



Conseil économique et social

Distr. générale
2 avril 2012
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-deuxième session

Session de fond, 4-29 juin 2012

Point 2 de l'ordre du jour provisoire*

Questions relatives au programme : évaluation

Examen triennal de l'application des recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination à sa quarante-neuvième session sur l'évaluation thématique des enseignements tirés : protocoles et pratiques

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le présent rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) est soumis en application de la décision, prise par le Comité du programme et de la coordination à sa vingt-deuxième session (voir A/37/38, par. 362), de procéder à l'examen de l'application de ses recommandations trois ans après avoir pris les décisions concernant les évaluations qui lui ont été présentées. Cet examen triennal a permis de déterminer si les recommandations issues de l'évaluation thématique des enseignements tirés : protocoles et pratiques avaient été ou non appliquées.

Le Comité a fait observer que les enseignements tirés de l'expérience sont un moyen important d'améliorer les activités de l'Organisation et s'est dit préoccupé par les lacunes qui entouraient cette pratique et par l'absence d'une méthode systématique et périodique. Il a recommandé à l'Assemblée générale de prendre note du rapport du BSCI, qui contenait cinq recommandations et en a fait lui-même cinq autres.

Trois des cinq recommandations formulées par le Comité ont été appliquées et deux ne l'ont pas été.

* E/AC.51/2012/1.



La recommandation tendant à ce que le Secrétaire général définisse le concept d'« enseignements tirés », afin d'établir le cadre dans lequel s'inscriraient la collecte et le partage des enseignements n'a pas été appliquée. Si des équipes spéciales de gestion des connaissances ont été créées à l'échelle du système et du Secrétariat pour résoudre le problème dans le contexte plus large du renforcement de la gestion des connaissances, il n'existe toujours pas de définition unique et commune des « enseignements tirés ».

La recommandation tendant à ce que le Secrétaire général fasse en sorte que les enseignements tirés soient largement diffusés et utilisés pour la planification à venir a été appliquée. Le Cabinet du Secrétaire général a pris des initiatives en vue de tirer parti des enseignements, au moyen du processus annuel d'évaluation des hauts fonctionnaires. Le rapport biennal sur l'exécution des programmes et les rapports intérimaires connexes demandent également de mettre l'accent sur les enseignements tirés. En outre, une stratégie et un plan de gestion des connaissances sont en cours d'élaboration au Secrétariat. Des programmes particuliers ont mis en œuvre des initiatives tirées des enseignements, comme par exemple des portails et des rapports en ligne sur les pratiques optimales.

La recommandation tendant à ce que le Secrétaire général fasse en sorte que les conclusions et recommandations découlant des évaluations soient diffusées et examinées et qu'il y soit donné suite a été appliquée; il est en effet prévu qu'une base de données sur les évaluations à l'échelle du Secrétariat sera en place à la fin du premier trimestre 2012.

La recommandation tendant à ce que le Secrétaire général examine la façon de renforcer le rôle de coordination des organes du Secrétariat dans le partage des enseignements tirés entre les programmes a été appliquée. Les organes de coordination ont établi des mécanismes permettant de faciliter le partage de l'information, y compris les enseignements tirés, entre les programmes.

La recommandation tendant à ce que le Secrétaire général examine, dans le cadre de l'application de la résolution 63/276 de l'Assemblée générale, la manière dont les États Membres pourraient avoir systématiquement accès aux enseignements tirés n'a pas été appliquée. Aucun mécanisme permettant aux États Membres d'avoir systématiquement accès aux enseignements tirés n'a été mis au point.

I. Introduction

1. À sa quarante-neuvième session, le Comité du programme et de la coordination a examiné le rapport du Bureau des services de contrôle interne intitulé « Évaluation thématique des enseignements tirés : protocoles et pratiques » (E/AC.51/2009/5). L'objectif de l'évaluation était de déterminer et d'évaluer les systèmes et mécanismes permettant de recenser, de recueillir, de diffuser et d'utiliser les enseignements tirés par les programmes du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies¹. L'évaluation a donc consisté à examiner les systèmes et les protocoles mis en place pour recueillir et utiliser les enseignements, recenser les principales lacunes et déterminer dans quelle mesure les enseignements tirés avaient été intégrés dans les activités des programmes pour en accroître l'efficacité.

2. Le Comité a fait observer que les enseignements tirés de l'expérience étaient un moyen important d'améliorer les activités de l'Organisation et constaté que le rapport offrait une analyse claire et sérieuse de la question. Il a recommandé à l'Assemblée générale de prendre note du rapport, qui contenait cinq recommandations et a fait lui aussi cinq recommandations (voir A/64/16, par. 77 à 85).

3. L'objectif du présent examen triennal est de décrire l'état d'avancement de l'application des cinq recommandations du Comité du programme et de la coordination. Ces recommandations étaient formulées à l'intention du Secrétaire général mais les éléments ici présentés concernent essentiellement les programmes.

4. La méthode suivie pour procéder à cet examen a consisté : a) à examiner et analyser les rapports biennaux sur l'état d'application des recommandations qui sont suivies grâce à la base de données Issue Track du BSCI; b) à analyser les informations, documents et rapports pertinents obtenus des programmes; et c) à tenir des entretiens avec les directeurs de programme et le personnel dans 10 programmes, dont 4 sont également chargés de convoquer des organismes de coordination et 2 autres organes de coordination².

5. Un projet du rapport a été communiqué au Département des affaires économiques et sociales, au Département de l'appui aux missions, au Département

¹ Aux fins de l'évaluation, on entend par « programmes du Secrétariat » les programmes qui sont financés, en partie ou en totalité, par le budget ordinaire et qui de ce fait relèvent du mandat confié au Bureau des services de contrôle interne en matière de contrôle. Ils comprennent les programmes de fond ainsi que les programmes de prestation de services de gestion et d'appui.

² Les 10 programmes étaient les suivants : Département des affaires économiques et sociales, Département de l'appui aux missions, Département de la gestion, Département des opérations de maintien de la paix, Département des affaires politiques, Département de l'information, Cabinet du Secrétaire général, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Bureau de l'informatique et des communications et Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique. Le Département des affaires économiques et sociales, le Bureau pour la coordination des affaires humanitaires, le Département des affaires politiques et le Cabinet du Secrétaire général convoquent également les réunions du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, du Comité exécutif pour les affaires humanitaires, du Comité exécutif pour la paix et la sécurité et du Comité des politiques. En outre, le BSCI a tenu des entretiens avec le Secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination et du Bureau de la coordination des activités de développement, et convoque les réunions du CCS et du Groupe des Nations Unies pour le développement.

de la gestion, au Département des opérations de maintien de la paix, au Département des affaires politiques, au Département de l'information, au Cabinet du Secrétaire général, au Centre du commerce international (CCI), au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, au Bureau de l'informatique et des communications, au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), au Secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et au Bureau de la coordination des activités de développement. Les observations officieuses de ces organismes ont été intégrées dans le rapport selon que de besoin, mais aucun commentaire officiel n'a été joint au rapport.

II. Résultats

6. Sur les cinq recommandations du Comité du programme et de la coordination, trois ont été appliquées et deux ne l'ont pas été. L'état d'application de chaque recommandation est décrit ci-après.

Recommandation 1 : Le Secrétaire général devrait définir le concept d'« enseignements tirés » afin d'établir un cadre dans lequel s'inscriraient la collecte et le partage des enseignements.

7. Dans son évaluation, le BSCI a constaté qu'il n'existait pas de définition commune et faisant l'objet d'un large accord de ce qui constitue les « enseignements tirés » au Secrétariat. Si des équipes spéciales de gestion des connaissances ont été constituées à l'échelle du système et du Secrétariat pour traiter ce problème dans le contexte plus large du renforcement de la gestion des connaissances, aucune d'entre elles n'a élaboré une définition commune des « enseignements tirés ». En revanche, des programmes du Secrétariat ont établi et appliquent des définitions de cet ordre.

8. Le Groupe de travail du Secrétariat sur le partage du savoir, qui avait été créé pour élaborer une stratégie visant à améliorer le partage du savoir à l'Organisation, et éventuellement concevoir une définition commune des enseignements tirés, a cessé son activité et n'a pas établi de définition à l'échelle du système. En outre, le Groupe de travail sur la gestion des connaissances (précédemment Groupe de travail du Secrétariat sur le partage du savoir), relevant du Bureau de l'informatique et des communications, dont l'un des objectifs est d'aider à créer un environnement propice à une collaboration efficace dans lequel le personnel de l'ONU et ses interlocuteurs peuvent acquérir, partager et conserver des connaissances spécialisées présentant un intérêt dans leur domaine d'activité (voir A/62/793, tableau 1), n'a pas conçu une définition commune des enseignements tirés au niveau du Secrétariat.

9. Dans le contexte de ces initiatives plus importantes, des programmes ont défini pour leur usage propre la notion d'« enseignements tirés » dans diverses publications et sur leur site Web, souvent dans le cadre des politiques d'évaluation des programmes. On trouvera certains exemples au tableau 1.

Tableau 1
Définitions des enseignements tirés

<i>Programme</i>	<i>Définition</i>
Bureau de la coordination et des affaires humanitaires	Généralisation fondée sur les données d'expériences en matière d'évaluation de projets, de programmes et de politiques étendant à des situations plus communes les conclusions tirées de cas spécifiques. Fréquemment, les enseignements font apparaître les points forts et les faiblesses en matière d'élaboration, de conception et de mise en œuvre qui ont des incidences sur les résultats et l'impact.
Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions	Enseignements tirés des mesures, des projets et des opérations qui sont appliqués ou pris en compte. Ces enseignements peuvent être positifs ou négatifs, dans la mesure où il peut être recommandé de reproduire une approche à nouveau ou de l'éviter.
Centre du commerce international	Processus grâce auquel les particuliers et les organisations génèrent, transfèrent et utilisent les connaissances pour réaliser des changements positifs et atteindre leurs objectifs.

10. Cette recommandation n'a pas été appliquée. Si des programmes ont défini les enseignements tirés à titre individuel, il faudrait qu'une définition soit élaborée à l'échelle du Secrétariat pour que l'on considère que la recommandation a été appliquée.

Recommandation 2 : Le Secrétaire général devrait faire en sorte que les enseignements tirés soient largement diffusés et utilisés pour la planification à venir.

11. Le BSCI a conclu que la plupart des programmes du Secrétariat ne disposaient pas d'une approche systématique en matière de recensement, saisie, diffusion et utilisation des enseignements tirés. Dans une large mesure, au moment de l'évaluation, les enseignements sont recueillis et partagés sur une base circonstancielle, au moyen de mécanismes informels. Les moyens les plus communs de tirer parti des enseignements étaient l'expérience personnelle et les communications informelles entre membres du personnel.

12. Si la fonction consistant à tirer parti des enseignements est décentralisée, aucune entité n'étant spécifiquement chargée de cette question au Secrétariat, le Cabinet du Secrétaire général a pris certaines initiatives en la matière. Dans un effort commun avec le Département de la gestion, il recueille les enseignements tirés dans le cadre du processus annuel d'évaluation des hauts fonctionnaires et les communique au Conseil d'évaluation de la performance des hauts fonctionnaires. Si le Conseil estime que le Secrétariat au sens large profite utilement de ces suggestions, la Vice-Secrétaire générale communique une synthèse de celles-ci à tous les secrétaires généraux adjoints. Le Conseil présente également des

suggestions spécifiques à des bureaux, sur la base de la rétro-information reçue grâce à cette opération annuelle.

13. Le rapport biennal sur l'exécution de tous les programmes du Secrétariat établi par le Département de la gestion demande également de s'attacher particulièrement aux enseignements tirés au stade de l'élaboration des rapports. Depuis 2008, le Département publie des rapports intérimaires sur l'exécution des programmes qui permettent aux directeurs de programme de consigner plus régulièrement les enseignements tirés de la mise en œuvre du programme.

14. En outre, le Groupe de travail sur la gestion des connaissances élabore un plan et une stratégie à l'intention du Secrétariat, de manière que, grâce aux outils et aux politiques de gestion des connaissances, on puisse plus systématiquement conserver et rendre accessible les procédures, les pratiques optimales et les enseignements tirés des différentes activités (A/62/793, par. 54). Ce groupe de travail est composé de spécialistes des services administratifs de 12 départements et bureaux, qui se réunissent régulièrement pour débattre des objectifs énoncés au tableau 2³.

Tableau 2

Bureau de l'informatique et des communications
Programme de gestion des connaissances^a

<i>But</i>	<i>Objectifs</i>
Créer un environnement propice à une collaboration efficace, dans lequel le personnel de l'ONU et leurs interlocuteurs pourront acquérir, partager et conserver des connaissances spécialisées présentant un intérêt dans leur domaine d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver le savoir institutionnel • Faciliter et renforcer la mise en commun des connaissances et la collaboration • Améliorer l'organisation, l'accessibilité et l'exploitabilité des informations • Utiliser des logiciels libres lorsque la situation s'y prête • Améliorer les sites Web et la gestion de leur contenu • Améliorer et renforcer les capacités d'analyse et d'aide à la décision • Améliorer les politiques et les mécanismes de gestion de l'information

^a A/62/793, tableau 1.

³ Les organismes membres sont les suivants : Département de l'information, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Département des affaires économiques et sociales, Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, Département des affaires politiques, Département de la gestion, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Vienne, Office des Nations Unies à Nairobi, Département des opérations de maintien de la paix, Bureau de l'informatique et des communications et Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences.

15. Le Bureau de l'informatique et des communications a conçu et mis à disposition un mécanisme en vue de promouvoir la diffusion des enseignements au Secrétariat : il s'agit d'un cadre de gestion des projets concernant les programmes relatifs à l'informatique et aux communications, qui comprend un registre des enseignements tirés. Après l'achèvement d'un projet, les directeurs de programmes peuvent, grâce au registre, transmettre les enseignements susceptibles d'être utilement appliqués à d'autres projets.

16. Compte tenu de l'importance accordée à la diffusion et à l'utilisation des enseignements aux fins de la planification, les programmes ont mis en œuvre des initiatives visant à mieux recueillir et partager les enseignements tirés. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions disposent d'une politique de partage des connaissances qui énonce un cadre de collecte et de partage des enseignements. Ce cadre est fondé sur deux éléments complémentaires : un élément humain et un élément documentaire. L'élément humain consiste en un réseau de spécialistes des meilleures pratiques et de chargés de liaison qui peuvent être des civils, des policiers ou des militaires et sont déployés dans les missions de maintien de la paix. Il existe également 26 réseaux de praticiens qui permettent aux membres de solliciter et de partager des connaissances dans les missions, au Siège de l'ONU et dans le système des Nations Unies. L'élément documentation se compose d'une boîte à outils Meilleures pratiques et de la Base de données politiques et pratiques. La boîte à outils comprend des directives et des modèles pour l'établissement du rapport de fin d'affectation, des analyses du retour d'expérience et des enquêtes sur les pratiques et les enseignements tirés. Les documents relatifs aux pratiques optimales et aux enseignements tirés établis à l'aide de la boîte à outils sont accessibles dans la Base de données politiques et pratiques. La boîte à outils Meilleures pratiques et la Base de données politiques et pratiques sont gérées par la Section des meilleures pratiques de maintien de la paix de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation du Département des opérations de maintien de la paix.

17. Le Département des affaires politiques dispose également du portail « Share Your Knowledge », lancé en octobre 2010 et administré par le Groupe de l'encadrement et du perfectionnement, qui permet de diffuser les instruments relatifs aux meilleures pratiques au personnel du Département, au Siège et sur le terrain. Ces mécanismes aident les fonctionnaires à partager les enseignements et les bonnes pratiques et permettent aux recommandations émanant du terrain d'atteindre le Siège le plus directement possible.

18. Au Département de la gestion, le Bureau du Secrétaire général adjoint a publié un guide en trois volumes à l'usage des responsables intitulé « Lessons learned from the jurisprudence of the system of administration of justice » (Enseignements tirés de la jurisprudence du système d'administration de la justice), dans l'objectif de faire mieux comprendre aux responsables le système d'administration de la justice de l'Organisation. En outre, le Bureau du Secrétaire général adjoint a animé une étude sur les enseignements tirés à l'échelle du Département concernant l'intervention lors de la crise en Haïti, pour tirer des leçons de l'expérience et recenser les mesures à prendre pour renforcer les interventions de l'Organisation et son aptitude à agir en situation de crise⁴. Les résultats de cette étude ont été

⁴ After-Action Review of the Haiti Crisis Response: Lessons Learned & Action Plan, septembre 2010.

examinés dans diverses instances, notamment par le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS et lors de réunions entre départements. Un groupe de travail constitué à l'issue de ces réunions a permis d'appliquer un plan d'action.

19. Le Groupe de la recherche en matière d'évaluation et de communication du Département de l'information appuie la détermination du Département de promouvoir une culture de l'évaluation en fournissant un soutien visant à mieux connaître l'efficacité et les incidences des produits et des services du Département et à en améliorer l'efficacité. Ainsi, après la tenue de la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques en 2009, le Groupe a établi un rapport sur les incidences des communications avant, pendant et après la Conférence, en se fondant sur les enseignements d'opérations précédentes de suivi des médias.

20. La révision de la stratégie thématique du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH) pour 2012-2013, sur la base des enseignements tirés au cours de sa mise en œuvre pendant l'exercice biennal précédent, constitue un autre exemple de la prise en compte des enseignements tirés dans le processus de planification. Une analyse des résultats a fait apparaître les secteurs où il avait été enregistré peu de résultats, voire aucun, au lieu des réalisations escomptées; où l'on avait indiqué des résultats concernant une priorité thématique alors qu'aucune réalisation thématique correspondante n'était escomptée; où des chevauchements entre stratégies thématiques avaient été recensés et où les résultats obtenus indiquaient que la mise en œuvre donnait toute satisfaction. Les groupes responsables des diverses stratégies thématiques ont employé cette analyse dans le processus de planification pour 2012-2013.

21. Cette recommandation a été appliquée.

Recommandation 3 : Le Secrétaire général devrait faire en sorte que les enseignements tirés soient largement diffusés et utilisés et qu'il y soit donné suite.

22. L'évaluation du BSCI a conclu que le recours aux évaluations comme source d'enseignements pour favoriser l'apprentissage au sein de l'Organisation et pour influencer la conception, la planification et la mise en œuvre des programmes, sous-programmes et projets a été limitée. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a également souligné ce point dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, où il a souligné combien il est important d'assurer un suivi et une évaluation réguliers des activités menées dans le cadre des programmes afin de déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et l'effet des activités de l'Organisation et considéré que ces activités sont au cœur d'une bonne gestion (A/66/7, par. 49). Le Comité consultatif s'est félicité de ce que le Secrétaire général ait fourni des informations sur les bénéfices des activités de suivi et d'évaluation, notamment sur les enseignements tirés et la suite donnée aux solutions et bonnes pratiques recommandées (ibid., par. 54).

23. S'agissant de la diffusion des résultats et des recommandations issues de l'évaluation, le Secrétaire général a approuvé une initiative accélérée tendant à constituer une base de données en ligne des évaluations à l'échelle du Secrétariat, ainsi que les méthodes correspondantes, pour permettre aux programmes d'accéder à

ces sources précieuses d'enseignements⁵. En outre, comme indiqué dans son rapport sur les progrès accomplis dans l'élaboration d'un système d'application du principe de responsabilité pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/66/692), le Secrétaire général reste déterminé à mettre en œuvre toutes les recommandations formulées par les organes de contrôle. L'application de ces recommandations fait partie intégrante des contrats de mission des cadres supérieurs et le Département de la gestion fait rapport chaque trimestre au Comité de gestion à ce sujet. Le Secrétaire général a également pris des mesures en vue de renforcer la chaîne de responsabilité en définissant, par voie d'instructions administratives, les rôles et les responsabilités de chacun au Secrétariat au regard des activités, des rapports et des recommandations des organes de contrôle, y compris les recommandations émanant d'évaluations. Il existe désormais un réseau de responsables solidement établi dont les membres sont formés à donner dûment suite aux recommandations formulées par les organes de contrôle.

24. Au niveau des programmes, certains programmes ont indiqué comment ils ont amélioré la diffusion et la discussion des résultats et recommandations tirés des évaluations ainsi que la suite qui leur est donnée. Ainsi, la stratégie d'évaluation du Bureau de la coordination des affaires humanitaires indique que les activités d'évaluation n'auront qu'une valeur ajoutée limitée si elles ne sont pas utilisées pour mettre en œuvre des recommandations et appliquer les conclusions essentielles au renforcement des politiques et d'autres méthodes de prise de décisions. L'équipe dirigeante présente ses commentaires sur toutes les recommandations figurant dans les évaluations, au moyen d'une matrice de réponse de l'administration et les recommandations approuvées sont intégrées dans les plans du Bureau. La politique d'évaluation du Département des affaires politiques prévoit également un mécanisme d'application des résultats et recommandations de l'évaluation. Elle prévoit entre autres les mesures ci-après :

a) Relier l'évaluation aux mécanismes d'apprentissage et de gestion des connaissances : les organes directeurs, les chefs de chaque groupe ou sous-programme et le spécialiste de l'évaluation doivent collaborer pour que l'évaluation contribue à améliorer la prise de décisions et la gestion fondée sur les résultats;

b) Accepter ou écarter les recommandations : les conclusions et recommandations de chaque rapport d'évaluation devraient être examinées par les interlocuteurs pertinents au Département des affaires politiques, de préférence par son équipe de direction, compte tenu des critères énoncés dans les principes ayant guidé chaque opération d'auto-évaluation. La réaction à chaque évaluation devrait faire l'objet d'un suivi et comporter des observations concernant l'acceptation, la non-acceptation ainsi que les plans de suivi;

c) Suivre et mettre en œuvre des recommandations : les rapports d'évaluation indiqueront les directeurs de programme responsables de la mise en œuvre des recommandations avalisées par l'équipe de direction. Le Bureau du Secrétaire général adjoint doit établir et diffuser périodiquement des rapports sur le suivi de la mise en œuvre des directives d'évaluation.

25. Aux termes de la politique d'évaluation du Centre du commerce international, l'évaluation vise à disposer de renseignements valides et fiables en temps voulu et

⁵ The Change Plan: Proposals by the Change Management Team to the Secretary-General, décembre 2011 (par. 80). Disponible sur www.un.org/sg/pdf/the-change-plan.pdf.

ayant trait aux thèmes retenus et à ce que les fonctionnaires soient déterminés à mettre à profit les conclusions de l'évaluation et les enseignements tirés. Les coordonnateurs de l'évaluation du CCI communiquent à leurs divisions les enseignements tirés des évaluations et en facilitent l'application, en particulier dans le cadre de l'élaboration et de l'adoption de projets et de programmes.

26. Cette recommandation a été appliquée.

Recommandation 4 : Le Secrétaire général devrait examiner la façon de renforcer le rôle de coordination des organes du Secrétariat dans la promotion du partage des enseignements tirés entre les programmes.

27. Le BSCI a conclu que la coordination au sein des programmes et entre ceux-ci dans le domaine des enseignements tirés a été limitée, les principaux organes de coordination de l'Organisation ayant joué un rôle mineur s'agissant de promouvoir le partage d'enseignements tirés entre programmes. À la suite de l'évaluation, les organes de coordination ont amélioré les mécanismes de partage de l'information et des enseignements tirés entre les programmes. Ils servent d'instances de promotion du partage des connaissances, de manière à améliorer la transparence, à développer le consensus et à apprendre et appliquer des pratiques et politiques couronnées de succès. Les exemples du Comité exécutif pour les affaires humanitaires, du Comité exécutif pour la paix et la sécurité, du Comité des politiques et du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales sont exposés ci-après.

28. Dans le domaine des affaires humanitaires, un recueil de mesures convenues a été élaboré et avalisé en 2011 par les membres du Comité permanent interorganisations, parmi lesquels figure le Comité exécutif pour les affaires humanitaires. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires a assumé un rôle de chef de file en facilitant le partage des enseignements tirés dans tout le système humanitaire des Nations Unies, activité qu'avait lancée le Coordonnateur des secours d'urgence. Les membres du Comité permanent interorganisations ont examiné le modèle d'intervention humanitaire et l'ont adapté compte tenu des enseignements tirés en 2010 et 2011.

29. Dans le domaine de la paix et de la sécurité, le Comité exécutif pour la paix et la sécurité a facilité le partage entre programmes des enseignements tirés du Printemps arabe et hors du cadre des missions. Pour faire face à ce défi, le Comité a organisé des réunions qui ont été l'occasion de partages d'enseignements tirés de la situation en Tunisie et en Égypte, ce qui a permis d'élaborer des recommandations de politiques relatives à la situation hors du cadre des missions et de formuler une politique relative aux circonstances spéciales hors du cadre des missions, qui a été approuvée par le Secrétaire général en janvier 2012. Cette politique a été ultérieurement diffusée aux coordonnateurs résidents et appliquée en République arabe syrienne.

30. Dans le domaine des affaires économiques et sociales, suite à la tenue d'une réunion le 14 décembre 2010, un réseau des économistes chefs de file est devenu opérationnel. Il a été constitué pour assurer la cohérence et la coopération dans le cadre des travaux analytiques et des orientations politiques du système des Nations Unies et s'est employé au partage des connaissances et à la collaboration concernant les futures manifestations intergouvernementales et les publications vedettes.

31. Les organismes de coordination du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, qui ne se limitent pas au Secrétariat de l'ONU, sont également des

instances de promotion du partage des connaissances entre organisations membres, aux fins d'apprendre et d'appliquer des pratiques efficaces ayant fait leurs preuves. On peut en voir un exemple dans le partage des meilleures pratiques en matière de coordination à l'échelle du système lors de l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl, qui a été fondé sur les enseignements tirés des rapports sur les interventions du Comité et de ses organisations membres. De même, les enseignements tirés des analyses et des rapports du Comité, comme par exemple celui relatif à l'attaque contre les bureaux des Nations Unies en Algérie, ont été diffusés à tous les organismes des Nations Unies.

32. Le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM) a mis au point une trousse à outils en ligne pour améliorer le fonctionnement du système de développement des Nations Unies au niveau des pays; cette trousse contient les orientations, les enseignements tirés et les mécanismes mis au point à la suite des données d'expérience acquises dans les huit pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'action » et de celles des équipes de pays des Nations Unies, qui se sont employées à accroître leur cohésion⁶. Grâce à cette trousse, les équipes de pays des Nations Unies disposent de notes d'orientation, de modèles et d'échantillons de documents en vue de promouvoir le partage des enseignements. Au nom du GNUM, le Bureau de la coordination des activités de développement administre le Réseau sur la coordination, qui regroupe près de 4 000 fonctionnaires du système des Nations Unies, leur permet de partager leurs données d'expérience et leurs pratiques optimales, de lancer de nouvelles idées et de mieux connaître les moyens d'appliquer le programme de réformes de l'ONU.

33. Les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies font chaque année rapport au Secrétaire général sur les résultats et les enseignements de leur plan de travail conjoint. Les équipes de pays des Nations Unies doivent recenser et exposer une ou deux initiatives de coordination qui ont particulièrement accru l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre et les incidences des activités de développement des Nations Unies. Elles sont également invitées à identifier les initiatives de coordination qui ont accru la charge de travail et les coûts de transaction du système des Nations Unies ou des organismes nationaux de contrepartie, de manière à prendre des mesures correctrices. Chaque année un rapport de synthèse est établi qui dégage les principales réalisations, les défis à relever et les enseignements tirés. Ces rapports sont distribués dans le système des Nations Unies et aux États Membres et sont publiés sur le site Web du GNUM.

34. Cette recommandation a été appliquée.

Recommandation 5 : Le Secrétaire général devrait examiner, dans le contexte de la mise en œuvre de la résolution 63/267 de l'Assemblée générale, la manière dont les États Membres pourraient avoir systématiquement accès aux enseignements tirés.

35. Un mécanisme permettant aux États Membres d'accéder systématiquement aux enseignements tirés n'a pas été mis au point depuis que le BSCI a achevé son évaluation. Si deGATE, site Web accessible aux missions permanentes à New York, a été lancé à la fin 2008 pour répondre aux besoins d'information des délégations au Siège, il ne permet pas d'accéder systématiquement aux enseignements tirés.

⁶ <http://toolkit.undg.org/overview>.

36. Améliorer la qualité de l'appui fourni aux États Membres est un résultat escompté essentiel du plan pour le changement à long terme que le Secrétaire général a approuvé en janvier 2012. De plus, un outil informatique, iNeed, a été conçu pour mettre en œuvre une application relative à la fourniture des services et à l'ordonnancement des tâches, afin de normaliser et d'améliorer la qualité des services et de réduire les dépenses grâce à une gestion efficace des ressources. L'Équipe de gestion du changement a recommandé que le Bureau de l'informatique et des communications étende iNeed d'ici à 2013, pour répondre également aux besoins des États Membres. Cet outil permettra aux États Membres d'accéder aux enseignements tirés, selon que de besoin.

37. Cette recommandation n'a pas été appliquée. Il faudrait qu'un mécanisme permettant aux États Membres d'accéder systématiquement aux enseignements tirés soit mis en place, pour que la recommandation puisse être considérée comme ayant été mise en œuvre.

III. Conclusion

38. L'évaluation du BSCI a déterminé l'utilité des enseignements tirés en matière d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'Organisation. Elle a conclu que les processus étaient faibles et que l'apprentissage individuel ne pouvait se transformer en apprentissage institutionnel que si l'on s'attachait à recueillir, consigner, diffuser officiellement et systématiquement les leçons tirées. Ces leçons peuvent alors être archivées, partagées et incorporées dans les activités futures pour contribuer à améliorer l'exécution des programmes.

39. Dans l'ensemble, au cours des trois dernières années, le Secrétariat a pris des mesures pour mieux recueillir, archiver et utiliser les enseignements tirés : des définitions des enseignements tirés ont été établies au niveau des programmes, des stratégies et des mécanismes de diffusion et d'utilisation des enseignements tirés ont été mis en place et le suivi des recommandations issues de l'évaluation a été renforcé. Toutefois, il reste à faire davantage pour que l'ONU devienne réellement une organisation d'apprentissage permanent. Pour contribuer à renforcer l'action de l'Organisation, les enseignements tirés doivent être pleinement intégrés dans les méthodes de travail du Secrétariat.

La Secrétaire générale adjointe
aux services de contrôle interne
(Signé) Carman L. Lapointe

Le 2 avril 2012