



# Conseil économique et social

Distr. générale  
19 mars 2018  
Français  
Original : anglais

## Comité du programme et de la coordination

Cinquante-huitième session

Session d'organisation, 19 avril 2018

Session de fond, 4-29 juin 2018\*

Point 3 c) de l'ordre du jour provisoire\*\*

Questions relatives au programme : évaluation

## Examen triennal de la suite donnée aux recommandations issues de l'évaluation des programmes de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique

### Rapport du Bureau des services de contrôle interne

#### Résumé

Le présent rapport fait suite 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 les avoir formulées à partir des évaluations qui lui seraient présentées (voir [A/37/38](#), par. 362). Le présent examen triennal vise à déterminer la mesure dans laquelle les recommandations issues de l'évaluation des programmes de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP), effectuée par le Bureau des Services de contrôle interne (BSCI), ont été appliquées.

Les recommandations issues de l'évaluation du BSCI portent sur l'efficacité avec laquelle la CESAP s'acquittent de deux tâches qui lui incombent dans le cadre de son mandat : ses travaux de recherche et d'analyse et ses travaux sous-régionaux. À l'issue de sa cinquante-cinquième session, le Comité a recommandé à l'Assemblée générale de faire siennes les recommandations formulées par le BSCI aux paragraphes 65 à 68 de son rapport d'évaluation de la CESAP ([E/AC.51/2015/7](#)). Le présent examen triennal a permis de constater que sur les quatre recommandations, trois avaient été appliquées et la dernière (recommandation 3) partiellement. Il a été constaté que les recommandations appliquées avaient donné des résultats positifs.

L'examen triennal s'est appuyé sur : a) un examen et une analyse des rapports biennaux sur l'état d'application des recommandations du BSCI ; b) une analyse des informations, documents et rapports pertinents ; et c) des entretiens avec les membres du personnel de la CESAP.

\* Les dates de la session de fond sont à confirmer.

\*\* [E/AC.51/2018/1](#).



La recommandation 1 soulignait la nécessité de donner suite aux recommandations précédentes formulées par le Comité de la recherche et des publications de la CESAP. Un comité de rédaction permanent a été constitué afin de faciliter la planification et l'exécution conjointes des programmes de publications biennaux en conformité avec l'orientation stratégique du secrétariat pour la période 2015–2020 et le rôle de la CESAP en tant que groupe de réflexion régional. Il a été considéré que le Comité de rédaction remplissait sa mission. Les autres recommandations n'ont pas encore été appliquées, mais il est entendu que le Comité de rédaction va œuvrer dans ce sens.

La recommandation 2 indiquait qu'il était nécessaire de disposer de davantage de données sur l'utilisation, l'efficacité et l'impact des travaux de recherche et d'analyse de la CESAP. Des mesures importantes ont été prises pour accroître la disponibilité des données de suivi et d'évaluation. Le cadre des résultats institutionnels de la CESAP a défini une chaîne de résultats reliant les produits des sous-programmes aux résultats de développement de l'ensemble du secrétariat. Les travaux de recherche et d'analyse ont été inclus dans la chaîne de résultats du cadre et se sont vus attribuer des indicateurs de performance spécifiques. En outre, le nombre d'évaluations des sous-programmes et d'évaluations thématiques a augmenté.

La recommandation 3 soulignait la nécessité de diffuser plus largement les travaux de recherche et d'analyse de la CESAP. La CESAP a publié des directives en matière de communications pour garantir l'homogénéité et la cohérence au sein de l'organisation et le maintien d'une identité visuelle commune. Elle a modernisé son site Web et regroupé plusieurs lettres d'information. Cependant, en dépit de ces progrès, la recommandation n'a été que partiellement appliquée, puisque la CESAP ne dispose pas encore d'une stratégie de communication définitive, pas plus qu'elle n'a mis en place une base de données unique regroupant toutes les parties prenantes.

Les travaux de recherche et d'analyse de la CESAP ont connu des changements positifs, notamment une amélioration dans la qualité et la ponctualité des publications de la CESAP ; une corrélation plus étroite entre les recherches et les analyses de la CESAP et ses activités normatives et de coopération technique ; un renforcement de la crédibilité de la CESAP en tant qu'organisme de recherche ; une plus large diffusion des publications de la CESAP via Internet et les médias sociaux ; une meilleure disponibilité des données de suivi et d'évaluation sur les activités de recherche et d'analyse de la CESAP.

La recommandation 4 indiquait qu'il était nécessaire d'améliorer la collaboration entre les divisions organiques de la CESAP et ses bureaux sous-régionaux. En novembre 2014, une note d'orientation sur les relations entre les divisions organiques, les bureaux sous-régionaux et les institutions régionales de la CESAP a été publiée. Les mécanismes de coordination ont nettement contribué à dissiper les incertitudes et à garantir le respect et l'intégration des dispositions figurant dans la note d'orientation. Il n'y a eu aucune augmentation substantielle des ressources destinées aux activités sous-régionales de la CESAP, mais il semble que cela ne constitue plus un problème. Le budget de l'exercice biennal 2018–2019 fait apparaître une augmentation des postes d'administrateurs pour l'Asie du Sud-Est, ainsi que l'Asie du Nord et l'Asie centrale. Grâce à ces efforts conjugués, il semble que les activités sous-régionales de la CESAP aient été renforcées.

## I. Introduction

1. À sa cinquante-cinquième session en 2015, le Comité du programme et de la coordination a examiné le rapport du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) sur l'évaluation des programmes de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) (E/AC.51/2015/7). Les délégations se sont félicitées de ce rapport. Le Comité a recommandé à l'Assemblée générale de faire siennes les recommandations, tout en reconnaissant que certains progrès avaient déjà été réalisés.
2. Le présent rapport, publié à l'issue de l'examen triennal, fait le point sur l'application des quatre recommandations figurant dans le rapport d'évaluation. L'examen porte aussi sur la question de savoir si et, le cas échéant, dans quelle mesure l'application des recommandations a entraîné des changements.
3. L'examen triennal s'est notamment appuyé sur :
  - a) Un examen et une analyse des rapports biennaux sur l'état d'application des recommandations, dont le suivi est assuré par la base de données du BSCI ;
  - b) Une analyse des informations, documents et rapports pertinents communiqués par la CESAP sur diverses questions liées aux recommandations ;
  - c) Des entretiens à distance réalisés auprès d'un échantillon non aléatoire du personnel de la CESAP.
4. Le présent rapport renferme également les observations reçues de la CESAP lors du processus de rédaction. Une version définitive a été communiquée à la CESAP, qui a fourni ses observations finales (voir l'annexe). Le BSCI se félicite de l'esprit de coopération dont a fait preuve la CESAP lors de l'élaboration du présent rapport.

## II. Résultats

5. La CESAP a été créée en 1947 en tant qu'organe subsidiaire du Conseil économique et social et commission régionale de l'ONU dans la région de l'Asie et du Pacifique. Elle est au service de 53 États membres et de neuf membres associés. La CESAP a pour mandat de promouvoir la coopération et l'action régionales pour le développement économique et social inclusif et durable en Asie et dans le Pacifique. Elle offre à ses États membres un cadre propice à la coopération régionale et les aide à renforcer et à maintenir l'équité sociale et une croissance économique partagée. Le secrétariat de la CESAP mène de nombreuses activités de recherche et d'analyse dans ses domaines de compétence qui donnent lieu à des publications. Le secrétariat de la CESAP, qui soutient la Commission, est situé à Bangkok et il est dirigé par la Secrétaire exécutive. L'exécution des programmes de la CESAP est appuyée par les bureaux sous-régionaux et les institutions régionales. Le bureau sous-régional du Pacifique a ouvert en 1984, le bureau de l'Asie de l'Est et du Nord-Est a démarré ses activités en 2010, et ceux de l'Asie du Nord et de l'Asie centrale, ainsi que de l'Asie du Sud et du Sud-Ouest étaient opérationnels en 2011. Les activités sous-régionales pour l'Asie du Sud-Est sont gérées par le siège de la CESAP.
6. Le BSCI a adressé à la CESAP quatre recommandations relatives à : a) la mise en œuvre d'un programme de recherche et de publications ; b) l'amélioration du suivi et de l'évaluation de ses travaux de recherche et d'analyse ; c) l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication ; et d) la mise en place d'un cadre sur les relations de travail entre les divisions et les bureaux sous-régionaux de la CESAP. Trois recommandations ont été appliquées et la dernière (recommandation 3) l'a été partiellement. Il a été constaté que les recommandations appliquées avaient donné des

résultats positifs. Il est rendu compte, ci-après, de l'état d'application de chacune d'entre elles.

### **Recommandation 1**

#### **Mise en œuvre d'un programme de recherche et de publications**

7. La recommandation 1 est libellée comme suit :

La Secrétaire exécutive devrait établir un plan d'action pour donner suite aux recommandations du Comité de la recherche et des publications. Ce plan serait assorti d'échéances précises et expliciterait les attributions et responsabilités de tous les intéressés, la priorité étant accordée à l'élaboration d'un programme de recherche pluriannuel et au statut permanent du Comité. Le programme de recherche prendrait en compte la planification, l'exécution et la diffusion conjointes des travaux de recherche et d'analyse de la CESAP par toutes les divisions et tous les bureaux sous-régionaux, ainsi que la corrélation entre ces travaux de recherche et d'analyse et les activités normatives et de coopération technique.

8. La recommandation a été faite sur la base du résultat d'évaluation indiquant que la CESAP devrait institutionnaliser et mettre en œuvre les recommandations formulées par le Comité de la recherche et des publications de la CESAP en 2013.

9. Le rapport adressé en mai 2013 par le Comité de la recherche et des publications de la CESAP à la Secrétaire exécutive contient 7 recommandations principales et 35 propositions liées à l'amélioration de la qualité, de la portée et de l'impact des publications de la CESAP, et préconisent notamment : a) de faire du Comité de la recherche et des publications de la CESAP un organe permanent afin de coordonner le programme de recherche et de superviser le programme de publications ; b) de rationaliser les ressources et les fonctions existantes afin d'améliorer l'efficacité du programme de publications de la CESAP ; c) de renforcer la stratégie de publication de la CESAP ; d) d'améliorer les capacités de recherche de la CESAP, e) de créer une identité visuelle pour la diffusion des publications et des documents de la CESAP ; et f) de représenter la CESAP sur le Comité des publications de l'ONU. Le rapport a été présenté à l'équipe de direction de la CESAP le 11 juin 2013. Lors de cette réunion, il a été décidé que le chef de cabinet désignerait les recommandations immédiatement applicables et celles qui devraient être débattues et examinées plus longuement par l'équipe de direction afin d'être appliquées ultérieurement.

10. Si aucun plan d'action officiel n'a été élaboré pour donner suite aux recommandations du Comité de recherche et de publication, elles ont commencé à être appliquées dès que le comité de rédaction permanent de la CESAP est entré en activité. En 2015, un Comité permanent de la recherche et des publications a été créé afin de favoriser la planification, l'exécution et la diffusion des travaux de recherche et des publications provenant de l'ensemble de la CESAP. Le Comité a ensuite été rebaptisé Comité de rédaction de la CESAP. Le mandat du Comité, qui date de juin 2016, exige que ce dernier définisse une approche stratégique et qu'il fixe des directives pour le programme de publications de la CESAP, conformément au programme de travail de l'organisation qui est axé sur le développement inclusif et durable en Asie et dans le Pacifique. Bien qu'ils ne l'aient pas indiqué par écrit, lors des entretiens réalisés dans le cadre de l'examen triennal, les membres du personnel interrogés ont déclaré que le Comité de rédaction était chargé de donner suite aux recommandations du Comité de la recherche et des publications de la CESAP. Le Comité de rédaction est présidé par la Secrétaire exécutive, tandis que le chef de la Section de la communications stratégique et de la sensibilisation exerce la fonction de secrétaire. Dans le cadre de son mandat, le Comité doit organiser au moins quatre réunions officielles par an avec les chefs des divisions et les représentants des bureaux

sous-régionaux et des instituts régionaux. De février 2016 à mars 2017, les membres du Comité de rédaction se sont réunis cinq fois en personne. Les questions ont par la suite été débattues par courrier électronique en raison d'une incompatibilité d'agenda.

11. Les fonctionnaires interrogés sont également convenus que le Comité de rédaction avait introduit un processus simplifié, plus cohérent et rigoureux, pour la recherche et les publications. Les principaux avantages du nouveau processus sont la planification conjointe (y compris l'examen conjoint des titres proposés pour les publications), un meilleur contrôle pendant les phases de lancement et des échanges accrus entre les divisions. Les membres du personnel ont noté que le Comité avait bien travaillé, dans la mesure où les publications couvraient plus d'un sujet et qu'elles comprenaient des thèmes interdisciplinaires. Ils ont déclaré par ailleurs que la qualité des publications de la CESAP s'était améliorée, de même que sa crédibilité en tant qu'organisme de recherche.

12. En 2013, le Comité de la recherche et des publications avait recommandé que toutes les publications de la CESAP s'inscrivent, comme il se doit, dans le cadre d'un programme de recherche pluriannuel renforçant la vision et les principaux mandats de l'institution. Il a été constaté que la CESAP disposait déjà de programmes types de publications biennaux. Contrairement à ce qui s'était fait lors des exercices biennaux antérieurs, un cadre général a pu être établi avec la note d'orientation de la Secrétaire exécutive sur l'orientation stratégique du secrétariat pour la période 2015-2020. Ce cadre définit l'intégralité du programme de travail de la Commission, notamment ses activités de recherche et ses publications.

13. Pour les exercices biennaux 2016-2017 et 2018-2019, la CESAP a envoyé des instructions à ses divisions organiques et ses bureaux sous-régionaux, les priant de vérifier si les publications étaient toujours pertinentes et de supprimer les titres obsolètes. Il a par ailleurs été exigé que les publications soient publiées en application d'un mandat prescrit par un organe intergouvernemental (voir [ST/SGB/2012/2](#)).

14. Les publications de la CESAP ont été publiées en temps utile. Trente-et-une publications ont été intégrées dans le programme de publications type pour l'exercice biennal 2016-2017. Toutes les publications ont été soumises à la procédure d'examen actualisée et ont été publiées. Par ailleurs, quatre publications ont été ajoutées au programme et diffusées à la demande des États membres. Le Comité des publications des Nations Unies a approuvé 27 publications pour le programme de publication de l'exercice biennal 2018-2019.

15. Afin de renforcer les liens entre ses activités de recherche et d'analyse et ses activités normatives et de coopération technique, la CESAP a intégré ses travaux de recherche et d'analyse dans le cadre des préparatifs pour les programmes de travail de ses sous-programmes. Afin d'établir une corrélation entre ses publications et ses travaux intergouvernementaux, et de promouvoir l'utilisation de ses publications, la CESAP a présenté des publications phares lors de réunions intergouvernementales qu'elles a organisées en 2017. Le *Rapport 2017 sur les catastrophes en Asie et dans le Pacifique* a été lancé lors de la cinquième session du Comité de la réduction des risques de catastrophe ; l'*Étude 2017 sur la situation économique et sociale de l'Asie et du Pacifique* a été lancée lors d'une réunion du Comité des politiques macroéconomiques, de la réduction de la pauvreté et du financement du développement ; et le *Rapport 2017 sur le commerce et l'investissement en Asie et dans le Pacifique* a été examiné lors d'une réunion du Comité du commerce et de l'investissement. La mise en service d'Umoja-Extension 2 devrait renforcer davantage les liens et les synergies en matière de planification stratégique et de gestion de la performance en ligne.

16. Les programmes de publication biennaux ont également été examinés par le Comité de rédaction, ce qui a permis d'améliorer la qualité des publications de la CESAP et de coordonner au mieux la planification et l'examen des travaux de recherche et les publications avec le concours des divisions et des bureaux sous-régionaux. Cela répond à la recommandation d'élaborer un programme de recherche pluriannuel, à l'échelle du secrétariat, visant à appuyer la CESAP dans son rôle de groupe de réflexion sur la politique régionale.

17. La recommandation a été appliquée.

## **Recommandation 2**

### **Amélioration du suivi et de l'évaluation des travaux de recherche et d'analyse**

18. La recommandation 2 est libellée comme suit :

La CESAP devrait intensifier le suivi et l'évaluation de ses travaux de recherche et d'analyse, y compris les publications, et, à cette fin, en déterminer l'intérêt et en mesurer systématiquement le coût-efficacité, l'exploitation et l'impact. Par ailleurs, les auto-évaluations devraient, à l'avenir, ne pas se limiter à un seul projet mais porter aussi sur un plus grand nombre d'aspects relatifs aux sous-programmes ainsi que de questions d'ordre thématique.

19. La recommandation a été faite sur la base du résultat d'évaluation indiquant que la CESAP ne disposait pas de données de suivi et d'évaluation pour sa fonction recherche et analyse, ce qui a entraîné une incapacité à évaluer l'efficacité du programme. Le Système intégré de suivi mis en place pour l'ensemble des services du Secrétariat constitue la principale source de données sur les travaux de la CESAP. Toutefois, la CESAP n'a pas enregistré la totalité des travaux de recherche et d'analyse sous forme de produits ni toutes les publications dans le système (voir [E/AC.51/2015/7](#), par. 9) Par ailleurs, la plupart de ses évaluations concernaient des projets et ne portaient ni sur l'évaluation transversale de sous-programmes ni sur des questions thématiques (voir [E/AC.51/2015/7](#), par. 34)

20. Les travaux de recherche et d'analyse font partie intégrante de la chaîne de résultats du cadre de résultats institutionnels de la CESAP. Ils constituent l'une des principales séries d'activités : produire des travaux de recherche et d'analyse novateurs afin d'appuyer les États membres dans l'élaboration des politiques. Au niveau des résultats, la CESAP s'attend expressément à ce que les États membres et les autres parties prenantes utilisent les produits de la CESAP axés sur le savoir pour élaborer et améliorer les politiques et les programmes consacrés au développement inclusif et durable. Cinq indicateurs institutionnels permettent de suivre ce résultat :

Indicateur 1. Pourcentage de parties prenantes de la CESAP interrogées estimant que la CESAP fournit des produits axés sur le savoir pertinents, stratégiques et d'actualité sur le développement durable. Source : enquêtes auprès des parties prenantes à l'échelle de la CESAP (mi-parcours et finale)

Indicateur 2. Pourcentage de parties prenantes de la CESAP interrogées indiquant que les produits de la CESAP axés sur le savoir sont utilisés pour élaborer et améliorer les politiques et les programmes consacrés au développement durable. Source : enquêtes auprès des parties prenantes à l'échelle de la CESAP (mi-parcours et finale)

Indicateur 3. Nombre de citations et de références aux produits de la CESAP axés sur le savoir dans les documents nationaux de politique générale, les productions médiatiques, la documentation politique. Données de référence : à définir

Indicateur 4. Nombre de téléchargements des publications phares et autres produits de la CESAP axés sur le savoir diffusés sur le Web. Source : analyse Web et statistiques sur les médias sociaux de la Section de la communication stratégique et de la sensibilisation (base annuelle)

Indicateur 5. Nombre de visites sur le site Web de la CESAP, nombre de tweets et portée potentielle, nombre de « J'aime » sur Facebook et portée potentielle. Source : analyse Web et statistiques sur les médias sociaux de la Section de la communication stratégique et de la sensibilisation (base annuelle)

21. Le cadre de résultats institutionnels exige que les rapports annuels illustrent les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de la CESAP au niveau des résultats. En 2016, la Division de la stratégie et de la gestion des programmes a compilé des informations sur les indicateurs de résultats pour les sessions de la CESAP. Un projet de présentation était disponible pour 2017, qui se limitait aux indicateurs du travail intergouvernemental et du renforcement des capacités de la CESAP.

22. Publiée en janvier 2017, la stratégie de développement des capacités de la CESAP pour la période 2016-2019 indique que le suivi et l'évaluation constituent une composante fondamentale de la gestion axée sur les résultats. Par ailleurs, la Secrétaire exécutive de la CESAP a publié une mise à jour des politiques et des directives de suivi et d'évaluation des sous-programmes et des projets.

23. Le nombre d'évaluations des sous-programmes et d'évaluations thématiques est passé de un par an pendant la période 2012-2015 à deux par an pendant la période 2016-2017. Quatre évaluations des sous-programmes et évaluations thématiques sont prévues pour 2018 et 2019, respectivement, si le budget le permet. Le tableau ci-après fournit davantage de détails sur les évaluations de la CESAP.

### Évaluations des sous-programmes/évaluations thématiques de la CESAP, 2012-2017

<i>Année</i>	<i>Évaluation des sous-programmes et évaluations thématiques</i>	<i>Nombre</i>
2012	Évaluation du sous-programme de la CESAP sur les technologies de l'information et des communications et la réduction des risques de catastrophe	1
2013	Examen de l'appareil de conférence de la CESAP (E/ESCAP/69/18)	1
2014	Évaluation des services de prêt non remboursable à la CESAP	1
2015	Évaluation de la création du Centre Asie-Pacifique pour le développement de la gestion de l'information sur les catastrophes	1
2016	Évaluation du sous-programme de la CESAP sur la politique macroéconomique et le développement inclusif Évaluation du Programme d'action régional pour le développement des transports en Asie et dans le Pacifique, phase II (2012-2016)	2
2017	Évaluation du Programme spécial des Nations Unies pour les pays d'Asie centrale Évaluation du sous-programme de la CESAP sur le développement social	2
2018	Évaluation de la division de l'environnement et du développement Évaluation de la division du commerce, de l'investissement et de l'innovation Évaluation du Centre pour la réduction de la pauvreté par l'agriculture durable Évaluation du Centre de l'Asie et du Pacifique pour le transfert de technologie	4

<i>Année</i>	<i>Évaluation des sous-programmes et évaluations thématiques</i>	<i>Nombre</i>
2019	Évaluation des bureaux sous-régionaux, notamment de la coopération et de la coordination avec les divisions organiques et les institutions régionales de la CESAP Évaluation de la Division des technologies de l'information et des communications au service de la réduction des risques de catastrophe Évaluation du Centre Asie-Pacifique pour le développement de la gestion de l'information sur les catastrophes Évaluation du Centre pour la mécanisation agricole durable	4

*Source* : Plan d'évaluation, Division de la stratégie et de la gestion des programmes.

24. La mesure dans laquelle les évaluations des sous-programme et les évaluations thématiques analysent les travaux de recherche et d'analyse de la CESAP varie en fonction de la portée de chaque évaluation. Ainsi, l'un des objectifs spécifiques de l'évaluation du sous-programme de la CESAP sur la politique macroéconomique et le développement inclusif est d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des travaux du sous-programme, en mettant l'accent sur ses travaux de recherche et d'analyse et ses travaux relatifs aux pays ayant des besoins particuliers.

25. Les membres du personnel interrogés sont convenus que la disponibilité des données de suivi et d'évaluation des travaux de recherche et d'analyse de la CESAP s'était améliorée grâce au cadre de résultats institutionnels et à l'augmentation du nombre d'évaluations stratégiques et des sous-programmes.

26. La recommandation a été appliquée.

### **Recommandation 3**

#### **Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de communication**

27. La recommandation 3 est libellée comme suit :

La CESAP devrait élaborer et faire appliquer par toutes les unités administratives une stratégie de communication sur ses travaux de recherche et d'analyse, qui prévoirait notamment la création d'une base de données regroupant tous les intervenants, définirait une identité visuelle propre à l'ensemble des publications et des pages Web et consoliderait la diffusion de chaque type de produits.

28. La recommandation a été faite sur la base du résultat d'évaluation indiquant qu'il était nécessaire de diffuser plus largement les travaux de recherche et d'analyse de la CESAP. La CESAP conserve certaines données sur son lectorat mais n'effectue pas un suivi systématique de la diffusion de ses produits de recherche et d'analyse.

29. En 2015, la CESAP a commencé à élaborer des plans de communication pour les produits de recherche et d'analyse et les manifestations intergouvernementales et, en 2016, elle a réorganisé son site Web de façon à créer une plateforme d'information moderne et a lancé une lettre d'information générale remplaçant celles des sous-programmes individuels. La CESAP a sciemment cessé l'édition papier et privilégié Internet et les médias sociaux pour partager ses publications et autres communications, même si des publications imprimées continuent d'être distribuées aux principales parties prenantes.

30. Des travaux ont également été entrepris pour définir une identité visuelle propre à la CESAP. En 2017, la Section de la communication stratégique et de la sensibilisation a publié des directives de communication pour l'année. Ces directives, qui comprenaient un guide de style des publications, visaient à garantir l'uniformité et la cohérence des communications internes et externes de la CESAP à l'échelle de la Commission. Un mémorandum interne de la Secrétaire exécutive, daté du

16 octobre 2017, a souligné la nécessité de maintenir une identité visuelle dans les publications de la CESAP afin de contribuer au rayonnement de la Commission.

31. Lors de l'examen triennal, le secrétariat de la CESAP a actualisé la stratégie de communication et de sensibilisation définie pour l'exercice biennal 2011-2012. Un projet de stratégie de communication et de sensibilisation de la CESAP est disponible et il devrait être examiné dans le cadre d'un processus de consultations internes sur la manière de renforcer les travaux de recherche de la CESAP. Au moment de la rédaction du présent rapport, il était prévu que la version finale de la stratégie soit publiée dans un délai de trois mois.

32. Au moment de l'examen triennal, il n'existait pas de base de données unique comportant les noms et adresses de toutes les parties prenantes en vue de diffuser les publications de la CESAP. Selon les membres du personnel interrogés, la CESAP ne dispose pas de suffisamment de ressources pour créer et gérer une base de données unique et complète, et elle continue donc d'utiliser trois listes différentes qui sont complémentaires mais ont chacune leur utilité. Le Bureau de la Secrétaire exécutive tient à jour une liste commune des États membres et des membres associés, des organisations internationales et onusiennes, ainsi que des organisations non gouvernementales et des entités concernées qui ne sont pas membres de la CESAP ; la Section de la communication stratégique et de la sensibilisation conserve une liste de diffusion aux médias ; et chaque division organique tient une liste des établissements universitaires et de recherche, ainsi que des experts. Les membres du personnel ont également indiqué que les trois listes répertorient les parties prenantes servaient à diffuser les travaux de recherche et d'analyse de la CESAP.

33. Grâce au cadre de résultats institutionnels, la CESAP surveille l'accès à ses travaux de recherche et d'analyse. L'analyse Web est utilisée pour connaître le nombre de pages vues et de téléchargements sur le site Web de la CESAP. Entre 2016 et 2017, le nombre de publications de la CESAP téléchargées en ligne a augmenté de 31 % et le nombre de pages consultées de 1 214 %. Pendant cette période, l'étude *Economic and Social Survey of Asia and the Pacific 2016 : Year-End Update* (Étude sur la situation économique et sociale de l'Asie et du Pacifique : actualisation de fin d'année) est la publication dont le pourcentage de téléchargements a le plus augmenté (241 %) et c'est aussi la plus téléchargée en termes absolus (1 278). En 2017, la CESAP a également analysé la couverture de ses publications sur Twitter. La CESAP n'est pas encore en mesure de comptabiliser le nombre de fois où les publications de la CESAP ont été citées, et donc la mesure dans laquelle les produits de recherche et d'analyse sont utilisés. Le personnel de la CESAP a indiqué que la mise en place d'une base de données numérique centralisée à cet effet serait complexe et coûteuse.

34. La recommandation a été partiellement appliquée. Pour qu'elle le soit pleinement, la CESAP doit finaliser sa stratégie de communication et de sensibilisation. Cela passe notamment par le regroupement des trois listes de diffusion au sein d'une base de données unique répertorient toutes les parties prenantes.

#### **Recommandation 4**

##### **Mise en place d'un cadre sur les relations de travail entre les divisions et les bureaux sous-régionaux de la CESAP**

35. La recommandation 4 est libellée comme suit :

La Secrétaire exécutive devrait – après l'avoir actualisé, le cas échéant – faire appliquer et respecter le cadre directeur publié en novembre 2012 régissant les relations de travail entre les bureaux sous-régionaux et les divisions du siège, qui en précise les attributions, responsabilités et pouvoirs. La CESAP devrait, à

cette occasion, discuter de la question de l'allocation des ressources en fonction des réalisations escomptées.

36. La recommandation a été faite sur la base du résultat d'évaluation soulignant l'absence de mise en œuvre du cadre de novembre 2012 de la CESAP sur les rôles et les responsabilités des bureaux sous-régionaux et des divisions. Les divisions et les bureaux sous-régionaux n'ont pas une vision commune de leurs responsabilités et de leurs rôles respectifs, disposent de ressources limitées et sont confrontés à des questions structurelles relatives à l'engagement des bureaux sous-régionaux dans les travaux de fond.

37. Le 26 novembre 2014, la Secrétaire exécutive a publié une note d'orientation actualisée sur les relations entre les divisions organiques, les bureaux sous-régionaux et les institutions régionales de la CESAP. La note d'orientation a été élaborée avec le concours des hauts fonctionnaires et remplace le cadre de novembre 2012 sur les relations de travail entre les divisions et les bureaux sous-régionaux de la CESAP.

38. Lors des entretiens, les membres du personnel de la CESAP ont noté que, au fil du temps, les divisions et les bureaux sous-régionaux étaient parvenus à une vision commune de leurs rôles respectifs, de leurs responsabilités et de leur valeur ajoutée ; ils ont déclaré que l'échange d'information, la collaboration et l'engagement mutuels fonctionnaient bien. Ils ont également précisé que les atouts des bureaux sous-régionaux étaient leur proximité avec les États membres et l'accessibilité à ces derniers, leur connaissance des contextes locaux et leur caractère intégrateur, permettant de fédérer les divisions et les sous-programmes verticaux. Dans le même temps, le personnel a suggéré que la bonne collaboration ne pouvait être attribuée exclusivement aux directives officielles et que les mentalités, les structures et les systèmes tels qu'iSeek (système de communication interne et outil de partage des connaissances au service des fonctionnaires du Secrétariat en poste dans tous les lieux d'affectation et les missions sur le terrain), ainsi que la tenue de séances d'information hebdomadaires, influaient également sur la collaboration.

39. La Division de la stratégie et de la gestion des programmes est chargée de faciliter et d'appuyer les processus réguliers de planification et d'examen conjoints conformément aux dispositions de la note d'orientation, notamment a) les réunions annuelles de planification et d'examen conjoints dans toutes les divisions, les bureaux sous-régionaux et les institutions régionales ; et b) les réunions régulières de consultation bilatérale, selon les besoins, entre les divisions, les bureaux sous-régionaux et/ou les institutions régionales à des fins de planification, d'examen et de mise en œuvre. Trois types de rencontres permettent notamment de garantir une coordination adéquate, tel qu'indiqué dans les dispositions de la note d'orientation : les réunions hebdomadaires de l'équipe de direction, les séances d'information hebdomadaire et les réunions de consultation semestrielles organisées par la Division de la stratégie et de la gestion des programmes.

40. La note d'orientation exige que la mise en œuvre soit examinée périodiquement par l'équipe de direction de la CESAP et que le respect des dispositions contenues dans la note soit inclus dans les objectifs de performance, les cibles et l'évaluation de tous les membres de l'équipe dirigeante. La Division de la stratégie et de la gestion des programmes est également chargée de veiller au respect des dispositions et de porter les questions à l'attention de la Secrétaire exécutive. Toutefois, rien n'indique que les dispositions de la note d'orientation ont été intégrées dans les systèmes d'évaluation et de notation des fonctionnaires.

41. Le plan d'évaluation de la CESAP pour 2017-2019 prévoit une évaluation des bureaux sous-régionaux en 2019, notamment de la coopération et de la coordination avec les divisions organiques et les institutions régionales de la CESAP, si le budget le permet.

42. Si la note d'orientation n'abordait ni les ressources ni les questions structurelles, les fonctionnaires interrogés n'ont pas laissé entendre qu'il y avait des difficultés particulières liées au financement. Les besoins en ressources ordinaires pour le sous-programme 8 (Activités sous-régionales de développement) sont passés de 7,4 millions de dollars pour l'exercice biennal 2012-2013 à 8,1 millions pour 2014-2015, et de 7,9 millions pour 2016-2017 à 8,3 millions (montant proposé) pour 2018-2019. Le nombre de postes inscrits au budget (ressources ordinaires) pour les sous-régions est également passé de 23 en 2012-2013 à 25 en 2014-2015, et de 24 postes en 2016-2017 à 25 (chiffre proposé) en 2018-2019. Un poste d'administrateur (P-5), basé au siège de la CESAP à Bangkok, a été proposé pour la région de l'Asie du Sud-Est en 2018-2019. Il a été proposé de transférer trois postes d'administrateur au sein des divisions vers le bureau sous-régional pour l'Asie du Nord et du Centre, mais ces administrateurs continueront de travailler pour leurs divisions respectives.

43. Il existe bien une note d'orientation révisée, et les relations de travail, ainsi que la répartition des ressources entre les divisions organiques et les bureaux sous-régionaux de la CESAP semblent satisfaisantes. Toutefois, la CESAP pourra continuer de renforcer les relations de travail entre les bureaux sous-régionaux et les divisions en appliquant les mécanismes d'examen de la note d'orientation.

44. La recommandation a été appliquée.

### III. Conclusion

45. La CESAP a pris des mesures importantes pour mettre en œuvre les quatre recommandations formulées par le BSCI dans son évaluation concernant ses travaux de recherche et d'analyse, d'une part, et ses travaux sous-régionaux, de l'autre. Des changements positifs ont été constatés. Le programme de recherche et de publications de la CESAP a été renforcé, confortant la Commission dans son rôle de groupe de réflexion régional dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. La CESAP s'est efforcée de trouver des moyens de promouvoir les publications auprès des responsables politiques nationaux et a ainsi pu atteindre davantage d'utilisateurs potentiels. En outre, la CESAP a renforcé ses efforts de suivi et de communication pour rendre compte de la mesure dans laquelle les produits de recherche et d'analyse étaient élaborés et contribuaient à l'ensemble des objectifs institutionnels. Par ailleurs, la collaboration entre les divisions organiques de la CESAP et ses bureaux sous-régionaux semble s'être améliorée grâce à l'utilisation de la note d'orientation sur les relations entre les divisions organiques, les bureaux sous-régionaux et les institutions régionales de la CESAP. L'auto-évaluation planifiée des bureaux sous-régionaux devrait fournir de nouvelles informations importantes.

46. Cela étant, les recommandations formulées par le Comité de la recherche et des publications n'ont pas toutes été suivies par le Comité de rédaction, si bien qu'il subsiste des lacunes, notamment en termes de renforcement des capacités des ressources humaines pour administrer et gérer le programme de publications de la CESAP ou de renforcement des capacités de recherche de la CESAP. En outre, la CESAP devrait finaliser la stratégie de communication et de sensibilisation, et créer une base de données unique regroupant les parties prenantes.

(Signé) Heidi **Mendoza**  
Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne  
Mars 2018

## Annexe\*

**Commentaires reçus de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique**

La direction de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) sait gré au Bureau des Services de contrôle interne (BSCI) d'entreprendre un processus global, consultatif et fondé sur des données factuelles pour examiner l'état d'application des recommandations issues de l'évaluation de la CESAP réalisée par le BSCI. Depuis 2014, la CESAP a adopté de nouvelles directives et mesures visant à renforcer la hiérarchisation et l'efficacité de tous les aspects de son programme de travail. Sa principale stratégie consiste à conforter la Commission dans sa position de groupe de réflexion régional ; à fournir une instance intergouvernementale régionale de premier plan afin de forger un consensus politique et des liens de coopération à l'échelle régionale en faveur du développement équitable et durable ; et à faire office de pôle de connaissances pour le développement régional. Les conclusions du présent examen triennal du BSCI attestent clairement les progrès considérables réalisés par la CESAP en vue d'atteindre son objectif.

Il est encourageant de noter que l'examen du BSCI a confirmé des changements positifs dans les travaux de recherche et d'analyse de la CESAP, notamment une amélioration de la qualité et de la ponctualité des publications de la CESAP ; une corrélation plus étroite entre les recherches et les analyses de la CESAP et ses activités normatives et de coopération technique ; un renforcement de la crédibilité de la CESAP en tant qu'organisme de recherche ; une plus large diffusion des publications de la CESAP via Internet et les médias sociaux ; une meilleure disponibilité des données de suivi et d'évaluation sur les activités de recherche et d'analyse de la CESAP.

Concernant la mise en application des recommandations, il a été noté que sur les quatre recommandations, trois avaient été appliquées et la dernière (recommandation 3) l'avait été partiellement. Pour qu'elle le soit pleinement, le BSCI recommande que la CESAP finalise sa stratégie de communication et de sensibilisation et qu'elle regroupe ses trois listes de diffusion actuelles au sein d'une base de données unique répertoriant les parties prenantes. La direction de la CESAP est résolue à mettre en œuvre les actions restantes et à répondre pleinement à la recommandation du BSCI conformément à son objectif visant à renforcer davantage la diffusion et l'impact de ses travaux de recherche et d'analyse, ainsi que de ses publications.

Dans ce contexte, la direction de la CESAP a engagé un important processus de délibération et de réflexion sur les propositions actuelles de réforme du système des Nations Unies pour le développement lancées à l'initiative du Secrétaire général, suggérant notamment le renforcement du rôle des commissions régionales en tant que groupes de réflexion. Dans le cadre de ce processus, un atelier réunissant l'équipe dirigeante a été organisé en janvier 2018 afin d'examiner les différents aspects des propositions de réforme du système des Nations Unies pour le développement et de s'entendre sur la manière de renforcer davantage la CESAP. Indépendamment de la décision finale sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement, il a été décidé que la CESAP améliorerait davantage la qualité et l'impact de ses travaux de recherche et d'analyse, ainsi que ses activités de coopération intergouvernementale et technique et qu'elle amorcerait des initiatives et des

\* Dans la présente annexe, le Bureau des Services de contrôle interne reproduit dans leur intégralité les observations qu'il a reçues de la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, sur la recommandation du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit.

changements susceptibles de renforcer la formulation et la diffusion de ses travaux d'analyse. Ces changements seront reflétés dans une version actualisée de la stratégie de communication et de sensibilisation qui donnera suite aux recommandations du BSCI.

Concernant l'élaboration de la base de données unique répertoriant les parties prenantes, la CESAP gère actuellement trois listes différentes qui sont complémentaires mais ont chacune leur utilité. Le Bureau de la Secrétaire exécutive tient à jour une liste commune des États membres et des membres associés, des organisations internationales et onusiennes, ainsi que des organisations non gouvernementales et des entités concernées qui ne sont pas membres de la CESAP ; la Section de la communication stratégique et de la sensibilisation conserve une liste de diffusion aux médias ; et chaque division organique tient une liste des établissements universitaires et de recherche, ainsi que des experts. Ces listes répertoriant les parties prenantes servent à diffuser les travaux de recherche et d'analyse de la CESAP. La CESAP continuera d'étudier la possibilité de regrouper ces listes au sein d'une base de données unique répertoriant les parties prenantes dans le cadre de la mise en service d'Umoja-Extension 2 à la CESAP.

---