



Conseil économique et social

Distr. générale
20 mars 2014
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-quatrième session

Session de fond, 2-27 juin 2014

Point 3 c) 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 cinquante et unième session concernant l'évaluation du programme du Département des affaires économiques et sociales

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Le présent rapport du Bureau des services de contrôle interne est soumis conformément à la décision prise par le Comité du programme et de la coordination à sa vingt-deuxième session d'examiner l'application de ses recommandations trois ans après avoir pris les décisions concernant les évaluations qui lui ont été présentées. Le présent examen triennal a pour objet de déterminer si les quatre recommandations issues de l'évaluation programmatique du Département des affaires économiques et sociales menée par le Bureau ont été mises en œuvre. Les quatre recommandations ont été approuvées par le Comité du programme et de la coordination.

Les quatre recommandations ont été appliquées.

S'agissant de la recommandation 1 sur l'affinement de l'orientation stratégique (voir [E/AC.51/2011/2](#), par. 76), le Département a pris plusieurs mesures. Guidé par les priorités des États Membres, il a articulé son programme de travail pour 2014-2015 autour de deux thèmes : l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015 et le suivi de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable. Le Département a également mis en place des groupes de travail à l'échelle

* [E/AC.51/2014/1](#).



du Département en vue d'appuyer les travaux intergouvernementaux qui intéressent l'ensemble des orientations thématiques des programmes de travail de ses divisions et fusionné le Groupe de la planification stratégique avec le Service de la gestion des communications et de l'information en vue de renforcer la cohérence des messages du Département au sein du Secrétariat. En outre, dans le souci d'améliorer son rôle de renforcement des capacités, il s'est recentré sur ses avantages relatifs dans ce domaine. Un plan de mise œuvre de sa stratégie de renforcement des capacités pour 2012 aura été pleinement mis en œuvre dans deux à trois ans, lui permettant de s'acquitter de façon plus stratégique de son mandat de renforcement des capacités. Pour renforcer les mécanismes internes de suivi et d'évaluation, le Département a mis en place un réseau de coordonnateurs des questions d'évaluation et arrêté sa politique d'évaluation en septembre 2012. Toutefois, sa capacité d'évaluation interne souffre encore de plusieurs lacunes qui doivent être comblées.

En ce qui concerne la recommandation 2 sur l'amélioration de la coordination avec les partenaires des Nations Unies (*ibid.*, par. 78), le Département a renforcé la coordination en continuant de réunir le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales (CEAES), qui offre un espace de coordination et d'échange d'informations et de contributions pour les principales manifestations organisées par le système. À la suite de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable en 2012, le Département a dirigé le travail d'élaboration d'un tableau de mise en œuvre destiné à organiser les efforts menés à l'échelle du système des Nations Unies pour faire progresser la mise en œuvre des textes issus des conférences. Les représentants d'autres membres du Comité exécutif interrogés ont déclaré que le Département jouait un rôle de coordination important dans le cadre de cet organe, mais ont souligné que les travaux des membres du Comité gagneraient à être davantage harmonisés. En outre, la coordination avec les partenaires du système des Nations Unies se manifeste également au niveau des divisions par le biais de réunions et de projets communs, et le Département a amélioré sa coordination avec les entités sur le terrain, notamment par le biais du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. Le Département a également précisé les rôles et les responsabilités des partenaires dans le cadre des réunions des directeurs de division et de sa participation au groupe d'examen technique du comité directeur du Compte pour le développement, même si plus pourrait être fait dans ce domaine au niveau des sous-programmes.

S'agissant de la recommandation 3 sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de publications et de communication à l'échelle du Département (*ibid.*, par. 79), le Département a pris de nombreuses mesures. Il a créé un groupe de travail chargé de diriger le travail d'élaboration de la stratégie de publications, qui a été approuvée en 2012 et énonce des directives communes pour la production, l'impression et la distribution des publications. Il a également diversifié sa stratégie de communication en collaboration avec le Département de l'information et renforcé son utilisation des médias sociaux. Par ailleurs, il a créé un conseil éditorial en juillet 2013 en vue de renforcer la couverture et l'impact des publications du Département, et mené une enquête auprès des utilisateurs en août 2013, qui a montré que les publications du Département étaient très respectées et servaient de référence dans le cadre des travaux de recherche et d'élaboration des politiques publiques.

En ce qui concerne la recommandation 4 sur le renforcement de la coordination et la communication internes (*ibid.*, par. 80), le Département a tiré parti des réunions hebdomadaires des directeurs, des réunions régulières avec l'ensemble du personnel

et des ateliers pour coordonner la planification des activités, faciliter l'échange d'informations et tirer les enseignements de l'expérience. Les divisions ont été réparties entre les deux sous-secrétaires généraux, qui sont chargés de renforcer la coopération entre divisions et de mettre en œuvre les manières d'aborder les questions transversales à l'échelle du Département.

S'il est encore trop tôt pour mesurer toutes les incidences de la mise en œuvre de ces recommandations, des évolutions positives semblent se dessiner. En ce qui concerne les publications du Département notamment, on constate une diminution de 37 % du nombre de nouveaux titres publiés entre 2010 (nombre effectif) et 2014 (nombre prévu), et une diminution de 59 % des exemplaires imprimés au cours de la même période. Des stratégies de travail clairement définies, des partenariats solides et une coordination interne efficace sont nécessaires pour permettre au Département de bien mettre en œuvre son programme de travail complexe qui englobe l'analyse stratégique, l'appui aux mécanismes intergouvernementaux et le renforcement des capacités. Le Département pourrait continuer de s'efforcer à renforcer ses relations avec les partenaires du système des Nations Unies dans le but de préciser et de clarifier les rôles et les responsabilités, et renforcer sa capacité d'auto-évaluation en se dotant d'une fonction spécifique, en élaborant un plan de travail clair et en procédant à un suivi régulier.

I. Introduction

1. À sa cinquante et unième session en 2011, le Comité du programme et de la coordination a examiné le rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation programmatique du Département des affaires économiques et sociales (E/AC.51/2011/2). Le Comité a souligné le concours précieux apporté par le Département à la prise des décisions au niveau intergouvernemental et au système statistique mondial ainsi que son impact sur les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Il a recommandé à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de prendre les mesures voulues pour permettre au Département d'affiner son orientation stratégique en définissant de manière plus explicite ses priorités et ses activités essentielles et en précisant davantage le rôle spécifique devant être le sien dans les activités de renforcement des capacités, eu égard à la nécessité de promouvoir la coopération avec les entités des Nations Unies sur le terrain. Il a approuvé les quatre recommandations formulées par le BSCI dans son évaluation (E/AC.51/2011/2).

2. Le présent rapport est publié à l'issue de l'examen triennal de ces recommandations et fait le point sur l'état d'application des recommandations énoncées dans le rapport. L'objectif de cet examen triennal est de rendre compte de la mesure dans laquelle les recommandations de l'évaluation programmatique ont été appliquées. L'examen porte également sur la question de savoir si et, dans l'affirmative, dans quelle mesure l'application des recommandations a contribué à faire évoluer les programmes.

3. La méthode appliquée aux fins de l'examen triennal a comporté :

a) L'examen et l'analyse des rapports sur l'état de la mise en œuvre des recommandations qui sont contrôlées au moyen de la base de données Issue Track;

b) Une analyse des informations, documents et rapports utiles obtenus auprès du Département des affaires économiques et sociales;

c) La conduite d'entretiens avec les hauts fonctionnaires et le personnel des programmes du Département et avec les directeurs de programme des services compétents du Secrétariat (dont le Département de l'information), du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et du Bureau des commissions régionales à New York.

4. Même s'il est globalement encore trop tôt pour procéder à une évaluation, le BSCI a également tenté de déterminer les éventuels changements entraînés par la mise en œuvre des recommandations du Comité du programme et de la coordination.

5. Le rapport intègre les observations reçues du Département des affaires économiques et sociales durant son élaboration. Le texte définitif du rapport a été communiqué au Département, qui n'a formulé aucune observation finale. Le BSCI remercie le Département de la coopération qu'il lui a apportée au cours de l'élaboration du présent rapport.

II. Résultats

6. Les quatre recommandations du Comité du programme et de la coordination ont été appliquées. L'état d'application de chacune d'elles est exposé ci-après.

Recommandation 1

Affinement de la stratégie du Département des affaires économiques et sociales

Le Département devrait tirer parti du travail de planification stratégique qu'il a déjà engagé et affiner davantage sa stratégie d'ensemble. Il lui faudrait pour cela identifier de manière plus explicite ses priorités et ses activités critiques s'agissant de tirer le maximum de ses avantages comparatifs – en particulier ses liens étroits avec les processus intergouvernementaux et son pouvoir neutre de convocation – afin d'arriver à une exécution mieux coordonnée et plus efficace de son mandat.

Ce faisant, le Département devrait envisager :

- a) De recenser les objectifs de programmes et de sous-programmes qui sont les plus étroitement alignés et tirer profit de sa position unique dans le cadre de l'action que mènent les Nations Unies dans les domaines économique et social, s'agissant en particulier de maximiser les synergies et d'éviter les doubles emplois avec les activités d'autres entités des Nations Unies;
- b) De clarifier davantage le rôle spécifique qui doit être le sien dans le renforcement des capacités, eu égard à la nécessité de promouvoir un renforcement de la coopération avec les entités des Nations Unies sur le terrain et en tenant compte de ses compétences normatives et analytiques;
- c) De renforcer ses mécanismes internes de suivi et d'évaluation de ses activités (E/AC.51/2011/2, par. 76 et 77).

7. Le Département a redoublé d'efforts pour exécuter ses programmes de manière plus stratégique. Le programme du Département est guidé par les priorités des États Membres, qui comprennent notamment l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015 et le suivi de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable. Pendant l'exercice biennal 2014-2015, le programme du Département des affaires économiques et sociales vise à apporter un appui concret à la réalisation des engagements en matière de développement en mettant l'accent sur quatre grandes activités : a) travaux de suivi, de recherche et d'analyse sur les enjeux de développement et les nouveaux problèmes y relatifs; b) appui aux mécanismes intergouvernementaux de l'ONU pour l'établissement de normes et de politiques; c) aide au renforcement des capacités et promotion active du renforcement des capacités dans ce domaine en vue de favoriser la mise en œuvre dans les pays des textes issus des conférences mondiales; d) promotion de la collaboration et des partenariats entre organismes des Nations Unies ainsi qu'avec la société civile et le secteur privé (voir [A/67/6 \(Prog. 7\)](#), par. 7.4).

8. Le Département a également mis en place des groupes de travail à l'échelle du Département en vue d'appuyer les processus intergouvernementaux qui intéressent l'ensemble des orientations thématiques des programmes de travail des divisions. Les membres du personnel interrogés ont expliqué que cette mesure avait permis au Département de mieux traiter des questions intergouvernementales connexes qui

sont habituellement abordées au sein de différents comités. Ainsi, par exemple, le Bureau du financement du développement et la Division du développement durable apportent conjointement leur appui aux travaux intergouvernementaux de suivi sur le financement du développement dans le cadre d'un petit groupe restreint. La Division du développement durable apporte son appui au nouveau Forum politique de haut niveau pour le développement durable. Elle travaille également de concert avec le Bureau de l'appui au Conseil économique et social et de la coordination à l'établissement du programme de la semaine de haut niveau du Conseil pendant laquelle le Forum a lieu. Les divisions concernées œuvrent ensemble pour appuyer ces processus intergouvernementaux qui sont étroitement liés.

9. Si, comme on l'a relevé au paragraphe 7, le cadre stratégique du Département pour la période 2014-2015 n'a pas fondamentalement changé par rapport à celui de la période 2010-2011 au cours de laquelle l'évaluation du BSCI a été réalisée (à cette notable exception près que le sous-programme relatif à l'égalité des sexes et à la promotion de la femme a été supprimé et que des composantes relatives à l'égalité des sexes et au renforcement des capacités ont été ajoutées), ses travaux se sont recentrés autour de deux thèmes complémentaires, à savoir le programme de développement pour l'après-2015 et le suivi de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, comme il est expressément précisé dans le cadre pour 2014-2015, selon lequel le Département doit :

... renforcer les liens horizontaux entre les sous-programmes du programme 7 de façon à aider les États Membres, avec plus d'efficacité et de souplesse, à exécuter le programme en matière de développement, notamment la suite à donner à la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, en coopération avec les services du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, le programme lui apportant un soutien stratégique et veillant à renforcer ses relations avec le Groupe des Nations Unies pour le développement, les autres comités exécutifs et divers autres partenaires (A/67/6 (Prog. 7), par. 7.5).

10. Le cadre stratégique pour la période 2014-2015 prévoit également que la coordination avec les partenaires soit renforcée par une définition plus claire des priorités du Département en vue d'optimiser ses avantages relatifs que sont ses liens étroits avec les instances intergouvernementales et son pouvoir neutre de convocation.

11. En outre, en janvier 2014, le Groupe de la planification stratégique a été fusionné avec le Service de la gestion des communications et de l'information pour favoriser la planification des programmes entre divisions. Les membres du personnel du Département interrogés ont déclaré que cette intégration avait vocation à renforcer la cohérence des messages du Département et à améliorer la gestion des connaissances au sein du Secrétariat.

12. S'agissant de l'amélioration de son rôle de renforcement des capacités, le Département s'est récemment recentré sur ses avantages relatifs dans ce domaine. Les membres du personnel du Département interrogés ont déclaré qu'avant d'être approuvés, les projets de renforcement des capacités font l'objet d'une évaluation destinée à vérifier s'il existe des chevauchements ou des doubles emplois avec des projets entrepris par d'autres entités des Nations Unies dans le cadre du Compte pour le développement. La stratégie de renforcement des capacités arrêtée et rendue publique en juillet 2011 est réexaminée tous les deux ans pour veiller à ce qu'elle

continue de répondre aux nouvelles priorités et aux nouveaux enjeux et problèmes. À l'heure actuelle, l'action du Département dans le domaine du renforcement des capacités s'articule autour de cinq domaines prioritaires définis dans sa stratégie correspondante : a) le renforcement des capacités statistiques, y compris le suivi des objectifs du Millénaire pour le développement; b) les services consultatifs macroéconomiques et la coopération internationale en matière fiscale; c) l'intégration sociale et l'inclusion des groupes vulnérables; d) le développement durable, y compris l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets, ainsi que les forêts; e) l'administration publique et les technologies de l'information et de la communication au service du développement, y compris l'administration en ligne. Le Secrétaire général adjoint a approuvé la recommandation faite le 30 avril 2013 par le Comité directeur pour le renforcement des capacités qui a préconisé que le Département se dote d'un cadre et d'une stratégie visant à rendre cohérents les programmes de renforcement des capacités à l'appui du développement durable. Un atelier interdivisions, qui a regroupé plus de 40 participants, a été organisé en décembre 2013 pour mettre en place des mécanismes sur la manière de mieux harmoniser les activités de renforcement des capacités du Département dans le contexte du développement durable. Les recommandations issues de cet atelier ont été abordées à deux réunions des directeurs et seront transmises pour approbation au Comité directeur pour le renforcement des capacités en février 2014.

13. À la suite de la publication de sa stratégie de renforcement des capacités en 2012, le Comité directeur pour le renforcement des capacités du Département a mis au point un plan de mise en œuvre qui doit servir de feuille de route et traduire la stratégie dans les faits. D'après les membres du personnel du Département interrogés, ce plan aura été pleinement mis en œuvre dans deux à trois ans et permettra au Département de s'acquitter de façon plus stratégique de son mandat de renforcement des capacités. Élaboré en consultation avec toutes les divisions, il fait expressément référence aux questions et recommandations figurant dans l'évaluation du BSCI, tant sur les questions générales que sur les programmes spécifiques. Selon ce plan, la concrétisation de la stratégie de renforcement des capacités permettra au Département d'atteindre quatre objectifs qui se renforcent mutuellement :

- a) Promouvoir la cohérence interne et l'intégration des démarches de renforcement des capacités dans les domaines prioritaires;
- b) Améliorer l'efficacité des processus de programmation;
- c) Placer le Département en position de chef de file dans les domaines prioritaires pour lesquels il dispose d'un avantage relatif;
- d) Entretenir et élargir l'intérêt et le concours apportés par les donateurs et les partenaires au travail de renforcement des capacités mené par le Département.

14. S'agissant du renforcement des mécanismes internes de suivi et d'évaluation de ses travaux, le Secrétaire général adjoint a mis en place un réseau de coordonnateurs des questions d'évaluation en septembre 2011. Ce réseau facilite le suivi et l'évaluation des programmes, notamment par l'intermédiaire du système intégré de suivi et par l'établissement des rapports sur l'exécution des programmes. Chaque division a désigné un coordonnateur des questions d'évaluation et le réseau est coordonné par une équipe d'évaluation placée auprès du Bureau du Secrétaire

général adjoint. Par ailleurs, la politique d'évaluation du Département a été approuvée et publiée en juillet 2012. Cette politique prévoit deux niveaux d'évaluation – externe (évaluations obligatoires et facultatives) et interne (auto-évaluations obligatoires) – et comprend également un plan d'action pour la mise en œuvre. En 2012, le Bureau du développement des capacités a constitué un groupe de travail sur l'évaluation des projets du Compte pour le développement et créé un poste d'administrateur auxiliaire des programmes expressément chargé du suivi et de l'évaluation des projets du Compte. Néanmoins, la capacité d'auto-évaluation du Département souffre encore de plusieurs lacunes, comme le montrent les tableaux de bord d'évaluation du BSCI pour 2010-2011, notamment l'absence de fonction consacrée à l'auto-évaluation spécifique, le manque de moyens suffisants d'auto-évaluation et le défaut de processus d'évaluation, tels que la planification du travail et le suivi systématiques.

15. Si les efforts menés pour affiner l'orientation stratégique générale du Département sont encourageants, il est encore trop tôt pour en mesurer les répercussions exactes sur son programme de travail et ses activités.

16. Cette recommandation a été appliquée. Cela étant, le BSCI encourage le Département à continuer de renforcer sa capacité d'auto-évaluation en comblant les lacunes constatées dans les tableaux de bord d'évaluation pour 2010-2011.

Recommandation 2

Améliorer la coordination avec les partenaires du système des Nations Unies

Sur la base des efforts déjà en cours pour renforcer les partenariats, le Département devrait intensifier la coordination avec ses partenaires dans le domaine du développement économique et social :

a) En favorisant l'élaboration d'une stratégie de coordination claire dans les domaines économique et social, en consultation avec ses partenaires et en particulier les commissions régionales et les entités des Nations Unies sur le terrain;

b) En affinant les stratégies qu'il met en œuvre pour mieux aligner les programmes de travail et utiliser les complémentarités mutuelles avec d'autres entités des Nations Unies;

c) En clarifiant les rôles et responsabilités au sein des partenariats (E/AC.51/2011/2, par. 78).

17. Le Département a renforcé la coordination avec ses partenaires au sein du système des Nations Unies à plusieurs égards. Ainsi, il a notamment continué à réunir le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, dans le cadre duquel le Département coordonne les travaux des entités membres et autres s'il y a lieu et offre un espace de coordination et d'échange d'informations et de contributions pour les principales manifestations organisées par le système, comme lors de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable en 2012. Les divisions du Département apportent une contribution commune en effectuant des travaux de recherche et en établissant des notes de réflexion visant à éclairer les délibérations du Comité exécutif. Ce dernier dispose d'un site Web qui rassemble des informations utiles à ses travaux, notamment les publications propres à ses

entités membres et les publications communes comme *Situation et perspectives de l'économie mondiale*.

18. En outre, à la suite de la Conférence, le Département a dirigé le travail d'élaboration d'un tableau de mise en œuvre destiné à organiser et orienter les efforts menés à l'échelle du système des Nations Unies pour faire progresser la mise en œuvre des textes issus des conférences¹. Depuis l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 66/288 sur le document final de la Conférence, « L'avenir que nous voulons », le Comité exécutif (et, sous sa forme élargie, avec d'autres organismes compétents des entités des Nations Unies) se réunit régulièrement pour examiner certaines questions relatives au suivi des conférences. Le Département a prêté son concours à ces réunions en établissant des notes de synthèse, telles que celles intitulées « emplois verts et inclusion sociale » (Issues Brief, n° 7, novembre 2011) et « sécurité alimentaire et agriculture durable » (ibid., n° 9, décembre 2011). Il assure avec le PNUD la coprésidence de l'Équipe spéciale des Nations Unies chargée du programme de développement pour l'après-2015, entité rassemblant plus de 60 entités des Nations Unies créée par le Secrétaire général en janvier 2012 et chargée d'alimenter les travaux par des analyses et des contributions. Il prête également son concours au Forum politique de haut niveau pour le développement durable en établissant des notes d'orientation, des analyses et des rapports. Par ailleurs, sous la direction du Département, le CEAES plus a participé à l'élaboration du rapport du Secrétaire général sur l'intégration des trois dimensions du développement durable.

19. Selon les représentants d'autres entités des Nations Unies interrogés (PNUE, CNUCED, Bureau des commissions régionales à New York), le Département a, par le biais du CEAES plus, joué un rôle important de coordination, en particulier avec la création du Forum politique de haut niveau et du Groupe de travail ouvert sur les objectifs de développement durable. Toutefois, ils estiment que les démarches et les méthodes de travail gagneraient à être davantage harmonisées, relevant par exemple que les enquêtes économiques réalisées par le Département, la CNUCED et les commissions régionales faisaient appel à des techniques de modélisation différentes susceptibles de déboucher sur des chiffres différents. Ils ont en outre fait observer que, comme le Département devait établir son premier rapport mondial sur le développement durable, l'occasion se présentait d'harmoniser les méthodes avec les commissions régionales, qui produisent déjà leurs propres rapports sur cette question.

20. La coordination avec les partenaires du système des Nations Unies intervient également au niveau des divisions. À titre d'exemple, le Bureau du financement du développement a apporté son concours à deux réunions de haut niveau du Conseil économique et social avec les institutions de Bretton Woods, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la CNUCED, et, de son côté, la Division de statistique a lancé un projet sur les statistiques ventilées par sexe en collaboration avec l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes).

21. Le Département a également renforcé la coordination avec les entités sur le terrain. Le cadre stratégique pour 2014-2015 prévoit des indicateurs de résultats liés

¹ <http://sustainabledevelopment.un.org/unsystem.html>.

à la collaboration avec les entités des Nations Unies sur le terrain, comme l'illustre l'exemple qui suit tiré du sous-programme 1 :

<i>Réalisations escomptées</i>	<i>Indicateurs de succès</i>
Renforcement du rôle du Conseil économique et social dans l'encadrement de ses organes subsidiaires et la promotion de la coordination et de la cohérence des activités menées par les organismes des Nations Unies	Augmentation du nombre d'organismes des Nations Unies, dont le Groupe des Nations Unies pour le développement et les équipes de pays des Nations Unies, préparant un plan d'action pour appliquer les directives de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social concernant les activités opérationnelles de développement, et élaborant des plans stratégiques, conformément à l'examen quadriennal complet de l'Assemblée générale

22. L'Instance permanente sur les questions autochtones des Nations Unies, qui est en cours d'intégration dans le plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement au niveau des pays, est un exemple de coordination renforcée. Cette coordination accrue se manifeste également par le rôle que joue le Département dans le cadre du cours d'initiation des coordonnateurs résidents et du réseau de programmation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, au sein duquel il discute des priorités économiques et sociales et assure la coopération dans ces domaines.

23. Sur la question de la clarification des rôles et des responsabilités au sein des partenariats, le BSCI a relevé plusieurs exemples, notamment les discussions tenues sur cette question aux réunions annuelles des directeurs de division en 2012 et 2013. Il ressort des comptes rendus de ces réunions, ainsi que d'autres réunions de haut niveau, que les accords de partenariat du Département avec d'autres entités des Nations Unies dans le cadre de plusieurs initiatives comme ONU-Eau et ONU-Énergie, que cette question était à l'ordre du jour. Un autre exemple est l'administration par le Département du Compte pour le développement (qui est mis en œuvre par 10 entités du Secrétariat), où l'accent est mis sur la collaboration et les partenariats entre les entités compétentes au niveau des projets. L'administration du Compte repose sur un comité directeur et un groupe d'examen technique par suite d'une recommandation issue de l'audit du BSCI de 2012. Le Département a élaboré un projet de mandat pour le groupe d'examen technique, qui précise clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante dans la procédure d'approbation des projets.

24. Lors de l'examen du cadre stratégique pour 2014-2015, le BSCI a relevé que le Département s'était employé à mieux définir les rôles et responsabilités de ses partenaires au niveau des sous-programmes. Ainsi, le cadre stratégique prévoit que le sous-programme devrait permettre d'atteindre les objectifs visés et de parvenir aux réalisations escomptées si les gouvernements et les autres parties prenantes coopèrent à l'exécution du sous-programme en menant les activités qui y sont prévues. Néanmoins, le texte gagnerait en clarté si les autres parties prenantes et leurs rôles et responsabilités étaient davantage explicités.

25. Les membres du personnel et les partenaires du Département interrogés ont déclaré que la coordination entre le Département et les partenaires du système des Nations Unies commençait à s'améliorer et que les exemples évoqués plus haut de projets et d'activités coordonnés par le Département avec un ou plusieurs partenaires témoignent du renforcement de la collaboration. Il est cependant trop tôt encore pour mesurer plus largement l'effet des efforts déployés par le Département pour renforcer ses liens avec les autres entités du système des Nations Unies.

26. Cette recommandation a été appliquée. Toutefois, le BSCI encourage le Département à envisager de renforcer ses relations avec les partenaires du système des Nations Unies dans le but de préciser et de clarifier davantage les rôles et les responsabilités incombant à ses partenaires au niveau des sous-programmes, en particulier dans les cas où la collaboration est jugée indispensable à la réalisation des résultats.

Recommandation 3

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de publications et de communication à l'échelle du Département

Dans la ligne des recommandations qu'a déjà faites le Conseil d'administration, cette stratégie de publications et de communication devrait :

- a) Mettre l'accent sur l'importance d'une stratégie spécifique de diffusion pour chaque type de publication;
- b) Tirer pleinement parti des ressources des Nations Unies en la matière, par exemple le Département de l'information;
- c) Prévoir de mesurer périodiquement et systématiquement l'impact des publications du Département (E/AC.51/2011/2, par. 79).

27. Dans le but de cibler plus stratégiquement ses publications et sa communication, le Département a créé un groupe de travail sur les publications en septembre 2011. Ce groupe rassemblait les directeurs de division du Département, la Section de la préparation de copie et de la correction d'épreuves du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et le Groupe de la conception graphique du Département de l'information. Après s'être réuni cinq fois en neuf mois d'existence, le groupe de travail achevé ses travaux en mai 2012. Organe interne d'examen, de coordination et de contrôle, le groupe de travail avait été chargé d'améliorer le programme de publications du Département et de trouver un moyen équilibré d'étendre la couverture et d'élargir le lectorat du contenu publié par le Département. À la fin de ses travaux, le groupe de travail a élaboré la stratégie de publication du Département, qui a été approuvée par le Secrétaire général adjoint en juin 2012 et qui, selon les membres du personnel du Département interrogés, est actuellement mise en œuvre. La stratégie de publication est conforme à la directive du Secrétaire général instituant un Comité des publications au sein du Secrétariat².

28. Le groupe de travail a élaboré et rassemblé les documents ci-après pour orienter le Département dans la production, l'impression et la diffusion de ses publications :

² [ST/SGB/2012/2](#).

Directives d'impression du Département	Instructions relatives au nombre d'exemplaires, au choix de la couleur ou du noir et blanc, etc.
Directives mises à jour et questions-réponses sur le Programme de publications du Département	Définition des termes utiles (« publication officielle », « publication non officielle », etc.), informations sur la publication sur Internet, étapes de l'élaboration du programme de publications
Directives du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences pour la présentation des documents	Instructions sur la présentation et les délais de présentation pour tous les types de publications (documents d'avant et d'après session)
Directives du Groupe de la conception graphique	Guides sur la présentation de textes, d'illustrations, d'images, etc.
Échantillons de supports promotionnels du Groupe de la conception graphique	Exemples de supports promotionnels (affiches, brochures, banderoles, CD, DVD, etc.)
Guide de mise en forme créative	Instruction sur la mise en forme créative de notes
Guide décrivant étapes par étapes la manière de travailler avec le Groupe de la conception graphique	Logigramme illustrant les étapes du travail avec le Groupe de la conception graphique

29. Le Département travaille également à diversifier ses moyens de communication en collaboration avec le Groupe des publications du Département de l'information, notamment à renforcer l'utilisation des médias sociaux comme Facebook, Twitter et YouTube. En outre, le groupe de travail a recommandé de continuer à rechercher de nouveaux produits en vue de faciliter le regroupement des rapports et d'améliorer la coordination entre les divisions du Département. Il est notamment envisagé de créer une bibliothèque virtuelle en collaboration avec la Bibliothèque Dag Hammarskjöld et d'adopter d'autres produits et pratiques de diffusion visant à regrouper les archives et les publications du Département, comme le remplacement par des cartes postales numérisables des ouvrages imprimés pour les nouvelles grandes publications. Ces mesures s'inscrivent dans le droit fil de la circulaire du Secrétaire général relative au Comité des publications, qui préconise de réduire l'empreinte carbone de l'Organisation en favorisant la publication numérisée et l'impression localisée (impression à la demande, par exemple)³.

30. Par ailleurs, en juillet 2013, le Département a créé un conseil éditorial, présidé par le Secrétaire général adjoint et coprésidé par les sous-secrétaires généraux. Ce conseil a notamment pour fonction de promouvoir la communication afin de renforcer l'impact des publications du Département et d'améliorer la collaboration avec le Département de l'information, le Comité exécutif pour les affaires

³ Ibid. par. 1.2.

économiques et sociales, le Groupe des Nations Unies pour le développement et autres partenaires.

31. Ces mesures, qui font suite à la recommandation du Comité du programme et de la coordination, ont déjà des effets positifs notables. Tout d'abord, comme le montre le tableau ci-après, le Département a déjà réduit le nombre de ses publications et son empreinte carbone.

Tableau 1

Comparaison des publications du Département entre 2010 (nombre effectif) et 2014-2015 (nombre prévu)

	Nombre prévu		Nombre effectif 2010	Réduction (pourcentage)	
	2014	2015		2014	2015
Nouveaux titres publiés	70	74	112	37	34
Exemplaires imprimés (à des fins officielles)	68 580	66 650	209 600	59	60

32. Par ailleurs, le Département a mené une enquête en août 2013 afin de déterminer la portée et l'impact de ses publications. Il en ressort que les lecteurs sont très satisfaits : 81 % des lecteurs interrogés estiment que les publications sont justifiées, authentiques, exactes et fiables. Les publications sont également jugées pertinentes, 61 % des lecteurs interrogés déclarant s'en être servi dans le cadre de leurs travaux ou de leurs recherches.

33. Cette recommandation a été appliquée.

Recommandation 4

Renforcement de la coordination et de la communication internes

Outre les mesures déjà prises (E/AC.51/2011/2, par. 80), le Département devrait améliorer encore la communication et la coordination au niveau interne :

a) En renforçant les liens entre les divisions pour coordonner la planification des activités dans les domaines thématiques transversaux afin de maximiser les synergies entre les divisions;

b) En établissant des mécanismes qui permettent aux divisions de tirer des enseignements de leurs expériences respectives.

34. Le Département a entrepris un certain nombre de mesures visant à renforcer la coordination et la communication internes, et les membres du personnel du Département interrogés ont indiqué que le partage d'informations avec tous les membres du personnel restait une priorité. Au niveau des directeurs, le Département organise, pour coordonner la planification du travail et échanger des informations, des réunions hebdomadaires dont les comptes rendus sont diffusés auprès de l'ensemble du personnel. À titre d'exemple, il ressort du procès-verbal de la réunion des directeurs tenue le 12 janvier 2012, à l'ordre du jour de laquelle figurait notamment l'évaluation des résultats pour 2011 et sur les priorités pour 2012, que chaque directeur de division a fait un exposé sur les réalisations de l'année écoulée et sur les priorités de l'année à venir. À cette réunion, le Secrétaire général adjoint a

souligné que le développement durable était une question transversale qui intéressait toutes les divisions du Département et a insisté sur la coordination et sur la nécessité pour le Département d'agir à l'unisson. Les comptes rendus des réunions des directeurs sont systématiquement portés à la connaissance du personnel.

35. En outre, afin de renforcer la coordination entre les divisions, le Secrétaire général adjoint a réparti les différentes divisions entre les deux sous-secrétaires généraux. Ces derniers sont chargés d'améliorer et de renforcer la coopération entre les divisions au sein du Département et d'aider le Secrétaire général adjoint à élaborer et à mettre en œuvre les manières d'aborder les questions transversales à l'échelle du Département. Ils se réunissent régulièrement entre eux ainsi qu'avec les directeurs de division placés sous leur responsabilité afin de veiller à ce que toutes les divisions relevant de leur autorité soient informées de leurs activités respectives et tirent parti de la complémentarité de leurs compétences et de renforcer la coordination entre les divisions. Ce souci de renforcement des synergies internes est énoncé expressément dans un mémorandum interne du Département de 2013, dans lequel le Secrétaire général adjoint prie les sous-secrétaires généraux d'améliorer et de renforcer la coopération entre les divisions du Département et de l'aider à élaborer et mettre en œuvre des manières d'aborder les questions transversales au sein du Département.

36. En outre, le Département a réuni régulièrement l'ensemble du personnel de toutes les divisions pour discuter des travaux de fond et des questions administratives et pour partager des informations entre divisions. Ces réunions ont permis aux membres du personnel de toutes les divisions de partager des informations et de tirer parti de leurs travaux respectifs. L'ordre du jour d'une réunion avec l'ensemble des fonctionnaires tenue en mai 2012 comportait plusieurs questions interdivisions :

- Manière d'aborder les questions transversales (prise en compte systématique de la dimension hommes-femmes, transition après les conflits et prévention des conflits) et d'adopter une approche pluridisciplinaire;
- Programmation pluriannuelle axée sur les résultats du cycle de travail commençant en 2014;
- Points sur les activités de renforcement des capacités et autres activités du Département.

37. Par ailleurs, le Département a pris plusieurs mesures pour mieux tirer les enseignements de l'expérience dans toutes les divisions. À titre d'exemple, en novembre 2013, un atelier technique organisé par la Division du développement durable a été organisé à New York pour recenser les mesures et les outils existants pour le programme de développement de l'après-2015 et tirer les enseignements de l'expérience⁴. D'autres divisions du Département ont également participé à cet atelier et fait des exposés. De même, en avril 2013, une réunion extraordinaire du Conseil économique et social, intitulée « Soutenabilité de la dette extérieure et développement : enseignements tirés des crises de la dette et travaux actuellement menés sur les mécanismes de restructuration de la dette souveraine et de règlement

⁴ <http://water-l.iisd.org/events/beyond-the-wash-agenda-strengthening-capacity-for-wrm-in-the-post-2015-development-agenda/>.

de la dette », a été organisée par le Bureau du financement du développement avec la participation d'autres divisions du Département⁵.

38. Les membres du personnel du Département interrogés ont indiqué que la coordination et la communication internes s'étaient améliorées grâce aux initiatives qui viennent d'être décrites. Ils ont déclaré que les divisions travaillaient de façon moins cloisonnées et avaient davantage l'occasion de collaborer de manière complémentaire en échangeant des informations et des idées et en menant des projets de concert. Il n'est cependant pas possible de mesurer les effets précis de cette recommandation sans mener une enquête pour savoir si les fonctionnaires estiment que la coordination et la communication entre les divisions ont augmenté.

39. Cette recommandation a été appliquée.

III. Conclusion

40. Le mandat du Département, qui est de promouvoir et d'appuyer la coopération internationale en vue d'éliminer la pauvreté et la faim, de réaliser une croissance économique durable et de parvenir au développement durable, est complexe. La bonne mise en œuvre du programme de travail du Département, qui porte sur les vastes domaines que sont l'analyse stratégique, l'appui aux mécanismes intergouvernementaux et le renforcement des capacités, suppose des stratégies de travail clairement définies, des partenariats solides et une coordination interne efficace. Les mesures prises par le Département pour mieux cibler son action et accroître son efficacité, conformément aux recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination, sont importantes pour optimiser sa valeur ajoutée au sein du système des Nations Unies.

41. Pour renforcer encore son efficacité, le Département pourrait continuer à tirer parti de ses avantages relatifs et recentrer en conséquence son action sur son rôle privilégié d'organisation et de facilitation des travaux intergouvernementaux au sein du système des Nations Unies, ainsi que sur les activités normatives, analytiques et de renforcement des capacités correspondantes. Ce faisant, il pourrait continuer à renforcer encore sa capacité d'auto-évaluation et à clarifier davantage les rôles et les responsabilités des partenaires.

Le Secrétaire général adjoint
aux services de contrôle interne
(Signé) Carman L. Lapointe

20 mars 2014

⁵ <http://www.un.org/esa/ffd/ecosoc/debt/2013/index.htm>.