux de son secrétariat. La direction de la CEPALC porte les questions clés à l'attention de la Commission afin de faciliter le processus décisionnel, de mettre en œuvre les décisions et de fournir des services de secrétariat efficaces à la Commission et aux organes subsidiaires concernés.

Figure I
Structure de gouvernance de la CEPALC



⁷ Modifié à ses neuvième, treizième, vingt-huitième et quarante-septième sessions, à ses deuxième sessions ordinaires de 1979 et 1984 et à sa session de fond de 2005. Voir CEPALC, « Mandat et règlement intérieur de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes » (Santiago, 2018).

23. Aux sessions de la Commission, la CEPALC présente deux rapports aux États membres et aux membres associés : un sur les activités menées au cours de l'exercice biennal écoulé et un autre sur la coopération technique. En outre, la CEPALC soumet son projet de programme de travail pour la période suivante à l'examen de la Commission. La session de la Commission permet un contrôle par les gouvernements des États membres, qui examinent le rapport du secrétariat sur les activités de la Commission et s'informent ainsi des travaux accomplis par la CEPALC au cours de la période précédente. Cette session est la réunion la plus importante de la Commission. C'est l'instance où sont examinées les questions de développement urgentes intéressant les pays de la région, et l'occasion pour les pays de passer en revue les progrès accomplis. À la dernière session (c'est-à-dire la trente-septième session, qui s'est tenue à La Havane du 7 au 11 mai 2018), la Commission s'est concentrée sur un document d'orientation sur l'inefficacité des inégalités présenté par la CEPALC⁸, appelant l'attention sur l'urgence qu'il y avait à réaliser une percée politique afin de surmonter le retard économique de la région par rapport au reste du monde.

24. La CEPALC assure le secrétariat des organes subsidiaires de la Commission énumérés ci-dessous. Ces organes subsidiaires permettent aux États membres et aux membres associés de mieux comprendre les travaux, les recommandations et les propositions de la CEPALC dans divers domaines d'activité.

a) Le Comité plénier est l'organe qui examine et adopte le programme de travail annuel de la CEPALC les années où la Commission ne tient pas de sessions. À sa trente-quatrième session (octobre 2019), il a examiné et approuvé le programme de travail de la Commission pour 2021 et a analysé les perspectives de développement durable dans la région ;

b) Le Comité de coopération Sud-Sud est l'organe chargé de renforcer la coopération internationale pour le développement, notamment la coopération Sud-Sud, Nord-Sud, triangulaire et multilatérale. Il se réunit tous les deux ans pendant les sessions de la Commission. À sa dernière réunion, qui s'est tenue en mai 2018, le Comité a souligné que, au-delà du revenu par habitant, le calcul des déséquilibres structurels était un outil précieux pour mesurer et visualiser les niveaux de développement. Il a également envisagé la création d'un réseau pour la mise en œuvre du Programme 2030 dans la région, dans le but de renforcer la coopération Sud-Sud et les capacités institutionnelles et techniques des gouvernements de la région ;

c) Le Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes a été créé en 1975, conformément à la résolution 358 (XVI) de la CEPALC, afin de promouvoir et de renforcer la coopération et l'intégration économiques et sociales dans les pays des Caraïbes et de promouvoir la coopération entre eux et les pays et les processus d'intégration d'Amérique latine et des Caraïbes. Il se réunit tous les deux ans, tandis que sa commission de contrôle se réunit chaque année. À sa vingt-septième session (avril 2018), une équipe spéciale chargée de faire progresser l'Initiative pour un allègement de la dette en contrepartie de l'adoption de mesures d'adaptation aux changements climatiques, décrite dans les paragraphes suivants, a été créée. Le Comité a également adopté des résolutions visant à renforcer les capacités d'évaluation des catastrophes et les stratégies de renforcement de la résilience dans les Caraïbes ;

d) La Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes encourage l'équité de genre dans les pays de la région en réunissant les autorités chargées des questions relatives à la situation des femmes. Elle se réunit périodiquement, au moins tous les trois ans. La quatorzième session de la Conférence régionale sur les femmes de l'Amérique latine et des Caraïbes (janvier 2020) a mis l'accent sur la promotion de l'accessibilité aux systèmes financiers et à des services de santé de bonne qualité, ainsi que sur les droits en matière de sexualité et de procréation des femmes, et a insisté sur l'importance d'un changement systémique dans l'approche de la migration pour réduire les vulnérabilités des femmes ;

⁸ *The Inefficiency of Inequality* (publication des Nations Unies, numéro de vente : E.18.II.G.11).

e) Le Conseil régional de planification oriente et supervise les activités de l'Institut latino-américain et des Caraïbes de planification économique et sociale. Il se réunit tous les deux ans. Sa dernière réunion s'est tenue en août 2019 ;

f) La Conférence statistique des Amériques contribue à la promotion des politiques sur les statistiques et des activités statistiques dans les pays de la région. Elle encourage la coopération internationale, régionale et bilatérale entre les organismes nationaux de statistique et les organismes internationaux et régionaux. La Conférence statistique des Amériques se réunit tous les deux ans. Sa dernière réunion s'est tenue en novembre 2019 ;

g) La Conférence régionale sur la population et le développement en Amérique latine et dans les Caraïbes. En 2012, conformément à la résolution 670 (XXXIV) de la CEPALC, le Comité spécial sur la population et le développement de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes a été rebaptisé « Conférence régionale sur la population et le développement en Amérique latine et dans les Caraïbes ». La Conférence se concentre sur le suivi et l'examen des questions relatives à la population et au développement, à la migration internationale, aux peuples autochtones et aux personnes d'ascendance africaine, et au vieillissement. Elle se réunit périodiquement, au moins tous les trois ans. À sa dernière session en août 2018, elle a examiné la mise en œuvre du Consensus de Montevideo sur la population et le développement et envisagé la création d'une plateforme virtuelle en vue d'en assurer le suivi régional ;

h) La Conférence sur la science, l'innovation et les technologies de l'information et des communications a été créée en 2012 conformément à la résolution 672 (XXXIV) de la CEPALC et à la résolution 2012/35 du Conseil économique et social. Ses objectifs englobent la promotion du développement et de l'amélioration des politiques nationales relatives à la science, aux technologies et à l'innovation et de celles qui sont liées au progrès de la société de l'information et du savoir. La Conférence devrait tenir des réunions annuelles et établir un programme biennal d'activités de coopération régionale et internationale⁹. Mais elle n'a pas été aussi active que les autres organes subsidiaires de la CEPALC : sa dernière réunion (c'est-à-dire la deuxième session, qui a eu lieu les 12 et 13 septembre 2016 à San José) s'est tenue en 2016. En outre, le rapport de la CEPALC à la deuxième réunion du Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable (2018) sur les activités de ses organes subsidiaires¹⁰ ne contient aucun rapport de la Conférence sur la science, l'innovation et les technologies de l'information et des communications. En outre, il n'existait pas de rapport de la Conférence à la troisième réunion du Forum (2019). Cependant, la CEPALC assure le secrétariat technique du Plan d'action dans le domaine du numérique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (eLAC2020), adopté en 2018 par la Conférence ministérielle sur la société de l'information en Amérique latine et dans les Caraïbes¹¹ ;

i) La Conférence régionale sur le développement social de l'Amérique latine et des Caraïbes a été créée en 2014 conformément à la résolution 682 (XXXV) de la CEPALC et à la résolution 2014/32 du Conseil économique et social. Ses objectifs sont notamment de promouvoir l'élaboration de politiques nationales de développement social et la coopération internationale, régionale et bilatérale dans le domaine du développement social, en vue d'examiner la pauvreté multidimensionnelle et de progresser dans la mesure de la pauvreté, des inégalités et des déséquilibres structurels. Elle se réunit tous les deux ans. Sa dernière réunion s'est tenue en octobre 2019.

25. La CEPALC est également soumise à un contrôle interne au moyen des audits, des évaluations et des examens conduits par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI),

⁹ Résolution 672 (XXXIV) de la CEPALC, annexe, I, par. 2 c) et 4.

¹⁰ Voir CEPALC, « Report of the ECLAC subsidiary bodies to the Forum of the Countries of Latin America and the Caribbean on Sustainable Development, May 2017 to April 2018 » (Santiago, 2018). Disponible à l'adresse : <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43379>.

¹¹ Le Plan d'action propose l'utilisation des technologies numériques comme instruments de développement durable. Voir CEPALC, « Report of the Sixth Ministerial Conference on the Information Society in Latin America and the Caribbean: Cartagena de Indias (Colombia), 18-20 April 2018 » (Santiago, 2018). Disponible à l'adresse : https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44297/1/S1800304_en.pdf.

de l'audit externe effectué par le Comité des commissaires aux comptes et des rapports établis par le CCI.

B. Mandat et programme de travail

26. Le mandat de la Commission comprend les aspects sociaux du développement économique et l'interrelation entre les facteurs économiques et sociaux. Dans le cadre d'un programme de travail, assorti d'un calendrier de conférences, adopté par la Commission (tous les deux ans) ou le Comité plénier (les années où la Commission ne se réunit pas), les États membres et les membres associés établissent les mandats qui guideront les travaux futurs de la Commission.

27. Le mandat de la CEPALC a été décrit dans les précédents examens du CCI. Toutefois, il convient de mentionner que, s'il englobe expressément les aspects sociaux du développement économique¹², il ne cite nullement les aspects environnementaux. Il est largement admis que ces trois facteurs – économique, social et environnemental – sont intrinsèquement liés et de nombreuses études établissent un lien direct entre les questions environnementales, telles que les changements climatiques, et le développement social et économique. En outre, les travaux du Conseil économique et social sont axés sur les trois dimensions du développement durable, à savoir les dimensions économique, sociale et environnementale.

28. La région de l'Amérique latine et des Caraïbes subit déjà les effets des changements climatiques. Les Caraïbes et l'Amérique centrale sont les deux sous-régions les plus vulnérables aux effets des catastrophes naturelles dans la région. Plus précisément, les petits États insulaires en développement des Caraïbes sont souvent touchés par les conséquences des changements climatiques. Il convient de noter que la Commission, le Conseil économique et social et l'Assemblée générale ont tous confié à la CEPALC des mandats concernant la dimension environnementale du développement durable. En outre, la dimension environnementale figurait dans les études et activités précédentes de la CEPALC, ce qui en fait de facto une partie de son mandat principal. D'après différents documents d'orientation publiés par la CEPALC, les changements climatiques sont liés à l'existence de modèles de production et de consommation non durables basés sur l'utilisation intensive des combustibles fossiles. Dans son document d'orientation sur l'égalité au centre du développement durable¹³, la CEPALC a proposé de réaliser une percée environnementale basée sur l'investissement dans des secteurs stratégiques afin de relancer la croissance et de promouvoir une voie de développement à faible émission de carbone. Selon la CEPALC, cette percée environnementale est donc le moteur d'un nouveau modèle de développement centré sur la durabilité et l'égalité. En outre, l'inclusion de la dimension environnementale dans le mandat de la CEPALC a été approuvée par les États membres à travers l'adoption de différents programmes de travail, dont le plus récent en 2020. Néanmoins, il existe déjà dans la région des entités chargées de la gouvernance environnementale, telles que le Forum des ministres de l'environnement d'Amérique latine et des Caraïbes, mécanisme régional intergouvernemental qui fournit des données et des contributions pertinentes aux forums de plus haut niveau. Le bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) assure le secrétariat du Forum. Il est appuyé par un comité technique composé du PNUE, du Programme des Nations Unies pour le développement, de la CEPALC, de la Banque interaméricaine de développement (BID) et de la Banque mondiale.

29. L'engagement de la CEPALC en faveur de l'environnement s'illustre notamment dans l'Accord régional sur l'accès à l'information, la participation publique et l'accès à la justice à propos des questions environnementales en Amérique latine et dans les Caraïbes

¹² CEPALC, « Mandat et règlement intérieur de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes », par. 1 f) : « Dans l'exercice des fonctions énumérées ci-dessus, traiter comme il convient des aspects sociaux du développement économique et de l'interdépendance des facteurs économiques et sociaux ».

¹³ *Horizons 2030: Equality at the Centre of Sustainable Development* (publication des Nations Unies, numéro de vente : E.16.II.G.11).

(Accord d'Escazú)¹⁴, qui est une réalisation régionale importante, contribuant à la protection du droit de toute personne à un environnement sain et à un développement durable. Il s'agit du premier traité environnemental régional de l'Amérique latine et des Caraïbes à garantir la mise en œuvre effective des droits d'accès à l'information sur l'environnement, de participation du public à la prise des décisions relatives à l'environnement et d'accès à la justice en matière d'environnement (principe 10 de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement). La CEPALC a aidé à établir l'accord et suivra sa mise en œuvre.

Programme de travail

30. La Commission entend, par la mise en œuvre de son programme de travail, poursuivre des objectifs partagés par toutes les commissions régionales, tels que : appuyer le pilier Développement des Nations Unies ; favoriser l'intégration économique aux niveaux sous-régional et régional ; aider les États membres dans la mise en œuvre du Programme 2030 et du Programme d'action d'Addis-Abeba ; et faciliter le développement durable en aidant à combler les écarts économiques, sociaux et environnementaux entre et dans les pays de la région et les économies industrialisées.

31. Le mandat de la CEPALC guide son programme de travail, qui se décompose en 13 sous-programmes interdépendants et complémentaires (décrits ci-dessous). Les sous-programmes sont mis en œuvre selon une approche intégrée et multidisciplinaire. Les Inspecteurs ont été informés par la direction de la CEPALC et les représentants des États membres que la CEPALC tient régulièrement des consultations avec les gouvernements afin d'évaluer leurs besoins et leurs priorités avant d'établir son programme de travail. Ces consultations ont lieu au cours des sessions de la Commission, du Comité plénier et de ses organes subsidiaires, ainsi que dans le cadre du dialogue entre les hauts fonctionnaires de la CEPALC et les techniciens dans les pays de la région. Ces consultations aboutissent à la mise en place d'activités de coopération technique. En interne, la direction de la CEPALC organise régulièrement des réunions de planification stratégique avec les divisions organiques pour définir les priorités du programme de travail et les objectifs à atteindre.

32. En analysant les réponses au questionnaire envoyé aux États membres, les Inspecteurs ont noté que ces derniers étaient « très satisfaits » de l'appui et des services apportés par la CEPALC. Cet avis a été confirmé lors des entretiens et des réunions tenues en groupes de discussion. Ce retour d'information est conforme aux conclusions tirées lors de l'examen précédent du CCI. À la trente-septième session de la Commission, les États membres ont pris note avec satisfaction du rapport sur les activités de la CEPALC et ont souligné la grande diversité des résultats obtenus dans les différents domaines de travail, saluant en particulier son approche axée sur les résultats et sa capacité à répondre aux besoins de la région.

Approbation du projet de budget-programme

33. Dans les réponses fournies au questionnaire, la direction de la CEPALC a indiqué que l'Assemblée générale, y compris son mécanisme administratif, et le Conseil économique et social ne reconnaissent pas toujours pleinement les résolutions adoptées par la Commission comme des mandats que cette dernière devait mettre en œuvre. La direction de la CEPALC a déclaré qu'il était nécessaire que les résolutions de la Commission soient reconnues comme des mandats à part entière. À cet égard, les Inspecteurs ont constaté un décalage entre l'élaboration et l'approbation du programme de travail annuel par la Commission ou le Comité plénier, qui examinent et adoptent les programmes de travail annuels mais ne jouent aucun rôle dans l'allocation des ressources, et l'approbation du projet de budget-programme, qui incombe à l'Assemblée générale par l'intermédiaire de ses commissions compétentes. Les responsabilités en matière de gouvernance sont réparties dans une certaine mesure entre la Commission (et le Comité plénier), qui se concentre sur les questions de fond et de programme, et l'Assemblée générale, y compris son mécanisme administratif, qui décide des projets de budget.

¹⁴ Adopté à Escazú (Costa Rica) le 4 mars 2018. L'accord a été ouvert à la signature le 27 septembre 2018 au Siège de l'Organisation des Nations Unies. Pour entrer en vigueur, il doit être ratifié par 11 des 33 pays de la région avant le 26 septembre 2020. À ce jour, 22 pays l'ont signé et 9 pays l'ont ratifié, à savoir : Antigua-et-Barbuda, Bolivie (État plurinational de), Équateur, Guyana, Nicaragua, Panama, Saint-Kitts-et-Nevis, Saint-Vincent-et-les-Grenadines et Uruguay.

34. L'article 4.8¹⁵ stipule que les programmes et sous-programmes du projet de cadre stratégique sont examinés par les organes intergouvernementaux sectoriels, fonctionnels et régionaux compétents avant leur examen par le Comité du programme et de la coordination, le Conseil économique et social et l'Assemblée générale. Idéalement, le programme de travail approuvé par la Commission, ou le Comité plénier, devrait inclure tous les mandats pertinents et leurs incidences financières. Ces éléments devraient également figurer dans le projet de budget à examiner et à approuver par le Conseil économique et social et l'Assemblée générale. Toutefois, compte tenu des délais stricts, qui ne sont pas synchronisés avec l'approbation du programme de travail par la Commission, et des critères financiers et budgétaires rigoureux appliqués par le Secrétariat lors de la formulation des projets de budget, il est difficile pour la CEPALC d'intégrer dans son budget les besoins régionaux qui se présentent, ce qui compromet l'exécution des mandats qui ne bénéficient pas de ressources propres.

35. Il n'existe pas de solution simple à ce problème ; de l'avis des Inspecteurs, il s'agit d'un problème de cohérence entre, d'une part, le recensement et la prise en compte en temps opportun des besoins régionaux par la CEPALC et le Secrétariat, et, d'autre part, le financement apporté par les États membres et les donateurs. La conséquence évidente étant qu'il est possible que le budget ne reflète pas pleinement le programme de travail approuvé, ce qui prête particulièrement à conséquence dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. C'est également un problème persistant, qui a été soulevé dans l'examen du CCI de 2012 par les Inspecteurs : les représentants des États membres reconnaissaient être les seuls à avoir le dernier mot sur le mandat et l'allocation des ressources de la CEPALC, mais les évolutions rapides dans la région et la demande toujours croissante des services apportés par la CEPALC n'étaient pas correctement pris en compte par le processus budgétaire des Nations Unies¹⁶.

36. En outre, le Secrétaire général a confirmé la nécessité d'améliorer les procédures budgétaires actuelles au sein du Secrétariat. Après avoir expliqué que le cycle de planification et de budgétisation était trop long et que la documentation était trop éclatée pour permettre une évaluation stratégique du programme de travail de l'Organisation, il a proposé de rationaliser et d'améliorer la planification et la budgétisation de façon à mieux appuyer la prise de décisions et à accroître la transparence des informations présentées dans le budget¹⁷.

37. Le nouveau cycle budgétaire annuel du Secrétariat donne l'occasion de limiter ce problème, car la détermination des besoins régionaux doit désormais se faire sur une base annuelle. Le cycle étant plus court et plus proche des périodes d'exécution, il devrait permettre d'améliorer le degré de certitude et de précision, et offrir davantage de possibilités de répondre aux demandes de services. **Les Inspecteurs sont d'avis que la CEPALC, en tant que lien entre la Commission, le Conseil économique et social et le Secrétariat, doit veiller à ce que son budget contienne tous les éléments programmatiques nécessaires pour refléter les mandats de la Commission, ainsi que les prévisions de demandes de services et d'appui émanant des États membres et des membres associés.**

C. Programme 2030

38. L'équipe du CCI a effectué une étude documentaire pour examiner la contribution de la CEPALC au Programme 2030 et l'appui apporté aux pays et territoires de la région. Elle en a conclu que, depuis l'adoption du Programme 2030 en 2015, la CEPALC avait apporté un appui précieux aux pays d'Amérique latine et des Caraïbes dans la mise en œuvre et le suivi. D'après la CEPALC, l'intégration et la coopération régionale sont les fondements d'une mise en œuvre réussie du Programme 2030, permettant aux pays de traiter conjointement les questions économiques et transfrontières qui influent sur la réalisation des objectifs de développement durable, en mettant l'accent sur plusieurs piliers de l'action :

a) Développer et renforcer les institutions régionales et nationales pour promouvoir la cohérence des politiques et l'intégration des trois dimensions du développement durable, y compris les observatoires sur l'égalité des sexes, la planification et l'énergie ;

¹⁵ Voir ST/SGB/2018/3.

¹⁶ JIU/NOTE/2013/2, par. 17.

¹⁷ A/74/852, par. 1.

b) Intégrer les objectifs de développement durable dans la planification et la budgétisation nationales, en assurant la cohérence, l'homogénéité et la coordination des politiques et des institutions ;

c) Renforcer la capacité des États membres à collecter, à traiter, à analyser et à diffuser des données, des statistiques et des indicateurs ;

d) Analyser et promouvoir des voies innovantes pour les moyens de mise en œuvre, en tenant compte des spécificités régionales et sous-régionales en matière de financement, de technologie et de commerce ;

e) Créer des espaces de dialogue multipartite et de partage des connaissances entre les gouvernements, les entreprises et les citoyens, et renforcer la coordination avec le système des Nations Unies, les entités régionales et un large éventail de parties prenantes.

Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable

39. En mai 2016, la Commission a adopté la résolution 700 (XXXVI) établissant le Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable. Le Forum est un mécanisme régional de suivi et d'examen de la mise en œuvre du Programme 2030, y compris les objectifs de développement durable et leurs cibles et moyens de mise en œuvre, notamment le Programme d'action d'Addis-Abeba.

40. L'objectif de ce forum multipartite, qui réunit chaque année, sous les auspices de la CEPALC, les États membres, les entités des Nations Unies, les organisations régionales et sous-régionales, les institutions financières internationales, le secteur privé et les représentants de la société civile, est de créer une plateforme régionale d'apprentissage et d'échange entre pairs, permettant aux pays de la région de partager leurs expériences et leurs bonnes pratiques.

41. Le Forum évolue en même temps que la région, adaptant son programme aux priorités régionales. Par exemple, la première réunion du Forum, qui s'est tenue en 2017, comprenait un échange sur la plateforme d'apprentissage par les pairs, au cours duquel les participants ont partagé leurs idées sur l'élaboration de mécanismes institutionnels favorisant le suivi du Programme 2030 et le comblement des lacunes en matière de capacités et de données pour mesurer la réalisation des objectifs de développement durable dans la région. À la deuxième réunion, les États membres ont salué le travail accompli par la CEPALC au cours de ses soixante-dix ans d'existence et ses efforts continus pour appuyer les processus menés par les pays. La réunion comprenait également un segment sur la continuité de la mise en œuvre du Programme 2030. La troisième réunion du Forum visait à donner l'occasion aux pays de la région de réfléchir aux politiques nécessaires à la réalisation du Programme 2030, sur la base des expériences recueillies au cours du premier cycle du forum politique de haut niveau pour le développement durable.

42. En 2017, le forum a rassemblé 800 participants et comprenait trois manifestations parallèles ; en 2018, il a réuni 1 000 participants et comptait plus de 30 manifestations parallèles ; et, en 2019, 1 200 participants ont pris part à sa plénière et plus de 50 manifestations parallèles ont été organisées, signe de sa pertinence croissante dans la région. De l'avis des Inspecteurs, la participation ouverte des représentants régionaux de l'ONU – y compris les coordonnatrices et coordonnateurs résidents des pays de la région, et ses fonds, programmes et institutions spécialisées – aux forums régionaux est une étape importante pour aborder la question cruciale de la coordination régionale tout en éclairant l'action à l'échelon national.

Réalignement du programme de travail sur les objectifs de développement durable

43. Outre les initiatives susmentionnées qui sont destinées à remodeler l'architecture de gouvernance de la région dans le cadre du Programme 2030 et en conséquence de la création du Forum, la CEPALC a réaligné son programme de travail sur les objectifs de développement durable. À cet égard, une restructuration a été proposée dans le cadre stratégique de la CEPALC pour 2018-2019, à savoir l'intégration du sous-programme 4 (financement du développement) dans le sous-programme 3 (politiques macroéconomiques et croissance). Il s'agissait également de répondre aux États membres qui étaient de plus en

plus demandeurs d'analyses et de propositions de politiques pour relever les nouveaux défis posés par le Programme 2030.

44. L'intégration des deux sous-programmes a permis à la Commission d'accroître sa capacité à concevoir de nouvelles politiques macroéconomiques – budgétaires, monétaires et financières – axées sur la mobilisation des ressources intérieures et extérieures conformément aux objectifs et cibles définis dans le Programme 2030, en particulier l'objectif 8 sur la promotion d'une croissance économique soutenue, inclusive et durable, du plein emploi productif et d'un travail décent pour tous et l'objectif 17 sur le renforcement des moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et de le revitaliser. Elle a également facilité l'introduction de nouveaux domaines de travail découlant du Programme d'action d'Addis-Abeba, notamment les flux financiers illicites, la coordination en matière fiscale et la détermination des prix de transfert. À cet égard, la CEPALC déclare que l'intégration des deux sous-programmes a généré des synergies et des gains d'efficacité qui permettent de mieux répondre aux demandes des États membres.

45. D'après l'analyse des sous-programmes et les multiples entretiens menés avec les hauts fonctionnaires de la CEPALC, y compris les responsables des sous-programmes, ces sous-programmes sont alignés sur le Programme 2030. Concernant le poids des divers objectifs dans les sous-programmes, les objectifs 17, 8, 10 et 16 sont les plus importants. Sur les 13 sous-programmes, huit correspondent à l'objectif 17 et l'objectif 8, 7 à l'objectif 10 et 6 à l'objectif 16. La figure ci-dessous illustre l'alignement des sous-programmes sur les 17 objectifs de développement durable.

Figure II

Objectifs de développement durable les plus prioritaires dans la programmation

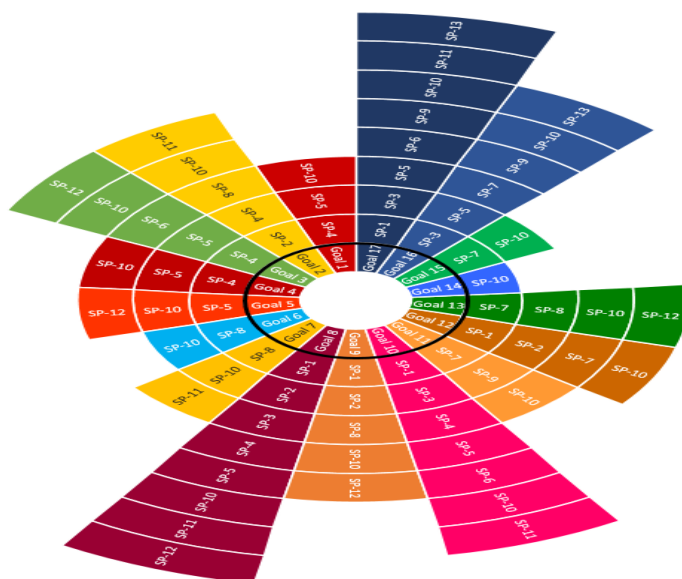


Objectifs de développement durable les moins prioritaires dans la programmation



46. Les objectifs de développement durable les moins prioritaires dans les sous-programmes sont notamment l'objectif 14, qui n'est traité que dans un seul sous-programme, et les objectifs 15 et 6, qui ne sont visés que dans deux sous-programmes. Il convient de noter que les éléments du Programme 2030 sont intégrés, multiniveaux et interdépendants, ce qui signifie que les avancées réalisées dans le cadre de certains objectifs peuvent contribuer à faire progresser d'autres objectifs.

Figure III
Alignement des sous-programmes (sous-programmes 1 à 13) sur les objectifs de développement durable (objectifs 1 à 17)



Source : A/74/6 (Sect. 21), p. 5.

47. À la trente-septième session de la Commission, les États membres se sont félicités du programme de travail, soulignant que les priorités de la CEPALC pour 2020 reflétaient l'alignement et l'adaptation nécessaires avec le Programme 2030 et les objectifs de développement durable¹⁸.

48. Les Inspecteurs considèrent que les mécanismes permettant de saisir les besoins et les priorités des États membres de la région dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable (c'est-à-dire le Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable) constituent une bonne pratique et sont conscients des efforts déployés pour aligner la programmation de la CEPALC sur ces objectifs.

Suivi et rapports sur les objectifs de développement durable

49. Les Inspecteurs ont constaté que les mécanismes régionaux de communication de l'information existants sont complexes et se chevauchent. À cet égard, il est essentiel que les rapports régionaux sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable soient uniformes dans les différentes régions et cohérents avec le cadre mondial d'indicateurs (à savoir les 231 indicateurs du Programme 2030) pour mettre efficacement en évidence les lacunes et difficultés critiques. Le cadre d'indicateurs est affiné chaque année et revu en profondeur par la Commission de statistique à mesure que les méthodes et la disponibilité des données s'améliorent.

50. Le Secrétaire général, dans son document stratégique à l'échelle du système¹⁹, a établi qu'au niveau régional, les rapports annuels sur les résultats régionaux de l'ONU à l'échelle du système à l'appui du Programme 2030 seront coordonnés par les commissions régionales avec l'appui du Bureau de la coordination du développement. Il convient de noter que ce bureau est chargé d'assurer les fonctions de gestion et de contrôle du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents récemment mis en place et qu'il a pour mission de répondre aux besoins et aux demandes des équipes de pays des Nations Unies et du Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

51. L'élaboration du *Quadrennial Report on Regional Progress and Challenges in Relation to the 2030 Agenda for Sustainable Development in Latin America and the Caribbean*, qui a été présenté à la troisième réunion du Forum des pays d'Amérique latine et

¹⁸ Voir la résolution 728 (XXXVII) de la CEPALC.

¹⁹ A/75/79-E/2020/55, par. 3.

des Caraïbes sur le développement durable, illustre la contribution de la CEPALC à la coordination des rapports régionaux. Ce rapport fait le point sur les réalisations et les défis auxquels la région se heurte. L'établissement du rapport quadriennal, coordonné par la CEPALC, a été le fruit d'une collaboration interinstitutions entre un grand nombre de fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies. De l'avis des Inspecteurs, il pourrait constituer un bon exemple de coopération régionale entre les entités des Nations Unies et une bonne pratique dans le cadre de l'établissement de rapports sur le Programme 2030 et ses 17 objectifs de développement durable.

52. Les travaux et réseaux statistiques de la CEPALC contribuent au cadre mondial d'indicateurs. Il s'agit toutefois d'un travail en cours, notamment en ce qui concerne la définition et l'harmonisation des indicateurs régionaux et nationaux. Il est essentiel que la CEPALC continue à se coordonner avec les organismes, les fonds et les programmes du système des Nations Unies pour le développement afin de produire un seul ensemble de statistiques selon des méthodologies comparables. La création du réseau pour le renforcement des capacités nationales pour la mise en œuvre et le suivi du Programme 2030 en Amérique latine et dans les Caraïbes illustre également bien la contribution de la CEPALC à la mise en œuvre du Programme 2030 et des activités qu'elle mène à cette fin. Les membres du Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable s'en sont félicités à leur troisième réunion (avril 2019).

53. Toutefois, les nouveaux mandats et tâches doivent être associés à des ressources convenables, en particulier lorsque les capacités des commissions régionales sont actuellement insuffisantes pour répondre à la demande accrue d'appui statistique, comme l'a confirmé le BSCI dans son évaluation thématique des commissions régionales²⁰. Selon le rapport du BSCI, les commissions régionales ne disposent pas de capacités suffisantes pour répondre à l'éventail toujours plus large de besoins statistiques découlant du Programme 2030. Dans les cinq commissions régionales, le principal obstacle qui empêchait d'apporter efficacement un appui fiable aux États membres dans le cadre du Programme 2030 était la capacité insuffisante à répondre aux principaux besoins statistiques et le manque de ressources pour y répondre de la manière voulue. Les Inspecteurs partagent les préoccupations exprimées dans le rapport du BSCI.

54. Selon la version préliminaire de la proposition du Secrétaire général²¹, des portails sur les objectifs de développement durable seront mis en place dans toutes les régions afin de fournir des données consolidées sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des objectifs de développement durable au niveau régional. Ces portails serviront de guichet unique pour ce type de données. Plateformes de connaissances et de données interinstitutions des Nations Unies sur la mise en œuvre et la mesure des objectifs de développement durable, ces portails consolideront les capacités existantes en matière de données et de statistiques, informeront sur les évolutions relatives à la mesure des objectifs dans chaque région et diffuseront des données cohérentes aux niveaux régional et mondial. En Amérique latine et dans les Caraïbes, le portail sera coordonné par la CEPALC avec l'aide d'un comité directeur. Il sera ouvert aux équipes de pays, aux États membres et au public.

D. Sous-région des Caraïbes

55. La CEPALC répond aux besoins de la sous-région des Caraïbes, notamment en exécutant les mandats du Comité pour le développement et la coopération des Caraïbes. Les priorités sous-régionales sont dictées par le Programme 2030 et par les caractéristiques propres aux petits États insulaires en développement. Bien que complémentaires, les priorités sous-régionales et le Programme 2030 posent des difficultés légèrement différentes aux pays de la sous-région, dont la plupart ont un problème de capacités pour assurer le suivi et l'établissement de rapport sur ces deux aspects.

56. Dans l'examen du CCI de 2012, les Inspecteurs avaient conclu que la CEPALC rencontrait des difficultés considérables pour favoriser la participation plus inclusive de la

²⁰ E/AC.51/2017/8, par. 38.

²¹ A/75/79-E/2020/55.

sous-région des Caraïbes. À la trente-septième session de la Commission, qui s'est tenue en 2018, la CEPALC a lancé sa stratégie dite « Les Caraïbes d'abord » (*El Caribe primero*) et *The Caribbean Outlook 2018*²² pour relever les défis spécifiques et durables de la sous-région des Caraïbes, qui proposent les actions clefs suivantes :

- a) Mettre l'accent stratégique sur les problèmes de développement persistants des Caraïbes ;
- b) Améliorer les niveaux de sensibilisation nationale et régionale pour trouver des solutions ;
- c) Donner davantage de place au discours sur les questions critiques touchant les Caraïbes dans tous les forums de la CEPALC ;
- d) Mobiliser l'appui financier et l'assistance technique pour les priorités convenues dans les Caraïbes ;
- e) Promouvoir la participation plus large des Caraïbes aux forums et aux initiatives de la CEPALC.

57. Dans le cadre de sa stratégie dite « Les Caraïbes d'abord » (*El Caribe primero*) et dans le but de résoudre les problèmes d'accès au financement auxquels la sous-région des Caraïbes se heurte, il convient de s'attaquer à la vulnérabilité économique et environnementale des petits États insulaires en développement des Caraïbes. L'énorme fardeau de la dette des Caraïbes ne pouvant être ignoré, la CEPALC a lancé une initiative pour un allègement de la dette en contrepartie de l'adoption de mesures d'adaptation aux changements climatiques et la création concomitante d'un fonds pour la résilience des Caraïbes destiné à l'adaptation aux changements climatiques et à l'atténuation de leurs effets. Cette proposition, qui a été présentée dans plusieurs forums, dont le Conseil économique et social, a été bien accueillie par la Banque mondiale, le Secrétariat du Commonwealth et les États membres des Caraïbes.

58. Depuis le lancement de la stratégie dite « Les Caraïbes d'abord » (*El Caribe primero*), l'ordre du jour de toutes les réunions des organes subsidiaires de la CEPALC contient un point sur les difficultés des petits États insulaires en développement des Caraïbes. De même, au cours des deuxième et troisième réunions du Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable, une table ronde consacrée aux Caraïbes a fait connaître les difficultés des petits États insulaires en développement des Caraïbes et a souligné leurs vulnérabilités économiques, sociales et environnementales, qui continuent à faire obstacle à leur développement. La CEPALC a également organisé des sessions d'apprentissage par les pairs consacrées aux difficultés liées à la mise en œuvre du Programme 2030 dans les Caraïbes.

59. Au cours de l'année 2018, la CEPALC a aidé les pays des Caraïbes en fournissant une assistance technique qui a permis de recenser les réalisations, les lacunes, les besoins en ressources et les défis qu'il reste à relever pour assurer un développement durable. En prévision de l'examen à mi-parcours des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa) qui se tiendra à New York en septembre 2019, conformément à la résolution 72/217 de l'Assemblée générale, les pays des Caraïbes ont signé la Déclaration de San Pedro visant à mettre l'accent sur les défis de développement durable qui se posent aux petits États insulaires en développement des Caraïbes.

60. D'après l'analyse des ressources de programmes, les ressources du budget ordinaire allouées aux activités menées par le Bureau sous-régional de la CEPALC pour les Caraïbes représentent 12,8 % (soit 4 199 300 dollars)²³ des ressources de programme totales, tandis que les activités sous-régionales dans les Caraïbes se classent parmi les trois principaux sous-programmes si l'on considère le montant des ressources allouées au niveau des sous-programmes. Le bureau sous-régional reçoit un appui supplémentaire du siège de la CEPALC pour les questions transversales et administratives, tandis que le bureau sous-régional à

²² Lancée en 2018, *The Caribbean Outlook* est une publication établie par le Bureau sous-régional de la CEPALC pour les Caraïbes avec l'appui de la Division du développement économique de la CEPALC.

²³ Estimation avant actualisation des coûts pour 2020. Voir A/74/6 (Sect. 21).

Mexico aide les autres pays des Caraïbes (c'est-à-dire les pays d'Amérique centrale, Cuba, la République dominicaine et Haïti).

61. Les Inspecteurs se félicitent des initiatives lancées dans le cadre de la stratégie dite « Les Caraïbes d'abord » (El Caribe primero). Toutefois, la stratégie tant attendue devrait se traduire par des résultats concrets, qui devraient faire l'objet d'un suivi et de rapports réguliers à la Commission.

Recommandation 1

La Secrétaire exécutive de la CEPALC devrait suivre l'impact et les résultats spécifiques de la stratégie dite « Les Caraïbes d'abord » (El Caribe primero) et communiquer des informations à ce sujet dans le cadre des rapports réguliers à la Commission.

III. Organigramme et direction exécutive

A. Organigramme

62. La CEPALC est un département du Secrétariat et son organigramme a été initialement défini dans la circulaire du Secrétaire général ST/SGB/2000/5. Toutefois, des changements institutionnels sont intervenus depuis la création de la structure initiale et la CEPALC s'articule actuellement autour de 13 divisions chargées de la mise en œuvre de leurs sous-programmes respectifs, y compris ceux de deux bureaux sous-régionaux, comme indiqué ci-dessous. L'annexe I contient l'organigramme et la répartition des postes de la CEPALC pour 2020. Les différents sous-programmes inclus dans le programme de travail découlent des mandats confiés à la CEPALC par la Commission, le Conseil économique et social et l'Assemblée générale.

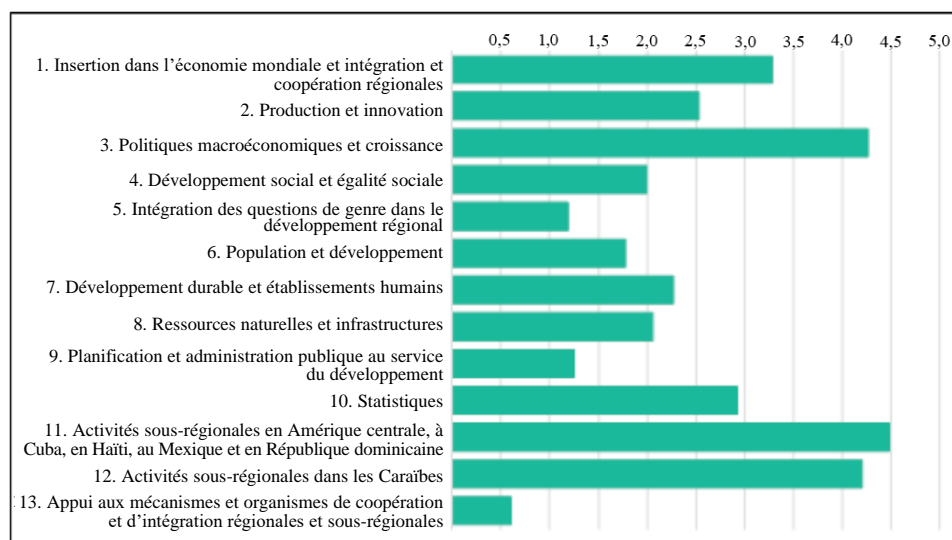
63. Les sous-programmes sont les suivants :

1. Insertion dans l'économie mondiale et intégration et coopération régionales ;
2. Production et innovation ;
3. Politiques macroéconomiques et croissance ;
4. Développement social et égalité sociale ;
5. Intégration des questions de genre dans le développement régional ;
6. Population et développement ;
7. Développement durable et établissements humains ;
8. Ressources naturelles et infrastructures ;
9. Planification et gestion publique au service du développement ;
10. Statistiques ;
11. Activités sous-régionales en Amérique centrale, à Cuba, en République dominicaine, en Haïti et au Mexique ;
12. Activités sous-régionales dans les Caraïbes ;
13. Appui aux mécanismes et organismes de coopération et d'intégration régionales et sous-régionales

64. La répartition des ressources par sous-programme est illustrée dans la figure ci-dessous. Il convient de noter que l'organigramme comprend également : l'information publique, les publications et les services Web, la bibliothèque et des groupes de l'appui et de l'administration supplémentaires (c'est-à-dire la Division des opérations et de la planification des programmes, la Division de l'administration, la Section des ressources humaines, le Groupe de la gestion des projets, etc.).

Figure IV
Répartition des ressources pour 2020 par sous-programme

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : A/74/6 (Sect. 21), p. 75.

65. Par rapport aux autres commissions régionales, il existe davantage de divisions dans l'organigramme de la CEPALC²⁴. Pour être mieux à même de poursuivre la mise en œuvre du Programme 2030, la CEPALC a adapté son programme de travail. Par exemple, l'ancien sous-programme 4 (financement du développement), axé sur la mobilisation externe des ressources, a été intégré au sous-programme 3 (politiques macroéconomiques et croissance), au cours de l'exercice 2018-2019, comme décrit ci-dessus. Autre exemple, les ajustements proposés dans le projet de budget-programme pour 2021, à savoir la mise à jour des stratégies d'exécution des sous-programmes 1, 2 et 8 en vue d'incorporer les domaines thématiques de l'agriculture au sous-programme 8 (précédemment inscrit au sous-programme 2) et des infrastructures au sous-programme 1 (précédemment inscrit au sous-programme 8), conformément à la résolution 736 de la CEPALC (PLEN.34).

66. En analysant de plus près les objectifs des sous-programmes, tels qu'ils figurent dans le budget-programme pour 2020, les Inspecteurs ont perçu un certain chevauchement entre le sous-programme 13 (appui aux mécanismes et organismes de coopération et d'intégration régionales et sous-régionales) et le sous-programme 1 (insertion dans l'économie mondiale et intégration et coopération régionales). Toutefois, dans ses observations finales sur la présente étude, la CEPALC a indiqué que, si les deux sous-programmes encouragent l'intégration et la coopération régionales et sous-régionales, le sous-programme 13 est axé sur l'utilisation des espaces multilatéraux que constituent les organes subsidiaires intergouvernementaux de la CEPALC, en particulier le Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable, les réunions de la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes, le Système d'intégration de l'Amérique centrale (SICA) et d'autres mécanismes d'intégration régionale et sous-régionale pour promouvoir le dialogue et l'apprentissage par les pairs entre les pays de la région en vue de la mise en œuvre du Programme 2030. Le sous-programme 13 apporte également un appui aux organisations sous-régionales et régionales en favorisant la coordination et la coopération et en contribuant aux processus de convergence lorsque la participation de la Commission est requise. Cependant, l'assistance technique est un élément clef du sous-programme 1 dans la promotion de l'intégration régionale, du commerce intrarégional et de leur lien avec l'économie mondiale afin d'améliorer la capacité des États membres de la région à coopérer

²⁴ Par exemple, la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale compte sept divisions en plus de son Centre pour les femmes ; la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique huit divisions ; la Commission économique pour l'Afrique neuf divisions ; et la Commission économique pour l'Europe huit sous-programmes de fond.

et à participer plus efficacement au commerce mondial et régional. Le sous-programme 1 aide également les États membres dans l'élaboration et la révision des politiques de logistique aux niveaux national et sous-régional. Les Inspecteurs en concluent donc que, même si les deux sous-programmes aident les pays de la région à favoriser les processus d'intégration, leur objectif est différent.

67. Les Inspecteurs notent que les ressources allouées au sous-programme 13 sont très inférieures à celles des autres sous-programmes, et ne représentent qu'environ 1,5 % (soit 599 200 dollars) des ressources totales prévues dans le programme de travail²⁵. Un tel niveau de ressources remet en question l'existence d'un sous-programme 13 indépendant. En outre, d'après l'analyse des activités menées en 2020, le sous-programme 13 aide les organisations sous-régionales et régionales en assurant le service des réunions et en fournissant des services de conseil politique. Entre autres choses, son objectif est d'appuyer le renforcement des activités que la Commission mène en vue d'améliorer les mécanismes d'intégration régionale, et d'encourager la coopération régionale. Le sous-programme contribue à l'organisation du Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable. En outre, il a permis d'aider à l'établissement du deuxième rapport annuel au Forum sur les progrès et les défis régionaux en relation avec le Programme 2030.

68. De l'avis des Inspecteurs, les activités réalisées dans le cadre du sous-programme 13 relèvent essentiellement de tâches de secrétariat. En outre, un examen plus détaillé des activités qui s'adressent aux organes intergouvernementaux et aux experts met en évidence un mélange de sujets qui semblent relever d'autres sous-programmes. Par exemple, dans les produits du sous-programme 13 qui étaient inscrits au projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2018-2019²⁶ figurait le service de réunions liées à divers sujets comme : « examiner les progrès des indicateurs de progrès pour le Programme 2030 », qui conviendrait davantage au sous-programme 10 (statistiques) ; « examiner et partager les expériences sur les politiques économiques et sociales régionales », qui relève du sous-programme 4 (développement social et égalité) ; et « faire progresser le dialogue entre deux régions avec des partenaires extérieurs à la région de la CEPALC, en mobilisant ses parties prenantes du secteur des affaires et/ou de la société civile », qui semble sans rapport avec l'objectif principal du sous-programme 13 (à savoir appuyer l'intégration et la coopération régionales et sous-régionales).

69. Une analyse de fond détaillée de la structure du programme sortirait du cadre de la présente étude. Toutefois, les Inspecteurs ont observé que des synergies potentielles pourraient être obtenues entre de différents sous-programmes (par exemple les sous-programmes 1, 4, 6, 9 et 13) compte tenu, entre autres, des similitudes observées entre, par exemple, les objectifs du sous-programme 4 sur le développement social et l'égalité (c'est-à-dire parvenir à une plus grande égalité sociale et économique dans la région et au bien-être général des populations de la région en mettant l'accent sur les objectifs de développement durable 1, 2, 3, 4, 8 et 10) et le sous-programme 6 sur la population et le développement (c'est-à-dire intégrer pleinement les questions de population dans la planification, les politiques et les programmes de développement des pays d'Amérique latine et des Caraïbes en mettant l'accent sur les objectifs de développement durable 3, 10 et 17). Les Inspecteurs estiment qu'une refonte de la structure actuelle des sous-programmes pourrait permettre de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires. Ils recommandent à la CEPALC de continuer à mettre à jour et à optimiser son organigramme à l'occasion de l'établissement de son budget-programme.

B. Bureaux sous-régionaux et nationaux

70. La région de l'Amérique latine et des Caraïbes peut être divisée en trois grandes zones : les Caraïbes, l'Amérique centrale et l'Amérique du Sud. La CEPALC a installé un bureau principal dans chacune de ces zones géographiques. Les deux bureaux sous-régionaux apportent leur appui à des zones géographiques et culturelles différentes : le bureau de Port of Spain aide certains pays et territoires francophones et anglophones des Caraïbes, tandis

²⁵ A/74/6 (Sect. 21), p. 63.

²⁶ A/72/6 (Sect. 21), p. 66.

que le bureau de Mexico intervient dans les pays d'Amérique centrale, en Haïti et dans les pays hispanophones des Caraïbes.

71. Il convient de noter que les activités sous-régionales menées en Amérique centrale, à Cuba, en République dominicaine, en Haïti et au Mexique au titre du sous-programme 11 reçoivent la plus forte dotation ressources du budget ordinaire (soit 4 482 100 dollars en 2020), ce qui représente 13,7 % des ressources ordinaires totales allouées au programme de travail en 2020. Le bureau sous-régional à Mexico compte 52 postes (soit 25 postes inscrits au budget ordinaire dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et 24 dans la catégorie des agents des services généraux et des catégories apparentées, complétés par trois postes financés à l'aide de fonds extrabudgétaires). Comme indiqué précédemment, les activités sous-régionales menées dans les Caraïbes au titre du sous-programme 12 représentent 12,8 % (soit 4 199 300 dollars) des ressources du budget ordinaire²⁷ et le tableau d'effectifs du bureau de Port of Spain affiche 38 postes (soit 18 postes inscrits au budget ordinaire dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et 18 dans la catégorie des agents des services généraux et des catégories apparentées, complétés par 2 postes financés à l'aide de fonds extrabudgétaires).

Bureau sous-régional à Mexico

72. Le bureau sous-régional à Mexico interagit avec les États membres de la sous-région et avec les entités régionales et sous-régionales (c'est-à-dire le Secrétariat permanent du Traité général d'intégration économique de l'Amérique centrale (SIECA), le SICA et la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes). L'appui apporté aux questions et projets nationaux s'étend à la promotion et au soutien de l'intégration latino-américaine.

73. Le bureau sous-régional a participé à quelques bilans communs de pays, préliminaires à l'élaboration des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable, et dans une moindre mesure à la conception des plans-cadres. Il a aidé El Salvador, le Guatemala, le Honduras et le Mexique à définir un plan global visant à relever les défis de la migration et a travaillé en étroite collaboration avec le Conseil des ministres de l'énergie du SICA pour contribuer à l'adoption, pour la première fois, de quatre normes d'efficacité énergétique.

74. Le bureau sous-régional à Mexico dispose d'un spécialiste de l'information chargé de la sensibilisation et de la communication, mais la gestion des réseaux sociaux est assurée par le siège de la CEPALC. Il n'existe pas de stratégie officielle définissant clairement les rôles et les responsabilités en matière de sensibilisation et de communication pour le siège, les bureaux sous-régionaux et les bureaux nationaux.

75. La CEPALC a défini une méthodologie sur la planification de la mise en œuvre du Programme 2030 en Amérique latine et dans les Caraïbes, basée sur le recensement des nœuds et liens critiques entre le Programme 2030 et les instruments de planification nationaux. Au cours des entretiens tenus avec les Inspecteurs, les représentants du Gouvernement guatémaltèque chargés de la planification nationale se sont dits satisfaits de l'appui qu'ils avaient reçu et de l'intérêt de la méthodologie qui avait été conçue dans le but les aider à améliorer leurs politiques nationales sur les stratégies multisectorielles afin de mettre en œuvre le Programme 2030 et de réaliser les objectifs de développement durable.

76. Les Inspecteurs ont été informés que la délégation de pouvoirs au bureau sous-régional à Mexico est limitée et ne comprend pas le pouvoir d'acheter des articles de faible valeur. En outre, le processus de recrutement pour lequel le bureau jouit d'une délégation d'autorité demeure sous la supervision de la CEPALC à Santiago, y compris toute démarche administrative réalisée dans Umoja, ce qui peut influencer sur la capacité du bureau à fonctionner efficacement. En outre, les Inspecteurs ont pris note de l'inquiétude, liée au gel des postes dans l'attente des résultats de la réforme du Secrétaire général, que le personnel a exprimée lors des entretiens et dans les groupes de discussion.

²⁷ A/74/6 (Sect. 21), p. 63.

Bureau sous-régional pour les Caraïbes

77. Le bureau sous-régional coordonne une version sous-régionale du Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable, auquel participent désormais également les coordonnatrices et coordinateurs résidents concernés. Il a également aidé les pays de la sous-région à établir leurs examens nationaux volontaires pour évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement durable. Il encourage également les autres pays de la sous-région à faire de même.

78. Le bureau sous-régional coopère avec d'autres entités des Nations Unies et des organisations internationales (par exemple, l'Organisation internationale pour les migrations dans le cas des migrants vénézuéliens). Toutefois, sa participation à l'élaboration des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable dans la sous-région est très limitée.

79. Les Inspecteurs ont appris que l'assistance technique fournie par la CEPALC pour les recensements nationaux est très importante pour les pays de la sous-région, pour qui l'entreprise serait difficile sans cet appui.

80. Le bureau sous-régional apporte son aide pour l'évaluation des catastrophes dans la sous-région de l'Amérique latine. Outre sa participation à ces missions, il assure le renforcement des capacités nationales et coordonne un réseau d'experts.

Bureaux nationaux

81. La CEPALC dispose de bureaux nationaux à Bogotá, Brasília, Buenos Aires et Montevideo et d'un bureau de liaison à Washington. Les fonctions des bureaux nationaux ont été initialement établies par le Secrétaire général comme suit²⁸ :

- a) Élaborer diverses études sur le développement économique et social de leurs pays hôtes respectifs et contribuer aux études et rapports réalisés par la CEPALC ;
- b) Représenter la CEPALC à des réunions et des séminaires et informer le Secrétaire exécutif des faits nouveaux ;
- c) Assurer la liaison avec diverses organisations nationales, interrégionales et internationales.

82. D'après l'examen de ces fonctions, les bureaux nationaux de la CEPALC se comportent comme il a été prévu. Cependant, la réforme actuelle du système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents invite à repenser les fonctions dans le contexte des appels à une coordination et à une action unifiée au niveau national. De l'avis des Inspecteurs, l'intégration des activités des bureaux nationaux dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable respectifs, s'ils existent, pourrait procurer des avantages supplémentaires. En outre, la CEPALC pourrait étudier les possibilités d'implantation sur un même site et d'autres mesures d'efficacité.

Recommandation 2

La Secrétaire exécutive de la CEPALC devrait élaborer, avant la fin de 2021, un plan d'action visant à faciliter la coordination et l'intégration des activités des bureaux nationaux dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable pour les pays dans lesquels se trouvent ces bureaux.

C. Appui à la direction exécutive et difficultés connexes

83. La Secrétaire exécutive, assistée de deux Secrétaires exécutifs adjoints, dont un chargé de la gestion, et du personnel de son bureau, assure la direction, la supervision et la gestion

²⁸ ST/SGB/2000/5, par. 7.3.

d'ensemble de la CEPALC aux fins de l'exécution de ses mandats et de son programme de travail.

84. Le Bureau de la Secrétaire exécutive est chargée de l'intégration des questions transversales, telles que le genre et la durabilité, dans l'ensemble des sous-programmes de fond de la CEPALC. Elle est également chargée, entre autres, de la coordination du programme de travail avec les autres fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies dans la région, ainsi que de la coordination du rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme 2030 et la réalisation des objectifs de développement durable en Amérique latine et dans les Caraïbes, y compris les rapports des réunions du Forum des pays d'Amérique latine et des Caraïbes sur le développement durable.

85. La Division des opérations et de la planification des programmes assure la coordination générale et fournit des directives et des conseils aux responsables de sous-programmes en ce qui concerne : la formulation du projet de plan-programme annuel ; l'établissement du rapport sur les travaux de la Commission ; et l'élaboration du budget-programme annuel. En outre, le Secrétaire exécutif adjoint à la gestion est chargé des fonctions administratives au siège de la CEPALC, dans les bureaux sous-régionaux et dans les bureaux nationaux²⁹.

86. Dans l'examen de 2012, les Inspecteurs ont souligné la nécessité de rationaliser davantage l'organigramme et ont recommandé de réduire le nombre de filières de remontée de l'information directes à la Secrétaire exécutive de manière à tenir compte de la répartition des tâches entre la Secrétaire exécutive et son adjoint³⁰. Les Inspecteurs notent que la CEPALC a mis en œuvre les mesures recommandées en créant un nouveau poste (à savoir celui de Secrétaire exécutif adjoint à la gestion) et en réduisant le nombre de postes directement rattachés à la Secrétaire exécutive.

87. Le Secrétariat connaît une profonde réforme de ses structures, activités et processus. La réforme du Secrétaire général s'articule autour de trois objectifs principaux, à savoir : renforcer la contribution des Nations Unies au développement durable, faire en sorte de disposer de capacités plus efficaces pour faire face aux conflits et maintenir la paix, et améliorer la gestion interne et la capacité d'exécution du Secrétariat. En ce qui concerne les améliorations dans la gestion, le Secrétaire général a formulé un nouveau paradigme de gestion, proposant des mesures pour : rationaliser et améliorer les processus de planification et de budgétisation ; donner une plus large marge de manœuvre aux responsables de programmes, tout en attendant d'eux qu'ils rendent compte de l'exécution des mandats ; et modifier les dispositifs de gestion et d'appui pour faciliter l'exécution des programmes et donner aux responsables des conseils en matière d'assurance de la qualité et d'orientations stratégiques³¹.

88. La CEPALC, en tant que département du Secrétariat, est censée mettre en œuvre les réformes de gestion. C'est dans ce contexte que les Inspecteurs ont tenu des entretiens avec la direction de la CEPALC, qui a indiqué que les principales difficultés pour gérer l'entité de manière efficace et efficiente étaient liées au processus de réforme en cours du Secrétariat. Par exemple, le dispositif de prestation de services centralisée³² crée une grande incertitude en termes de résultat et d'impact sur les opérations quotidiennes de la CEPALC, car l'emplacement du centre régional pour les Amériques n'a pas encore été déterminé. Cependant, la CEPALC ayant déjà recensé les zones touchées et les postes associés, certains membres du personnel cherchent d'autres débouchés et un emploi stable.

89. En ce qui concerne l'orientation et l'appui à la direction exécutive fournis par le siège, la direction de la CEPALC a indiqué que la création du Département des stratégies et

²⁹ A/74/6 (Sect. 21), par. 21.127 à 21.129.

³⁰ Voir JIU/NOTE/2013/2, recommandation 4.

³¹ Voir A/72/492.

³² Au cœur du dispositif de prestation de services centralisée se trouvent les processus administratifs qui peuvent être fournis indépendamment du lieu. Il existe un potentiel de consolidation de ces processus. Les services qui, par le passé, étaient rendus séparément dans chaque lieu d'affectation seront exécutés pour un groupe plus important de clients dans le cadre d'accords de services partagés, dans des centres, que ce soit au niveau mondial, régional ou sur un seul site.

politiques de gestion et de la conformité et du Département de l'appui opérationnel, y compris la nouvelle répartition des tâches entre eux, avait principalement affecté le domaine de la gestion des ressources humaines, dans laquelle les deux départements ont des responsabilités, et la répartition des tâches entre eux n'était pas claire, car certaines fonctions se chevauchaient. Dans le cadre de la nouvelle structure, il n'existe pas de personne référente dédiée dans les commissions régionales, Au lieu de cela, il existe un guichet unique pour toutes les questions relatives aux ressources humaines émanant de toutes les entités (le Service d'appui et de conseil opérationnels, au sein de la Division de l'administration des ressources humaines du Département de l'appui opérationnel).

90. La direction de la CEPALC a fait observer le manque d'appui administratif de la part des départements, citant des retards dans les réponses aux messages, le recours excessif aux applications pour traiter les problèmes de service³³, l'utilisation excessive de nouveaux acronymes, la surcharge d'informations et la mauvaise qualité du service. Le point de vue de la direction de la CEPALC a été confirmé par plusieurs fonctionnaires interrogés : le processus de réforme en cours, qui modifie en même temps les éléments institutionnels et les principales procédures associées, avait un impact sur la gestion de l'entité. En effet, l'entité devait consacrer beaucoup de temps et d'énergie à l'apprentissage, à la communication et à la mise en œuvre des processus de réforme, ce qui détournait des ressources limitées des travaux de fond.

91. Outre les difficultés susmentionnées, la crise de liquidités enregistrée par le Secrétariat à la fin de l'exercice biennal 2018-2019, la réduction continue des ressources du budget ordinaire allouées à l'appui aux programmes de la CEPALC, tant sous la forme de postes que des autres objets de dépenses, les modifications de la structure financière liées à la centralisation des fonds destinés à couvrir les frais généraux au Siège et le passage d'un cycle budgétaire biennal à un cycle annuel ont une incidence sur les activités de la CEPALC. En outre, les systèmes et outils informatiques connaissent également une évolution importante au cours de cette période : engagé dans sa transition vers les services en nuage, le Secrétariat a récemment lancé un nouveau système de messagerie et de nouvelles applications collaboratives (c'est-à-dire Office 365, y compris Outlook, OneDrive, Teams et SharePoint), qui exigent une formation supplémentaire du personnel. Il convient de noter que la réforme actuelle du pilier Développement porte également, entre autres, sur la dimension régionale du développement et le système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, qui touchent également la CEPALC de différentes manières.

92. Les Inspecteurs estiment qu'il est trop tôt pour déterminer l'incidence réelle de la réforme engagée par le Secrétaire général. Toutefois, ils ont noté que trop d'éléments sont simultanément visés par la réforme, une situation d'autant plus complexe compte tenu des conditions économiques mondiales difficiles. Les difficultés signalées par la direction et les agents de la CEPALC interrogés mettent en évidence les lacunes de l'approche de la gestion du changement pour ce qui est de la communication et de la mise en œuvre des diverses réformes et changements au sein du Secrétariat. L'amélioration de la communication et de la gestion du changement permettrait de mieux comprendre les incidences des réformes, d'aligner les attentes et d'assurer la mise en œuvre plus harmonieuse des différentes phases de la réforme.

Recommandation 3

La Secrétaire exécutive de la CEPALC devrait élaborer, en consultation avec le Secrétariat, un plan de gestion du changement pour faire face à l'impact du processus de réforme actuel sur les activités de la commission régionale et rendre compte des résultats pertinents au Secrétaire général et à la Commission dans le cadre des activités régulières d'établissement de rapports.

³³ iNeed est la plateforme en ligne utilisée par le Secrétariat pour fournir des services administratifs au personnel. Également connue sous le nom de Pôle d'assistance centralisée, elle fournit une assistance 24 heures sur 24 pour les applications institutionnelles.

IV. Gestion des ressources humaines

93. Le budget-programme pour 2020 prévoit 478 postes inscrits au budget ordinaire, dont 215 postes de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur et 263 postes de la catégorie des agents des services généraux et des catégories apparentées, auxquels s'ajoutent 40 postes financés à l'aide de fonds extrabudgétaires³⁴. Il convient de noter que le nombre de postes inscrits au budget ordinaire a diminué d'environ 4 % depuis le précédent examen du CCI en 2012. Cette diminution représente 18 postes inscrits au budget ordinaire (1 poste dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et 17 postes dans la catégorie des agents des services généraux et des catégories apparentées). En outre, deux postes financés à l'aide de fonds extrabudgétaires ont été supprimés. Le taux de vacance à la fin de l'année 2019 était de 9 %.

94. La CEPALC est administrée conformément au Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies³⁵ et est soumise aux Normes de conduite de la fonction publique internationale, ainsi qu'à d'autres instruments pertinents, tels que le Règlement et les règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation³⁶, et le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'Organisation des Nations Unies³⁷.

95. Selon la direction, y compris les représentants des divisions organiques et de la gestion des ressources humaines, le Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies engendre des procédures lourdes ; Les fonctionnaires interrogés ont cité la révision en cours engagée par le Secrétariat en vue de simplifier le cadre général de la gestion des ressources humaines et de rationaliser son application. En outre, il a également été indiqué que le Statut et Règlement du personnel n'est pas aligné sur les règles budgétaires, ce qui crée certaines incohérences ; par exemple, alors que le nouveau cycle budgétaire est calé l'année civile, qui commence le 1^{er} janvier, le cycle d'évaluation des performances du personnel commence le 1^{er} avril de chaque année. Ce point a été souligné dans plusieurs examens entrepris, dans lesquels le CCI est parvenu à la conclusion, entre autres, que l'alignement du cycle d'évaluation et notation des fonctionnaires sur le cycle du budget-programme pourrait faciliter la mise en phase requise des objectifs³⁸. Les Inspecteurs connaissent bien le Statut et Règlement du personnel et plusieurs rapports du CCI ont abordé des questions nécessitant une analyse de règlements et règles spécifiques, corroborant les points soulevés par la direction de la CEPALC.

96. Le secrétaire général a lancé une nouvelle stratégie mondiale en matière de ressources humaines³⁹ et un important exercice de simplification des règles a eu lieu en 2018 ; le Secrétariat a lancé un examen complet du cadre général régissant la gestion stratégique des ressources humaines en coopération avec les fonds et programmes des Nations Unies. Plus de 500 textes administratifs ont été examinés et les modifications correspondantes du Statut et Règlement du personnel ont été soumises à l'Assemblée générale pour examen⁴⁰. Malheureusement, ce point de l'ordre du jour n'a pas été débattu par les États membres en 2019, et son examen a été reporté à une date ultérieure⁴¹. Les Inspecteurs prennent acte que le Secrétaire général a présenté des modifications apportées au Statut et Règlement du personnel en vue d'en rationaliser l'application, qui sont en attente d'examen par

³⁴ Voir A/74/6 (Sect. 21), fig. 21II.

³⁵ Voir ST/SGB/2018/1.

³⁶ Voir ST/SGB/2018/3.

³⁷ Voir ST/SGB/2013/4/Amend.1.

³⁸ IU/REP/2004/8, par. 14.

³⁹ Voir A/73/372.

⁴⁰ Voir A/73/378.

⁴¹ L'Assemblée générale a décidé de reporter, d'abord à la première partie de la reprise de sa soixante-treizième session, puis à la première partie de la reprise de sa soixante-quatorzième session, l'examen des rapports connexes sur la gestion des ressources humaines (décisions 73/547 B et 74/540 A).

l'Assemblée générale. L'Assemblée générale devrait se pencher sur ces modifications au cours de la première partie de la reprise de sa soixante-quatrième session⁴².

A. Mobilité et répartition géographique du personnel

97. L'Organisation des Nations Unies s'appuie sur un personnel géographiquement diversifié pour exécuter son mandat. Il convient de noter que la répartition géographique au sein du Secrétariat est évaluée de manière globale, c'est-à-dire que les départements, comme la CEPALC, ne sont pas censés être évalués selon des objectifs spécifiques établis pour chacun des groupes géographiques reconnus par l'Assemblée générale⁴³. Toutefois, le Secrétaire général estime que les politiques de gestion des ressources humaines doivent contribuer de manière proactive à une plus grande diversité régionale des effectifs⁴⁴. Il a inclus un indicateur de diversité régionale dans les contrats des hauts fonctionnaires afin de mesurer la progression vers une plus grande diversité régionale d'une année sur l'autre. Les chefs de départements, de bureaux et de missions sont encouragés à améliorer la diversité régionale en redoublant d'efforts pour recruter du personnel dans les régions où les entités comptent moins de personnel international. Au sein de ces régions, l'accent est mis sur les pays qui sont sous-représentés et non représentés, en particulier lorsque les postes vacants sont soumis au système des fourchettes souhaitables⁴⁵.

98. En outre, le système des fourchettes souhaitables a été établi en 1960 afin de mesurer les progrès accomplis pour parvenir à une répartition géographique équitable du personnel du Secrétariat⁴⁶. L'Assemblée générale, dans sa résolution 71/263, a prié de nouveau le Secrétaire général de continuer à s'efforcer de parvenir à une répartition géographique équitable au Secrétariat et de garantir une répartition géographique aussi large que possible dans tous les départements et bureaux et pour les postes de toutes les classes. Dans son rapport de février 2020⁴⁷, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport sur la composition du Secrétariat⁴⁸, recommandant à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'élaborer une stratégie, assortie de mesures visant à assurer une représentation géographique équitable au sein du Secrétariat, et de lui faire rapport sur les progrès accomplis à cet égard à sa soixante-quatrième session.

99. Selon les chiffres fournis par la CEPALC, les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur viennent principalement d'Amérique latine et des Caraïbes. En outre, d'après l'analyse des tendances de la répartition géographique du personnel, c'est le seul groupe géographique dont la représentation a augmenté depuis l'examen du CCI de 2012. Environ 77 % des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur sont des ressortissants de la région, ce qui représente une augmentation de 10 %, tandis que les autres groupes géographiques ont vu leur représentation diminuer ; 18 % sont des ressortissants du Groupe des États d'Europe occidentale et autres États et les autres groupes géographiques ne sont que marginalement représentés (c'est-à-dire que le Groupe des États d'Asie et du Pacifique et le Groupe des États d'Europe orientale représentent chacun 1,5 % et le Groupe des États d'Afrique 2 %).

100. Les Inspecteurs notent que le déséquilibre observé dans la répartition géographique des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur de la CEPALC s'est creusé depuis leur dernier examen en 2012, malgré leurs recommandations qu'ils avaient formulées à cet égard. La part du personnel de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes a augmenté de 10 %, au détriment de toutes les autres régions. **Les Inspecteurs continuent de penser que certaines mesures supplémentaires pourraient être prises pour recruter du personnel**

⁴² Décision 74/540 B de l'Assemblée générale, « Questions dont l'examen est reporté à une date ultérieure ».

⁴³ Voir www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml.

⁴⁴ A/72/492, par. 24.

⁴⁵ A/73/372, annexe III, par. 2.

⁴⁶ Résolution 1559 (XV) de l'Assemblée générale, par. 1.

⁴⁷ Voir A/74/696.

⁴⁸ Voir A/74/82.

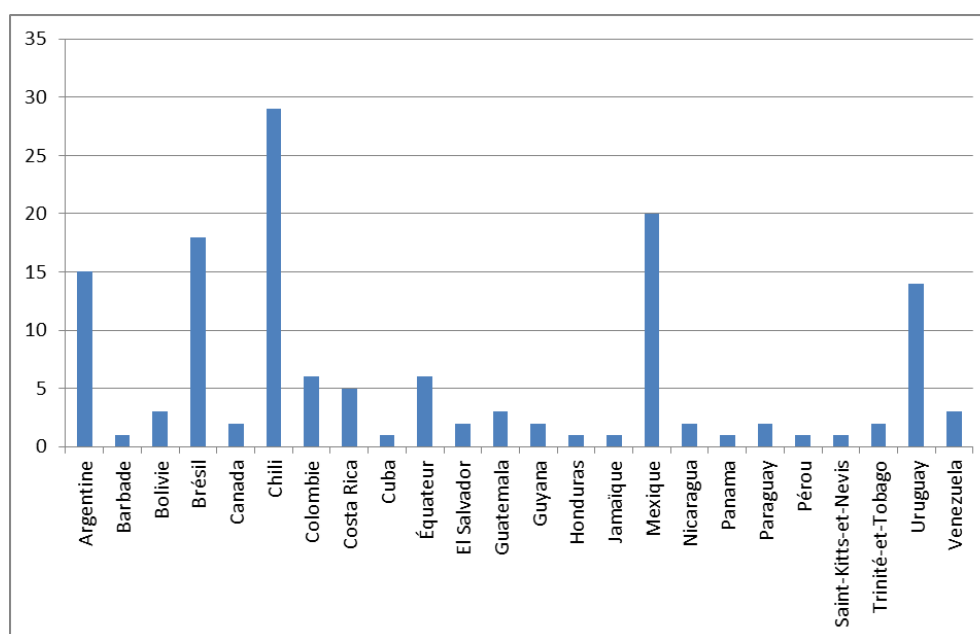
qualifié issus d'autres régions, afin de parvenir à une répartition géographique plus équilibrée du personnel de la CEPALC.

101. La même situation déséquilibrée peut être observée si l'on considère uniquement la répartition géographique dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. À l'exception de Trinidad et Tobago, les lieux d'implantation de la CEPALC influent sur la représentation géographique du personnel. Comme on peut le voir dans la figure ci-dessous, les cinq principaux pays représentés sont : le Chili, le Mexique, le Brésil, l'Argentine et l'Uruguay. En outre, 23 États membres et membres associés de la CEPALC, dont la plupart appartiennent aux Caraïbes, ne sont pas représentés.

102. La même situation déséquilibrée peut être observée si l'on considère uniquement la répartition géographique dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. À l'exception de Trinidad et Tobago, les lieux d'implantation de la CEPALC influent fortement sur la représentation géographique du personnel. Comme on peut le voir dans la figure ci-dessous, les cinq principaux pays représentés sont : le Chili, le Mexique, le Brésil, l'Argentine et l'Uruguay. En outre, 23 États membres et membres associés de la CEPALC⁴⁹, dont la plupart appartiennent aux Caraïbes, ne sont pas représentés.

Figure V

Répartition géographique du personnel dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes



Note : Bolivie (État plurinational de), Venezuela (République bolivarienne du).

103. Toutefois, la solution à ce problème n'est pas simple. Plusieurs facteurs empêchent de parvenir à une répartition géographique plus équilibrée du personnel de la CEPALC. Premièrement, l'absence d'une politique de mobilité efficace au sein du Secrétariat a entravé les mouvements de personnel visant à améliorer l'équilibre géographique ; et, deuxièmement, la réduction de 4 % du nombre de postes depuis 2012 n'a pas facilité les nouveaux recrutements, qui pourraient améliorer la situation. En outre, le personnel de la CEPALC a souvent des carrières professionnelles longues, et, entre autres choses, doit avoir une bonne connaissance du paysage socioéconomique et des institutions régionales d'Amérique latine et des Caraïbes, et une réelle maîtrise de l'espagnol au niveau professionnel. Il est donc d'autant plus difficile de trouver une solution à court terme pour équilibrer la répartition

⁴⁹ Les États membres et membres associés non représentés sont : Antigua-et-Barbuda, les Bahamas, le Belize, la Dominique, la République dominicaine, la Grenade, Haïti, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les-Grenadines et le Suriname, et Anguilla, Aruba, les Bermudes, Curaçao, la Guadeloupe, les Îles Caïmanes, les Îles Turques et Caïques et les Îles Vierges américaines, les îles Vierges britanniques, la Martinique, Montserrat, Porto Rico, Saint-Martin (partie néerlandaise).

géographique actuelle du personnel. Nonobstant les facteurs ci-dessus, la CEPALC devrait faire des efforts supplémentaires pour recruter du personnel dans les pays et territoires de la région qui sont non représentés et sous-représentés, une fois que les restrictions actuelles sur le recrutement seront levées. Les Inspecteurs proposent que la CEPALC envisage, entre autres, de prendre certaines des mesures suivantes pour remédier au déséquilibre de la répartition géographique du personnel : la publication des avis de vacance de poste dans les médias professionnels locaux, sur les sites Web spécialisés et via les médias sociaux, ainsi que leur diffusion dans les réseaux professionnels des pays et territoires non représentés et sous-représentés ; des missions et des ateliers de recrutement ciblés ; la participation à des salons de l'emploi, des congrès et des conférences ; et des consultations avec les personnes référentes et/ou les représentants des pays/territoires non représentés et sous-représentés.

104. Malgré plusieurs tentatives, l'Organisation n'a pas été en mesure de concevoir une politique de mobilité qui fonctionne efficacement et réponde à ses besoins et à ceux de son personnel. Comme l'a déclaré le Secrétaire général, il reste difficile de trouver des personnes possédant les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment⁵⁰. Plusieurs exercices de mobilité coûteux ont été réalisés dans le passé. Cependant, la direction de la CEPALC n'en a pas encore vu les résultats.

105. Dans sa résolution 68/265, l'Assemblée générale a approuvé la proposition améliorée de dispositif de mobilité organisée, et a prié le Secrétaire général de lui présenter des rapports annuels sur la mobilité, puis, à sa soixante-treizième session, une étude complète sur les cinq premières années d'application du dispositif. Toutefois, le Secrétaire général a décidé d'interrompre l'application du dispositif de sélection du personnel et d'encadrement de la mobilité en décembre 2017 afin de réfléchir aux mesures qui avaient été mises en place par le passé pour améliorer encore la mobilité du personnel⁵¹.

106. L'examen de la mobilité⁵² entrepris par le Secrétariat a montré, entre autres, qu'il fallait créer une culture de la mobilité au Secrétariat et que les différentes entités et fonctions que compte le Secrétariat avaient des besoins différents en ce qui concerne la mobilité du personnel. Le CCI était parvenu aux mêmes conclusions dans son examen sur la mobilité du personnel de 2006⁵³, malgré le temps écoulé. Pour l'avenir, parmi les propositions formulées dans la stratégie globale en matière de ressources humaines pour 2019-2021 figure la conception d'un nouveau dispositif d'encadrement de la mobilité⁵⁴. Les détails de cette nouvelle approche de la mobilité devaient être présentés à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-quatorzième session (2019-2020). Toutefois, l'Assemblée générale a décidé d'examiner cette question dans la première partie de la reprise de sa soixante-quinzième session⁵⁵.

B. Équilibre entre les genres

107. L'équilibre entre les genres au sein du personnel est un domaine dans lequel des mesures ont été prises depuis le dernier examen de la CEPALC par le CCI en 2012 ; cependant, il faut faire davantage. Si d'après les chiffres globaux, on recense 47,3 % d'hommes et 52,7 % de femmes, il faut être particulièrement attentif à la répartition des sexes par catégorie de personnel et par grade. La figure ci-dessous illustre la répartition des sexes par grade pour le personnel de la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur et celui des agents des services généraux et des catégories apparentées. Les catégories des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur sont principalement composées d'hommes (58 %), tandis que les femmes sont majoritaires parmi les agents des services généraux et des catégories apparentées (59 %). Les Inspecteurs notent une évolution positive dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur depuis

⁵⁰ A/73/372, par. 2.

⁵¹ Voir ST/SGB/2016/3/Rev.1, par. 5.1.

⁵² Voir A/73/372/Add.2.

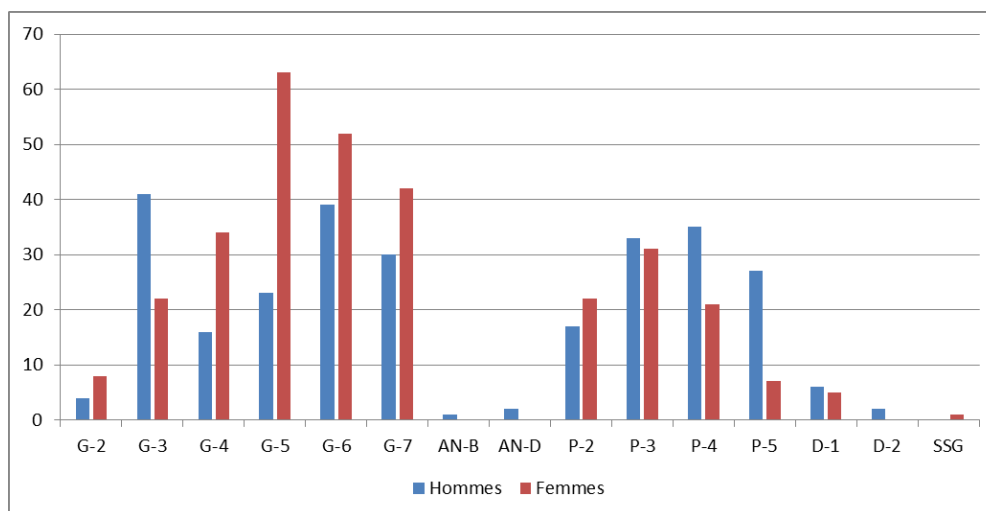
⁵³ Voir JIU/REP/2006/7.

⁵⁴ A/73/372, par. 16 f).

⁵⁵ Décision 74/540 B de l'Assemblée générale, « Questions dont l'examen est reporté à une date ultérieure ».

leur dernier examen, avec une réduction de 7 % du nombre de fonctionnaires de sexe masculin, qui est passé de 65 à 58 %. Il convient de noter que l'encadrement supérieur, de grade P-5 et plus, est encore largement constitué d'hommes, malgré les efforts déployés pour réduire le déséquilibre (la représentation du personnel masculin est passée de 81,5 % en 2012 à 73 % actuellement). Les Inspecteurs reconnaissent les efforts déjà accomplis et encouragent la CEPALC à continuer de prendre les mesures voulues pour corriger le déséquilibre actuel entre les sexes au sein de son personnel, en particulier parmi les hauts fonctionnaires.

Figure VI
Équilibre entre les sexes par grade



C. Questions diverses

Utilisation des non-fonctionnaires

108. Au cours de l'exercice 2018-2019, la CEPALC a fait appel à quatre catégories de personnel non fonctionnaire, comme le prévoit la politique des ressources humaines du Secrétariat, à savoir les stagiaires, les consultants, les vacataires et les Volontaires des Nations Unies.

109. Le programme de stages de la CEPALC est conçu et administré avec deux objectifs principaux en tête. Premièrement, il vise à donner aux jeunes professionnels l'occasion d'acquérir une expérience pertinente et de se faire une idée du travail de l'entité ; et, deuxièmement, il fournit aux bureaux d'accueil des capacités et des perspectives supplémentaires pour répondre aux besoins de leurs programmes. Au cours de la période entre 2018 et 2019, 161 stagiaires ont été recrutés dans le cadre du programme de stages.

110. Le travail effectué par la CEPALC consiste à fournir une assistance technique spécialisée aux gouvernements, à effectuer des recherches sur des thèmes de développement transversaux spécifiques, et à organiser et à coordonner des réunions et des études aux niveaux national et régional. Pour mener à bien son travail, la CEPALC a besoin de la capacité et de l'expertise supplémentaires des consultants et des vacataires qui complètent et appuient le travail effectué au quotidien par le personnel permanent. Au cours de l'année 2019, 477 consultants et 229 vacataires ont été engagés.

111. En 2018, un Volontaire des Nations Unies a rejoint le Bureau de la Secrétaire exécutive pour contribuer à la mise en œuvre du Programme 2030.

Évaluation et notation des fonctionnaires

112. Les fonctionnaires sont tenus de faire preuve des plus hautes qualités d'efficacité, de compétence et d'intégrité dans l'exercice de leurs fonctions. Par conséquent, leurs

performances professionnelles doivent être évaluées périodiquement au regard de ces qualités⁵⁶.

113. En ce qui concerne l'évaluation individuelle à l'aide du système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires Inspira, seuls 46 % des membres du personnel ont été évalués en temps voulu à la fin du cycle de notation 2018-2019. Ce taux de conformité très faible est un problème récurrent que la direction de la CEPALC doit régler.

114. En outre, on signale un manque de communication entre les fonctionnaires et leurs superviseurs au dans les petites unités. Selon la direction de la CEPALC, cela dépend généralement des pratiques de gestion individuelles et de la qualité et de la fréquence de la communication établie par les premier et deuxième notateurs avec leurs équipes respectives.

115. Toutefois, les Inspecteurs estiment que ce problème est dû, entre autres, à une mauvaise utilisation du système de gestion de la performance actuel, principal mécanisme permettant de faciliter et de centrer le dialogue entre les fonctionnaires et leurs superviseurs. Il en découle un manque de communication, auquel la direction de la CEPALC devrait remédier.

116. La direction de la CEPALC a indiqué que le système de gestion de la performance actuel était devenu un outil bureaucratique qui suscitait la défiance des responsables comme des fonctionnaires, qui n'aimaient pas l'utiliser. Par conséquent, les taux de conformité étaient très faibles. De l'avis des Inspecteurs, ces limites ne justifient pas les taux de conformité communiqués par la CEPALC. La mauvaise utilisation du système de gestion de la performance est un problème récurrent que les Inspecteurs ont relevé au cours de plusieurs entretiens avec les responsables et le personnel. Les Inspecteurs notent que l'élaboration et la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de gestion de la performance figurent également dans la stratégie globale de gestion des ressources humaines 2019-2021 du Secrétaire général⁵⁷.

117. Les Inspecteurs soulignent qu'il incombe à la direction de la CEPALC d'améliorer le respect des délais concernant l'évaluation et la notation des fonctionnaires. Selon eux, il est essentiel que les fonctionnaires et leurs superviseurs directs engagent un dialogue leur permettant de s'accorder sur les plans de travail, car c'est la base de la réussite des programmes.

Recommandation 4

La Secrétaire exécutive de la CEPALC devrait veiller à ce que l'évaluation et la notation des fonctionnaires soient effectuées en temps voulu, comme il est exigé pour l'ensemble du personnel à la fin de chaque période d'évaluation.

Perfectionnement et formation du personnel

118. La CEPALC suit la stratégie de formation établie par le Bureau des ressources humaines, en donnant la priorité aux formations qui sont alignées sur les programmes coordonnés au niveau central. Cependant, elle a mis en place un programme de formation spécifique sur l'amélioration de la formation organique et technique, et un comité de formation multidisciplinaire approuve les propositions envoyées par les divisions et établit des priorités. Les principaux domaines d'intérêt de la formation sont l'innovation, la science des données et les mégadonnées, l'intégration des questions de genre et la gestion des connaissances. La CEPALC encourage l'utilisation de Lynda.com et des cours en ligne Inspira, qui comprennent des formations obligatoires, des formations liées à Umoja et d'autres formations spécifiques aux Nations Unies. Une formation générale sur la plupart des outils administratifs, y compris sur l'utilisation des outils de productivité, tels que Microsoft Office, est disponible sur ces plateformes. La CEPALC se sert d'un système de gestion de la

⁵⁶ Voir ST/SGB/2018/1, règle 1.3.

⁵⁷ A/73/372, par. 16 g).

formation en ligne pour enregistrer tous les cours, consigner les présences et délivrer des certificats à ceux qui ont achevé une formation avec succès.

119. La CEPALC se heurte à plusieurs difficultés : le coût élevé de la formation et le faible budget alloué au perfectionnement du personnel, et la restriction applicable aux fonds prévus pour la formation linguistique, dont l'utilisation est limitée aux seuls cours de langue. La CEPALC considère qu'il serait utile de dépenser les fonds excédentaires pour financer d'autres besoins de formation dans l'entité, une fois que l'on a satisfait aux obligations et aux besoins liés à la formation linguistique. Les Inspecteurs estiment que, dans le contexte actuel de réduction des ressources, l'utilisation des ressources excédentaires initialement destinées aux cours de langue pour compléter les besoins de formation du personnel pourrait aider à surmonter certaines difficultés auxquelles CEPALC se heurte et, qu'à cet égard, le Secrétariat pourrait évaluer une telle proposition.

120. Le Secrétariat a instauré un programme de formation obligatoire dans tous ses départements et entités, que tous les fonctionnaires sont censés suivre à leur propre rythme. Le module de formation obligatoire est constitué de neuf cours traitant d'un éventail de sujets (par exemple, l'éthique, la sécurité et le genre). En analysant de la conformité aux exigences de formation obligatoire, on constate un taux de conformité très faible : seuls 34 % des fonctionnaires de la CEPALC avaient suivi l'ensemble des cours obligatoires à la fin de 2019.

121. Les superviseurs et les chefs de département sont chargés de veiller au respect des exigences de formation obligatoire. Les Inspecteurs prient instamment la direction de la CEPALC de prendre immédiatement des mesures pour veiller à ce que tous les fonctionnaires se conforment aux exigences de formation obligatoire instaurées par le Secrétariat.

Délégation de pouvoirs

122. La direction de la CEPALC est en train de mettre en œuvre le nouveau dispositif de délégation de pouvoirs, conformément aux instructions et aux orientations fournies par le Secrétariat. À cet égard, la Secrétaire exécutive a décidé de mettre en œuvre la délégation de pouvoirs selon un processus en cascade, en déléguant des pouvoirs au secrétaire exécutif adjoint pour la gestion, qui délègue ensuite des pouvoirs aux chefs de division/section/unité. Ceux-ci peuvent, dans certaines circonstances, déléguer des pouvoirs aux fonctionnaires, en tenant compte de leurs rôles et responsabilités.

123. Concernant le niveau de délégation de pouvoirs accordé aux bureaux sous-régionaux et aux bureaux nationaux, il convient de noter que les bureaux nationaux sont de taille très modeste et disposent de structures administratives très légères, qui ne permettent pas de mettre en place tous les contrôles et contreponds nécessaires, en termes de rôles/fonctions, exigés par Umoja.

124. Dans le cas des bureaux sous-régionaux, ceux-ci disposent de structures administratives plus importantes, qui peuvent s'adapter à la répartition des rôles et responsabilités demandée afin de disposer des contrôles et contreponds voulus. Toutefois, dans le cas du bureau sous-régional pour les Caraïbes, les fonctions étant centralisées au niveau des centres mondiaux de services partagés, et supprimées à la CEPALC, tous les rôles liés aux ressources humaines sont actuellement assumés par une seule personne. Il en va de même pour tous les rôles liés aux finances. Par conséquent, il n'est pas possible de mettre en œuvre les contrôles et contreponds nécessaires au niveau sous-régional, et la délégation de pouvoirs demeure au siège de la CEPALC. Dans le cas du bureau sous-régional à Mexico, la structure administrative permet la séparation des rôles et responsabilités exigée, autorisant une délégation de pouvoirs pour certaines fonctions (par exemple, la certification des demandes d'achat, les demandes d'autorisation de voyage, le détenteur d'une petite caisse, les signatures bancaires dans Umoja pour les paiements par lots et le versement local de la paie, etc.)

Relations avec le personnel et la direction

125. Le principal mécanisme permettant de maintenir et de promouvoir le dialogue entre les fonctionnaires et la direction est la version locale du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel. En outre, des réunions fréquentes ont lieu entre les représentants des syndicats du personnel et la Secrétaire exécutive et la direction. La Secrétaire exécutive organise périodiquement des réunions avec l'ensemble du personnel afin

de partager des informations sur les questions importantes. Enfin, il existe un Bureau du Médiateur à Santiago, qui répond aux préoccupations des fonctionnaires et assure la médiation avec la direction.

V. Gestion financière

A. Ressources globales

126. Les ressources des commissions régionales proviennent des sources suivantes : leurs budgets ordinaires respectifs ; les ressources supplémentaires du budget ordinaire provenant du Compte pour le développement ; le programme ordinaire de coopération technique et le Fonds d'affectation spéciale de l'ONU pour la paix et le développement. Les cinq commissions régionales font partie des entités qui exécutent le programme ordinaire de coopération technique, tel qu'établi par la résolution 58 (I) de l'Assemblée générale. En outre, les commissions régionales peuvent recevoir des ressources extrabudgétaires.

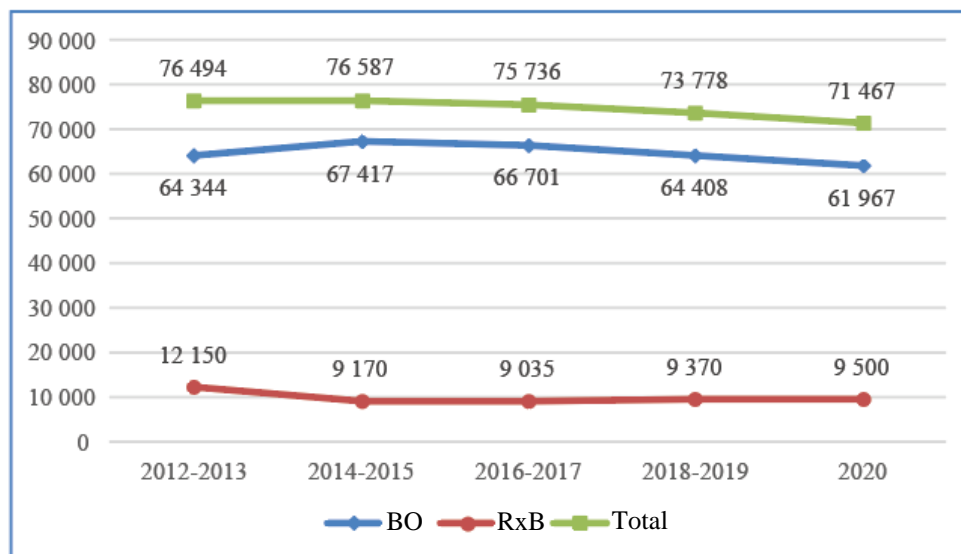
127. Le 24 décembre 2017, l'Assemblée générale a approuvé la proposition consistant à remplacer les exercices budgétaires biennaux par des exercices annuels à compter du budget-programme de 2020. Une décision finale sera prise à la soixante-dix-septième session de l'Assemblée générale quant à la poursuite de cette pratique.

128. La figure ci-dessous montre l'évolution du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires pour la période 2012-2020. À des fins de comparaison, les chiffres pour la période des cycles budgétaires biennaux (c'est-à-dire 2012-2019) ont été annualisés, et correspondent à la moyenne annuelle de la période pour chaque exercice biennal. La moyenne totale des ressources annuelles du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019 s'élève à 73 778 000 dollars⁵⁸, tandis que les ressources annuelles totales pour 2020 s'élèvent à 71 467 000 dollars, soit une réduction d'environ 7 % au cours des cinq dernières années ou d'environ 3 % des ressources globales prévues entre 2019 et 2020. Il convient de noter que, si les ressources extrabudgétaires sont restées stables, la baisse des ressources est due à une réduction des ressources du budget ordinaire, en particulier au chapitre 21, correspondant aux fonds qui sont directement administrés par la CEPALC. La Commission, à sa trente-septième session, qui a été l'occasion de l'examen intergouvernemental du projet de programme de travail du système de la CEPALC pour 2020, s'est dite préoccupée face à la récente réduction des ressources budgétaires allouées aux activités du programme de travail⁵⁹.

⁵⁸ Les chiffres des ressources totales pour 2018-2019 englobent : les crédits définitifs du budget ordinaire tels qu'ils figurent dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget-programme de l'exercice biennal 2018-2019 (voir A/74/570) et les ressources signalées par la CEPALC au titre du programme ordinaire de coopération technique (chap. 23) ainsi que les ressources du Compte pour le développement. Pour les chiffres de 2020, voir le budget-programme de la CEPALC (chap. 21 et 23 du budget-programme de l'Organisation des Nations Unies pour 2020).

⁵⁹ Résolution 728 (XXXVII) de la CEPALC, par. 4.

Figure VII
Évolution du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires
 (En milliers de dollars des États-Unis)



129. La direction de la CEPALC a indiqué que le passage aux budgets annuels avait eu une incidence sur les activités des cycles de planification des programmes, des budgets, des finances et de la passation de marchés. Les cycles de passation de marchés ont dû être transformés en périodes annuelles, ce qui a généré des périodes de travail intense calées sur les flux de trésorerie et les émissions d'allocations. La mise en œuvre des nouveaux cycles budgétaires alourdira sans doute la charge de travail de la Division des opérations et de la planification des programmes, car la documentation destinée aux organes délibérants doit être établie, présentée et défendue chaque année. Cependant, l'adoption de cycles budgétaires annuels permet une gestion plus dynamique des ressources : le cycle étant plus court et plus proche des périodes d'exécution, il devrait permettre d'améliorer le degré de certitude et de précision, et offrir davantage de possibilités de s'adapter aux demandes de services. Dans un cycle budgétaire annuel, les processus tels que les achats, le recrutement de personnel temporaire et d'autres types de dépenses doivent être accélérés afin d'éviter le gaspillage des ressources.

130. Principale source de financement de la CEPALC, le budget ordinaire présente un sérieux problème de liquidité. Si le budget de l'exercice 2018-2019 a été approuvé par l'Assemblée générale, les contraintes de trésorerie ont pesé sur l'ensemble de la structure financière de la CEPALC à la fin de l'exercice 2018-2019. La direction de la CEPALC a déployé des efforts considérables pour contrôler et réaffecter les ressources. Bien qu'il s'agisse d'un problème grave qui dépasse le cadre de la présente étude, les Inspecteurs tiennent à souligner que, si cette situation perdure, la CEPALC, comme d'autres départements du Secrétariat, sera contrainte de se détourner de l'exécution de son programme de travail pour gérer la crise financière, en ajustant les plans et les priorités en fonction des flux de trésorerie.

131. Cette question a eu une incidence sur l'ensemble du Secrétariat, comme l'a confirmé le Secrétaire général : « L'exécution du budget a été entravée à maintes reprises par le manque de liquidités, au lieu d'être dictée principalement par les plans-programmes biennaux approuvés pour 2018-2019. Cela compromet l'exécution des programmes et va à l'encontre des efforts visant à se concentrer sur les résultats plus que sur les intrants⁶⁰. ».

132. Lors de son examen du rapport sur l'exécution du budget-programme de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 2018-2019⁶¹, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a demandé au Secrétaire général d'inclure

⁶⁰ A/74/570, par. 2.

⁶¹ A/74/583, par. 8.

des informations complètes sur l'impact de toutes les mesures mises en place pour faire face aux problèmes de liquidités de l'exercice biennal 2018-2019 dans son prochain rapport pertinent, y compris une ventilation par chapitre du budget et par objet de dépense.

B. Ressources extrabudgétaires

133. Concernant les ressources extrabudgétaires, la CEPALC connaît également des difficultés liées à la prévisibilité des contributions financières des donateurs traditionnels et à l'atteinte du seuil de sa capacité d'exécution en raison des ajustements continus qui doivent être apportés pour gérer la crise du budget ordinaire.

134. Les ressources extrabudgétaires estimatives pour 2020 s'élèvent à 9,5 millions de dollars. Elles ont suivi une tendance stable au cours des cinq dernières années, variant entre environ 9 millions de dollars et environ 9,5 millions de dollars par an (voir fig. VIII). Les différents organismes bilatéraux, y compris les gouvernements, constituent la principale source de ressources extrabudgétaires (soit environ 70 %), suivis des autres organisations internationales. Au total, ces donateurs représentent environ 88 % du total des ressources extrabudgétaires. Le reste (soit 12 %) provient d'autres entités des Nations Unies (voir fig. IX).

Figure VIII

Évolution des ressources extrabudgétaires, 2012-2020

(En milliers de dollars des États-Unis)

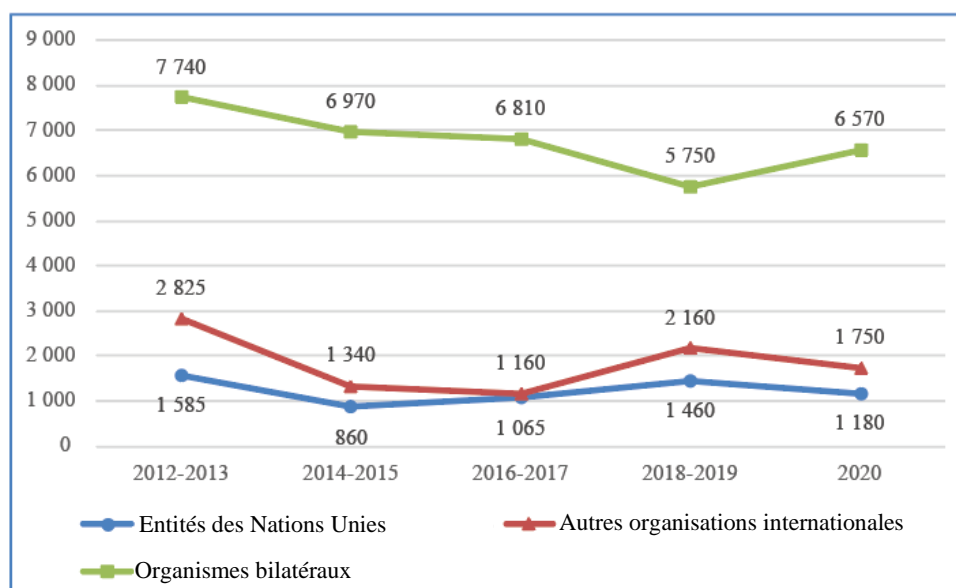
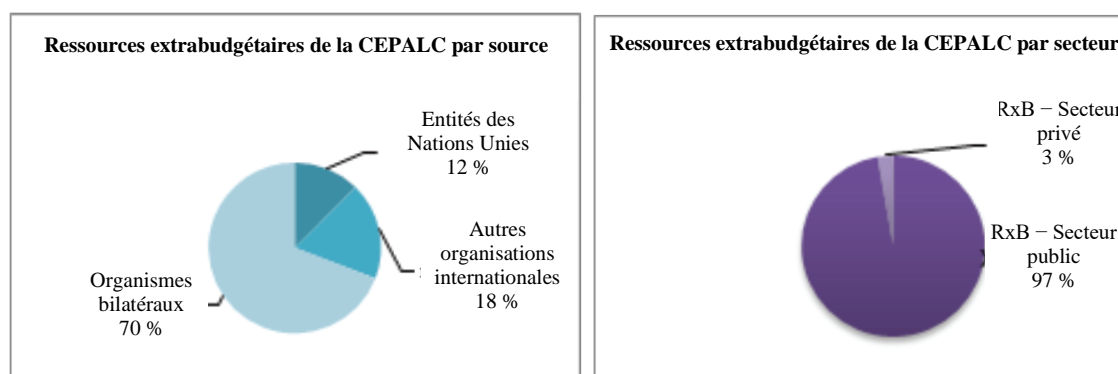


Figure IX

Ressources extrabudgétaires estimatives pour 2020 par source et par secteur



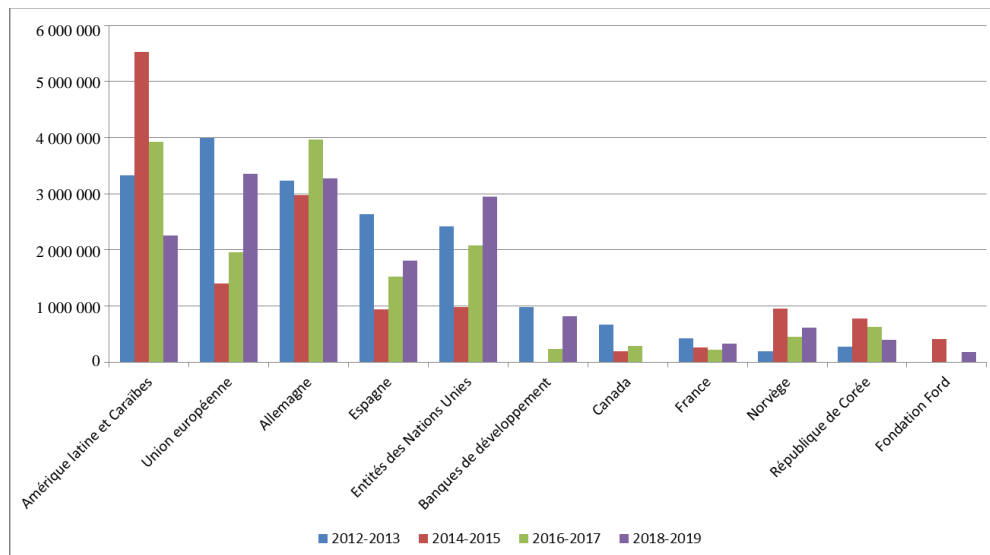
135. La majorité des ressources extrabudgétaires proviennent de donateurs institutionnels et d'accords bilatéraux. La figure X ci-dessous montre les principaux donateurs de la

CEPALC pour la période 2012-2019. Les Inspecteurs notent que le niveau des ressources provenant d'entités du secteur privé est très faible (soit 3 %, voir fig. IX) : cette source inexploitée offre des possibilités supplémentaires.

Figure X

Les 10 principaux donateurs

(En dollars des États-Unis)



136. Par le passé, le BSCI et le CCI ont tous deux alerté la CEPALC sur la nécessité d'obtenir des ressources extrabudgétaires dans le contexte d'une crise financière. Aujourd'hui, cette préoccupation est devenue encore plus critique. Alors que la crise financière causée par l'épidémie actuelle de coronavirus (COVID-19) a des répercussions importantes sur l'économie mondiale, la CEPALC dépend toujours des donateurs traditionnels, dont les économies sont parfois touchées considérablement par la crise actuelle.

137. La CEPALC a établi une stratégie de collecte de fonds et est consciente de l'importance d'une telle entreprise. Selon le Groupe de la gestion des projets, au cours de la dernière décennie, le budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies a connu une tendance à la baisse, qui pourrait être exacerbée par les décisions prises concernant les modalités de financement dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Il est donc impératif que la CEPALC redouble d'efforts pour mobiliser des ressources supplémentaires au profit des pays d'Amérique latine et des Caraïbes⁶². La stratégie extrabudgétaire a été approuvée par le Comité des projets, un organe consultatif interne du secrétariat exécutif, en février 2019. Outre l'identification des nouvelles tendances dans le domaine du développement et des sujets sur lesquels la CEPALC peut influencer, la hiérarchisation des thèmes pour la mobilisation des ressources tient compte de différents critères, tels que les demandes des États membres en matière de coopération technique, de renforcement des capacités et de formation.

138. D'après l'analyse, le niveau des ressources extrabudgétaires est demeuré stable au cours des cinq dernières années. En outre, les principaux donateurs restent les mêmes et le secteur privé ne représente qu'une infime partie des ressources extrabudgétaires totales. En analysant plus en détail la base des donateurs, il ressort que la contribution des gouvernements de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes ne représente qu'environ 20 % des ressources extrabudgétaires de la CEPALC au cours de la période 2012-2019. À cet égard, les Inspecteurs réitèrent le conseil qu'ils avaient donné dans l'examen de 2012, à savoir encourager les États membres de la région à envisager de fournir des ressources extrabudgétaires à l'appui des activités de la CEPALC, chaque fois que cela est possible.

⁶² CEPALC, Groupe de la gestion des projets, Division des opérations et de la planification des programmes, « Strategy for finding new opportunities for cooperation », p. 5.

139. Les constatations ci-dessus les amènent à en conclure que la CEPALC a la possibilité d'accroître le niveau de ses ressources extrabudgétaires en élargissant sa base de donateurs. Selon les Inspecteurs, il faut mettre en œuvre la stratégie de collecte de fonds, en mettant en place une démarche systématique coordonnée, qui est plus que jamais nécessaire dans le contexte économique mondial actuel.

VI. Contrôle et évaluation

140. Faisant partie du Secrétariat, la CEPALC est soumise à un contrôle systématique du BSCI et du Comité des commissaires aux comptes. Le Secrétariat étant une entité participante du CCI, la CEPALC est également soumise au contrôle du CCI. En outre, la CEPALC dispose de son propre Groupe de l'évaluation dans son organigramme.

141. Ces dernières années, le BSCI a examiné diverses activités de la CEPALC et formulé des recommandations concernant le respect des objectifs internes du Secrétariat, entre autres choses. Pendant l'examen triennal de 2018⁶³, il a abordé la nécessité de renforcer la fonction d'évaluation de la CEPALC, notamment en créant un Groupe de l'évaluation distinct.

142. La fonction d'évaluation de la CEPALC fait partie de son système global de suivi et d'évaluation. Elle se situe dans le Groupe de la planification et de l'évaluation des programmes au sein de la Division des opérations et de la planification des programmes. La direction de la CEPALC a indiqué que les financements supplémentaires demandés pour mettre en place un Groupe de l'évaluation avaient été refusés par le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. Malgré tout, la CEPALC s'est attachée à améliorer sa capacité d'évaluation dans le cadre des ressources humaines et financières existantes.

143. Elle a renforcé sa fonction d'évaluation au cours des dernières années en mettant à jour sa Politique et stratégie d'évaluation en 2017, et en publiant des directives sur l'évaluation au cours de cette même année.

144. La majorité des évaluations de la CEPALC sont menées à l'échelle des projets, souvent en partenariat avec d'autres entités des Nations Unies ou des donateurs externes. Elles sont généralement demandées par la Division des opérations et de la planification des programmes, qui en assure également la gestion, et réalisées par des consultants externes.

145. Si le nombre d'évaluations réalisées a augmenté, aucune évaluation de sous-programme n'a été menée au cours de la période 2015-2018. Au cours de l'exercice 2018-2019, la CEPALC a réalisé cinq évaluations, toutes liées à différents projets financés au titre du Compte pour le développement⁶⁴.

146. Les évaluations et auto-évaluations suivantes sont prévues pour 2020 :

a) Quatre évaluations sur : les questions liées au renforcement des capacités nationales à évaluer les possibilités et les difficultés découlant de la transition démographique dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes ; les tableaux d'entrées-sorties pour la conception et la mise en œuvre de politiques commerciales industrielles fondées sur des données probantes ; l'utilisation des mégadonnées pour mesurer et favoriser l'économie numérique ; et les solutions aux enjeux socioenvironnementaux critiques en Amérique latine et dans les Caraïbes ;

b) Une évaluation transversale de l'intégration de la dimension de genre dans le programme de travail de la CEPALC, sous réserve de la disponibilité de ressources extrabudgétaires.

147. La CEPALC assure le suivi des recommandations formulées par les organes de contrôle, en utilisant le système que chaque organe de contrôle privilégie (c'est-à-dire Team Track pour le BSCI et le système de suivi en ligne pour le CCI). La personne référente

⁶³ Voir E/AC.51/2018/7.

⁶⁴ Les projets évalués en 2018-2019 étaient les suivants : renforcement des capacités des pays d'Amérique centrale et des Caraïbes à élaborer des politiques et stratégies énergétiques durables ; promotion de la finance inclusive à l'aide de pratiques innovantes dans le domaine des banques de développement, mettant un accent particulier sur les petites et moyennes entreprises dans les pays d'Amérique latine ; renforcement des capacités de certains pays en développement à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et programmes publics axés sur l'égalité ; renforcement des capacités techniques des responsables des finances publiques de certains petits États insulaires en développement des Caraïbes à gérer les fonds publics ; et le renforcement des capacités nationales à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et programmes fondés sur les droits qui traitent les questions des populations dépendantes et de l'autonomie économique des femmes dans le cadre du développement et de la planification urbains.

chargée du contrôle à la CEPALC tient à jour un tableau recensant chaque recommandation, ventilée selon l'organe de contrôle qui l'a formulée, précisant l'état, la date estimée et les responsables de sa mise en œuvre, la suite donnée par la CEPALC et les réponses de l'organe de contrôle. Chaque année, une demande est envoyée aux responsables de la mise en œuvre des recommandations au sein du secrétariat de la CEPALC et les réponses sont compilées et centralisées à des fins de rapport et de suivi.

VII. Questions transversales

A. Gestion des connaissances et technologies de l'information et des communications

148. La CEPALC tient des consultations régulières avec les gouvernements pour évaluer leurs besoins et leurs priorités et diffuse ses produits de connaissance : les publications phares ; les statistiques, données et indicateurs économiques, sociaux et environnementaux ; et d'autres documents et matériels pertinents. Elle dispose d'une stratégie de gestion des connaissances, révisée en 2019, qui se concentre sur quatre domaines principaux : la diffusion efficace des informations et des connaissances ; le renforcement des capacités internes liées à la gestion des connaissances ; la facilitation du partage des connaissances au cours des réunions, des forums et des sessions ; et la sensibilisation du public.

149. Divers instruments technologiques ont été mobilisés pour appuyer ces efforts, notamment l'utilisation de la publication de contenu original sur le Web et de pages Web et portails thématiques, comme ceux des organes subsidiaires, la diffusion en continu sur le Web, la promotion et la diffusion sur les médias sociaux, les systèmes de gestion des relations avec les contacts, les systèmes de gestion des réunions, les applications mobiles, les espaces virtuels de collaboration et les cours de formation en ligne.

150. Les publications phares⁶⁵ comptent parmi les principaux produits de connaissance publiés par la CEPALC pour lesquels le niveau d'acceptation demeure élevé. Plusieurs pays de la région continuent de s'appuyer sur les données contenues dans les rapports de la CEPALC, qu'ils utilisent pour élaborer leurs propres politiques, car il n'existe parfois pas d'autres sources. La CEPALC a produit 152 publications en 2018, qui ont été téléchargées au total 3 710 507 fois. Dans le cadre de ses rapports réguliers sur les activités de la Commission, la CEPALC rend compte de l'utilisation de chacune de ses publications phares, en indiquant les tendances du nombre de téléchargements sur Internet. D'après l'analyse des tendances du téléchargement, cinq des six publications phares ont connu une évolution positive, la seule exception étant *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, dont le nombre de téléchargements stagne.

151. Dans le cas du bureau sous-régional de la CEPALC à Mexico, la gestion des connaissances s'appuie principalement sur le renforcement du capital intellectuel de l'entité en fonction des besoins des parties prenantes, qui sont périodiquement contrôlés au moyen d'enquêtes et d'études pertinentes permettant de déterminer les besoins et d'évaluer l'impact des travaux de la CEPALC.

152. Toutefois, lors d'un précédent examen de contrôle⁶⁶, le BSCI a indiqué que la CEPALC devait élaborer une stratégie pays par pays, car elle n'entretenait pas de communications régulières ni de liaison efficace avec les fonctionnaires de l'ensemble des ministères techniques concernés dans la région, de sorte que les parties prenantes connaissaient moins les produits de la CEPALC. En outre, il a été demandé à la CEPALC d'élaborer une stratégie de sensibilisation en vue d'améliorer la diffusion et la promotion de ses publications et de ses supports de connaissance. À cet égard, une stratégie de diffusion de l'information a été élaborée et approuvée par la CEPALC en février 2019. Selon la direction de la CEPALC, des mécanismes spécifiques de suivi pays par pays au niveau ministériel seront mis en œuvre dans tous les domaines participant à la sensibilisation.

Technologies de l'information et des communications

153. Outre les systèmes informatiques, les centres de données et les plateformes utilisés par tous les départements du Secrétariat (par exemple Umoja et Inspira), la CEPALC exploite

⁶⁵ Les publications phares sont les suivantes : *Étude sur la situation économique de l'Amérique latine et des Caraïbes*, *Foreign Direct Investment in Latin America and the Caribbean*, *International Trade Outlook for Latin America and the Caribbean*, *Preliminary Overview of the Economies of Latin America and the Caribbean*, *Panorama social de l'Amérique latine* et *Annuaire statistique de l'Amérique latine et des Caraïbes*.

⁶⁶ Voir, par exemple, E/AC.51/2018/7, recommandations 2 et 4.

son propre centre de données, qui héberge les systèmes suivants : les sites Web institutionnels et régionaux ; Intranet de la CEPALC ; un répertoire numérique contenant les documents publiés par la CEPALC (soit plus de 35 000 documents) ; un répertoire de données institutionnelles, contenant des séries statistiques ; un système de collecte, de traitement et d'analyse des recensements ; diverses bases de données contenant des microdonnées à des fins d'analyse et de recherche ; des systèmes de gestion des relations avec les contacts/des réunions ; la gestion de la correspondance ; et la sécurité physique, les systèmes d'accès et d'accréditation, y compris les outils de traitement et d'analyse des données.

154. Il y a actuellement 14 postes dans la section des technologies de l'information et des communications (TIC) à Santiago, ainsi que 2 autres postes à Mexico. Le total des ressources non liées aux postes pour les opérations numériques s'élève à un peu plus d'un million de dollars par an. Les ressources non liées aux postes servent principalement à payer les services d'assistance numériques, le personnel d'assistance, le matériel et les licences logicielles.

155. La CEPALC, comme tous les autres départements du Secrétariat, s'appuie largement sur les solutions numériques fournies de manière centralisée par l'Organisation ; cependant, l'hébergement centralisé exige une connectivité à haut débit, qui n'est souvent pas disponible dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes, d'où des temps de latence élevés. Par exemple, selon la CEPALC, le chargement d'Umoja prend parfois plus de deux ou trois minutes. Il en va de même avec d'autres applications collaboratives utilisées par le Secrétariat, telles que Unite Connections. La direction de la CEPALC indique que les courriels étaient autrefois livrés instantanément lorsqu'ils étaient hébergés localement, mais que ce n'est plus le cas depuis la migration du Secrétariat vers Office365.

156. Des améliorations des performances des applications, telles qu'Umoja, ont été constatées depuis leur mise en œuvre, mais les temps de réponse demeurent inacceptables aux yeux de la direction de la CEPALC, qui signale des interruptions importantes ayant un impact négatif sur les opérations. Les Inspecteurs tiennent à rappeler les dispositions pertinentes figurant dans d'autres rapports du CCI, qui demandent aux entités des Nations Unies de surveiller activement les accords de prestation de services et de tenir les prestataires responsables de tout manquement aux exigences établies. Outre les services assurés par les prestataires externes, le Bureau de l'informatique et des communications doit garantir que les systèmes et les applications peuvent être raisonnablement utilisés dans l'ensemble du Secrétariat. À cet égard, **les Inspecteurs recommandent au Secrétariat de prendre de toute urgence des mesures concernant les performances insatisfaisantes de systèmes essentiels, tels qu'Umoja, qui ont été signalées.**

157. Ils ont été informés, lors d'entretiens menés au bureau sous-régional, d'un manque de coordination entre le siège de Santiago et les antennes sous-régionales. Plusieurs fonctionnaires interrogés ont déclaré n'avoir eu connaissance de certaines activités menées au niveau sous-régional qui avaient été coordonnées au niveau central au siège que par l'intermédiaire de tiers ou une fois que les activités avaient déjà eu lieu. De l'avis des Inspecteurs, la CEPALC devrait mieux utiliser les technologies actuelles pour améliorer la coordination et la coopération. **Les nouveaux outils de collaboration récemment déployés par le Secrétariat (i.e. Microsoft Teams, etc.) peuvent offrir des solutions pour résoudre ce problème. Toutefois, il ne s'agit là que de solutions techniques qui doivent être complétées par une véritable volonté de partager les connaissances et les informations, ce qui doit être encouragé par la direction de la CEPALC.**

B. Analyse des risques

158. La CEPALC évalue régulièrement ses risques : ceux-ci sont recensés et actualisés au cours d'une évaluation annuelle faisant partie du plan de continuité des opérations et du plan de gestion des risques de sécurité. Il convient de noter que le dernier plan de continuité des opérations date de février 2019. La CEPALC a également mis en place une équipe de gestion des crises, qui se réunit régulièrement deux fois par an. Elle effectue régulièrement des exercices d'évaluation des risques : deux exercices de simulation et un exercice fonctionnel chaque année. Un rapport est ensuite établi, qui inclut les enseignements tirés et les améliorations possibles.

159. En termes de continuité des opérations, le risque majeur recensé, selon l'impact et la probabilité, est lié aux événements sismiques, suivi du risque de pandémie. Tous deux sont classés dans la catégorie des risques élevés. Viennent ensuite les risques dont la probabilité est plus élevée, mais de moindre incidence, qui sont principalement liés à une défaillance de l'alimentation électrique et/ou de la fourniture d'autres services publics utiles aux installations de l'Organisation des Nations Unies. Toutes les mesures liées à l'atténuation des risques majeurs recensés figurent également dans les plans de gestion de la continuité des opérations et des risques de sécurité.

160. Concernant l'exécution du programme, les principaux risques relevés par la CEPALC tiennent à l'affaiblissement du multilatéralisme, au retour du protectionnisme et au creusement des inégalités au niveau mondial, qui constituent autant de risques pour l'engagement politique des États membres en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable et des objectifs fixés dans le Programme 2030.

161. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19 actuelle, et pour donner suite à une demande de la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes, la CEPALC a créé l'observatoire sur la COVID-19 en Amérique latine et dans les Caraïbes afin de mieux aider les États membres de la région et de suivre l'évolution de la crise. L'observatoire compile les politiques publiques pertinentes mises en place par 33 pays pour lutter contre la pandémie. Il fournit également une analyse sectorielle et nationale des incidences socioéconomiques potentielles de la pandémie. En avril 2020, la CEPALC a publié un rapport intitulé : « Latin America and the Caribbean and the COVID-19 pandemic: economic and social effects », dans lequel elle aborde la crise, les scénarios et les projections économiques à l'horizon 2030. Les Inspecteurs apprécient cette initiative opportune et encouragent la CEPALC à faire tout son possible pour aider les pays d'Amérique latine et des Caraïbes en cette période critique.

C. Contribution à l'évaluation des catastrophes dans la région

162. Le programme de travail de la CEPALC pour l'exercice biennal 2018-2019 comprend des activités liées à la réduction des risques de catastrophe, en particulier dans les Caraïbes. En 2015, une nouvelle unité consacrée au développement durable et aux catastrophes a été créée au bureau sous-régional de Port of Spain. La CEPALC a une longue expérience de la lutte contre les catastrophes, qui ont été des facteurs perturbateurs dans le développement de la région. Ses travaux et sa méthodologie sont présentés dans le manuel pour l'évaluation des catastrophes intitulé *Handbook for Disaster Assessment*⁶⁷, dont la dernière édition a été élaborée en collaboration avec l'Organisation panaméricaine de la santé. Depuis 2015, la CEPALC a dispensé 40 cours de formation à des agents publics de la région⁶⁸.

163. La CEPALC a été pionnière dans le domaine de l'évaluation des catastrophes et dans l'élaboration et la diffusion de la méthodologie d'évaluation des dommages et des pertes. Elle a mené plusieurs missions d'évaluation des dommages et des pertes suite aux ouragans, tremblements de terre et autres catastrophes naturelles dévastatrices en Amérique latine et dans les Caraïbes au cours des dernières années. Par exemple, dans le domaine de la prévention des catastrophes, elle a fourni des services d'urgence initiaux lorsque le Gouvernement des Bahamas a demandé à la BID d'évaluer les dommages, les pertes et les coûts supplémentaires découlant de la catastrophe liés au passage de l'ouragan Dorian. La BID a demandé à la CEPALC d'apporter une assistance technique pour l'évaluation, qui a été réalisée conjointement par la BID, la CEPALC et l'Organisation panaméricaine de la santé. Les trois entités ont établi un rapport présentant les résultats de leur évaluation, assorti de recommandations destinées à guider un processus de reconstruction résilient visant à réduire les vulnérabilités et les risques pour la population et pour chaque secteur de l'économie. Depuis 2015, quatre évaluations de ce type ont été menées par la BID et la CEPALC aux Bahamas.

164. D'après les entretiens menés avec les fonctionnaires chargés de la méthodologie d'évaluation des dommages et des pertes, en 2019, la CEPALC a conçu un cours de formation

⁶⁷ CEPALC, *Handbook for Disaster Assessment* (Santiago, 2014).

⁶⁸ JIU/REP/2019/3, par. 138.

afin de présenter la méthodologie et d'en souligner l'importance pour le Programme 2030. Cette capacité à évaluer les dommages et les pertes après des catastrophes naturelles est un atout régional précieux, essentiel pour la région et particulièrement pertinent pour les pays de la sous-région des Caraïbes. Les Inspecteurs encouragent la CEPALC à partager ses compétences et son matériel avec d'autres acteurs régionaux et sous-régionaux, notamment les entités des Nations Unies présentes dans la région.

VIII. Cohérence de la coordination régionale dans un contexte de réforme

165. Le cahier des charges de la présente étude se fondent sur une évaluation des différents aspects de la dimension régionale du système des Nations Unies pour le développement et de sa réforme actuelle, en prêtant une attention particulière aux éléments suivants : la contribution attendue de la CEPALC au niveau régional ; son rôle de coordination régionale vis-à-vis d'autres acteurs régionaux, dans le système des Nations Unies comme à l'extérieur, y compris la répartition des tâches au sein de la région, en vue d'appuyer efficacement la mise en œuvre du développement durable aux niveaux régional et national ; et les mesures prises par la CEPALC dans le cadre de la réforme et du repositionnement du système des Nations Unies pour le développement.

166. La coordination régionale au sein du système des Nations Unies demeure problématique depuis des décennies. Le CCI a mis en évidence la nécessité de renforcer la coordination régionale, a formulé des orientations et a souligné l'importance de la dimension régionale, et notamment le rôle des représentantes et représentants spéciaux du Secrétaire général et/ou des coordonnatrices et coordonnateurs résidents, dans un cadre de référence pour davantage de cohérence et d'intégration au sein du système des Nations Unies⁶⁹.

167. Lors de l'examen précédent de la CEPALC, les Inspecteurs étaient parvenus à la conclusion que la coordination régionale continuait de poser problème malgré des mandats clairs, des fonctions bien définies et les efforts répétés déployés pour clarifier la nécessaire répartition des tâches entre les entités des Nations Unies au niveau régional. La réforme actuelle du pilier Développement par le Secrétaire général vise notamment à renforcer la coordination régionale, en évitant les doubles emplois et les chevauchements.

A. Mécanismes de coordination régionale des Nations Unies

168. Les contextes régionaux dans lesquels interviennent les commissions régionales ont considérablement déterminé leurs mandats et leurs objectifs, ainsi que la façon dont elles ont évolué. Les commissions régionales ont donc développé des atouts et des centres d'intérêt différents, qui présentent des domaines de divergence et de convergence⁷⁰. Dans le système des Nations Unies, la coordination régionale a évolué autour de deux mécanismes interdépendants : le Mécanisme de coordination régionale⁷¹, axé sur les travaux et activités analytiques et normatifs de nature transfrontière, et l'ancien Groupe des Nations Unies pour le développement et ses équipes régionales, désormais connus sous le nom de Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

169. Les États membres n'ont cessé de souligner l'importance de la dimension régionale dans les travaux du système des Nations Unies pour le développement, en tant que passerelle permettant d'éclairer les politiques mondiales, régionales et nationales. Le niveau régional faisant le lien entre le niveau mondial et le niveau national, son importance est stratégique. Par conséquent, le rôle que les commissions régionales doivent jouer devrait être primordial, en particulier compte tenu de la richesse des connaissances régionales qu'elles ont accumulées au fil du temps. En outre, eu égard à leur pouvoir de mobilisation et à l'expérience acquise au service des États membres dans les secrétariats de différents organismes intergouvernementaux, les commissions régionales sont bien placées pour

⁶⁹ JIU/REP/2009/9, objectif de référence 7 : les mécanismes de coordination régionale et les équipes de directeurs régionaux favorisent efficacement la cohérence et l'intégration aux niveaux régional, sous-régional et national.

⁷⁰ JIU/REP/2015/3, résumé, p. iii.

⁷¹ Dans sa résolution 1998/46, le Conseil économique et social a chargé les commissions régionales de tenir régulièrement des réunions interinstitutions dans chaque région, donnant ainsi naissance au mécanisme de coordination régionale, en vue d'améliorer la coordination entre les entités du système des Nations Unies. Depuis 1999, les réunions du Mécanisme de coordination régionale sont convoquées par les commissions régionales et se concentrent sur les questions de politique et de programmation régionales.

coordonner l'intégration des priorités régionales et sous-régionales dans le système des Nations Unies pour le développement.

170. Dans sa résolution 72/279, l'Assemblée générale a approuvé le réaménagement progressif de l'architecture régionale a) en optimisant le fonctionnement et en renforçant la collaboration aux niveaux régional et sous-régional et b) en proposant, pour chaque région, des formules de réorganisation et de réaménagement à long terme des ressources régionales des Nations Unies.

171. Dans sa série de rapports au titre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le Secrétaire général a fait de la coordination régionale l'un des principaux éléments de la réforme. En 2017, un état des lieux des fonctions et capacités régionales a été dressé et, au second semestre 2018, la première phase d'optimisation des mécanismes et structures régionaux a été lancée en vue d'améliorer la collaboration entre les différents acteurs des Nations Unies au niveau régional. En 2019, le Secrétaire général a fait des propositions supplémentaires dans cinq domaines, qui constituent la dernière phase de l'examen régional⁷² :

- a) Créer un nouveau mécanisme de coordination ;
- b) Mettre en place un grand centre de gestion des connaissances dans chaque région ;
- c) Améliorer la transparence et la gestion axée sur les résultats à l'échelon régional ;
- d) Lancer un projet de gestion du changement pour chaque région ;
- e) Recenser les fonctions administratives qui pourraient être assurées plus efficacement pour les bureaux régionaux par des services de soutien communs.

172. Cependant, le Conseil économique et social n'a pas approuvé cette proposition, appelant à redoubler d'efforts pour discerner les manques ou les chevauchements au niveau régional et y remédier, et priant le Secrétaire général de mener des consultations intergouvernementales inclusives dans chaque région pour finaliser et organiser l'examen régional⁷³.

173. Dans son dernier rapport sur l'examen quadriennal complet⁷⁴, le Secrétaire général apporte de nouvelles précisions sur des aspects clefs de l'examen régional. Les plateformes de collaboration régionale engloberont les mécanismes de coordination existants du Mécanisme de coordination régionale et du Groupe régional des Nations Unies pour le développement durable. Elles permettront ainsi de réduire les chevauchements et d'éliminer les secrétariats faisant double emploi. Il a également été précisé que ce sont des plateformes de collaboration interinstitutions et non des forums intergouvernementaux, et qu'il ne s'agit pas d'un nouveau mécanisme de contrôle.

174. Selon le Secrétaire général, des capacités de secrétariat supplémentaires seront fournies par les commissions régionales pour des fonctions spécifiques, telles que la facilitation des centres de gestion des connaissances, la collecte et la compilation des données et la communication des résultats régionaux. **Il convient de noter que la CEPALC est une source respectée de connaissances socioéconomiques régionales, ainsi qu'un forum régional bien établi offrant un espace de débat régional, notamment sur la mise en œuvre régionale du Programme 2030 et sur le suivi des objectifs de développement durable et la communication d'information à ce sujet.**

175. Les Inspecteurs notent que l'initiative de confier aux commissions la responsabilité de rendre compte chaque année les progrès régionaux de la mise en œuvre du Programme 2030 à l'échelle du système est cohérente avec les atouts institutionnels de la CEPALC. Cependant, l'exigence de capacités supplémentaires du secrétariat est incompatible avec la réduction de ses ressources.

⁷² A/74/73-E/2019/14, par. 110 à 116.

⁷³ Résolution 2019/15 du Conseil économique et social, par. 8.

⁷⁴ Voir A/75/79-E/2020/55.

176. D'après le dernier rapport du Secrétaire général sur l'examen quadriennal complet, tous les mécanismes relevant actuellement du Groupe régional des Nations Unies pour le développement durable et du Mécanisme de coordination régionale seront remplacés par des coalitions thématiques à échéances définies, qui visent à regrouper les entités régionales du système des Nations Unies pour le développement afin de favoriser la collaboration stratégique et opérationnelle autour, principalement, de questions régionales, transfrontières (par exemple, la migration, la traite des personnes et les changements climatiques) et de questions pour lesquelles plusieurs équipes de pays des Nations Unies demandent un appui ou des conseils régionaux. Les questions à traiter, les considérations spécifiques et la direction fonctionnelle seront différents d'une région à l'autre⁷⁵.

177. En Amérique latine et dans les Caraïbes, des coalitions thématiques seront établies autour des domaines suivants : mobilité humaine ; croissance équitable ; criminalité et violence ; gouvernance et institutions ; changements climatiques et résilience. Les activités régionales du système des Nations Unies pour le développement représentent un montant total d'environ 365 millions de dollars par an, la CEPALC captant environ 20 % de cette somme⁷⁶. Les Inspecteurs notent avec satisfaction que le Secrétaire général corrobore certaines des conclusions des examens précédents du CCI : les consultations tenues dans le cadre de l'examen régional avaient permis de confirmer que les États Membres de la région avaient un fort sentiment d'appropriation et une grande appréciation pour l'appui à l'élaboration de politiques reçu par le passé, en particulier de la CEPALC. La nouvelle structure régionale s'appuierait sur cette base solide, en se concentrant sur les liens entre la CEPALC et le reste du système des Nations Unies pour le développement⁷⁷.

178. En outre, toutes les plateformes collaboratives régionales définiront des stratégies relatives aux activités d'appui au niveau régional, en se penchant sur les services communs entre les bureaux régionaux hébergés dans la même ville. Les Inspecteurs partagent l'avis du Secrétaire général selon lequel il est nécessaire de recenser les domaines dans lesquels les services de soutien ou l'implantation sur un même site peuvent faciliter la collaboration et la coordination régionales et permettre des économies d'échelle. Toutefois, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes du Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) a récemment été établi à Panama, où sont implantées de nombreuses entités des Nations Unies, tandis que le siège de la CEPALC se trouve à Santiago. Cette situation peut poser des problèmes de coordination, à moins que les responsabilités de collaboration voulues et des procédures convenues d'un commun accord soient mises en place. Les Inspecteurs espèrent que le volet régional du cadre de gestion et de responsabilité, qui doit encore être élaboré, permettra de clarifier et de régir les relations dans et entre les plateformes de collaboration régionales. **Les Inspecteurs estiment que, pour faciliter la phase initiale de coopération, il pourrait être utile que la CEPALC établisse une fonction de liaison au sein du bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes du Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) à Panama ou que le BCAD installe des capacités au siège de la CEPALC.**

179. Les Inspecteurs observent une amélioration de la coopération régionale, comme en témoigne l'évolution positive de la coopération entre la CEPALC et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes du BCAD à Panama. Selon la direction de la CEPALC, depuis la création du bureau régional, une collaboration plus étroite s'est nouée. La CEPALC a participé à des ateliers mondiaux et régionaux organisés par le BCAD qui portaient sur le déploiement du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, tandis que le BCAD a participé à des réunions intergouvernementales régionales dont la CEPALC assure le secrétariat technique. En outre, des séminaires régionaux communs ont été organisés et des coordonnatrices et coordinateurs résidents de la région se sont rendus à la CEPALC pour se familiariser avec l'entité.

180. Exemple concret de coordination renforcée, la CEPALC coordonne le mécanisme spécial de coordination interinstitutions du plan de développement complet El Salvador-Guatemala-Honduras-Mexique, auquel le BCAD et les quatre coordonnatrices et

⁷⁵ Ibid., par. 179 et 182.

⁷⁶ Ibid., par. 196.

⁷⁷ Ibid.

coordonneurs résidents dans ces pays participent conjointement avec 20 organismes, fonds et programmes des Nations Unies.

B. Contribution de la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes aux plans nationaux de la région

181. Dans sa lettre d'observations, le CCI a présenté certaines constatations et analyses préliminaires concernant la coordination régionale qu'il avait formulées pendant l'élaboration de la présente étude. Cette lettre ne contenait qu'une seule recommandation : le Secrétaire général devrait demander à la CEPALC, en consultation avec les acteurs concernés, d'élaborer, au plus tard en mars 2020, une proposition sur la manière d'intégrer systématiquement les priorités régionales et sous-régionales dans les plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable dans la région, le cas échéant, y compris la révision, la mise à jour et l'évaluation régulières de chaque plan-cadre de coopération.

182. Dans sa réponse, le Secrétaire général a indiqué que des orientations sur l'élaboration de nouveaux plans-cadres de coopération, assorties d'orientations claires concernant l'appui régional, sous-régional et transfrontière aux pays, avaient été formulées et diffusées à toutes les équipes de pays des Nations Unies. Le Secrétaire général attend également de la CEPALC, comme des autres commissions régionales, qu'elle soit systématiquement associée à la préparation des nouveaux plans-cadres de coopération dans la région.

183. Les Inspecteurs reconnaissent les efforts déployés par le Secrétaire général pour renforcer le lien entre les politiques, qui au niveau régional relèvent des commissions régionales, et les activités opérationnelles du système des Nations Unies pour le développement, dans le cadre du processus global de repositionnement régional. Évidemment, il est encore trop tôt pour déterminer l'impact de la réforme sur la participation de la CEPALC aux différents plans-cadres de coopération des pays de la région. En 2019, la CEPALC a participé à seulement quatre bilans communs de pays dans la région (Cuba, Haïti, Mexique et Paraguay).

184. S'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine, les Inspecteurs soulignent que la participation des commissions régionales à l'élaboration, à l'examen et à la mise à jour régulière des nouveaux plans-cadres de coopération est essentielle pour tirer pleinement parti de l'expérience et des connaissances régionales qu'elles ont engrangées tout en répondant aux besoins nationaux.

C. Partenariats

185. Le cadre de partenariat de la CEPALC est guidé par sa stratégie extrabudgétaire de recherche de nouvelles possibilités de coopération, qui vise à établir des partenariats à long terme avec des acteurs pertinents intéressés par le développement de la région. La CEPALC apporte une valeur ajoutée en facilitant et en canalisant les efforts de ses partenaires dans le domaine de la coopération au service du développement, et en communiquant et en diffusant des informations publiques, notamment sur l'impact de ces activités. La stratégie souligne que la CEPALC doit continuer à faire preuve de souplesse lorsqu'elle conclut des accords de partenariat, tout en restant consciente de l'importance de passer de la mobilisation des ressources aux partenariats à long terme.

186. Les pays qui entretiennent des liens historiques avec la région, comme l'Espagne et la France, figurent parmi les principaux partenaires de la CEPALC, avec qui les relations remontent à près de quarante ans. D'autres pays, comme le Japon et l'Allemagne, ont noué des liens plus étroits avec l'Amérique latine et les Caraïbes au cours des dernières années du XX^e siècle. Dans le cas de la Chine, de la Norvège et de la République de Corée, ces liens ont été tissés encore plus récemment. De même, des institutions sœurs du système des Nations Unies pour le développement et d'autres organisations multilatérales, comme l'Union européenne, ont établi des programmes de coopération avec la CEPALC.

Différents types de partenariats et instruments juridiques connexes

187. Les accords de coopération établis par la CEPALC peuvent prendre la forme d'un accord-cadre, dont l'objectif est d'établir un partenariat en vue d'entreprendre des activités de coopération à l'avenir. Lorsque les activités de coopération sont négociées à la suite d'un accord-cadre et qu'elles exigent le transfert de ressources financières, la CEPALC et l'organisation partenaire signent un amendement spécifique à l'accord, décrivant les activités à réaliser, assorti d'un plan de travail, d'un budget et d'un calendrier pour le versement des fonds. Lorsqu'un accord-cadre préalable n'a pas été signé entre l'organisation partenaire, ou le pays, et la CEPALC, un accord de coopération peut être négocié directement et signé.

188. Lorsqu'elle s'adresse aux donateurs et aux partenaires, la CEPALC met l'accent sur les avantages que présente la coopération régionale avec un organisme intergouvernemental et sur ses atouts institutionnels. Quelques exemples de partenariats sont présentés dans la figure ci-dessous.

Figure XI
Exemples de partenariats de la CEPALC



Organisations d'intégration régionale

SICA Secrétariat permanent du Traité général d'intégration économique de l'Amérique centrale (SIECA)

- Atelier sur le renforcement institutionnel, la coopération, le dialogue pour la production d'indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable.
- Atelier sur l'utilisation des enquêtes auprès des ménages pour mesurer les objectifs de développement durable relatifs à la pauvreté et aux inégalités.

Plateforme sur les migrations

- Projet d'intégration et de développement mésoaméricain
 - La CEPALC fait partie du Groupe technique interinstitutions à l'appui de l'initiative, qui réunit 10 pays du centre de l'Amérique latine (Belize, Costa Rica, République dominicaine, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panama, Colombie et Mexique).

Divers mécanismes d'intégration régionale

- La CEPALC a apporté sa contribution technique à divers mécanismes d'intégration régionale tels que :
 - Les sommets Union européenne-Amérique latine et Caraïbes
 - Le Sommet ibéro-américain des chefs d'État et de gouvernement
 - Le Sommet des Amériques
 - Les réunions de haut niveau de l'Union des nations de l'Amérique du Sud (UNASUR)
 - Les réunions de haut niveau de la Communauté des États d'Amérique latine et des Caraïbes (CELAC)

Fondations et secteur privé

Fondation Ford

- La Fondation Ford collabore à des études visant à donner un panorama des processus historiques, sociaux et politiques relatifs aux peuples autochtones et aux personnes d'ascendance africaine dans la région.

Google

- L'objectif de la coopération entre Google et la CEPALC est de concevoir une méthodologie pour mesurer les effets directs et indirects des technologies numériques sur l'économie des pays d'Amérique latine et des Caraïbes.

Partenariats bilatéraux

L'Agence allemande de coopération internationale (GIZ)

- L'Agence allemande de coopération internationale (GIZ) est un partenaire clé de la CEPALC dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 en Amérique latine et dans les Caraïbes, en particulier pour les activités liées aux sujets suivants :

Comblement du fossé entre les hommes et les femmes

Élaboration d'indicateurs environnementaux pour le suivi du Programme 2030

Planification

Renforcement des institutions pour une protection sociale universelle et durable

Le Gouvernement espagnol

- La collaboration avec la CEPALC est axée sur l'appui aux activités suivantes :

Observatoire de l'égalité des genres en Amérique latine et dans les Caraïbes

Renforcement des capacités des pays à mettre en œuvre les politiques sur l'égalité des sexes dans le cadre du Programme 2030 en Amérique latine et dans les Caraïbes

Politique budgétaire et renforcement de l'administration publique dans le cadre de cours de renforcement des capacités (administration en ligne, leadership, planification publique et analyse prospective)



189. Les Inspecteurs encouragent la CEPALC à partager ces bonnes pratiques avec les autres commissions régionales.

Difficultés liées aux partenariats

190. Le système traditionnel de coopération internationale, dans lequel le revenu par habitant est considéré comme représentatif du développement, exclut de plus en plus les pays à revenu intermédiaire, tels que ceux d'Amérique latine et des Caraïbes⁷⁸. Selon la direction de la CEPALC, pour certains, la région de l'Amérique latine et des Caraïbes semble n'avoir plus besoin de coopération : c'est l'une des plus grandes difficultés qui se pose lorsque la CEPALC tente d'établir de nouveaux partenariats. À cet égard, la Facilité régionale pour le développement en transition, destinée à soutenir les pays à revenu intermédiaire, a été lancée par l'Union européenne avec l'appui de la CEPALC et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ce dispositif vise à faire en sorte que ce groupe de pays continue à bénéficier de la coopération internationale pour le développement en explorant des approches innovantes.

191. La deuxième difficulté signalée par la CEPALC tient au taux de recouvrement des coûts, ou de dépenses d'appui aux programmes, élevé fixé par le Secrétariat, soit 13 %. Il apparaît trop élevé lorsqu'un donateur potentiel envisage un partenariat. Le prélèvement supplémentaire de 1 % destiné au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents complique encore la signature d'accords de financement, notamment avec les fondations et les institutions non gouvernementales⁷⁹.

192. D'un point de vue juridique, il devient plus long et plus laborieux de conclure certains partenariats en raison de nouvelles exigences liées aux politiques de confidentialité (par exemple, les partenaires européens et l'application du Règlement général sur la protection des données) et de clauses relatives à la lutte contre la fraude et la corruption exigées principalement par les banques de développement.

⁷⁸ Selon le classement 2018 de la Banque mondiale, parmi les États membres de la CEPALC, on trouvait 7 pays à haut revenu dans la région, dont 5 dans les Caraïbes et 2 en Amérique du Sud ; 25 pays à revenu intermédiaire, dont 20 ont été classés comme pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, y compris 10 pays des Caraïbes ; et 1 seul pays à faible revenu.

⁷⁹ Le fonds d'affectation spéciale à des fins déterminées, un fonds spécifique du Secrétariat, a été créé pour recevoir et comptabiliser toutes les contributions et opérations financières du nouveau système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents. Le financement provient de trois sources : les contributions volontaires des États membres ; le doublement des montants de participation aux coûts des entités des Nations Unies qui sont membres du système des Nations Unies pour le développement et un prélèvement de 1 % appliqué aux contributions destinées aux activités de développement des Nations Unies affectées à un seul organisme, programme ou projet. Voir <https://soc.un.org/SPTF/index-about.html>.

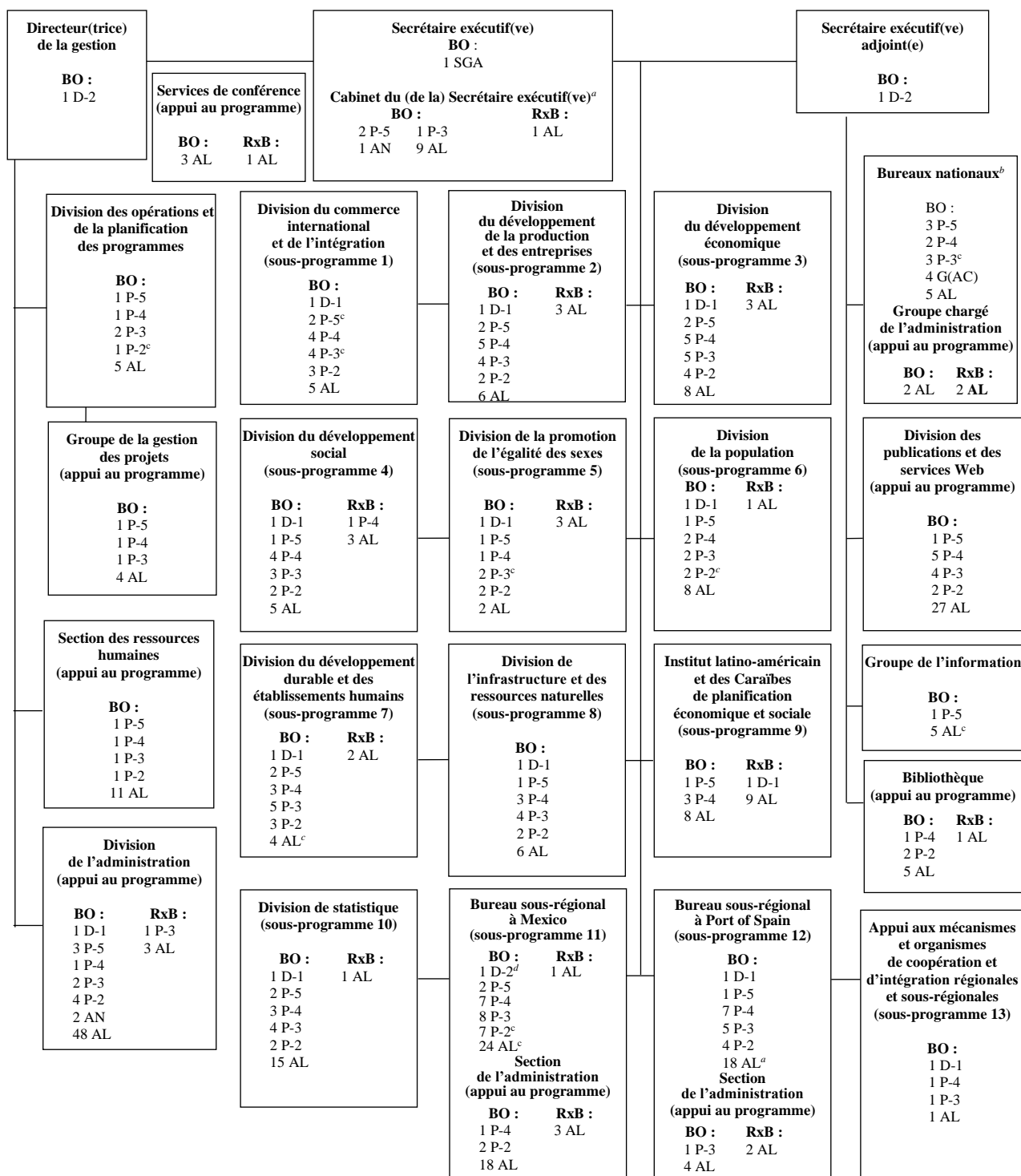
193. En outre, la CEPALC devrait être formée et aidée suffisamment afin d'améliorer ses relations avec le secteur privé, car l'équipe chargée de négocier les accords potentiels est trop modeste pour mener des procédures de diligence raisonnable approfondies. Le CCI a traité cette question spécifique dans un précédent rapport : plusieurs services du Secrétariat imputaient l'absence d'une formation appropriée du personnel à des difficultés financières. Selon lui, le Secrétariat devrait faire le point des besoins de formation du personnel qui s'occupe de la mobilisation de partenariats dans différents services et établir un plan d'action pour remédier à ce problème⁸⁰.

194. Les Inspecteurs estiment que certains des problèmes cités ci-dessus pourraient être résolus grâce à un appui renforcé du Secrétariat, notamment la nécessité de former le personnel à l'établissement de partenariats avec le secteur privé et le taux de recouvrement des coûts élevé. Ces deux questions sont essentielles pour la bonne mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds.

⁸⁰ JIU/REP/2017/8, par. 117.

Annexe I

Organigramme et répartition des postes pour 2020



Source : A/74/6 (Sect. 21), annexe I, p. 100.

Abréviations : AL = agent(e) local(e) ; AN = administrateur(trice) recruté(e) sur le plan national ; BO = budget ordinaire ; G(AC) = agent(e) des services généraux (Autres classes) ; RxB = ressources extrabudgétaires ; SGA = Secrétaire général(e) adjoint(e).

^a Comprend le Bureau du (de la) Secrétaire de la Commission.

^b Comprend les bureaux de la CEPALC à Bogota, Brasilia, Buenos Aires, Montevideo et Washington.

^c Transfert.

^d Reclassements

Annexe II

Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection

	Effet escompté	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes														Institutions spécialisées et AIEA														
		CCS	Organisation des Nations Unies*	ONUSIDA	CNUCED	CCI	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	HCR	UNICEF	ONUDC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMIM
Rapport	Pour suite à donner	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pour information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recommandation 1	a		E																											
Recommandation 2	c		E																											
Recommandation 3	f		E																											
Recommandation 4	e		E																											

Légende : **L** : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant ou directeur ; **E** : Recommandation appelant une décision du chef de secrétariat

: Recommandation qui n'appelle pas de mesure de la part de l'entité concernée.

Effet escompté : **a** : transparence et responsabilisation renforcées ; **b** : diffusion des bonnes pratiques et des pratiques optimales ; **c** : coordination et coopération renforcées ; **d** : cohérence et harmonisation renforcées ; **e** : contrôle et conformité renforcés ; **f** : efficacité renforcée ; **g** : économies importantes ; **h** : productivité renforcée ; **i** : autre.

* Entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2015/3.