



Assemblée générale

Distr. générale
8 septembre 2016
Français
Original : anglais

Soixante et onzième session
Points 53 et 140 de l'ordre du jour*
Questions relatives à l'information
Corps commun d'inspection

Les politiques et les pratiques en matière d'information et de communication dans le système des Nations Unies

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre aux membres de l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Les politiques et les pratiques en matière d'information et de communication dans le système des Nations Unies ».

* A/71/150.



**Les politiques et les pratiques en matière
d'information et de communication
dans le système des Nations Unies**

Rapport établi par

Papa Louis Fall

Corps commun d'inspection

Genève 2015



Nations Unies

JIU/REP/2015/4
Français
Original : anglais

**Les politiques et les pratiques en matière
d'information et de communication
dans le système des Nations Unies**

Rapport établi par

Papa Louis Fall

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2015

Résumé

Les politiques et les pratiques en matière d'information et de communication dans le système des Nations Unies JIU/REP/2015/4

Le présent examen fait partie du programme de travail du Corps commun d'inspection (CCI) pour 2014. Les activités d'information et de communication n'ont jamais cessé de susciter l'intérêt des États Membres étant donné qu'elles représentent une fonction essentielle à assumer pour diffuser des renseignements sur les objectifs et valeurs des organismes du système des Nations Unies, ainsi que sur les défis auxquels ils doivent faire face, et pour leur permettre de bénéficier de l'appui de la communauté internationale. Le présent rapport incite à penser que les activités d'information et de communication ont un rôle à jouer en réaffirmant la pertinence du système des Nations Unies et en confortant sa crédibilité, son image et sa réputation, à condition que cette fonction fasse l'objet d'une approche stratégique.

Critères à appliquer pour assurer une fonction stratégique d'information et de communication

Le chapitre II du présent rapport porte sur la question du renforcement du rôle stratégique de la fonction d'information et de communication dans les organismes du système des Nations Unies. Globalement, l'examen montre qu'un grand nombre d'entre eux ont accompli certains progrès en faisant en sorte que cette fonction, qui revêtait jusqu'à présent un caractère essentiellement technique en assurant la diffusion d'informations, assume désormais un rôle plus complet.

Toutefois, des mesures supplémentaires doivent être prises pour exploiter pleinement le potentiel de cette fonction en tant que moyen de promouvoir les objectifs et priorités des organismes. Ces mesures doivent être organisées en prenant en compte les neuf critères proposés, qui visent à : a) intégrer l'information et la communication aux plans stratégiques de chaque organisme et à la conception des programmes et des projets; b) adopter des cadres/stratégies institutionnels destinés à permettre la formulation de principes fondamentaux en matière de communication, ainsi que la définition des rôles et responsabilités, en les complétant par des directives actualisées à appliquer au niveau des activités pratiques; c) faciliter l'accès aux équipes de direction et la participation aux processus de prise des décisions; d) assurer le recours à des processus efficaces d'établissement des priorités pour améliorer la cohérence et faciliter autant que possible les contacts avec les publics cibles; e) mettre au point des produits et services multilingues afin d'augmenter leur potentiel de diffusion des messages; f) consacrer des ressources suffisantes et durables à la fonction ainsi assurée; g) consolider les communications internes et externes; h) offrir une formation appropriée aux responsables de l'information et de la communication, ainsi qu'aux autres catégories de fonctionnaires chargés de la communication au nom des organismes; et i) créer un système de suivi continu pour établir les bases nécessaires à l'exécution des mesures à prendre à l'avenir dans le domaine de l'information et de la communication (**recommandations 1 et 2**).

Critère 1 : Objectifs et priorités de l'organisme

La fonction d'information et de communication est intégrée à la planification stratégique aux niveaux mondial, régional et national pour soutenir les objectifs stratégiques et les priorités de l'organisme définis par les États Membres, en tenant compte des caractéristiques qui lui sont propres.

Critère 2 : Principes fondamentaux de la communication

L'information et la communication font l'objet d'un cadre stratégique officiel et inclusif qui s'étend à l'ensemble de l'organisme et comprend des directives prises en compte dans les plans de communication des départements et bureaux établis à divers endroits.

Critère 3 : Accès aux équipes de direction

La fonction d'information et de communication est conçue pour assurer un accès suffisant aux équipes de direction et permettre ainsi son intégration correcte aux processus de prise des décisions stratégiques de l'organisme.

Critère 4 : Cohérence de la planification et du message véhiculé

Les activités et produits d'information et de communication relèvent de la responsabilité de toutes les parties de l'organisme, qui l'assument en procédant à une planification concertée, et sont axées sur des messages harmonisés et cohérents.

Critère 5 : Multilinguisme

L'organisme élabore des activités et produits d'information et de communication multilingues pour s'adresser à des publics locaux et maximiser le potentiel de diffusion de ses messages.

Critère 6 : Ressources

L'organisme consacre des ressources suffisantes et durables à l'information et à la communication, ce qui permet à l'entité qu'il a créée à cette fin de coordonner, orienter et assumer son rôle consultatif à tous les niveaux.

Critère 7 : Communications internes et externes

L'organisme intègre les communications internes et externes à une approche globale en reconnaissant le rôle que le personnel responsable d'autres tâches joue dans les activités d'information et de communication.

Critère 8 : Formation

L'organisme offre à intervalles réguliers une formation portant sur l'information et la communication afin de permettre aux responsables des activités entreprises dans ces domaines de se perfectionner et d'offrir les mêmes possibilités aux autres membres de son personnel qui se chargent de tâches similaires en son nom.

Critère 9 : Suivi et contrôle

Les activités et produits d'information et de communication sont suivis et évalués à intervalles réguliers pour déterminer l'effet qu'ils ont sur les publics visés. Les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience sont recensés et aident la direction de l'organisme concerné à élaborer les initiatives qu'il entreprendra à l'avenir dans le domaine de l'information et de la communication.

Renforcement de la fonction d'information et de communication à l'échelle du système

Le chapitre III porte sur les mécanismes prévus à l'échelle du système tout entier et sur les dispositifs locaux ayant pour fonction de promouvoir la coordination des activités d'information et de communication entreprises dans les organismes du système des Nations Unies. Au niveau de ce système, les organismes qui le composent sont dépourvus d'un mécanisme conçu pour fixer de manière stratégique les priorités communes en matière d'information et de communication selon des modalités permettant de donner l'impulsion

nécessaire pour le lancement de campagnes transectorielles consacrées à des questions présentant un intérêt commun. Le Groupe de la communication des Nations Unies (GCNU), au niveau des principaux responsables, et le Groupe de travail de la communication et du plaidoyer du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) sont actuellement les principaux mécanismes permettant de traiter des questions d'information et de communication à l'échelle de l'ensemble du système.

L'examen fait apparaître les avantages découlant du rôle joué par le GCNU en tant que mécanisme interinstitutions chargé principalement de la coordination, du réseautage et du partage d'informations. Toutefois, étant un mécanisme officieux et souple, il présente certaines limites. L'Inspecteur considère que les dispositions actuelles pourraient être améliorées pour renforcer le rôle stratégique du GCNU au sein du système des Nations Unies. L'élaboration d'un mandat du GCNU, de préférence à l'occasion de la réunion annuelle des hauts responsables en vue de susciter une large mobilisation de la part des organismes du système des Nations Unies, permettrait de définir plus clairement son rôle et sa mission. Ainsi actualisé et modernisé, ce mandat devrait ensuite faire l'objet d'une large diffusion pour permettre aux parties prenantes intéressées du système des Nations Unies d'en prendre connaissance et d'accroître leur degré de sensibilisation. La présentation de ce mandat au Comité de l'information pourrait également offrir l'occasion de promouvoir son rôle et sa mission, ainsi que de le rapprocher des hauts responsables chargés d'assurer la direction du système.

L'Inspecteur souligne l'importance de la coordination et de la coopération entre le GCNU et le Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer afin de tirer parti de leurs forces respectives et de créer de la valeur ajoutée. Il est possible d'atteindre cet objectif en mettant résolument l'accent sur les complémentarités et les effets de synergie entre les deux groupes. Cela contribuerait à renforcer encore les capacités d'information et de communication au sein du système des Nations Unies (**recommandation 3**).

L'examen indique qu'au niveau des activités sur le terrain, l'architecture nécessaire pour assurer la coordination et la coopération à l'échelle du système est en place. Les résultats obtenus en termes d'activités d'information et de communication conjointes et cohérentes sont encourageants, en dépit du fait qu'ils

dépendent des capacités locales. La présence des Centres d'information des Nations Unies joue un rôle important, et la dynamique positive observée au niveau des équipes de pays des Nations Unies constitue également un facteur favorable.

L'examen présente un certain nombre de bonnes pratiques qui ont été observées, et l'Inspecteur appelle l'attention sur les enseignements tirés de l'expérience lors du partage de ressources d'une manière stratégique, et fait remarquer que les mesures prises pour les implanter au sein du système ont remporté un certain succès. Elles pourraient servir de base au renforcement des capacités d'information et de communication sur le terrain en tant que moyens d'appuyer les dispositifs des GCNU locaux, dont les activités, rendues ainsi plus efficaces, auraient des effets positifs sur les publics (**recommandation 4**).

Médias sociaux

Le chapitre IV examine les politiques et pratiques des organismes du système des Nations Unies dans un paysage des médias sociaux en expansion rapide, ce qui détermine de plus en plus le rythme et le ton des communications. Les comptes ouverts dans les médias sociaux offrent des possibilités sans précédent d'augmenter l'aire et le potentiel de diffusion des messages, mais font également courir des risques aux organismes s'ils sont administrés sans être correctement coordonnés. L'examen exhorte les responsables à gérer leurs activités et à utiliser les médias sociaux d'une manière plus stratégique (**recommandations 5 et 6**). Pour promouvoir l'efficacité et l'efficience des activités de communication par l'entremise des médias sociaux, les capacités internes des organismes

du système des Nations Unies devraient être renforcées en élargissant les profils d'emploi, en recrutant des experts, en adaptant les formations aux gestionnaires des médias sociaux et aux autres membres du personnel chargés de la communication, et en améliorant les capacités de suivi et d'évaluation.

Recommandations

Recommandation 1

Les organes délibérants ou directeurs des organismes du système des Nations Unies devraient prier les chefs de secrétariat d'adopter les neuf critères proposés dans le présent rapport afin de renforcer le rôle stratégique de la fonction d'information et de communication dans la contribution qu'elle apporte à la réalisation des objectifs et priorités des organismes, ce qui aura pour effet d'inciter la communauté internationale à les soutenir.

Recommandation 2

À compter du prochain cycle de programmation et de budgétisation, les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient renforcer de manière durable le rôle stratégique de la fonction d'information et de communication au sein de leur organisme en appliquant les neuf critères proposés dans le présent rapport, selon les besoins.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient encourager, le cas échéant, leurs représentants au Groupe de la communication des Nations Unies, au niveau des dirigeants, ainsi qu'au Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer du GNUM, à coordonner

étroitement leurs activités et à favoriser l'établissement de rapports mettant résolument l'accent sur les complémentarités et les effets de synergie entre les deux groupes afin de renforcer encore les capacités d'information et de communication dans le système des Nations Unies.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient prendre des mesures concrètes pour renforcer les capacités d'information et de communication au niveau des activités sur le terrain entreprises au sein de leur organisme, le cas échéant. Les groupes locaux de communication auraient ainsi la possibilité de mener des activités conjointes en tenant dûment compte des circonstances locales et des priorités énoncées dans le mandat de leur organisme, et d'accroître l'efficacité et les effets de ces activités.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer une stratégie efficace d'utilisation des médias sociaux axée sur des directives actualisées et correctement alignée sur les autres politiques et cadres/stratégies d'information et de communication.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient renforcer les capacités internes de gestion des médias sociaux en vue de créer des contenus particuliers et de tenir à jour des comptes propres à leur organisme, ainsi que de fournir des conseils sur la façon d'utiliser correctement ces médias.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé.....		4
Abréviations et acronymes		11
I. Introduction	1–21	13
A. Objectifs et portée.....	4–5	14
B. Méthodologie.....	6–8	14
C. Contexte	9–21	16
II. Critères à appliquer pour assurer une fonction stratégique d’information et de communication au sein des organismes du système des Nations Unies....	22–102	22
A. Objectifs et priorités des organismes	25–30	23
B. Principes fondamentaux de la communication	31–41	25
C. Accès aux équipes de direction	42–47	30
D. Cohérence de la planification et du message véhiculé	48–51	32
E. Multilinguisme	52–61	33
F. Ressources	62–72	36
G. Communications internes et externes.....	73–75	40
H. Formation	76–79	41
I. Suivi et contrôle.....	80–100	43
J. Renforcement de la fonction d’information et de communication	101–102	51
III. Communication et information à l’échelle du système tout entier	103–139	52
A. Groupe de la communication des Nations Unies	107–112	54
B. Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer du GNUD	113–115	58
C. Vers une amélioration de la coordination à l’échelle du système	116–120	59
D. Centres d’information des Nations Unies.....	121–127	60
E. Les groupes de la communication des Nations Unies au niveau des pays	128–136	63
F. Renforcement des dispositions locales appliquées pour assurer des communications conjointes.....	137–139	69
IV. Les médias sociaux dans le système des Nations Unies	140–169	72
A. Les organismes du système des Nations Unies et les médias sociaux ...	142-150	72
B. Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces	151–153	76
C. Directives, politiques et stratégies	154–158	77
D. Vaste public, capacités limitées.....	159–164	80
E. Les activités de suivi et leurs effets	165–167	82

	F. Coordination à l'échelle du système	168–169	83
Annexes			
	I. Analyse des cadres/stratégies d'information et de communication des organismes du système des Nations Unies		84
	II. Principales directives sur les activités d'information et de communication dans les organismes du système des Nations Unies		88
	III. Entités institutionnelles chargées des activités d'information et de communication dans les organismes du système des Nations Unies		90
	IV. Le multilinguisme dans l'utilisation de certains outils et filières dans le cadre des activités d'information et de communication des organismes du système des Nations Unies		96
	V. Dispositions prises au sujet des activités d'information et de communication au niveau des pays, États et territoires		98
	VI. Introduction aux applications disponibles dans le domaine des médias sociaux		110
	VII. Les médias sociaux dans les organismes du système des Nations Unies		112
	VIII. Vue d'ensemble des mesures que les organismes participants sont appelés à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection		116

Abréviations et acronymes

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BCAD	Bureau de la coordination des activités de développement
BNU	Bureau des Nations Unies
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Centre du commerce international
CCI	Corps commun d'inspection
CCINU	Comité commun de l'information des Nations Unies
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEE	Commission économique pour l'Europe
CEI	Communauté d'États indépendants
CINU	Centre d'information des Nations Unies
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DAES	Département des affaires économiques et sociales
DAP	Département des affaires politiques
DOMP	Département des opérations de maintien de la paix
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GCNU	Groupe de la communication des Nations Unies
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme

ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONUG	Office des Nations Unies à Genève
ONUN	Office des Nations Unies à Nairobi
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
ONUUV	Office des Nations Unies à Vienne
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SINU	Service d'information des Nations Unies
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNSSC	École des cadres du système des Nations Unies
UNU	Université des Nations Unies
UPU	Union postale universelle
VNU	Volontaires des Nations Unies

I. Introduction

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2014, le Corps commun d'inspection (CCI) a procédé à un examen des politiques et pratiques en matière d'information et de communication dans le système des Nations Unies. L'impulsion qui a donné naissance à cette initiative trouve son origine dans une proposition formulée par l'Inspecteur du CCI qui a été soutenue par plusieurs organismes, dont le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) pendant le processus de consultation.

2. Aux fins du présent rapport, le terme « information » englobe, de manière explicite, « toute activité qui tend à faire mieux connaître au public les idéaux, les activités, les buts et les réalisations de l'Organisation des Nations Unies et les questions dont elle s'occupe, et à faire mieux comprendre l'œuvre qu'elle mène parmi tous les peuples du monde en utilisant aussi bien les médias traditionnels que de nouveaux supports »¹. La notion de « communication » au sens large englobe les « mesures, messages et images présentés de manière coordonnée en vue d'informer, d'influencer ou de persuader certains auditoires à soutenir les objectifs d'une organisation »². Ces définitions correspondent aux multiples activités qui s'accomplissent dans les organismes du système des Nations Unies, telles que la diffusion d'informations aux médias, les programmes de sensibilisation destinés au grand public et à des auditoires spécialisés, et les campagnes de plaidoyer ayant pour objet de mobiliser les responsables des décisions ou les bénéficiaires, ainsi que, dans une certaine mesure, les activités de collecte de fonds.

3. Tenant dûment compte de la nécessité de respecter la confidentialité et la vie privée, la plupart des organismes ont mis l'accent sur les principes de transparence et d'accès public à l'information en tant que critères essentiels à satisfaire pour bénéficier du soutien efficace de leurs parties prenantes et assurer leur participation. Chaque organisme menant des activités de communication externe doit être doté de politiques et procédures conçues pour gérer l'information et contrôler sa divulgation. L'information et la communication, sous toutes leurs formes, n'ont jamais cessé de susciter l'intérêt des États Membres et des secrétariats des organismes du système des Nations Unies. Elles constituent une fonction essentielle ayant pour rôle de diffuser des renseignements sur les objectifs et valeurs de ce système, ainsi que sur les défis auxquels il fait face, et de permettre à ses activités de bénéficier de l'appui de la communauté internationale³. L'information et la

¹ Cette définition a été utilisée pour la première fois dans le rapport du Bureau des services de contrôle interne intitulé « Examen de la structure organisationnelle du Secrétariat en matière d'information », publié en 2011 (A/66/180).

² Passage cité de l'ouvrage de Christopher Paul intitulé « *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates* » (ABC-CLIO, 2011), p. 3.

³ En juin 2008, le Comité des politiques du Secrétaire général a décidé que les communications, à tous les niveaux du système des Nations Unies, « devraient viser à illustrer et expliquer comment les objectifs de l'Organisation, tels qu'énoncés dans la Charte, sont réalisés par la concrétisation de l'ambition du Secrétaire général. Cela devrait contribuer à unifier la famille des Nations Unies, donner une idée des activités qu'elles accomplissent, mobiliser différents groupes et établir un lien entre l'ONU et la vie quotidienne des peuples du monde ». (Décision n° 2008/23 du Secrétaire général sur les communications de l'Organisation des Nations Unies, réunion du Comité de la politique, 25 juin 2008). Voir le rapport du GNUD intitulé « Joint communications: forming and strengthening a UN communications group ».

communication constituent également un élément essentiel d'un cadre de responsabilisation et de gestion de la réputation.

A. Objectifs et portée

4. Les objectifs de la présente étude sont les suivants : a) fournir une évaluation comparative des divers arrangements associés à la fonction d'information et de communication au sein des organismes du système des Nations Unies et proposer les critères à appliquer pour élaborer une démarche stratégique vis-à-vis des communications; et b) évaluer les mécanismes actuellement utilisés pour assurer, à l'échelle du système, la coordination entre ces organismes, tant au niveau de leur siège que sur le terrain. Lors de l'exécution de cette évaluation, l'Inspecteur s'est donné pour objectif de recenser les bonnes pratiques et les leçons tirées de l'expérience afin de formuler des recommandations sur les moyens d'améliorer les capacités de communication des organismes, en tant qu'entités individuelles ou dans le cadre du système des Nations Unies. Le rapport examine également l'utilisation des médias sociaux, qui constituent un nouveau phénomène dans le domaine de l'information et des communications pour le système des Nations Unies.

5. L'examen porte sur l'ensemble du système et englobe les 28 organismes qui font partie du CCI, à savoir l'Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes, les institutions spécialisées et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA). Il analyse les politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer les communications entre les organismes et les publics qu'ils ciblent. Ces fonctions se répartissent habituellement en différentes sous-fonctions, telles que l'information, la sensibilisation, le plaidoyer et l'éducation du public⁴. Le mandat et le modèle de fonctionnement de chaque organisme déterminent ses besoins et objectifs en matière de communication; l'accent est par conséquent mis sur les sous-fonctions les plus appropriées et sur les activités connexes. Le présent examen a porté en priorité sur les entités institutionnelles responsables de l'information et de la communication qui ont pour tâche de gérer les communications de manière systématique et professionnelle au sein des organismes. L'Inspecteur a également étudié les pratiques en vigueur dans plusieurs lieux d'affectation, en particulier compte tenu de la nécessité d'assurer la coordination à l'échelle de l'ensemble du système.

B. Méthodologie

6. L'Inspecteur s'est servi d'une palette de techniques d'évaluation pour garantir le recoupement des résultats par la méthode de la triangulation et formuler des conclusions et recommandations solidement étayées. Le présent rapport repose sur les informations et données reçues avant la fin février 2015, notamment :

- Un examen sur dossier des documents de politique générale disponibles sur les sites Web des organisations, ainsi que de la documentation interne fournie sur demande par leurs secrétariats, de même qu'une analyse comparative des réponses au questionnaire du CCI et de celles fournies à l'occasion

⁴ James E. Grunig (éd.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1992).

d'entrevues par les chefs des entités institutionnelles qui, au sein des organismes, sont chargées de l'information et de la communication. La grande majorité d'entre eux ont apporté des contributions dont il est rendu compte dans les annexes;

- Des entrevues sur place menées avec des porte-parole et des responsables des communications au Centre régional d'information des Nations Unies à Bruxelles, aux centres d'information des Nations Unies de Genève et de Vienne, ainsi que dans d'autres entités des Nations Unies, de même qu'avec des fonctionnaires des organismes présents à Chypre et en Éthiopie (la Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre, le Programme des Nations Unies pour le développement, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour Chypre et le Comité des personnes disparues). L'Inspecteur a également assisté à la réunion annuelle de 2014 du Groupe de la communication des Nations Unies au niveau des cadres supérieurs, qui est le mécanisme de coordination officieux et souple mis en place dans ce domaine à l'échelle du système tout entier;
- Une analyse des réponses à trois enquêtes en ligne ciblant : a) les membres du Groupe de la communication des Nations Unies au niveau des cadres supérieurs; b) les directeurs et membres du personnel des centres et services d'information des Nations Unies (CINU et SINU); et c) certains spécialistes de l'information et de la communication ou coordonnateurs affectés à des bureaux régionaux ou de pays, ou à des missions sur le terrain. Ces enquêtes ont permis de recueillir une vaste somme d'opinions et d'impressions, dont il a été tenu compte dans le rapport, le cas échéant⁵;
- Une étude menée dans des documents de recherche sur le rôle de la fonction d'information et de communication, dans des organisations internationales et dans le secteur privé, ainsi que dans des articles contenant des conseils sur les méthodes d'évaluation des activités d'information;
- Une analyse d'un échantillon de matériels et produits d'information et de communication menée dans chaque organisme et portant notamment sur des sites Web institutionnels ou locaux, des centres de nouvelles, des produits audiovisuels, des comptes de médias sociaux, des trousseaux de documentation pour campagnes/manifestations spéciales, des publications, des brochures, etc.;

⁵ Les taux de participation aux enquêtes ont été les suivants :

	<i>Destinataires</i>	<i>Répondants</i>	<i>Taux de participation</i>
Enquête auprès des membres du Groupe de la communication des Nations Unies	73	38 questionnaires remplis (1 incomplet)	53,4 %
Enquête auprès des spécialistes de l'information et de la communication	791	236 questionnaires remplis (40 incomplets)	34,9 %
Enquête auprès des directeurs et des membres du personnel des CINU/SINU/bureaux des Nations Unies	132	72 questionnaires remplis (9 incomplets)	61,4 %

- Des informations provenant de plusieurs rapports du CCI qui ont accordé une attention particulière aux aspects relatifs à l'information et à la communication (par exemple en ce qui concerne la gestion des sites Web, les ambassadeurs itinérants des organismes des Nations Unies, le réseau de centres d'information des Nations Unies, et le multilinguisme)⁶;
- Observations d'organisations ayant participé à l'élaboration du projet de rapport, prises en compte lors de la préparation de la version finale de ce document. Conformément à l'article 11.2 du Statut CCI, la version définitive du présent rapport a été établie après consultation entre les Inspecteurs afin que les conclusions et recommandations qui y figurent soient soumises à leur jugement collectif.

7. Le rapport contient six recommandations. Pour faciliter son traitement, l'application de ses recommandations et leur suivi, l'annexe VIII contient un tableau indiquant si ce document a été soumis aux organismes concernés pour suite à donner ou pour information. Ce tableau recense les recommandations pertinentes pour chaque organisme, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou directeur de l'entité, ou si elles peuvent être directement mises en œuvre par le chef de secrétariat de celle-ci.

8. L'Inspecteur tient à remercier de leur précieux concours les fonctionnaires qui l'ont aidé à préparer le présent rapport, en particulier les personnes qui ont pris part aux entretiens et qui ont ainsi permis à ses services de bénéficier de leur expérience et de leurs compétences.

C. Contexte

9. La façon dont les organismes publics et privés communiquent a évolué de manière spectaculaire au cours des vingt dernières années. La tendance à la mondialisation et l'évolution des technologies de l'information et des communications ont eu un effet profond sur les activités de communication⁷. Cette évolution est caractérisée par une diminution progressive de la dépendance par rapport aux moyens de diffusion traditionnels en tant que sources d'informations, et par l'apparition de nouveaux modes d'interaction et de participation en ligne utilisés par les personnes qui déterminent la nature de leurs relations avec les organisations⁸.

10. Les organismes disposant désormais de moyens sans précédent pour assurer leurs communications et mobiliser des parties prenantes qu'il leur était antérieurement difficile de joindre, la gestion de ces tâches est devenue nettement plus complexe que par le passé. Un aspect essentiel du présent examen consiste à

⁶ Étude sur la gestion des sites Web (Internet) des organismes des Nations Unies (JIU/REP/2008/6); Ambassadeurs itinérants des organisations des Nations Unies (JIU/NOTE/2006/1); Review of United Nations public information networks: United Nations Information Centres (JIU/REP/89/6); The locations of United Nations Information Centres (UNICs) (JIU/REP/85/12); Report on the United Nations Information Centres (JIU/REP/79/10); Situation du multilinguisme dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2011/4).

⁷ Krishnamurthy Sriramesh, « Globalisation and public relations: An overview looking into the future », *PRism*, vol. 6, No. 2.

⁸ Lauren Movius, « Cultural globalisation and challenges to traditional communication theories », *Journal of Media and Communication*, vol. 2, No. 1, p. 6-18.

déterminer la façon dont les organismes du système des Nations Unies ont adapté leurs structures, politiques et pratiques au paysage des communications du XXI^e siècle, au niveau interne comme au niveau externe. Au cours des dernières années, un certain nombre d'organismes ont procédé à des examens en profondeur de leurs cadres d'information et de communication (à savoir l'OIT, le CCI, la CNUCED, le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP, l'OMS, l'OMPI et les commissions régionales des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) et l'Europe (CEE)). Dans certains cas, la décision d'effectuer un tel examen a été prise pour donner suite à une évaluation indépendante externe soulignant la nécessité d'améliorer le profil de l'organisation concernée, tandis que dans d'autres, ce besoin a été diagnostiqué dans le cadre d'un processus interne.

11. Les mandats et activités des organismes du système des Nations Unies offrent la possibilité d'assurer des communications efficaces en diffusant des messages positifs destinés au grand public et à des auditoires spécialisés. Dans le même temps, la diversité et la complexité de ces mandats, les contraintes politiques du multilatéralisme et le caractère parfois hautement technique des travaux à accomplir sont tels qu'il est difficile de communiquer de manière claire et cohérente.

12. Au cours de l'élaboration du présent examen, une vaste gamme d'activités et de produits de types différents lancés par les organismes du système des Nations Unies dans le domaine de l'information et de la communication ont été pris en compte. La figure 2 ci-après donne une idée des filières et instruments utilisés à différents niveaux et endroits dans la poursuite de divers objectifs de communication ciblant une vaste gamme de publics. Toutes ces activités varient selon les différents modèles organisationnels et besoins opérationnels, et constituent le cadre général dans lequel l'examen entrepris par le CCI a été effectué.

13. Des sondages d'opinion menés dans certains pays ont indiqué que des doutes persistent quant à l'aptitude de l'ONU à apporter une contribution valable au règlement des problèmes internationaux; ils ont également souligné qu'il existe une certaine confusion quant aux responsabilités des divers organismes du système des Nations Unies, et soulevé des questions au sujet de l'idée que le public se fait de son efficacité⁹. La valeur de la contribution du système des Nations Unies au règlement des problèmes auxquels le monde doit actuellement faire face est mise en doute. À cet égard, il convient de noter qu'une enquête internationale à grande échelle a mis en lumière un aspect encourageant : en effet, les activités des organismes du système des Nations Unies pour le développement dans le domaine de l'information et de la communication ont été jugées efficaces (55 %) ou très efficaces (11 %) ¹⁰. **Les activités d'information et de communication ont un rôle crucial à jouer en réaffirmant la pertinence du système des Nations Unies et en confortant sa crédibilité, son image et sa réputation, à condition que cette fonction fasse l'objet d'une approche stratégique.**

⁹ Par exemple, Gallup Inc. est une entreprise de conseil en gestion qui effectue régulièrement des sondages d'opinion de grande ampleur et de portée mondiale sur le système des Nations Unies. Voir par exemple <http://www.gallup.com/poll/167576/solid-majority-americans-say-doing-poor-job.aspx> et <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2005-08-01/the-united-nations-fractured>.

¹⁰ Future United Nations Development System global survey, Dalberg Research, avril 2014.

Image de marque

14. Les activités consacrées à la création et à l'entretien d'une image de marque reposent sur un ensemble fondamental de principes à appliquer pour assurer la cohérence des efforts déployés afin de promouvoir l'information et la communication et, dans certaines conditions, de renforcer leurs effets. Comme les organismes se distinguent par des caractéristiques qui leur sont propres et assument chacun un mandat différent des autres, tant à titre individuel que dans le cadre d'un système institutionnel complexe, une condition essentielle à satisfaire pour assurer le succès des activités de communication consiste à posséder une identité visuelle et une image de marque uniformes à l'échelle internationale destinées à indiquer clairement à quel organisme elles correspondent, ainsi que son rôle dans le système. Une telle image de marque, dont l'objet est de présenter une vue homogène de toutes les parties d'un organisme donné, n'est généralement pas projetée à l'heure actuelle. Le manque d'homogénéité des éléments d'information et de communication élaborés au niveau de l'organisme en cause ou de l'un ou l'autre de ses départements (publications, sites Web, etc.) s'observe en ce qui concerne diverses composantes du processus de communication, telles que la conception graphique, la ligne éditoriale, et la structure, le contenu et le ton des messages transmis.

15. La création d'une marque exige que des connaissances spécialisées et des ressources importantes soient disponibles sur place pour tout organisme désireux de centrer ses activités d'information et de communication sur un message clair, simple et original conçu pour lui permettre de se connecter à son public. L'Inspecteur a noté que les spécialistes de l'information et de la communication prennent des mesures pour améliorer l'image de marque globale de leur organisme dans le cadre de l'exercice de leurs responsabilités. Lors de l'élaboration du présent examen, il est apparu que plusieurs initiatives avaient été prises dans ce sens, telles que la création du site consacré au renforcement de la marque ONUSIDA¹¹, la diffusion des directives du Département de l'information pour les sites Web des CINU¹² et les efforts déployés par le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) en vue d'harmoniser l'aspect et le contenu du site Web de son siège, ainsi que ceux de ses sites régionaux et de pays. Les organismes ont entrepris des initiatives visant à élaborer et disséminer des directives sur la création d'une image de marque, dont un exemple est le *Brand Book* de l'OMPI, ou ont affiché dans leur intranet des directives détaillées sur l'application des principes à respecter en matière d'image de marque. Certaines équipes de pays des Nations Unies ont réussi à adopter une identité visuelle commune. **De l'avis de l'Inspecteur, il convient d'encourager l'application de bonnes pratiques de ce genre pour le renforcement de l'image de marque des organismes, et de veiller à ce qu'elles tiennent compte de tous les éléments qu'ils comprennent.**

Priorités dans la transmission des messages

16. En affirmant que « quand tout est important, rien n'est important », un fonctionnaire de rang élevé a clairement mis en lumière l'effet que risque fort d'avoir l'adoption, par chaque organisme et par le système lui-même, d'une approche fragmentée vis-à-vis de la communication. La figure 1 illustre la situation

¹¹ Voir <http://www.unaids.org/brandbuilder/fr/>.

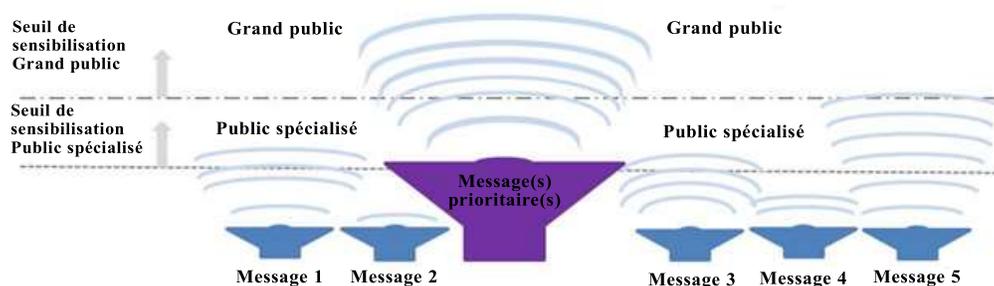
¹² Service des Centres d'information, directives applicables aux sites Web des CINU, 2008.

qui se produit alors, dans laquelle des publics spécialisés peuvent certes recevoir des messages distincts, ce qui n'empêche qu'il continue d'être difficile d'assurer une couverture plus large sans hiérarchiser les messages. La réunion annuelle du Groupe de la communication des Nations Unies tenue en 2014 a consacré une séance à ce problème, que le système des Nations Unies doit surmonter s'il veut réussir à aller au-delà du seuil de sensibilisation pour devenir visible et audible.

17. **Un grand nombre de fonctionnaires interrogés se sont accordés pour dire qu'une réduction du nombre de priorités et une meilleure concentration des efforts déployés dans le cadre des campagnes d'information et de communication offrirait des avantages pour les organismes, tant sur le plan individuel qu'au niveau de l'ensemble du système.** Et pourtant, ainsi que le présent examen le montre, les processus d'établissement des priorités sont élaborés de manière incohérente au niveau des organismes du système. Souvent, il n'y a ni un processus clairement défini en place, ni une attribution correcte des responsabilités à assumer pour établir un ordre de priorité dans l'affectation des ressources et assurer la mobilisation de toutes les capacités d'information et de communication disponibles aux fins de la diffusion des principaux messages choisis par les États Membres. Il en résulte qu'au cours des dernières années, on a observé une augmentation du volume des informations et des émissions d'actualités, ainsi qu'une prolifération des divers sites Web et filières utilisés pour communiquer.

Figure 1

Franchissement des seuils de sensibilisation : message(s) jugé(s) prioritaire(s) par rapport au message individuel



Infographie réalisée par le CCI (2015).

18. Dans la pratique, deux autres contraintes doivent être surmontées. Premièrement, les activités d'information et de communication, par leur nature même, exigent que les entités du système des Nations Unies adoptent une approche suffisamment réactive, pragmatique et souple pour transmettre rapidement des nouvelles émanant de l'extérieur sur des événements se succédant à un rythme effréné à l'échelle mondiale, ce qui est susceptible de créer des besoins de communication imprévus qui ont une incidence sur les priorités fixées. En second lieu, au sein des divers organismes, les responsables d'activités et de programmes se font souvent concurrence pour faire connaître leurs réalisations, de sorte que des tensions peuvent apparaître lorsqu'ils estiment que leurs travaux ne sont pas présentés de manière à refléter toute l'importance qu'ils revêtent.

19. Le document d'orientation publié chaque année sur les activités de communications par le Département de l'information vise à délimiter les principaux

domaines dans lesquels le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies devrait concentrer les efforts qu'il consacre à la communication en fonction des trois grands piliers que sont le développement, les droits de l'homme et la paix et la sécurité. Ce document est considéré comme la liste des priorités mondiales que les entités du Secrétariat devraient prendre en compte lorsqu'il s'agit pour elles de définir les activités d'information et de communication à accomplir aux divers endroits où elles sont établies. Toutefois, il ne constitue pas une série de priorités clairement définies et orientées vers l'action, et il est diffusé à un moment de l'année où il arrive trop tard pour permettre à ces entités de planifier efficacement leurs activités.

Style de communication

20. Le style de communication du système des Nations Unies est assez formel depuis de nombreuses années, car il a essentiellement recours à un mode de diffusion « en sens unique » de l'information à un public institutionnel ou diplomatique sur les activités des secrétariats et organes directeurs, ou sur l'état d'avancement d'activités en cours. Diverses raisons expliquent pourquoi un tel niveau de formalisme est maintenu, les plus pertinentes étant l'existence de contraintes politiques, la structure hiérarchique des organismes et les processus de validation internes s'étalant sur de longues périodes. Ces facteurs ont entravé les flux d'informations en temps réel qui sont généralement associés à l'expansion de l'Internet et des médias sociaux. Le langage utilisé par les institutions du système des Nations Unies, souvent jugé compliqué en raison du jargon qui en fait partie, des abréviations et du style rédactionnel légaliste et verbeux, constitue un autre obstacle à la production de textes conviviaux et faciles à comprendre.

21. **Gardant à l'esprit les caractéristiques de chaque organisme, l'une des principales difficultés à surmonter pour les entités du système des Nations Unies, collectivement et individuellement, a été de remédier aux lacunes du style institutionnel et formel en ayant recours à une approche plus proactive et directe en matière de communication, conçue pour permettre de cibler le grand public afin de susciter un consensus et un soutien plus larges.** L'Inspecteur a constaté que certains signes dénotaient une amélioration à cet égard, tels que l'adoption d'approches prometteuses et novatrices qui visent à diversifier le contenu de la communication (par exemple en personnalisant les reportages, en utilisant davantage de matériels audiovisuels ou en réorganisant les sites Web) et ont largement recours aux technologies avancées (par exemple dans le cas des sites Web dynamiques et interactifs, de l'utilisation avisée des médias sociaux, et des publications en ligne plutôt que sous forme imprimée). Ces initiatives sont toutefois tributaires de structures et arrangements internes qui sont en place depuis des décennies et peuvent ne plus être en mesure d'offrir les moyens les plus appropriés d'assurer une communication conforme aux critères d'efficacité en vigueur de nos jours (par exemple dans le cas des règles applicables aux achats, des cadres de partenariats externes, des flux officiels d'informations, etc.).

II. Critères à appliquer pour assurer une fonction stratégique d'information et de communication au sein des organismes du système des Nations Unies

22. Le rôle de la fonction d'information et de communication a pris une importance accrue dans les organisations internationales étant donné que l'on s'attend désormais à ce qu'il contribue à la réalisation des objectifs qu'elles poursuivent¹³. Une enquête mondiale menée en 2013 a révélé que 95 % des communicateurs des secteurs public et privé considéraient que leur rôle consistait à faciliter la réalisation des objectifs de leur organisation¹⁴. Ce résultat confirme qu'il est de plus en plus largement reconnu que les activités d'information et de communication apportent une contribution importante, notamment du point de vue stratégique, au succès d'une organisation¹⁵.

23. Toutefois, le système des Nations Unies a encore un long chemin à parcourir dans ce domaine, étant donné que 24,3 % seulement des membres du Groupe de la communication de l'ONU se déclarent tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle « la fonction d'information et de communication est bien intégrée au processus stratégique de prise des décisions de [leur] organisation » (43,2 % des répondants ayant indiqué qu'ils étaient plutôt d'accord avec cette affirmation). En ce qui concerne l'ONU, il a été souligné dans les résolutions pertinentes de l'Assemblée générale que cette fonction devait être placée au cœur de la gestion stratégique de l'Organisation des Nations Unies¹⁶. Cependant, les responsables de l'information et de la communication indiquent souvent que le système des Nations Unies est plus réactif que proactif, de sorte qu'il est à craindre que la fonction de communication ne revête plus qu'un caractère technique (dissémination) au lieu de faire partie intégrante d'une approche stratégique ayant pour but de définir une image commune et cohérente.

24. Le présent chapitre porte sur les arrangements mis en œuvre en matière d'information et de communication dans les divers organismes du système des Nations Unies. L'Inspecteur renvoie à une série de critères énoncés dans des études professionnelles de grande ampleur et destinés à évaluer l'approche stratégique à appliquer à la fonction d'information et de communication au sein des organismes du système des Nations Unies¹⁷.

¹³ Cees B.M. van Riel, *Principles of Corporate Communication* (Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995).

¹⁴ USC Annenberg School for Communication and Journalism, "GAP VIII: Eighth Communication and Public Relations Generally Accepted Practices Study (Q4 2013 data)".

¹⁵ Tamara Gillis, ed., *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*, vol. 2 (John Wiley and Sons, 2006).

¹⁶ Voir les résolutions 68/86 A-B et 69/96 B de l'Assemblée générale.

¹⁷ Voir notamment l'ouvrage de David M. Dozier, Larissa A. Grunig et James E. Grunig, intitulé *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management* (Routledge, 2013).

A. Objectifs et priorités des organismes

Critère 1

La fonction d'information et de communication est intégrée à la planification stratégique aux niveaux mondial, régional et national pour soutenir les objectifs stratégiques et les priorités de l'organisme définis par les États Membres, en tenant compte des caractéristiques qui lui sont propres.

25. Les références faites à la fonction d'information et de communication dans les stratégies à moyen terme des organismes, ou dans les documents relatifs à leurs budgets et programmes biennaux en l'absence de document de planification stratégique, ont fait l'objet d'une recherche visant à évaluer le rôle de cette fonction dans la réalisation des objectifs des organismes. L'analyse des données ainsi recueillies a révélé que : a) dans des stratégies à moyen terme, la fonction d'information et de communication n'est souvent intégrée qu'en termes généraux; et b) dans les documents relatifs aux budgets et programmes, il est fait mention du bureau fonctionnel de l'organisme et de ses principales fonctions d'un point de vue opérationnel.

26. Les documents de planification stratégique à moyen terme adoptés par les États Membres ne décrivent que rarement la manière dont les services d'information et de communication facilitent la réalisation des objectifs de l'organisme. Des priorités claires et raisonnables en matière d'information et de communication ne sont pas toujours intégrées au mandat de chaque organisme. Cette pratique donne aux secrétariats et à leurs principales entités d'information et de communication toute la latitude nécessaire pour se concentrer sur les aspects qu'ils jugent les plus pertinents ou les plus faciles à réaliser, compte tenu des ressources disponibles. Toutefois, la plupart des hauts fonctionnaires interrogés ont déclaré avoir la certitude que leurs activités d'information et de communication étaient en harmonie avec les objectifs de leur organisme, tout en reconnaissant que les communicateurs pourraient participer plus activement à la planification stratégique. **Les organes délibérants et directeurs des organismes doivent veiller à ce qu'un énoncé clair soit intégré aux documents stratégiques à moyen terme afin d'indiquer comment la fonction d'information et de communication peut contribuer à la réalisation des objectifs et priorités qui sont les leurs.** Un exemple de ce qu'il conviendrait de faire est l'objectif stratégique en matière de communication figurant dans le Plan stratégique à moyen terme (2010-2015) de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), qui a défini les problèmes à surmonter dans ce domaine, ainsi que les possibilités à exploiter pour les résoudre.

27. Quelques organismes se sont dotés d'un comité, constitué de représentants des États Membres, chargé expressément des questions relatives à l'information et à la communication. À l'Organisation des Nations Unies, le Comité de l'information est l'organe subsidiaire de l'Assemblée générale chargé de s'occuper de ces questions (voir fig. 3). À la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Conseil du commerce et du développement assure chaque année le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de communication de la CNUCED, et l'ordre du jour des réunions du Conseil exécutif de l'Organisation

météorologique mondiale (OMM) comporte généralement un point ayant trait à la communication et aux affaires publiques, l'objectif ainsi poursuivi étant notamment de choisir le thème de la Journée météorologique mondiale. Dans la plupart des autres cas, il n'existe aucun mécanisme officiel permettant aux États Membres d'indiquer aux organismes l'orientation qu'ils sont censés suivre en ce qui concerne leurs activités d'information, de communication ou de sensibilisation.

28. L'examen a révélé que les renseignements communiqués par les secrétariats aux organes directeurs sur les questions relevant de ce domaine permettaient, d'une manière générale, de se faire une idée des activités entreprises, et qu'ils ne constituaient que rarement une analyse stratégique ou un exposé de solutions possibles soumises à l'attention des États Membres. Dans certains cas, l'Inspecteur a été informé que des consultations officieuses sur les mesures à prendre immédiatement ou à moyen terme constituaient un moyen d'orienter les mesures à prendre par les secrétariats dans le domaine de l'information et de la communication.

Figure 3

Comité de l'information

Le mandat du Comité de l'information a été établi en 1978 et 1979 et comprend trois volets, à savoir : a) poursuivre l'examen des politiques et activités de l'Organisation des Nations Unies dans le domaine de l'information, compte tenu de l'évolution des relations internationales (...); b) évaluer et suivre les efforts déployés et les progrès réalisés par le système des Nations Unies dans le domaine de l'information et des communications; et c) promouvoir l'instauration d'un nouvel ordre mondial de l'information et de la communication plus juste et plus efficace, destiné à renforcer la paix et la compréhension internationale (...)¹⁸.

Depuis la création du Comité de l'information, le nombre de ses membres a augmenté considérablement, pour passer de 41 en 1978 à 115 en 2015; il est ainsi devenu l'un des organes subsidiaires les plus importants de l'Assemblée générale.

Une analyse du contenu des résolutions du Comité de l'information révèle que les questions qui ont été examinées le plus fréquemment sont les suivantes : le rôle du Département de l'information en tant que principale entité chargée de traiter des questions d'information et de communication au niveau institutionnel, la gestion du réseau de centres d'information des Nations Unies (lieux, ressources, etc.), et le multilinguisme dans le cadre des activités d'information et de communication.

Dans sa résolution 68/86 A-B, l'Assemblée générale des Nations Unies a réaffirmé que le Comité de l'information joue un rôle central dans les politiques et les activités de l'Organisation en matière d'information, y compris dans la hiérarchisation de ces activités. Bien que le Comité de l'information réaffirme régulièrement que le Département de l'information doit accorder la priorité à son programme de travail, les résolutions pertinentes émanant du Comité comprennent souvent une longue liste de sujets non classés par ordre de priorité, ce qui crée des mandats supplémentaires sans que des fonds suffisants leur soient affectés, étant donné qu'il n'existe aucun lien entre eux et les attributions de la Cinquième Commission de l'Assemblée générale (tel qu'indiqué aux paragraphes 5 et 6 de ladite résolution).

¹⁸ Résolution 34/182 de l'Assemblée générale. Voir également la résolution 33/115C.

29. De nombreux spécialistes de l'information et de la communication ont fait observer que la communication ne faisait pas partie intégrante des programmes et projets de leurs organismes respectifs. Cela a été confirmé par les résultats de l'enquête en ligne menée par le CCI, moins de 50 % des répondants ayant indiqué qu'à leur avis, elle était suffisamment intégrée à la conception des programmes et projets. La communication n'est souvent pas considérée comme élément à part entière des programmes et projets, mais fait plutôt figure de mesure promotionnelle prise au stade ultime du processus dont elle fait partie, étant donné que les chefs de service ont tendance à se concentrer sur la composante organique de leur activité, aux dépens de la dimension « communication ». Une autre raison peut être que les donateurs ne reconnaissent que rarement l'information et la communication en tant que produits tangibles résultant de leurs contributions, de sorte que les ressources sont affectées en priorité à d'autres éléments des programmes et projets.

30. Dans certains organismes, des débats se poursuivent sur la façon de mieux intégrer la communication aux programmes et projets dès le stade de la planification. Un bon exemple est celui du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), où une équipe spéciale a été créée pour établir une coopération efficace entre les directeurs de programme (qui définissent les messages à transmettre) et les professionnels de la communication (qui donnent à ces messages leur forme définitive). À l'Organisation des Nations Unies, au sein du Département de l'information, le Groupe de recherche en matière d'évaluation et de communication (voir fig. 8) aide les directeurs à tenir compte de la dimension « information et communication » dans leurs programmes en sélectionnant et en intégrant des indicateurs concrets ayant un lien avec leurs activités respectives. Une autre bonne pratique a été mise en évidence à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), où le Directeur du Bureau de la communication siège au Conseil de suivi des programmes de l'Organisation, qui a pour mission de suivre les questions de mise en œuvre des programmes au sein de l'organisation.

B. Principes fondamentaux de la communication

Critère 2

L'information et la communication font l'objet d'un cadre stratégique officiel et inclusif qui s'étend à l'ensemble de l'organisme et comprend des directives prises en compte dans les plans de communication des départements et bureaux établis à divers endroits.

31. Un cadre de communication institutionnel de haut niveau (souvent désigné par l'expression « stratégie de communication ») énonce les principes appliqués par l'organisme en matière de communication ainsi que l'approche et les objectifs fondamentaux dont il s'est doté dans le domaine de l'information et de la communication. Il sert de feuille de route à suivre en ce qui concerne les plans de communication des départements, programmes et bureaux de l'organisme aux niveaux mondial, régional et national.

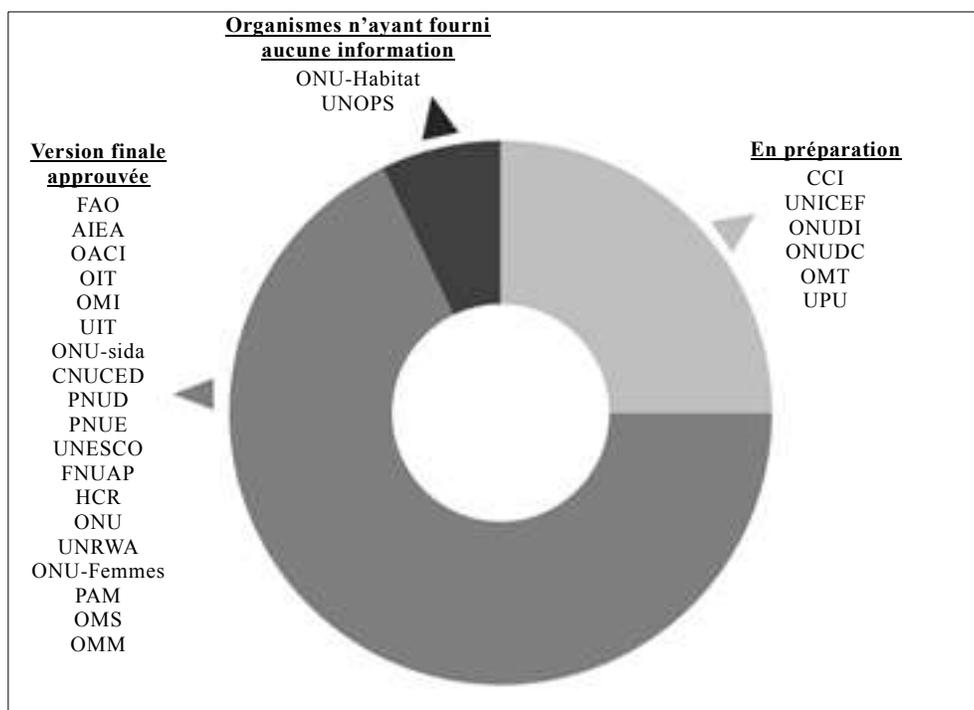
32. L'élaboration d'un tel cadre offre l'occasion de réfléchir au positionnement de l'organisme, qui détermine les modalités de sensibilisation qu'il utilise. Les raisons

d'être des activités d'information et de communication varieront en fonction de la nature de l'organisme, de ses besoins opérationnels et de ses modalités de financement. Il est inéluctable que les mandats confiés et le modèle organisationnel adopté influencent fortement l'approche suivie dans le domaine de la communication¹⁹. **Le cadre/la stratégie d'information et de communication doit créer une base à partir de laquelle il sera possible de définir la raison d'être des services d'information et de communication, ainsi que leurs priorités, afin d'augmenter la cohérence au sein de l'organisme intéressé lui-même et dans l'ensemble du système des Nations Unies. À cet égard, il s'apparente étroitement au processus de hiérarchisation des priorités mentionné précédemment.**

33. La majorité des organismes ont fait savoir qu'ils disposaient d'un cadre/d'une stratégie d'information et de communication de haut niveau, même s'il pouvait arriver, à certaines périodes, que le document de planification destiné au bureau qu'ils avaient créé pour se charger des activités d'information et de communication était censé servir de cadre stratégique institutionnel. Pendant la période de préparation du présent examen, le Centre du commerce international (CCI), l'UNICEF, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) étaient en train d'élaborer un document fondamental de ce genre. Plusieurs organismes ont élaboré ou remanié leur cadre/stratégie au cours des dernières années afin de tenir compte des faits nouveaux survenus dans les domaines social et des technologies, et pour l'aligner plus étroitement sur leurs plans stratégiques (par exemple, l'UNICEF et le FNUAP) ou à la suite d'évaluations externes approfondies (par exemple l'OIT, le CCI et l'OMS).

¹⁹ Il se peut que la priorité soit accordée à la diffusion de l'information aux États Membres, combinée à des activités de sensibilisation du grand public. Des institutions telles que l'AIEA (caractère sensible et confidentiel des informations), l'OACI (aspects techniques) et l'OMPI (activités axées sur les recettes) ont des besoins, contraintes et publics qui leur sont propres dans les domaines de l'information et de la communication. Pour des entités telles que l'UNICEF et ONU-Femmes, les objectifs poursuivis sont notamment l'action de plaider en faveur d'une évolution des comportements, l'obtention d'un appui de la part des parties prenantes, et la collecte de fonds. Pour les organismes humanitaires et les entités hors Siège, les activités d'information et de communication s'exercent souvent dans des situations de crise et peuvent être tributaires de la satisfaction de besoins opérationnels, de sorte qu'elles doivent être coordonnées avec des partenaires n'appartenant pas au système des Nations Unies.

Figure 4
**Cadres stratégiques des organismes du système des Nations Unies
dans les domaines de l'information et de la communication**



Infographie réalisée par le CCI (2015).

Analyse des éléments des cadres d'information et de communication

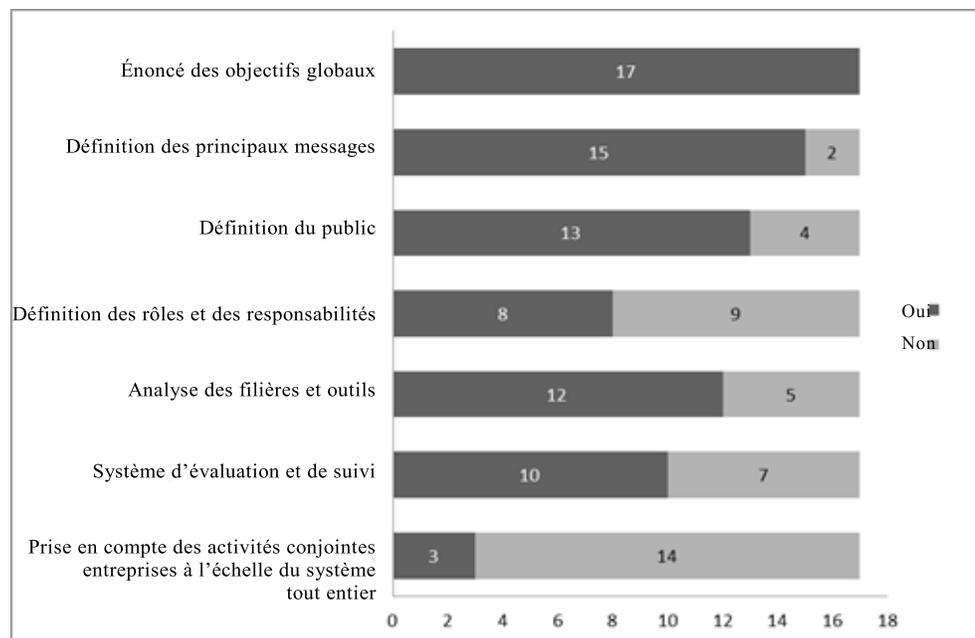
34. L'annexe I contient une analyse comparative détaillée des cadres/stratégies d'information et de communication des organismes qui s'en sont dotés. Cette analyse se fonde sur les sept éléments essentiels suivants²⁰ : a) énoncé des objectifs globaux de la communication; b) définition des messages; c) analyse des publics; d) définition des rôles et responsabilités; e) considérations sur les filières et outils; f) suivi et évaluation; et g) dispositions pour mener des activités de communication conjointes avec d'autres entités du système des Nations Unies. Ces informations sont présentées sous forme succincte à la figure 5 ci-après; une note satisfaisante est attribuée à la plupart des éléments, à l'exception de deux d'entre eux qui reflètent certaines faiblesses, tel que décrit dans le paragraphe qui suit.

35. Bien que l'ensemble des cadres/stratégies comprennent un énoncé des objectifs poursuivis en matière d'information et de communication, certains énoncés sont plus détaillés que d'autres. Les deux aspects dénotant les faiblesses les plus importantes ont été : a) l'absence de définitions claires des rôles et responsabilités assumés dans le processus d'information et de communication, ce qui représente une condition essentielle pour assurer la cohérence et l'efficacité des activités, compte tenu du fait que celles-ci sont entreprises à divers niveaux de chaque

²⁰ Ronald D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations* (Routledge, 2013).

organisme²¹; et b) l'absence de mention des activités entreprises conjointement avec d'autres entités du système des Nations Unies. Le suivi et l'évaluation des activités et produits d'information et de communication sont également des éléments qui méritent d'être pris en compte.

Figure 5
**Éléments des cadres/stratégies d'information et de communication
 des organismes du système des Nations Unies
 (d'après les renseignements recueillis sur 17 organismes)**



Infographie réalisée par le CCI (2015).

36. L'examen a permis de mettre en lumière deux bonnes pratiques pour l'élaboration de cadres/stratégies d'information et de communication efficaces :

- La participation et la collaboration des départements organiques et techniques, ainsi que des bureaux régionaux (le cas échéant) doivent être assurées au moment de l'élaboration des cadres/stratégies afin de maximiser le soutien fourni par les parties prenantes internes, de même que leur adhésion aux décisions prises et le respect des consignes (OIT et OMS). Des consultations externes entreprises avec les États Membres, les responsables de l'élaboration des politiques, les médias, la société civile, les représentants du secteur privé et d'autres parties prenantes intéressées peuvent faire apparaître de nouveaux points de vue susceptibles de renforcer le cadre (CNUCED);

²¹ Un bon exemple de définition des rôles et responsabilités a été trouvé dans la Stratégie de communication interne de l'OIT (version préliminaire), qui utilise une matrice d'attribution des responsabilités (RACI).

- Le niveau d'approbation doit être suffisamment élevé pour promouvoir la mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisme. L'examen a révélé que, dans la majorité des cas, les cadres/stratégies ont été approuvés par la haute direction, ou qu'ils seraient approuvés à ce niveau une fois qu'ils seraient prêts sous leur forme définitive. Il n'arrive que très rarement que les États Membres approuvent le cadre/la stratégie. Lorsqu'un cadre ou une stratégie reste uniquement au niveau de l'entité institutionnelle chargée de l'information et de la communication, le risque que sa mise en œuvre sur le plan interne ne soit pas cohérente est élevé.

37. Pour faire en sorte que des principes fondamentaux clairement énoncés soient adoptés et appliqués dans le domaine de l'information et de la communication, les organismes qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer ou achever leur cadre/stratégie de communication au niveau institutionnel en prenant pour guides les principaux éléments présentés au paragraphe 34 ci-dessus.

Directives en matière d'information et de communication

38. Les organismes du système des Nations Unies ont élaboré des directives de travail professionnelles sur certains aspects des activités d'information et de communication et ont, à cette fin, souvent pris pour modèles les directives du Secrétariat de l'ONU (voir l'annexe II, qui contient des exemples pertinents). Bien qu'aucune analyse approfondie du contenu de chaque directive n'ait été effectuée, aucune contradiction importante n'est apparue entre elles, même s'il peut arriver que les politiques et pratiques des organismes présentent des différences en fonction de leurs besoins particuliers.

39. Plusieurs organismes ont regroupé leurs principales directives en un recueil unique (FAO, AIEA, PNUD, ONU-Femmes et OMPI, entre autres). Souvent accessibles en ligne, ces panoplies d'instruments contiennent un énoncé des procédures à suivre, des conseils et des modèles destinés aux spécialistes ou coordonnateurs de l'information et de la communication disséminés dans les divers départements et lieux d'affectation. Un exemple de bonne pratique est l'intégration de l'ensemble de principes pour les relations avec les médias au règlement du personnel (à l'AIEA), au manuel administratif (à l'UNESCO) et à une instruction administrative (à l'OMPI). De l'avis de l'Inspecteur, ces pratiques contribuent à une mise en œuvre harmonisée.

40. L'entité institutionnelle chargée de l'information et de la communication devrait tenir à jour un ensemble de directives pouvant être facilement utilisées et consultées à tous les niveaux de l'organisme. À cet égard, une difficulté consiste à trouver les moyens nécessaires pour actualiser, mettre à jour et diffuser ces directives à intervalles réguliers, le cas échéant. L'annexe II contient des exemples de directives remontant au début des années 2000; il y a lieu de se demander si elles sont toujours appropriées. Il ressort des sondages en ligne menés par le CCI que la diffusion des directives aux fonctionnaires et coordonnateurs intéressés en poste dans les organismes et les bureaux extérieurs, le cas échéant, devrait se faire de manière plus systématique pour qu'elles puissent être utilisées de manière plus efficace dans un nombre croissant de cas.

41. Le Département de l'information a établi des contacts avec l'Association internationale des relations publiques, organisme professionnel regroupant des

cadres de haut niveau spécialistes des relations publiques internationales, qui lance des activités et suit les faits nouveaux qui se produisent dans le domaine des normes professionnelles, et soutient les initiatives visant à renforcer le rôle des relations publiques dans les secteurs de la gestion et des affaires internationales²². L'Association internationale des relations publiques est accréditée en tant qu'organisation non gouvernementale auprès du Département de l'information et organise régulièrement des réunions en tant que groupe consultatif en vue de créer et de suivre des systèmes efficaces de gestion des résultats dans le domaine de la communication. Cette initiative offre des occasions d'évaluer les politiques et pratiques de l'Organisation des Nations Unies au regard des normes et pratiques professionnelles.

C. Accès aux équipes de direction

Critère 3

La fonction d'information et de communication est conçue pour assurer un accès suffisant aux équipes de direction et permettre ainsi son intégration correcte aux processus de prise des décisions stratégiques de l'organisme.

42. Le rôle de la fonction d'information et de communication dans la prise des décisions stratégiques est en partie déterminé par sa proximité par rapport aux équipes de direction et par les possibilités d'accès à ces instances (du point de vue du rattachement hiérarchique). Selon les résultats d'une étude sur les pratiques en matière de communication menée en 2013, 86 % des entités chargées de l'information et de la communication relevaient des chefs de secrétariat. Cette étude a révélé que l'accès à ces personnes était plus important que la nature du rattachement hiérarchique (en d'autres termes, cet aspect était plus important que le degré de contrôle, direct ou indirect, qui était exercé)²³.

43. Dans le système des Nations Unies, le niveau et le rattachement hiérarchiques de l'entité chargée de l'information et de la communication sont par conséquent des facteurs non négligeables à prendre en compte lors de l'évaluation de l'importance stratégique de la fonction d'information et de communication. Un rattachement hiérarchique officiel et direct au chef de secrétariat existe dans la majorité des organismes. Dans certains cas, ce rattachement existe tout en étant partagé, étant donné que la fonction d'information et de communication est intégrée aux attributions d'une division de plus grande ampleur chargée de toutes les relations extérieures (par exemple au PNUD et au FNUAP). Dans un petit nombre de cas, l'entité chargée de l'information et de la communication relève de la division responsable de la gestion globale. L'AIEA a créé récemment des filières directes de rattachement hiérarchique de ce genre, ce qui, de l'avis des fonctionnaires, a contribué à définir plus clairement le rôle et les fonctions du Bureau de l'information et de la communication. À l'Organisation internationale du travail

²² Mémorandum d'accord entre les Nations Unies et l'Association internationale des relations publiques (2008).

²³ USC Annenberg School for Communication and Journalism, GAP VIII.

(OIT) et à l'ONUDI, la fonction d'information et de communication a perdu le lien direct dont elle bénéficiait avant la restructuration récente qui a eu lieu.

44. La participation de spécialistes de l'information et de la communication aux activités des comités exécutifs de gestion/de direction est la preuve de la reconnaissance de l'importance stratégique de cette fonction. Les spécialistes en question ont indiqué que cette participation renforcerait le statut de cette fonction et leur donnerait les moyens de promouvoir la cohérence au niveau interne conformément au cadre/à la stratégie de communication. Comme indiqué précédemment, l'approbation du cadre/de la stratégie par les chefs de secrétariat devrait également assurer la mobilisation et déterminer les comportements au niveau le plus élevé, ce qui aurait pour effet de renforcer l'appui accordé au niveau interne et de favoriser la mise en œuvre de ses principaux principes. L'examen a permis de recenser plusieurs exemples de ce genre de participation. Par exemple, à l'Organisation des Nations Unies, le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'information est membre du Comité des politiques du Secrétaire général et du Comité de gestion du Secrétaire général, et à la FAO, le Directeur du Bureau de la communication de l'Organisation fait partie du Conseil de direction et du Conseil de suivi des programmes (d'autres exemples sont donnés à l'annexe III).

45. Dans le même ordre d'idées, les échanges de vues sur la communication tenus à intervalles réguliers aux réunions des équipes de direction/comités de direction de haut niveau créeraient de nouvelles occasions de coordonner et contrôler les activités entreprises dans ce domaine. En tant que telle, la fonction d'information et de communication serait plus étroitement associée aux processus de prise des décisions et contribuerait à l'épanouissement d'une culture de l'information et de la communication au sein de l'organisation. À l'UNICEF, l'ordre du jour de chaque réunion de l'Équipe mondiale de gestion (à laquelle assistent des directeurs exécutifs du Siège et des directeurs régionaux) comporte un point relatif à ces questions.

46. En outre, certains organismes comprennent un comité de haut niveau ayant expressément pour mission de favoriser la coordination stratégique et de fournir un cadre de gouvernance définissant les priorités globales en recensant les thèmes, objectifs, occasions et manifestations présentant un intérêt particulier, ainsi que les activités et produits pertinents. La plupart du temps, ces comités exercent des fonctions consultatives auprès du chef du secrétariat. L'AIEA et le FNUAP sont dotés de structures de ce genre (le Comité de coordination des communications de l'AIEA et le Groupe de la communication stratégique du FNUAP). Il s'agit là d'exemples de bonnes pratiques, étant donné que ces comités permettent les échanges de vues entre des spécialistes de l'information et de la communication et des représentants de divers services organiques et techniques. Une autre bonne pratique consisterait à élargir encore la participation des fonctionnaires et des directeurs de programme des services hors siège qui s'occupent d'activités liées à l'information et à la communication.

47. Pour améliorer l'intégration de la fonction d'information et de communication aux processus de prise des décisions stratégiques, il importe de créer un lien direct et efficace avec la haute direction, par exemple en établissant des structures hiérarchiques appropriées et une étroite collaboration avec les comités de gestion de haut niveau ou par la mise en place d'un groupe des communications stratégiques propre à chaque organisme.

D. Cohérence de la planification et du message véhiculé

Critère 4

Les activités et produits d'information et de communication relèvent de la responsabilité de toutes les parties de l'organisme, qui l'assument en procédant à une planification concertée, et sont axées sur des messages harmonisés et cohérents.

48. Compte tenu de l'expansion considérable des activités d'information et de communication accomplies par les organismes du système des Nations Unies suite à l'augmentation du degré de complexité de leurs mandats et activités, le nombre d'acteurs internes mobilisés dans le domaine de l'information et de la communication s'est accru dans de fortes proportions par rapport à l'effectif qu'ils représentaient initialement dans l'entité institutionnelle principale. Cette expansion ne se limite pas aux chefs de secrétariat, qui constituent un point de mire tout désigné pour les médias et sont parfois appuyés par une équipe de communication puissante et ayant exclusivement pour mission de les soutenir, comme dans le cas du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies²⁴. La coordination entre l'équipe de communication affectée au bureau du chef de secrétariat et le bureau chargé de l'information et de la communication pour l'organisme intéressé, si ces deux instances sont séparées, est cruciale pour que l'organisme en question soit en mesure de diffuser un message homogène et cohérent. Par ailleurs, des départements assumant des fonctions organiques ou techniques, ou encore certains titulaires de mandat, peuvent souhaiter appeler l'attention sur des réalisations qui leur sont directement attribuables en les mettant en valeur aux yeux des donateurs et de publics spécialisés. Hors siège, les bureaux régionaux et de pays mènent des activités d'information et de communication ciblant des publics locaux.

49. Cela peut soulever des préoccupations au sujet de la cohérence des messages et de la planification de leur diffusion. **Compte tenu du fait qu'une approche centralisée ne manquerait pas de présenter des contraintes qui lui seraient propres, l'entité institutionnelle chargée des activités d'information et de communication a un rôle polyvalent à jouer en assurant la cohérence des messages véhiculés et en fournissant des conseils et un appui aux autres entités internes qui mènent des activités d'information et de communication.** Ce rôle n'a pas encore été pleinement adopté par les entités institutionnelles responsables de l'information et de la communication, soit parce qu'il n'est pas clairement défini dans leur mandat, soit en raison de restrictions quant aux capacités disponibles. Les responsabilités ainsi confiées varient fortement, selon qu'on a affaire à un modèle hautement centralisé dans lequel l'entité est chargée d'assurer la validation des messages et le contrôle de la qualité des produits d'information et de

²⁴ Dans les organismes du système des Nations Unies, une importante activité de communication s'observe souvent au niveau des bureaux des chefs de secrétariat (parfois avec des arrangements particuliers, comme lorsqu'un bureau du porte-parole est prévu ou quand une équipe de la communication spécialement affectée à cette tâche a été mise en place) qui ont tendance à assumer davantage le rôle de figure de proue chargée de présenter le profil de la haute direction face aux médias plutôt que de gérer l'ensemble des communications de l'organisme.

communication, ou à un modèle décentralisé dans lequel les départements jouissent d'une autonomie beaucoup plus grande.

50. Les spécialistes de l'information et de la communication exerçant leurs fonctions dans des départements organiques ou techniques, ou encore dans des bureaux hors siège, n'ont que rarement un rattachement hiérarchique avec l'entité institutionnelle principale responsable de la communication. C'est précisément pour améliorer la cohérence et l'homogénéité que la FAO a créé récemment une double structure hiérarchique pour tous les membres de son personnel qui s'occupent d'activités d'information et de communication dans toutes les parties de l'organisation. La structure hiérarchique administrative/de gestion a été complétée par une structure fonctionnelle/technique assurant le rattachement au Bureau de la communication de l'Organisation. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) envisage d'adopter une démarche similaire. De l'avis de l'Inspecteur, il s'agit là d'une évolution positive qui pourrait contribuer à renforcer la cohérence globale.

51. Il existe différentes façons d'envisager la coordination interne qui dépendent dans une large mesure de l'ampleur, de la nature et des besoins opérationnels de chaque organisme. Des réunions quotidiennes, hebdomadaires ou mensuelles ont lieu entre l'entité institutionnelle chargée de l'information et de la communication et le personnel responsable de ces activités ou ayant pour fonction de les exécuter au siège ou dans les bureaux extérieurs. Ces réunions portent sur le partage des informations relatives aux messages véhiculés et sur la planification des activités, mais n'abordent que rarement la question du positionnement stratégique. En outre, certaines organisations, telles que l'OIT et le Programme alimentaire mondial (PAM), sont dotées de plateformes de collaboration qui centralisent le calendrier, la banque de messages, les principales instructions permanentes, les matériels de formation, les tableaux de bord, les modèles, etc. De plus, en 2011, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a mis l'accent sur le caractère primordial de la coordination officieuse axée sur les rapports personnels établis entre les professionnels de l'information et de la communication, tant au sein du Secrétariat de l'ONU que dans d'autres entités du système des Nations Unies. La validité de cette constatation est confirmée par le présent examen, en particulier en ce qui concerne les petits organismes hébergés au Siège.

E. Multilinguisme

Critère 5

L'organisme élabore des activités et produits d'information et de communication multilingues pour s'adresser à des publics locaux et maximiser le potentiel de diffusion de ses messages.

52. Le multilinguisme est un aspect multisectoriel à prendre en compte lors de l'élaboration d'activités et de produits d'information et de communication. Les problèmes à surmonter dans ces deux domaines sont différents de ceux qui se posent quand il s'agit de la documentation destinée aux organes délibérants (lorsque des documents sont publiés dans les langues officielles en application de principes statutaires). Cela dit, la nomination du Secrétaire général adjoint à la

communication et à l'information en tant que Coordonnateur pour le multilinguisme de mai 2008 à décembre 2014 a clairement fait apparaître le rapport étroit qui existe entre ces deux concepts.

53. Dans le domaine de l'information et de la communication, les organismes utilisent de nombreuses langues, en plus des langues officielles, pour communiquer avec divers publics (le grand public, les parties prenantes et les bénéficiaires) dans le monde entier. Un élément déterminant pour assurer l'efficacité et le succès des activités d'information et de communication est la capacité des organismes à diffuser leurs messages dans de nombreuses langues. Le multilinguisme est un paramètre essentiel à prendre en compte pour comprendre comment le système des Nations Unies et les activités qu'il mène sont perçus au niveau local, en particulier dans le cadre des opérations de maintien et de consolidation de la paix.

54. Dans des organisations telles que l'ONU, les États Membres réclament depuis longtemps une intensification des mesures visant à favoriser le multilinguisme dans les activités d'information et de communication. Les résolutions que l'Assemblée générale adopte de temps à autre sur le multilinguisme et l'information se renforcent désormais les unes les autres en soulignant le rôle que joue le Département de l'information dans ce contexte²⁵. Toutefois, comme dans le cas de la documentation officielle, les ressources humaines et financières suffisent rarement pour satisfaire les besoins, ainsi que l'ont confirmé de nombreux chefs de service interrogés. Les secrétariats doivent par conséquent trouver des moyens créatifs d'augmenter le nombre de langues utilisées pour leurs activités et produits d'information et de communication « dans les limites des ressources disponibles ». Le projet de cadre stratégique du Département de l'information pour 2016 et 2017 comprend quelques dispositions sur les mesures à prendre afin de donner suite à la demande que les États Membres ont formulée pour que les six langues officielles soient, sans distinction aucune, traitées de manière plus équitable dans le domaine de l'information et de la communication, tout en réorientant également plusieurs autres activités²⁶.

55. Bien que les organismes accordent de plus en plus la priorité aux communications établies avec les bénéficiaires directs des programmes dans leur propre langue, la situation observée lors de l'élaboration du présent examen n'a pas nécessairement reflété ce scénario idéal, principalement en raison du manque de ressources et du fait que les activités d'information et de communication imposent souvent un rythme rapide qu'il est difficile de suivre dans le cadre des arrangements que les organismes sont actuellement tenus de respecter.

56. En 2011, une étude détaillée menée par le CCI a abouti à la formulation de 15 recommandations visant à promouvoir l'utilisation des langues officielles et de travail dans plusieurs domaines²⁷. Dans ce contexte, les efforts déployés par les secrétariats pour se conformer à ces exigences en dépit des restrictions budgétaires actuelles, ainsi que les mesures concrètes qu'ils ont prises, ont été reconnus. Tenant compte de la diversité des activités et produits lancés dans le domaine de l'information et de la communication, le présent examen fournit des indications sur la façon dont la promotion du multilinguisme a lieu dans la pratique, et offre

²⁵ Voir les résolutions 67/292 (par. 11-27) et 69/96 (par. 21-25) de l'Assemblée générale.

²⁶ A/69/6 (Programme 24).

²⁷ Voir JIU/REP/2011/4 : Situation du multilinguisme dans les organismes du système des Nations Unies.

quelques observations sur les principales tendances observées en ce qui concerne certains outils et filières utilisés dans le domaine de l'information et de la communication²⁸.

57. Les réponses aux enquêtes en ligne menées par le CCI ont non seulement confirmé les problèmes entrant en jeu lorsqu'il s'agit de produire des articles d'information et de communication en version multilingue, mais ont également appelé l'attention sur les efforts actuellement accomplis pour fidéliser divers publics dans les langues qui leur sont propres. Le réseau des centres d'information des Nations Unies joue un double rôle à cet égard : a) en suivant l'activité des médias du monde entier dans les langues locales; et b) en traduisant ou en produisant des contenus dans ces langues. Nonobstant les incidences possibles sur le plan des coûts, **une bonne pratique recensée dans plusieurs organismes est reflétée par la tendance croissante à produire des contenus directement dans la langue du public cible, plutôt que de traduire des textes qui ont été rédigés dans une autre langue.**

58. Il est indiqué dans les rapports du Secrétaire général au Comité de l'information que quand les sites Web offrent des contenus élargis et améliorés en langues autres que l'anglais, il en résulte une augmentation de la consommation de l'information présentée dans ces langues (même si la version en anglais reste celle qui est le plus fréquemment consultée)²⁹. Ce raisonnement pourrait également être appliqué à d'autres types de produits d'information et de communication, ainsi qu'à d'autres organismes du système. La promotion du multilinguisme peut par conséquent offrir une occasion exceptionnelle de capter l'attention de nouveaux publics et d'élargir la gamme de ceux qui reçoivent des communications des Nations Unies. Cela assurerait, par voie de conséquence, un appui multiculturel élargi pour le système des Nations Unies et ses valeurs.

59. Dans un premier temps, **l'Inspecteur recommande que les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies, avec l'assistance de leurs coordonnateurs pour le multilinguisme respectifs et de leurs réseaux de référents, effectuent à intervalles réguliers des évaluations internes des problèmes liés au caractère multilingue de leurs principaux produits et activités d'information et de communication**, notamment en vue de repérer les inégalités qui existent actuellement entre les langues officielles en termes de disponibilité et d'établir un bilan de la situation en ce qui concerne les langues non officielles. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a mené à bien un examen de ce genre pour son site Web en prenant comme base les rapports d'autoévaluation établis par les bureaux³⁰. Une telle évaluation faciliterait l'établissement d'un plan d'action indiquant l'ordre des priorités des mesures d'amélioration appropriées ou les modalités d'une réorientation des ressources.

60. Les entrevues tenues avec des fonctionnaires ont révélé que, compte tenu des ressources limitées disponibles, la promotion du multilinguisme dans le domaine de l'information et de la communication exigerait la prise de mesures dans divers secteurs; il faudrait par exemple bénéficier de l'appui des chefs de secrétariat, gérer le déploiement des ressources humaines (recrutement), réorienter certaines activités

²⁸ L'annexe IV présente une évaluation succincte de la façon dont le multilinguisme est intégré aux modes d'utilisation de certains outils et filières.

²⁹ Voir A/AC.198/2013/3 et A/AC.198/2014/3.

³⁰ Voir A/69/282 : Rapport du Secrétaire général sur le multilinguisme.

et reconfigurer certains produits de manière à véhiculer des messages plus visuels, et élargir les partenariats externes pour appuyer les efforts consacrés à la traduction. Une autre option consisterait à affecter des fonds pour le financement des services de traduction.

61. Parallèlement, les organes délibérants/directeurs des organismes du système des Nations Unies devraient continuer d'encourager et de financer les arrangements à prévoir pour l'exécution d'activités et la fourniture de produits dans différentes langues, en tenant dûment compte des besoins linguistiques des publics locaux.

F. Ressources

Critère 6

L'organisme consacre des ressources suffisantes et durables à l'information et à la communication, ce qui permet à l'entité qu'il a créée à cette fin de coordonner, orienter et assumer son rôle consultatif à tous les niveaux.

62. Après la création du Département de l'information de l'ONU en 1946³¹, les organismes du système des Nations Unies ont mis progressivement en place des structures professionnelles chargées des activités d'information et de communication au niveau institutionnel (voir annexe III). Tous les organismes dont il est question dans le présent rapport sont dotés d'une telle entité, intégrée à un autre organe de plus grande taille ayant pour mandat de s'occuper d'autres aspects des relations extérieures. Leur rôle principal, ainsi qu'il est défini dans la résolution portant création du Département, consiste à favoriser dans toute la mesure du possible, chez tous les peuples du monde, une compréhension, basée sur des informations suffisantes, de l'œuvre et des buts des Nations Unies (par exemple, de chaque organisme). Certains organismes ont créé des fonctions de porte-parole pour exprimer leur point de vue ou, plus précisément, pour présenter celui de leur chef de secrétariat (par exemple, l'Organisation des Nations Unies, le HCR, l'ONUSUD et l'UNRWA).

63. L'annexe III contient un organigramme des entités institutionnelles chargées des activités d'information et de communication, avec une indication de leurs ressources pour les exercices biennaux 2012-2013 et 2014-2015. Dans ce domaine, il est difficile de faire des comparaisons entre les organismes, fonds et programmes étant donné que les dispositions appliquées au niveau interne varient considérablement; il n'existe pas de normes, définitions, critères ou catégories à caractère général permettant de déterminer en quoi consiste la fonction d'information et de communication. Néanmoins, dans les budgets prévus à cet effet, une proportion importante des montants disponibles est affectée aux éléments liés aux ressources humaines, ce qui a deux conséquences principales, à savoir : a) une baisse des montants disponibles pour financer des activités telles que la mise à l'épreuve des messages, l'exécution de campagnes, la publicité et les sondages

³¹ Voir la résolution 13 (I) de l'Assemblée générale et la circulaire du Secrétaire général n° 32 (SGB/32 du 21 juin 1946).

d'opinion; et b) la nécessité d'adapter constamment les compétences en matière de ressources humaines pour faire face à de nouveaux défis.

64. L'annexe III comporte des chiffres sur les entités institutionnelles chargées des activités d'information et de communication uniquement, et ne présente pas d'indications chiffrées détaillées sur les ressources financières ou humaines affectées à ces activités par d'autres départements ou bureaux, qui ont généralement des structures hiérarchiques et des budgets distincts. Par exemple, dans le cas de l'Organisation des Nations Unies, les ressources consacrées aux activités d'information et de communication par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques n'ont pas été indiquées dans l'annexe alors qu'elles sont importantes. L'annexe n'indique pas les dépenses opérationnelles découlant des programmes de publication, de l'organisation de conférences et manifestations, etc. Le présent examen confirme que les ressources et les dispositions qui s'y rapportent ont un caractère fragmenté; il est par conséquent difficile d'évaluer avec exactitude le montant des ressources consacrées aux activités d'information et de communication au sein des divers organismes, étant donné que celles-ci sont disséminées entre les bureaux et départements, programmes et projets qui ne relèvent pas de la fonction que l'organisme est chargé d'assumer³².

Figure 6 **Département de l'information**

Le Département de l'information est de loin la plus grande entité qui, au sein du système des Nations Unies, est chargée des activités d'information et de communication. La circulaire ST/SGB/1999/10 du Secrétaire général énonce ses fonctions et son mode d'organisation, bien qu'elle ne reflète plus pleinement les dispositions internes mises en œuvre suite aux remaniements institutionnels subis par le Département.

Le Département de l'information comprend actuellement trois divisions principales, chacune d'entre elles se concentrant sur un aspect des activités d'information et de communication. La Division de la communication stratégique élabore et met en œuvre les stratégies de communication des messages de l'Organisation des Nations Unies sur les questions prioritaires, gère le réseau de bureaux extérieurs et fait fonction de secrétariat du Groupe de la communication des Nations Unies et de ses équipes de réflexion. La Division de l'information et des médias est chargée de renforcer l'appui fourni à l'Organisation des Nations Unies en améliorant la qualité, la présentation et les délais de diffusion des produits d'information, et de faire en sorte qu'ils soient utilisés plus fréquemment et dans un plus grand nombre de lieux par les médias et d'autres destinataires. La Division de la sensibilisation du public a pour tâche d'améliorer la compréhension du rôle, des activités et des préoccupations de l'Organisation des Nations Unies parmi le grand public et d'encourager les échanges d'idées, d'informations et de connaissances pour promouvoir les objectifs de l'Organisation.

³² Dans le cadre de son audit de 2011, le BSCI a fait face à un problème similaire lorsqu'il s'est agi pour lui d'établir l'inventaire des capacités d'information et de communication au sein du Secrétariat.

Le Bureau du Porte-parole du Secrétaire général est le dernier élément de la structure du Département et « a à sa tête un directeur qui relève du Secrétaire général adjoint et, directement, du Secrétaire général ».

La circulaire ST/SGB/1999/10 contient plusieurs dispositions indiquant que le Département joue un rôle dont la portée s'étend à l'ensemble du système. Cela est concrétisé par la séance d'information organisée chaque jour à l'intention des médias par le Bureau du Porte-parole du Secrétaire général, ce qui laisse une latitude considérable aux autres entités faisant partie du système. Le Département est également chargé de certaines tâches ayant trait à la coordination des activités du GCNU, pour lequel il fait fonction de secrétariat.

65. En 2012-2013, les ressources affectées à l'entité institutionnelle chargée des activités d'information et de communication ont représenté de 0,1 à 5,6 % des dépenses totales des organismes. Bien qu'il n'existe en matière de ressources aucun taux standard fixé officiellement de commun accord pour déterminer les capacités minimales jugées nécessaires pour permettre à des organismes internationaux d'assumer efficacement leurs responsabilités dans le domaine de l'information et de la communication, cette gamme de pourcentages permet de se faire une idée de l'ampleur des moyens consacrés à cette fonction et révèle qu'il existe des différences marquées entre les organismes³³.

66. Dans une situation généralement caractérisée par des restrictions budgétaires, les activités d'information et de communication font souvent figure de fonction non essentielle, et elles peuvent être rapidement l'objet de restrictions budgétaires. Toutefois, les fonctionnaires interrogés ont fait observer que des restrictions de ce genre sont généralement imposées dans le cadre d'un effort de large portée et qu'elles ne ciblent que rarement un secteur en particulier. En fait, la situation varie d'un organisme à l'autre : plusieurs ont effectivement réduit le budget de leur entité chargée des activités d'information et de communication (par exemple, l'OCHA, l'ONUSIDA et le PAM), tandis que d'autres leur ont, au contraire, attribué davantage de ressources (par exemple, le FNUAP, l'OMI, l'OMPI et l'OMS), parfois suite à un transfert de responsabilités.

67. Dans leurs réponses au questionnaire d'enquête du CCI, les membres du GCNU ont indiqué qu'ils considéraient que la capacité interne de leur organisme à assurer la fonction d'information et de communication était bonne (40 %) ou satisfaisante (20 %). La validité de ces résultats a été mise en doute par des observations faites à l'Inspecteur par des fonctionnaires qui ont affirmé que le manque de ressources avait une incidence sur leur aptitude à assumer le rôle qui leur était confié au sein de leur organisme (fournir des conseils sur les activités internes ou appuyer celles-ci, préparer des manifestations et des campagnes, promouvoir le multilinguisme, publier des communiqués de presse sur des réunions officielles, effectuer des sondages d'opinion, mettre les messages à l'épreuve, etc.).

68. Les organismes exécutant des programmes ou projets financés par des moyens extrabudgétaires doivent faire face à un autre problème. L'entité institutionnelle

³³ À titre d'indication, une enquête menée en 2013 dans le secteur privé a révélé que le budget consacré aux communications représentait une moyenne de 0,06 % des recettes brutes des entreprises.

chargée des activités d'information et de communication n'est souvent pas suffisamment équipée pour fournir aux activités d'information et de sensibilisation l'appui important attendu par les directeurs de programme, par exemple sous la forme d'une fonction consultative efficace portant sur les activités et produits, ou de la création d'un site Web et de la gestion de son contenu. Les ressources disponibles au niveau institutionnel évoluent rarement en corrélation avec l'augmentation de la gamme de programmes et projets à exécuter. Cette situation a donné naissance à diverses initiatives, telles que celles entreprises par plusieurs organismes (UNESCO et ONUDI) qui ont envisagé d'inclure dans la conception des programmes et projets une rubrique budgétaire obligatoire pour financer les activités de communication d'une manière mieux coordonnée.

69. Les ressources affectées aux entités institutionnelles chargées des activités d'information et de communication sont principalement utilisées pour financer des postes. Toutefois, les fonctionnaires dont il est question à l'annexe III n'exécutent pas tous des tâches liées à l'information et à la communication; certains d'entre eux font partie du personnel d'appui. Les fonctionnaires chargés des activités d'information et de communication ont des compétences techniques hautement appréciées (telles qu'aptitudes à la rédaction, à l'édition ou à la réalisation de films, qui devraient se combiner aux connaissances des spécialistes des questions politiques, organiques ou techniques pour permettre l'élaboration de produits bien conçus et ciblés réalisés dans une langue différente du jargon institutionnel ou technique. **L'Inspecteur estime que l'élargissement de la réserve de compétences présente dans ces bureaux permettrait de relever de nouveaux défis. À cet égard, il est important de recruter des candidats possédant des compétences appropriées et actualisées pour produire des contenus novateurs et proposer de nouvelles façons d'atteindre les publics visés (par exemple, spécialistes de la publicité, graphistes, producteurs de contenus multimédias, organisateurs de campagnes sur Internet, auteurs de scénarios, rédacteurs), et pas seulement d'anciens journalistes ou des experts des Nations Unies.** Il serait ainsi possible d'attirer des personnes à l'esprit créatif et aux talents multiples. L'examen a également révélé que les organismes ont largement recours à des stagiaires pour exécuter des tâches telles que le suivi des activités des médias, les traductions, les messages diffusés dans les médias sociaux, la rédaction d'articles diffusés en ligne, etc.

Capacité d'information et de communication des bureaux extérieurs

70. Les connaissances spécialisées du personnel des bureaux extérieurs d'un organisme en matière d'information et de communication varient en fonction de leur mandat et des besoins opérationnels, le facteur le plus important étant cependant représenté par les ressources déployées. Lorsque les organismes ont investi dans la communication au cours des dernières années, ils l'ont fait essentiellement pour renforcer les capacités de leurs bureaux extérieurs afin de communiquer aussi étroitement que possible avec les parties prenantes locales et d'utiliser des thèmes s'inspirant de la situation sur le terrain pour promouvoir une prise de conscience à l'échelle mondiale et une meilleure compréhension des activités qu'ils poursuivent.

71. Le rapport d'audit de 2011 du BSCI a fait observer que la majorité des postes de spécialiste de l'information étaient affectés à des missions de maintien de la paix

et à des missions politiques spéciales³⁴. Ailleurs, certains organismes ont affecté des responsables à plein temps de l'information et de la communication à des bureaux régionaux ou de pays, tandis que d'autres ont eu recours aux services de communicateurs professionnels à temps partiel, mais dans de nombreux cas, les responsabilités relatives à l'information et à la communication ont été confiées à des coordonnateurs, qu'il s'agisse d'administrateurs des services organiques ou de membres du personnel d'appui, dans le cadre des autres fonctions qu'ils sont chargés d'assumer. Toutefois, les arrangements de ce genre ont présenté certaines limitations, étant donné que l'entité du siège chargée de l'information et de la communication n'a que rarement une idée précise du temps que les coordonnateurs consacrent à ces tâches.

72. Il n'est pas surprenant que les bureaux comptant parmi leur personnel des spécialistes expressément chargés de l'information et de la communication obtiennent généralement de meilleurs résultats sur le plan de la diffusion de l'information. Certains fonctionnaires ont fait valoir qu'il serait approprié, au niveau régional, de disposer d'au moins un fonctionnaire de la catégorie des administrateurs qui aurait clairement pour tâche d'améliorer l'efficacité globale des activités d'information et de communication. Par exemple, la FAO a récemment parachevé son réseau régional de communication en affectant des responsables régionaux de la communication dans ses cinq bureaux régionaux. Le PNUD a également renforcé ses capacités en augmentant le nombre des spécialistes des communications affectés à ses bureaux extérieurs.

G. Communications internes et externes

Critère 7

L'organisme intègre les communications internes et externes à une approche globale en reconnaissant le rôle que le personnel responsable d'autres tâches joue dans les activités d'information et de communication.

73. Le personnel non affecté aux communications joue un rôle double dans les activités de communication d'un organisme : en effet, il est à la fois un public cible important et un relais essentiel assurant le contact avec les publics externes. L'importance des mesures visant à accorder la priorité au personnel en tant que public cible pour les communications (au niveau interne) est confirmée par les recherches montrant qu'un effectif informé et motivé produit de meilleurs résultats, ce qui, en fin de compte, ne peut que profiter à l'ensemble de l'organisme concerné³⁵. **À cet égard, la communication interne est un paramètre essentiel à prendre en compte pour promouvoir une culture axée sur l'information et la communication externes.** À tous les niveaux, les membres du personnel doivent avoir une bonne compréhension des principales questions en jeu et des messages diffusés afin d'être des communicateurs efficaces. Ainsi que l'a déclaré le Directeur exécutif du FNUAP, « chaque membre du personnel a un rôle à jouer en tant que

³⁴ Voir A/66/180.

³⁵ James E. Grunig, « Symmetrical systems of internal communication. » *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1992) », p. 531-576.

communicateur si nous voulons réussir à faire du FNUAP un organisme efficace et apte à communiquer avec l'extérieur»³⁶. Dans le même esprit, la stratégie de communication de la CNUCED lance un appel à tous les membres de son personnel pour qu'ils jouent un rôle actif en faisant connaître les travaux qu'elle accomplit, et en assurant leur promotion.

74. Au cours des entrevues, les spécialistes de l'information et de la communication de plusieurs organismes se sont déclarés préoccupés par le manque d'appui interne aux communications externes et ont indiqué que la culture interne qui y avait été instaurée en faveur de l'information et de la communication présentait des lacunes. Selon eux, les fonctionnaires des services organiques et les responsables des programmes techniques ne sont pas toujours suffisamment orientés vers les communications, et il arrive parfois qu'ils ne soient pas conscients des avantages que les communications externes avec le grand public représentent pour l'ensemble de leur organisme. Ils ont tendance à accorder leur préférence aux filières institutionnelles pour s'adresser à des publics spécialisés et à des réseaux de praticiens. Le manque d'intérêt et le savoir-faire limité du personnel en matière d'information et de communication ont également été mentionnés en tant qu'obstacles, en particulier dans les petits bureaux et au niveau des pays.

75. Certains organismes ont récemment redynamisé leurs communications internes dans le cadre des efforts qu'ils déploient pour améliorer leurs communications externes (FAO, OMS et ONU-Femmes, entre autres). De fait, les résultats de recherches indiquent que, dans un nombre croissant de cas, les organismes privés et publics se dotent de programmes consacrés exclusivement aux communications avec leur personnel. Selon les études les plus récentes, ceux-ci sont intégrés aux stratégies de communication élargies et sont en général administrés aux mêmes endroits que les services chargés de la fonction d'information et de communication au sens élargi (dans 70 % des cas; dans les autres cas, ils partagent les mêmes locaux que ceux occupés par les services des ressources humaines ou des activités de promotion)³⁷. **Le regroupement des fonctions de communication internes et externes s'inscrit dans le cadre d'une évolution positive susceptible d'améliorer la cohérence globale des messages véhiculés et de créer des synergies, ce qui pourrait permettre de réaliser des économies.**

H. Formation

Critère 8

L'organisme offre à intervalles réguliers une formation portant sur l'information et la communication afin de permettre aux responsables des activités entreprises dans ces domaines de se perfectionner et d'offrir les mêmes possibilités aux autres membres de son personnel qui se chargent de tâches similaires en son nom.

³⁶ Citation tirée de la stratégie mondiale de communication du FNUAP intitulée « Speaking with One Voice and Improving Fund-wide Communication (2012) » (Parler d'une seule voix et améliorer les activités de communication à l'échelle du Fonds tout entier (2012)).

³⁷ Lyn Smith, *Effective Internal Communications* (Kogan Page Publishers, 2008).

76. Étant donné que les professions du secteur des communications et des médias évoluent à un rythme rapide, l'organisation d'activités de formation et d'ateliers, non seulement à l'intention des spécialistes de l'information et de la communication, mais aussi d'autres membres du personnel (à tous les niveaux) qui communiquent au nom des organismes est un facteur essentiel pour diversifier encore les compétences dans ce domaine. Dans le cadre de l'enquête menée par le CCI, le personnel des CINU a signalé que la formation constituait un problème très important; en effet, 22 % seulement des répondants ont indiqué que, selon leur estimation, les activités de formation organisées pour permettre au personnel de garder ses compétences à jour étaient « satisfaisantes ».

77. Les résultats du présent examen ont révélé que la situation en matière de formation dans le domaine de l'information et de la communication variait d'un endroit à l'autre. Plusieurs organismes envisagent actuellement d'institutionnaliser les activités de formation obligatoires entreprises sur une large échelle dans le domaine de l'information et de la communication, et quelques-uns d'entre eux ont mis sur pied des séances qui leur sont consacrées expressément, ce qui s'est avéré être une bonne pratique. Celles-ci portent notamment sur l'élaboration de modules d'apprentissage en ligne sur les relations avec les médias, le regroupement des programmes de formation des porte-paroles, les techniques de présentation des exposés, une formation à l'utilisation des médias sociaux, et des cours de formation sur les techniques vidéos et de photographie, ainsi que sur des modules ciblant, par exemple, les fonctionnaires participant au lancement d'importants rapports phares. Il n'est pas rare qu'un élément « d'information/communication » soit ajouté au cours d'orientation destiné aux directeurs des bureaux extérieurs. Tirant parti des nouvelles technologies, certaines applications mobiles permettent de fournir aux fonctionnaires des informations sur la façon d'aborder des questions essentielles en accordant la priorité aux faits et aux chiffres. Des modalités de formation officielles sont appliquées lorsqu'un professionnel détaché par l'un des principaux bureaux de gestion des communications fournit une formation portant sur les médias à un (haut) fonctionnaire en poste au siège ou à l'occasion de son passage dans la localité où celui-ci est situé.

78. L'École des cadres des Nations Unies offre des cours destinés à fournir aux spécialistes et coordonnateurs de l'information et de la communication les aptitudes nécessaires pour exercer efficacement leurs fonctions au sein du système des Nations Unies. L'Inspecteur estime qu'il serait approprié d'accorder une attention accrue à ces cours, notamment à l'atelier d'une durée de cinq jours intitulé « The Art of Communication », au cours en ligne guidé intitulé « Social Media for United Nations Programme and Coordination Specialists » et au programme en ligne intitulé « Developing Talking Points and Speechwriting ». Le Département de l'information, en coopération avec le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques, organise tous les deux ans l'atelier de formation sur les opérations de paix des Nations Unies en tant que forum de réseautage dans le cadre duquel les spécialistes de l'information hors classe peuvent débattre des possibilités et problèmes communs rencontrés par les équipes chargées de l'information au cours des missions.

79. **La formation est un domaine dans lequel les organismes ont la possibilité d'établir des rapports de coopération par l'entremise de réseaux de spécialistes de l'information et de la communication.** Une proposition intéressante formulée par plusieurs fonctionnaires dans le cadre des entrevues consisterait à créer un

programme, fonctionnant selon un système de roulement, conçu pour permettre aux spécialistes de l'information et de la communication de partager, au sein des organismes et entre eux, leur savoir-faire et aider à mieux comprendre les atouts et les contraintes dont il faut tenir compte. La pratique de l'OIT consistant à transférer temporairement des responsables de l'information et de la communication de son siège à des bureaux régionaux pour accueillir à leur place leurs homologues de ces bureaux a produit des résultats positifs en permettant de mieux comprendre les procédures, possibilités et contraintes propres aux divers lieux d'affectation.

I. Suivi et contrôle

Critère 9

Les activités et produits d'information et de communication sont suivis et évalués à intervalles réguliers pour déterminer l'effet qu'ils ont sur les publics visés. Les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience sont recensés et aident la direction de l'organisme concerné à élaborer les initiatives qu'il entreprendra à l'avenir dans le domaine de l'information et de la communication.

80. Au sein du principal bureau chargé de contrôler le fonctionnement d'un organisme, on ne consacre que peu d'attention à la fonction ou aux activités d'information et de communication; seuls quelques exemples de rapports de contrôle établis au cours des dernières années ont été trouvés lors de l'élaboration du présent examen. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a été le plus actif, s'il faut en juger par le fait que le Département de l'information a exécuté un projet d'évaluation détaillée, mené en collaboration avec le BSCI au cours d'une période de trois ans, qui a porté sur ses principaux produits et services et dont l'objet était d'assurer qu'une culture de l'évaluation était reflétée dans tous les aspects de ses travaux³⁸. En outre, en 2011, le BSCI a publié une analyse détaillée de la structure organisationnelle du Secrétariat en matière d'information³⁹.

81. Les rapports ont porté essentiellement sur le cadre de communication global (en ce qui concerne la CEE, l'Organisation des Nations Unies, la CNUCED et l'UNESCO), sur les sites Web des organismes (Organisation des Nations Unies et FNUAP), et sur le secteur des publications (OIT et UNESCO). Le PAM a indiqué que la communication était l'un des éléments qui étaient systématiquement vérifiés lors des opérations de contrôle effectuées dans ses bureaux extérieurs ou dans les départements et divisions de son siège. L'Inspecteur a également pris note avec intérêt de l'évaluation approfondie à moyen terme qui a porté, en 2014, sur le projet GLOU42 de l'ONU DC, l'objectif poursuivi étant d'améliorer la fonction de communication et d'information, et de fournir un appui financier aux activités de communication de cet organisme. **Une bonne pratique à suivre par les bureaux de contrôle exerçant leurs activités au sein des organismes consiste à intégrer le cadre/la stratégie et la fonction de communication de chaque organisme à**

³⁸ Rapport du Secrétaire général intitulé « Efficacité des produits et activités d'information des Nations Unies : Bilan de trois ans d'évaluation » (A/AC.198/2006/4).

³⁹ Rapport du Bureau des services de contrôle interne : Examen de la structure organisationnelle du Secrétariat en matière d'information (A/66/180).

l'évaluation des risques confirmant la validité de leur plan de travail, et à réexaminer régulièrement la façon dont cette fonction est assumée, compte tenu des ressources disponibles.

82. Par l'intermédiaire du Comité de l'information, les États Membres ont souligné la nécessité d'instaurer une culture de l'évaluation au sein du Département de l'information pour évaluer ses activités et produits de manière plus systématique, l'objectif poursuivi étant d'augmenter leur efficacité⁴⁰. Il convient de noter que l'évaluation des activités d'information et de communication a été systématiquement placée dans la catégorie des principales questions jugées préoccupantes par les spécialistes à l'échelle mondiale⁴¹. Dans de nombreux organismes, qu'ils soient privés ou publics, le taux réel d'exécution d'évaluations des activités d'information et de communication est faible; selon les résultats des recherches effectuées à ce sujet, on estime que 30 à 50 % seulement de ces activités sont évaluées. Ce taux s'est avéré encore plus faible dans les organismes internationaux tels que ceux du système des Nations Unies⁴². Le présent examen confirme la validité de cette constatation, étant donné que la moitié seulement des organismes ayant participé au sondage ont intégré des éléments de suivi et d'évaluation dans leur cadre/stratégie de communication.

83. L'Inspecteur reconnaît les difficultés auxquelles de nombreux organismes internationaux doivent faire face lorsqu'il s'agit pour eux de suivre et mesurer les effets des activités entreprises dans ce domaine. Il est malaisé d'évaluer les niveaux de sensibilisation, le degré de mobilisation des parties prenantes et les changements de comportement, et de cerner par ailleurs le rôle de la fonction d'information et de communication à cet égard. Des ressources importantes doivent être investies dans des sondages d'opinion à grande échelle pour produire des conclusions valables.

84. Tel que le Comité de l'information en avait exprimé l'espoir dès 1982⁴³, les entités des Nations Unies ont, par le passé, effectué plusieurs évaluations ambitieuses de la manière dont le système des Nations Unies est perçu. Bien que l'on puisse citer quelques cas récents de sondages sur l'image de marque et la perception (OIT, OMS et OMPI), les coûts de ces enquêtes sont malheureusement prohibitifs pour les organismes des Nations Unies. C'est pour cette raison que la plupart des études existantes ont été lancées et gérées par des parties de l'extérieur (fondations pour les Nations Unies, sociétés internationales de sondage, etc.). Certains organismes, tels que la CEE, ont mené des enquêtes auprès des missions permanentes de leurs États membres afin de recueillir leur opinion sur leurs activités de communication (2012). En outre, les équipes de pays des Nations Unies ont effectué des sondages d'opinion utiles au niveau des pays afin de faciliter la définition d'une stratégie de communication adaptée aux besoins du pays concerné (c'est par exemple ce qui a été fait en Éthiopie).

⁴⁰ Voir A/AC.198/53 (Comité de l'information, 1982) et A/AC.198/60 (Comité de l'information, 1983), et résolutions 57/300, 67/124 B et 68/86 B de l'Assemblée générale.

⁴¹ Ansgar Zerfass et autres (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries* (Bruxelles, EACD/EUPRERA).

⁴² Glenn O'Neil, « Evaluation of international and non-governmental organizations' communication activities: A 15-year systematic review. » *Public Relations Review*, vol. 39, numéro 5, p. 572-574.

⁴³ Voir A/AC.198/53.

85. Une condition préalable à satisfaire pour suivre et évaluer des activités et produits dans le domaine de l'information et de la communication consiste à s'assurer que les campagnes ou programmes portant expressément sur les communications comprennent un ensemble d'objectifs apparentés qui soient réalistes, mesurables, clairement énoncés, et compris par les responsables des services fonctionnels compétents et les équipes chargées de la communication. Au sein des départements organiques et dans les bureaux extérieurs, les modalités appliquées pour assurer le suivi et l'évaluation des activités et produits dans le domaine de l'information et de la communication conservent leur caractère interne et officieux (voir fig. 7).

Figure 7

Suivi des activités et produits dans le domaine de l'information et de la communication dans les organismes du système des Nations Unies

<i>« Dans votre département/bureau quelles sont les principales méthodes qui sont appliquées pour suivre et évaluer les activités/produits d'information et de communication? »</i>	<i>Pourcentage</i>
Suivi des médias effectué en utilisant les capacités internes (fonctionnaires, stagiaires, etc.)	72,7
Suivi des médias sociaux effectué en utilisant les capacités internes (fonctionnaires, stagiaires, etc.)	71,2
Avis informels reçus de participants/bénéficiaires/parties prenantes/partenaires	70,8
Indicateurs de résultats intégrés au plan de travail du département/bureau	63,1
Sous-traitance du suivi des médias à des entreprises/fournisseurs externes	30,8
Sondages effectués auprès des participants/bénéficiaires/parties prenantes/partenaires	27,3
Méthodes qualitatives, consistant par exemple à organiser des entrevues et des groupes de discussion	15,5
Sous-traitance du suivi des médias sociaux à des entreprises/fournisseurs externes	13,6
Autres	9,1

Source : Sondage effectué par le CCI (public cible : spécialistes de l'information/de la communication).

86. Les indicateurs utilisés pour évaluer les activités d'information et de communication sont principalement axés sur les extrants, ainsi que l'a confirmé une analyse de la documentation pertinente. Ils mentionnent souvent des paramètres de mesure tels qu'apparitions dans les médias, nombre de visites de sites Web, nombre de téléchargements de publications, et nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux. Ces indicateurs présentent des limitations, étant donné qu'ils ne sauraient remplacer

les mesures permettant de déterminer l'évolution du degré de sensibilisation et des attitudes du public.

87. Le présent examen fait ressortir plusieurs raisons expliquant les difficultés rencontrées à l'heure actuelle dans le cadre des processus de suivi et d'évaluation, notamment en ce qui concerne l'accès des professionnels de la communication aux données nécessaires, la complexité des méthodes à appliquer, la faible importance accordée à la communication dans la conception des programmes, le manque de ressources et de savoir-faire en matière d'évaluation, et l'absence d'une culture de l'évaluation chez les spécialistes ou coordonnateurs de l'information et de la communication.

88. Bien que les coûts d'organisation de sondages à grand échelle soient prohibitifs pour la plupart des organismes, des méthodes plus économiques peuvent être utilisées dans un nombre croissant de cas pour mesurer les effets des activités; il s'agit notamment des études de cas, de l'analyse des contributions, de la reconstitution de processus, des études de suivi et de l'exploitation des données de séries chronologiques reconstituées. Le présent examen n'a pas révélé que ces méthodes étaient largement utilisées, bien que l'Inspecteur ait constaté que des efforts se poursuivaient pour procéder à une révision des indicateurs destinée à permettre une évaluation plus qualitative. Par exemple, l'UNICEF a recensé 12 principaux indicateurs de résultats liés à la mobilisation (abonnés, volontaires, etc.) qui sont utilisés aux niveaux mondial, régional et national et sont des éléments constitutifs d'une méthode d'évaluation fréquemment appliquée par les organismes.

Suivi externe des médias

89. Des entreprises spécialisées du secteur privé offrent des services de renseignement en ligne sur les médias grâce auxquels il devrait être possible d'augmenter l'efficacité et l'efficacité du suivi des activités qui s'y déroulent en disposant d'une analyse en temps réel de la couverture médiatique pendant les campagnes de communication. Ces évaluations portent sur une vaste gamme de services de nouvelles et de médias en ligne, et leur couverture géographique et linguistique est vaste. Elles accordent la priorité aux médias numériques plutôt qu'à la presse écrite (tout en tenant compte des versions en ligne de quotidiens) et ne prêtent que rarement attention aux sources audiovisuelles. Les articles présentant de l'intérêt sont choisis pour les clients en fonction de profils précis.

90. Quinze organismes du système des Nations Unies achètent actuellement des services de ce genre à des entreprises externes. Leur coût varie de moins de 5 000 dollars à plus de 50 000 dollars selon le type d'abonnement souscrit. **On ne dispose actuellement d'aucune preuve indiquant qu'il existe un effort de coordination déployé à grande échelle entre les organismes lors de l'achat de ces services, et il devrait être possible d'améliorer la situation dans ce domaine tout en reconnaissant les particularités et les besoins de chaque organisme.** Dans le cas du Groupe de la communication des Nations Unies à Genève, les organismes ont débattu entre eux des options dont ils disposent et ont rassemblé des informations dont ils pourront se servir, chacun de son côté, dans les négociations qu'ils mèneront au sujet des contrats, ainsi que dans la définition de leurs besoins.

91. Les fonctionnaires se sont déclarés généralement satisfaits des services fournis, malgré certaines limitations. À l'occasion de la campagne de communication consacrée au Sommet sur le climat en 2014, le Département de

l'information a fait le nécessaire pour que soit organisé un essai de suivi en ligne effectué pendant une durée de six mois par une entreprise occupant une position dominante sur le marché, de manière à pouvoir mieux évaluer les avantages et la rentabilité d'un abonnement à ce type de services. Cette évaluation a produit des résultats positifs en ce qui concerne l'aspect « suivi », bien que ses auteurs se soient montrés plus réservés en ce qui a trait au multilinguisme et à l'analyse de la qualité des contenus. Le Département de l'information a estimé que les opérations de codage et d'analyse effectuées par des êtres humains étaient plus fiables en tant que moyens de permettre de comprendre les perceptions des messages et initiatives de l'Organisation des Nations Unies aux niveaux local et régional.

Suivi interne des médias

92. Le processus d'examen a permis de recenser des arrangements internes de nature et de portée diverses conçus pour assurer le suivi et l'évaluation des résultats des activités d'information et de communication, en particulier en ce qui concerne celles relatives aux médias et à l'Internet. Il existe de nombreux exemples de rapports de suivi d'activités d'information et de communication en cours (apparitions dans les médias, trafic sur Internet, téléchargements, etc.) et de manifestations de sensibilisation de divers types (conférences, campagnes thématiques, etc.) produits de manière traditionnelle, c'est-à-dire sous la forme de recueils de coupures de presse, ou en utilisant des logiciels gratuits pour les médias en ligne. Les contenus audiovisuels ne sont que rarement pris en compte.

93. Un suivi interne est effectué par les entités institutionnelles et les départements chargés des activités d'information et de communication à l'aide de méthodes quantitatives et qualitatives combinant des logiciels d'analyse, des statistiques sur la fréquentation des sites Web, des alertes automatisées, des revues de presse et des mesures occasionnelles du taux de rétention de l'information véhiculée par un événement ou une publication. Dans les organismes du système des Nations Unies, un temps considérable et des ressources humaines importantes sont consacrés au suivi des médias, tant à leur siège que dans les bureaux extérieurs. Les centres d'information des Nations Unies jouent un rôle central, en particulier en ce qui concerne le suivi de l'information diffusée dans des langues locales, ce qui n'empêche pas de nombreux départements et bureaux d'assurer également le suivi de leurs propres activités.

94. Ces activités de suivi donnent lieu à l'élaboration de nombreux comptes rendus quotidiens ou hebdomadaires qui sont distribués aux hauts responsables ou aux fonctionnaires des divisions organiques participant à des manifestations ou campagnes portant sur des thèmes particuliers pour leur permettre de se tenir au courant des faits les plus récents. Une autre raison d'être de ces activités est la nécessité d'assurer le suivi des nouvelles et événements qui, à l'échelle mondiale, peuvent présenter un intérêt pour les fonctionnaires des Nations Unies dans l'exécution de leurs fonctions. Un certain nombre d'organismes dépendant principalement de donateurs ont fait savoir que les rapports de suivi étaient établis en réponse aux demandes formulées par les gouvernements et qu'ils se justifiaient non seulement parce qu'ils facilitaient l'établissement d'un ordre de priorités entre les projets et programmes, mais aussi parce qu'ils reflétaient les résultats des activités financées par les contributions.

Utilisation du suivi et de l'évaluation pour déterminer la nature des activités de communication futures

95. Les rapports de suivi consultés par l'Inspecteur ont présenté un caractère essentiellement descriptif, les renseignements qu'ils contenaient consistant en données statistiques ne se prêtant pas à une analyse suffisamment détaillée des raisons du succès ou de l'échec des activités menées, d'autant plus que les enseignements tirés de l'expérience n'étaient pas toujours consignés. Dans une certaine mesure, l'application d'une gamme aussi étendue de méthodes augmente le risque d'utilisation d'indicateurs et de critères d'évaluation présentant des défauts de concordance. À cet égard, l'initiative que le Département de l'information a prise dans le cadre du Sommet sur le climat de 2014 en diffusant largement des directives détaillées sur le suivi attendu des activités afin d'assurer la cohérence (critères de suivi, délais de présentation des rapports, informations à consigner) a constitué une évolution positive.

96. Les informations et les données provenant des activités de suivi interne et externe sont utiles et leur exploitation peut se révéler rentable à condition de disposer de capacités internes suffisantes pour analyser les résultats qu'elles permettent d'obtenir et de les partager de manière à servir de base à des décisions éclairées sur l'ajustement des activités ultérieures. À cet égard, il a été constaté qu'une bonne pratique était appliquée à l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), qui produit un rapport de suivi et d'évaluation détaillé sur les activités de communication (rapport de visibilité mensuel) qui est l'objet du premier point inscrit à l'ordre du jour de la réunion intersectorielle mensuelle des chefs de ses services administratifs.

97. **Dans les organismes des Nations Unies, il y a encore beaucoup à faire avant que les méthodes d'examen et d'analyse systématiques des résultats des activités de suivi des médias et la mesure des effets produits puissent servir d'outils de gestion dans le cadre des initiatives futures.** Les spécialistes de l'information et de la communication ont reconnu que ces fonctions ne s'accomplissent pas à une échelle suffisante, principalement en raison d'un manque de temps et de capacités. L'enquête effectuée par le CCI a révélé que 20 % seulement des responsables interrogés considéraient que les systèmes de suivi et d'évaluation en place rendaient pleinement compte des bonnes pratiques utilisées et des enseignements tirés de l'expérience dans une mesure telle que les pratiques appliquées à l'avenir en matière de communication pouvaient être améliorées. Un grand nombre d'entre eux ont souligné que les ressources disponibles à cette fin étaient limitées.

Figure 8

**Groupe de la recherche en matière d'évaluation et de communication
du Département de l'information**

Au sein du Département de l'information, le Groupe de la recherche en matière d'évaluation et de communication est la principale entité du système expressément chargée de suivre et évaluer les activités d'information et de communication, pour porter ensuite les bonnes pratiques ou les enseignements tirés de l'expérience à la connaissance des hauts responsables et des directeurs de programme. Comme il ne dispose que de ressources limitées (trois administrateurs et deux agents des services généraux), le Groupe effectue une analyse des médias à l'échelle mondiale en se concentrant chaque année sur deux campagnes d'information qui sont menées par les Nations Unies et sont choisies en consultation avec le Secrétaire général adjoint à la communication et à l'information en vue de déterminer la meilleure façon d'aligner ces études sur les priorités futures.

Le Groupe s'emploie à appuyer les efforts des départements et responsables de l'Organisation des Nations Unies au cas par cas, mais les capacités dont il dispose actuellement ne sont pas suffisantes pour lui permettre d'assurer la couverture qui, à l'échelle du Secrétariat tout entier, contribuerait à favoriser l'instauration d'une culture de l'évaluation.

En 2010, le Groupe a été intégré au Groupe des Nations Unies sur l'évaluation dans le cadre de la transition d'une approche axée sur l'analyse des médias vers une méthode permettant d'évaluer plus efficacement les activités et programmes entrepris dans le domaine de l'information et de la communication.

98. Les mesures décrites ci-après sont des exemples d'initiatives entreprises par des organismes des Nations Unies qui ont été élaborées après qu'ils ont procédé à un suivi et une évaluation de leurs activités dans le domaine de l'information et de la communication :

- Le Haut-Commissaire aux réfugiés (HCR) a augmenté l'effet des produits audiovisuels qu'il élabore avec ses moyens internes en s'inspirant des résultats d'une analyse des habitudes des internautes, ce qui l'a amené à présenter les séquences contenant la plus forte charge affective au cours des dix premières secondes des messages diffusés;
- L'OIT a utilisé son tableau de bord pour recentrer l'attention sur les relations qu'elle entretient avec les médias dans certaines régions, en fonction des résultats d'une analyse des lacunes de la couverture géographique de ses activités dans ce domaine. Cet organisme se sert également de son système de suivi pour évaluer le rapport coût-efficacité de la publicité payante dans certaines circonstances;
- Après avoir procédé à un examen approfondi de son programme de publications, l'UNESCO a pris une série de décisions en vue de le rationaliser, notamment du point de vue du nombre d'internautes qu'il attire, de l'amélioration de la qualité et des gains d'efficacité. Cet organisme a, par exemple, décidé de réduire le nombre d'exemplaires de certaines publications qu'il produit, compte tenu du

faible nombre de téléchargements effectués à partir de son site Web selon le recensement calculé dans le cadre de son rapport de suivi mensuel;

- Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) a rédigé des communiqués de presse en allemand suite à l'augmentation de la demande de nouvelles sur les questions relatives à l'environnement dans cette langue, et a renforcé son site Web en espagnol après avoir procédé à une analyse des statistiques sur le trafic Internet;
- L'analyse effectuée par le Service d'information des Nations Unies (Vienne) sur le lancement du rapport de l'Organe international de contrôle des stupéfiants a contenu des informations factuelles et des messages essentiels, et a porté sur des thèmes examinés région par région, ainsi que sur les enseignements tirés de l'expérience, à exploiter à l'occasion du lancement de publications similaires à l'avenir;
- L'OMPI a remanié les pages de son site Web consacrées aux médias après avoir procédé à une analyse des statistiques du trafic Internet relatives aux téléchargements de communiqués de presse et à d'autres visites de sa salle de presse.

99. Les organismes devraient élargir encore le champ d'utilisation des rapports de suivi au-delà du rôle principal qu'ils sont censés jouer en tant qu'instruments d'information internes ayant pour fonction de faciliter la réorientation des mesures prises dans le domaine de l'information et de la communication ou de définir les thèmes ou publics prioritaires. Les bonnes pratiques recensées à cet égard par le présent examen concernent notamment les points suivants : a) les travaux du Groupe de la recherche en matière d'évaluation et de communication du Département de l'information; b) la réunion hebdomadaire tenue par les spécialistes de la communication du HCR pour analyser les critères de mesure applicables aux médias et recenser les succès et problèmes rencontrés du point de vue du taux d'absorption, de la couverture géographique et de la tonalité des messages; etc., c) la pratique, adoptée par le GCNU pour l'Éthiopie, consistant à présenter à l'équipe de pays des Nations Unies un rapport mensuel sur les résultats obtenus par rapport aux critères fixés dans sa stratégie de communication locale; et d) dans le cas du Rwanda, la stratégie de communication Tous unis comprenant des indicateurs, des objectifs et des valeurs de référence permettant de prendre des mesures correctives en cas de besoin.

100. Le contexte dans lequel se déroulent les activités d'information et de communication a évolué de manière spectaculaire. Tous les organismes ne pourraient que bénéficier d'un examen approfondi de leurs activités et produits, au cas par cas, en vue de réévaluer leur pertinence pour la réalisation des objectifs poursuivis et de déterminer la mesure dans laquelle ils conviennent en tant que moyens de retenir rentablement l'attention des publics cibles. En l'absence d'examen de contrôle systématiques, la majorité des organismes ne reçoivent que très peu de données en retour concernant les effets de leurs activités d'information et de communication sur les comportements, attitudes et connaissances des publics cibles. **L'intégration d'éléments de suivi et d'évaluation solides aux cadres et stratégies d'information et de communication des organismes favoriserait l'instauration d'une culture de l'évaluation et permettrait de disposer d'une base offrant toute la stabilité voulue pour réorienter les activités et produits en tenant compte des effets observés et en exploitant les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience.**

J. Renforcement de la fonction d'information et de communication

101. Globalement, l'examen montre que, dans de nombreux organismes, des progrès ont été accomplis en faisant évoluer la fonction d'information et de communication, dont le rôle, initialement technique et limité à la diffusion, est désormais plus stratégique, et en intégrant les critères énoncés plus haut à leurs politiques et pratiques. Des mesures supplémentaires peuvent cependant être nécessaires pour exploiter pleinement le potentiel des activités d'information et de communication dans la promotion des objectifs des organismes. Elles consistent notamment à : a) intégrer l'information et la communication aux plans stratégiques de chaque organisme et à la conception des programmes et des projets; b) adopter des cadres/stratégies institutionnels destinés à permettre la formulation de principes fondamentaux en matière de communication et la définition des rôles et responsabilités, en les complétant par des directives actualisées à appliquer au niveau des activités pratiques; c) faciliter l'accès aux équipes de direction et la participation aux processus de prise des décisions; d) permettre le recours à des processus efficaces d'établissement des priorités pour améliorer la cohérence et faciliter autant que possible les contacts avec les publics cibles; e) mettre au point des produits et services multilingues afin d'augmenter leur potentiel de diffusion des messages; f) consacrer des ressources suffisantes et durables à la fonction ainsi assurée; g) consolider les communications internes et externes; h) offrir une formation appropriée aux responsables de l'information et de la communication, ainsi qu'aux autres catégories de fonctionnaires chargés de la communication au nom des organismes; et i) créer un système de suivi conçu pour établir les bases nécessaires à l'exécution des mesures à prendre à l'avenir dans le domaine de l'information et de la communication.

102. La mise en œuvre des recommandations suivantes devrait renforcer le rôle stratégique et l'efficacité de la fonction d'information et de communication dans les organismes du système des Nations Unies.

Recommandation 1

Les organes délibérants ou directeurs des organismes du système des Nations Unies devraient prier les chefs de secrétariat d'adopter les neuf critères proposés dans le présent rapport afin de renforcer le rôle stratégique de la fonction d'information et de communication dans la contribution qu'elle apporte à la réalisation des objectifs et priorités des organismes, ce qui aura pour effet d'inciter la communauté internationale à les soutenir.

Recommandation 2

À compter du prochain cycle de programmation et de budgétisation, les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient renforcer de manière durable le rôle stratégique de la fonction d'information et de communication au sein de leur organisme en appliquant les neuf critères proposés dans le présent rapport, le cas échéant.

III. Information et communication à l'échelle du système tout entier

103. Il est admis que la coordination des activités d'information et de communication aux divers niveaux de systèmes multidimensionnels complexes tels que celui des Nations Unies est une tâche difficile, compte tenu de la diversité des mandats et priorités, et de la programmation qui y est associée. C'est pour cette raison qu'il peut arriver que ces activités deviennent parfois fragmentées et même contradictoires. Il est également reconnu que les organismes qui font partie d'un système tel que celui des Nations Unies poursuivent des objectifs, diffusent des messages et ciblent des publics qui leur sont propres, bien que cela ne doive pas constituer un obstacle à la conclusion d'accords mutuels clairement énoncés sur les dénominateurs communs destinés à faciliter la communication entre les divers éléments du système⁴⁴. **Des études montrent qu'une approche cohérente et coordonnée en matière d'information et de communication, même pour les systèmes complexes, est plus efficace et efficiente, et qu'elle contribue en fin de compte à établir et maintenir une réputation collective favorable.**

104. La concurrence que se livrent les entités du système des Nations Unies a des conséquences sur leurs activités de communication; certains responsables ont reconnu l'existence d'une tendance à accorder la priorité aux travaux de tel ou tel organisme, plutôt qu'à la collaboration interinstitutions. Les organismes peuvent être réticents à diffuser des messages communs, ce qui met en péril les tentatives visant à améliorer l'image du système considéré dans son ensemble. Toutefois, dans les cas où des activités conjointes sont exécutées, les mandats et activités des organismes du système des Nations Unies offrent des occasions de diffuser conjointement des messages et d'optimiser l'utilisation des ressources, ce qui peut représenter un moyen de faire des économies.

105. **Dans ce contexte, le cadre « Unité dans la communication », qui constitue l'un des éléments de l'initiative « Unis dans l'action »⁴⁵, doit être considérée comme reflétant une approche concertée vis-à-vis des activités d'information et de communication qui est axée sur une planification et des mesures conjointes stratégiquement valables. Elle vise à favoriser l'utilisation des ressources des entités des Nations Unies pour réaliser un objectif commun en prenant en compte des situations et des besoins individuels⁴⁶.** Cela est important, étant donné que des travaux de recherche montrent que le public ne fait pas de distinction entre les différents organismes du système et leurs mandats. Même les médias ne rendent pas toujours compte avec précision de la diversité du système, et ils peuvent se contenter de parler de l'Organisation des Nations Unies, sans autre détail. Un autre

⁴⁴ Cees B. M. van Riel, « The management of corporate communication », *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing* (2003), p. 161-170.

⁴⁵ « Unis dans l'action » est une initiative que l'Assemblée générale a lancée en 2006 à l'échelle du système des Nations Unies tout entier afin de renforcer encore la gestion et la coordination des activités opérationnelles de l'ONU et qui a abouti à des projets pilotes entrepris dans huit pays. Pour de plus amples renseignements, consulter le site <http://www.un.org/fr/ga/deliveringasone/>.

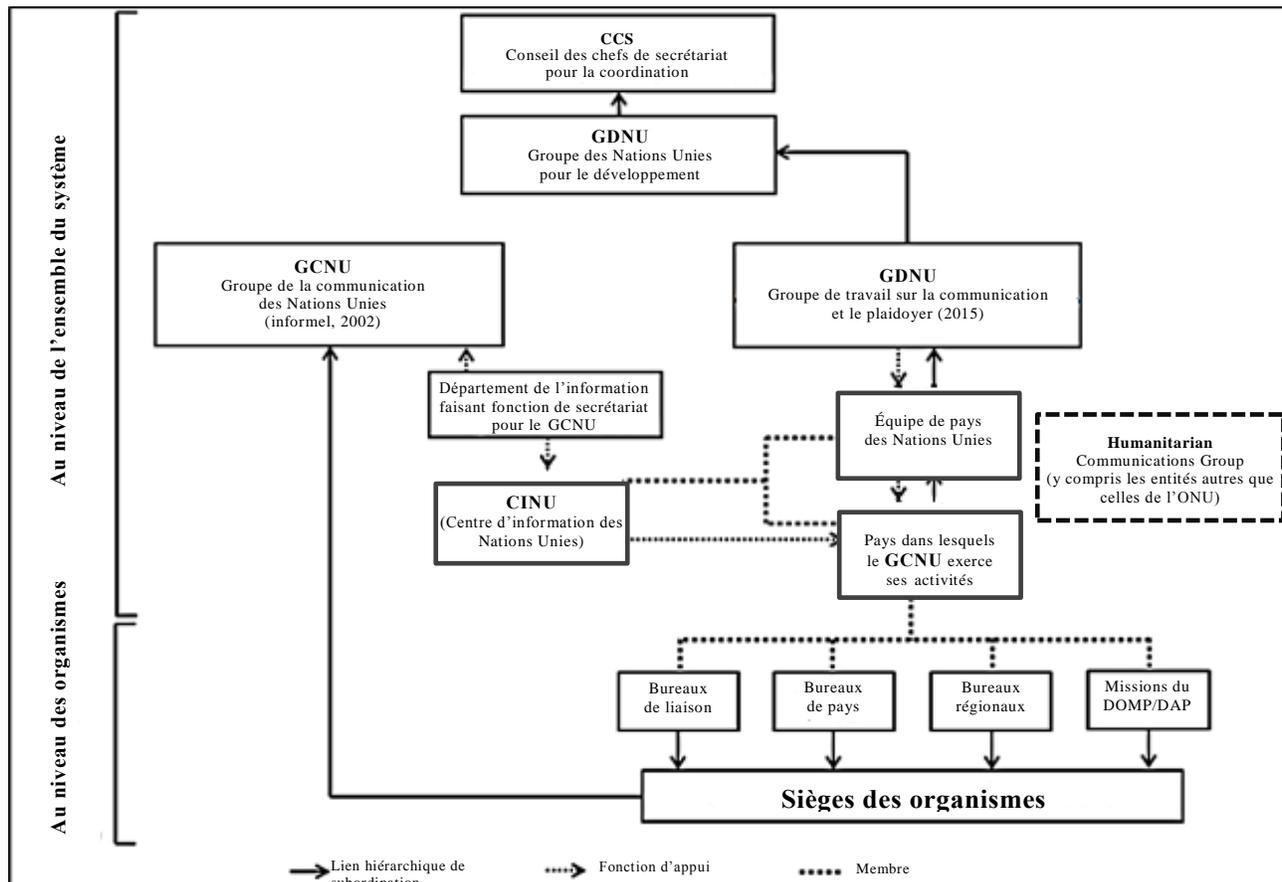
⁴⁶ On peut citer, à titre d'exemple, la campagne du Département de l'information intitulée « 2015, année d'action mondiale pour les peuples et la planète », qui a offert aux partenaires du système des Nations Unies un cadre commun dans lequel les activités de communication peuvent être harmonisées et dotées d'une seule et même image de marque.

problème tient à la confusion qui règne dans l'esprit du public entre les travaux des composantes politiques (par exemple, le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale) et les activités des autres organes œuvrant dans les domaines du développement, de l'action humanitaire ou des processus normatifs.

106. Comme le montre la figure 9, il existe un certain nombre de mécanismes et d'entités ayant pour fonction de promouvoir la coordination à l'échelle du système dans ce domaine : a) au niveau mondial, le Groupe de la communication des Nations Unies est le mécanisme interinstitutions informel, tandis que le Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer fait partie du cadre « Unité dans la communication » du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM); et b) au niveau des pays, des groupes de la communication des Nations Unies sont apparus progressivement, au cours de la dernière décennie, parallèlement à la formation du réseau des centres d'information (CINU), des services (SINU) et des bureaux (BNU) d'information des Nations Unies.

Figure 9

Coordination des activités d'information et de communication dans le système des Nations Unies



Infographie réalisée par le CCI (2015).

A. Groupe de la communication des Nations Unies

107. Le GCNU fait fonction de plateforme informelle et souple parmi les organismes du système des Nations Unies depuis 2002, année où il a remplacé le Comité commun de l'information des Nations Unies (CCINU), qui avait exercé ses fonctions de 1974 à 2001⁴⁷. Le GCNU n'est titulaire d'aucun mandat, mais une description générale de sa raison d'être et de ses modalités de travail figure dans le document portant la cote A/AC.198/2002/7 (par. 12-16) et dans son site Web⁴⁸.

108. Le GCNU comprend des représentants des entités des organismes du système des Nations Unies chargées des activités d'information et de communication, ainsi que d'autres bureaux compétents, et il se réunit une fois par an au niveau des hauts responsables à des endroits choisis selon un système de roulement. Au fil des ans, le nombre de ses membres est passé de 39 à 72, ce qui reflète l'intensification des activités d'information et de communication. L'Inspecteur a assisté à sa session de 2014 et a pris note de l'ambiance dynamique dans laquelle elle s'est déroulée, ainsi que des échanges de vues animés qui ont eu lieu entre les participants. La réunion annuelle est complétée par des séances d'équipes thématiques et des réunions hebdomadaires tenues au Siège de l'Organisation des Nations Unies (voir fig. 10). La Division de la communication stratégique du Département de l'information fait fonction de secrétariat pour le GCNU.

Figure 10

Éléments de la structure et principales fonctions du GCNU

<i>Principales fonctions</i>	
Réunion annuelle du GCNU	Promouvoir une vision commune parmi les services de l'information des organismes du système des Nations Unies et faciliter le réseautage.
Équipes spéciales du GCNU	Élaborer des stratégies de communication conjointes sur des questions prioritaires, et en coordonner la mise en œuvre. Étant donné qu'il s'agit là de mécanismes souples, la fréquence des réunions varie en fonction des besoins, et les équipes spéciales font l'objet de clauses-couperets.
	Les équipes spéciales qui exercent actuellement leurs activités concentrent leur attention sur les questions suivantes : Objectifs du Millénaire pour le développement et programme pour l'après-2015 (depuis 2006) et changements climatiques (depuis 2007).
	Les équipes spéciales antérieures ont concentré leur attention sur les questions suivantes : problèmes de santé mondiaux (2005-2009), le monde arabe (2006-2009), les droits de l'homme (2007), vidéo (2008), Rio +20 (2010), sondages d'opinion (2007-2012), et le sport au service du développement et de la paix (2008-2012).

⁴⁷ Comité administratif de coordination, Coopération/R.1045 (1973) et R/1059 (1974).

⁴⁸ Rapport du Secrétaire général : Activités du Comité commun de l'information des Nations Unies en 2001 (A/AC.198/2002/7). Voir également <http://unic.un.org/aroundworld/unics/en/partnerships/communicationGroup/index.asp>.

Réunions hebdomadaires du GCNU	Offrir régulièrement l'occasion de tenir des consultations et de coordonner les politiques et les questions de communication ayant trait à des thèmes relatifs à l'Organisation des Nations Unies inscrits à l'ordre du jour des organismes ou examinés dans les médias, ainsi que les stratégies et programmes communs. Ces réunions ont lieu au Siège de l'Organisation des Nations Unies, à New York.
GCNU (au niveau des pays)⁴⁹	Promouvoir la coordination et la coopération dans les pays où le système des Nations Unies est présent.

Source : A/AC.198/2002/7 et informations regroupées par le CCI.

109. Alors que son prédécesseur, le CCINU, avait obtenu le statut d'organe subsidiaire permanent du Comité administratif de coordination (qui était lui-même le prédécesseur du CCS), le GCNU a été créé en tant que mécanisme officiel. L'évolution institutionnelle qui a ainsi eu lieu a eu un effet négatif sur le profil et l'influence de la fonction d'information et de communication dans le système des Nations Unies. Par exemple, les obligations en matière de présentation de rapports assumées par le Secrétaire général vis-à-vis du Comité de l'information en ce qui concerne les activités du CCINU, qui ont été établies en 1991, ne s'appliquaient pas au GCNU. C'est pour cette raison que la pratique consistant à mentionner le Groupe dans les rapports présentés au Comité de l'information a été abandonnée après 2004.

110. En vertu du mandat qui lui avait été initialement confié, le CCINU était notamment chargé de fournir une orientation stratégique, d'assurer la coordination et de planifier les activités de manière concertée à l'échelle de l'ensemble du système. En dépit des résolutions de l'Assemblée générale soulignant le rôle du GCNU dans l'orientation des stratégies à l'échelle de l'ensemble du système et invitant le Département de l'information « à travailler dans le cadre du Groupe de la communication des Nations Unies à la coordination de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de communication, avec les chefs des services d'information des institutions, des fonds et des programmes des Nations Unies »⁵⁰, le Groupe concentre principalement ses efforts sur le réseautage et le partage d'informations, notamment en diffusant des mises à jour sur les activités d'information et des produits de communication (par exemple dans le cadre de la riposte à l'épidémie d'Ébola depuis 2014).

111. Néanmoins, les membres du CGNU ont formulé une opinion positive sur la coordination établie à l'échelle du système tout entier et ont estimé que la réunion annuelle du Groupe était efficace (60,5 %) ou très efficace (7,9 %) en tant que mécanisme interinstitutions. Une analyse du contenu du procès-verbal des sessions annuelles de 2006 à 2014 confirme que les participants ont concentré leur attention sur le partage des informations et le réseautage, ainsi que sur l'échange de bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience. Elle a révélé que peu de débats stratégiques ont été consacrés à des approches communes visant à assurer la

⁴⁹ Les GCNU au niveau des pays sont également l'un des piliers de l'initiative « Unis dans l'action » du GNUD, tel que prévu dans les instructions permanentes destinées aux pays qui souhaitent y participer (voir par. 114-116 ci-après).

⁵⁰ Voir les résolutions 61/121 B, 62/111 B, 63/100 B et 66/81 B de l'Assemblée générale.

promotion croisée du système des Nations Unies⁵¹. La validité de ces conclusions a été confirmée par les réponses au questionnaire du CCI, ainsi que par le fait que les équipes spécialisées ne sont actuellement pas très actives.

Figure 11

Opinions des membres du GCNU au sujet des avantages découlant de la participation à la session annuelle de cet organisme

<i>Les principaux avantages découlant de la participation à la session annuelle du GCNU au niveau des hauts responsables sont les suivants :</i>	<i>Pourcentage</i>
Échange d'informations concernant les tendances se dessinant dans les domaines de l'information et de la communication dans d'autres entités des Nations Unies	74,4
Réseautage avec des collègues chargés des bureaux de l'information et de la communication d'autres entités des Nations Unies	71,8
Partage de bonnes pratiques et d'enseignements tirés de l'expérience dans les domaines de l'information et de la communication	59,0
Échanges de vues sur les orientations stratégiques à imprimer aux activités d'information et de communication dans le système des Nations Unies	53,9
Coordination des activités de communication portant sur des thèmes pertinents inscrits au programme de travail des organismes du système des Nations Unies	38,5
Mise au courant sur les plus récentes tendances apparaissant dans le domaine de l'information et de la communication à l'extérieur du système des Nations Unies grâce aux renseignements fournis par des experts de l'extérieur	35,9
Prise de décisions sur les priorités communes à privilégier pour les activités d'information et de communication du système des Nations Unies	25,6
Je n'assiste pas aux réunions annuelles du GCNU	18,0
Autres	18,0
Analyse des avantages découlant des activités du GCNU au niveau des pays	7,7

Source : Enquête du CCI (public cible : membres du GCNU au niveau des hauts responsables).

⁵¹ Par comparaison, un bref examen sur dossiers des rapports publiés sur les activités du CCINU a fait apparaître que les participants avaient accordé plus d'attention à la coordination à l'échelle de l'ensemble du système, tant en ce qui concerne les aspects pratiques que les mesures stratégiques. L'Inspecteur a tout particulièrement relevé des sujets tels que la facilitation des reportages télévisés réalisés dans les pays en développement sur les activités des Nations Unies, la coopération interinstitutions dans le domaine des productions audiovisuelles, le développement des communications en ligne pour le système, les débats portant sur les stratégies à mettre en œuvre pour éliminer la pauvreté, le VIH/sida, etc. Voir A/AC.198/2002/7.

112. En ce qui concerne le contenu concret des réunions annuelles du GCNU, les membres se sont accordés à reconnaître les améliorations qui s'étaient produites au cours des sessions récentes. La participation d'orateurs de l'extérieur est une nouvelle tendance qui est hautement appréciée par les participants. Le présent examen a permis de recueillir, auprès des responsables et des répondants à l'enquête, des suggestions qualitatives qui ont été faites sur les moyens d'améliorer les modalités de fonctionnement du GCNU et qui, de l'avis de l'Inspecteur, mériteraient d'être examinées de près (voir fig. 12).

Figure 12

Suggestions formulées pour rendre plus fructueuse la session annuelle du GCNU

- Trouver les moyens d'assurer, pendant toute l'année qui s'écoule entre deux sessions, le dynamisme des relations établies par des communicateurs qui font face aux mêmes types de difficultés ou consacrent leurs efforts à des thèmes similaires.
- Redynamiser les équipes spéciales pour créer un réseau (virtuel) entretenant un processus ininterrompu de réflexion sur des questions transversales, plutôt que de s'employer à préparer une série de manifestations portant sur des thèmes précis.
- Améliorer le site Web du GCNU et développer son Extranet (en y présentant des informations actualisées, des approches thématiques, etc.) pour faciliter le partage des connaissances entre les communicateurs à l'échelle de l'ensemble du système.
- Diversifier la participation à la session annuelle en la tenant à une période différente chaque année.
- Créer des sous-groupes chargés de s'occuper de questions pouvant présenter un intérêt commun pour les bureaux hors Siège et les commissions régionales.
- Augmenter la participation aux réunions hebdomadaires des communicateurs se trouvant ailleurs qu'au Siège (connexions vidéo ou audio avec branchement direct sur la salle de conférence) et poursuivre la diffusion des documents d'appui.
- Faire des questions liées aux activités sur le terrain un point régulièrement inscrit à l'ordre du jour des sessions annuelles (avec participation à distance, observations soumises par écrit, etc.) et communiquer les résultats des réunions aux présidents des GCNU des divers pays.
- Mettre en place un mécanisme officiel de suivi des décisions prises aux réunions précédentes.
- Organiser des manifestations parallèles, catégorie par catégorie (commissions régionales, SINU et services à l'intention des visiteurs, activités opérationnelles et humanitaires, etc.), pour permettre aux participants d'aborder certaines questions.
- Utiliser le GCNU pour faciliter les échanges périodiques de fonctionnaires entre les bureaux chargés de l'information et de la communication.
- Prévoir un budget destiné exclusivement au GCNU.

B. Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer du GNUD

113. Le principe de « l'unité dans la communication » ne faisait initialement pas partie de l'initiative « Unis dans l'action », mais dans la pratique, des pays pilotes ont élaboré rapidement des stratégies pour renforcer les communications dans le cadre de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies » (voir l'annexe V). De fait, l'importance des activités de communication entre toutes les entités a été soulignée par l'évaluation indépendante de l'initiative « Unis dans l'action » entreprise en 2012 sous la direction du Groupe d'encadrement de l'évaluation⁵². Une fois de plus, la diversité observée au niveau de la culture et des pratiques institutionnelles est un facteur qu'il n'est pas facile de prendre en compte lorsque l'on s'efforce de « communiquer d'une seule et même voix » en l'absence de dispositions précises, même quand l'équipe de pays des Nations Unies fonctionne en appliquant le principe du fonds unique, du budget unique et de la structure unique.

114. En 2014, l'initiative intitulée « Unité dans la communication » a été adoptée et approuvée par le GNUD en tant que pilier de la stratégie « Unis dans l'action », et elle est de plus en plus considérée comme l'un de ses éléments essentiels. Le secrétariat du GNUD s'était investi dans ce domaine en soutenant les travaux d'une équipe spéciale interinstitutions qui a bénéficié de la participation de 11 organismes et a reçu des apports des bureaux extérieurs par l'entremise des coordonnateurs résidents. Ces efforts ont atteint leur point culminant avec la publication d'un document détaillé intitulé « Guide de l'unité dans la communication » dans le cadre de la mise en œuvre des Procédures opérationnelles standard pour les pays adoptant l'approche « Unis dans l'action »⁵³. Il constitue désormais un élément essentiel pour les pays qui adoptent l'approche « Unis dans l'action » pour se doter d'un groupe de communication au niveau national et élaborer une stratégie de communication commune.

115. Il est encourageant de constater que le GNUD a approuvé la création du Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer en janvier 2015 afin de faire des activités communes de communication, de sensibilisation et de plaidoyer un facteur d'efficacité opérationnelle dans le contexte des priorités stratégiques du Groupe pour 2013-2016⁵⁴. Le Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) assure le secrétariat du Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer. En janvier 2015, ce dernier comprenait des représentants de 18 organismes et programmes de membres du GNUD au niveau des cadres supérieurs⁵⁵. Il a pour tâche de veiller à ce que les équipes de pays des

⁵² Note du Secrétaire général : Évaluation indépendante des enseignements tirés de l'initiative Unis dans l'action (A/66/859). Le rapport complet est disponible au site <http://www.un.org/en/ga/deliveringasone/pdf/mainreport.pdf>.

⁵³ Voir <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/Guide-to-Communicating-as-One-edited.pdf> et <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/06/SOPs-for-Countries-Adopting-the-Delivering-as-one-Approach-August-20141.pdf>.

⁵⁴ En 2008, le GCNU avait créé le Groupe de travail des communications au niveau des pays en poursuivant un objectif similaire, à savoir offrir un appui et une orientation systémiques solides pour promouvoir la cohérence et l'efficacité dans les activités entreprises au niveau des pays.

⁵⁵ Les membres en question étaient notamment le Service des centres d'information du Département (qui supervise le réseau des CINU) et le Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique, le CCS, le PAM, ONUSIDA, la Stratégie internationale des Nations Unies pour la prévention des catastrophes, l'UNESCO, la CNUCED, le PNUD, la Campagne pour la réalisation des objectifs du

Nations Unies « aient les outils et l'orientation nécessaires pour exploiter les avantages découlant de l'exécution d'activités de communication conjointes [...] avec de multiples parties prenantes et dans le domaine public, dans la mise en œuvre des mandats de base du système des Nations Unies et du Programme de développement pour l'après-2015 »⁵⁶. **L'Inspecteur souligne la nécessité d'inviter des représentants du Département des affaires politiques, du Département des opérations de maintien de la paix et de l'OCHA à adhérer au Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer, compte tenu des activités importantes que ces entités entreprennent au niveau des pays. Il a également noté qu'un poste de « spécialiste des politiques de communication et de la gestion des connaissances » avait été créé au sein du BCAD en février 2015 afin de promouvoir et soutenir le pilier « Unité dans la communication », notamment en partageant de bonnes pratiques et des études de cas.**

C. Vers une amélioration de la coordination à l'échelle du système

116. Au niveau du système des Nations Unies, les organismes qui le composent sont dépourvus d'un mécanisme conçu pour fixer de manière stratégique les priorités communes en matière d'information et de communication selon des modalités permettant de donner l'impulsion nécessaire pour le lancement de campagnes transectorielles consacrées à des questions présentant un intérêt commun. Le CSS en tant que tel ne s'occupe pas régulièrement des questions d'information et de communication revêtant une importance pour l'ensemble du système et n'assure pas une coordination étroite entre les efforts déployés à l'échelle du système dans le domaine de l'information et de la communication. C'est pour cette raison que le GCNU (au niveau des principaux responsables) et le Groupe de travail de la communication et du plaidoyer sont actuellement les principaux mécanismes permettant de traiter des questions d'information et de communication à l'échelle de l'ensemble du système.

117. Reconnaissant que le GCNU ne relevait pas officiellement du CSS en 2002 et qu'il n'a, pour cette raison, pas pu bénéficier du statut dont jouissait son prédécesseur, à savoir le CCINU, l'Inspecteur s'est abstenu de recommander d'instaurer de nouveau un arrangement institutionnel de ce genre. L'examen a confirmé les avantages découlant du rôle joué par le GCNU en tant que mécanisme de coordination interinstitutions, en particulier pour le réseautage et le partage d'information. **L'Inspecteur estime cependant que les dispositions actuellement applicables au GCNU pourraient être améliorées afin de renforcer le rôle stratégique joué par cet organe dans le système des Nations Unies. En tant que mécanisme officiel, il doit faire face à certaines contraintes sur ce plan.** En élaborant à l'intention du GCNU, de préférence à l'occasion de la réunion annuelle des hauts responsables, un mandat en vertu duquel il serait chargé de susciter une large mobilisation de la part des organismes du système des Nations Unies, on définirait plus clairement son rôle et sa mission. Ainsi actualisé et modernisé, ce mandat devrait ensuite faire l'objet d'une large diffusion pour permettre aux parties prenantes intéressées du système des Nations Unies d'en prendre connaissance et d'accroître leur degré de sensibilisation. La présentation de ce mandat au Comité de

Millénaire pour le développement, l'OMS, le PNUE, l'UNICEF, le HCR, le FNUAP, ONU-Femmes, l'ONUDI et les commissions régionales.

⁵⁶ Mandat du Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer du GNUD, décembre 2014.

l'information pourrait offrir une occasion de promouvoir le rôle et la mission du GCNU, ainsi que de le rapprocher des hauts responsables chargés d'assurer la gestion du système.

118. L'Inspecteur se félicite de l'institutionnalisation du Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer du GNUD au sein de la structure du CCS et attend avec intérêt d'observer les effets positifs qu'exercera un mécanisme permanent de ce genre sur le renforcement des capacités de communication au niveau des activités sur le terrain. Toutefois, la principale responsabilité du GNUD est toujours d'assurer la coordination des activités de développement des Nations Unies au niveau des pays et la prise en compte des questions d'orientation politique liées aux opérations déployées dans les pays. Le Groupe n'est par conséquent pas en mesure de jouer un rôle stratégique dominant à caractère plus général en tant qu'organe autonome.

119. Il est par conséquent important d'assurer une coordination et une coopération étroites entre le GCNU et le Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer afin de tirer parti de leurs points forts respectifs et de créer de la valeur ajoutée. Il est possible d'atteindre cet objectif en mettant résolument l'accent sur les complémentarités et les effets de synergie existant entre les deux groupes afin de renforcer encore les capacités d'information et de communication au sein du système des Nations Unies.

120. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait renforcer la coordination et la coopération entre les organismes du système des Nations Unies dans le domaine de l'information et de la communication.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient encourager, le cas échéant, leurs représentants au Groupe de la communication des Nations Unies, au niveau des dirigeants, ainsi qu'au Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer du GNUD, à coordonner étroitement leurs activités et à favoriser l'établissement de rapports mettant résolument l'accent sur les complémentarités et les effets de synergie entre les deux groupes afin de renforcer encore les capacités d'information et de communication dans le système des Nations Unies⁵⁷.

D. Centres d'information des Nations Unies⁵⁸

121. L'idée de la mise sur pied d'un réseau de bureaux auxiliaires hors Siège « afin d'assurer, dans toute la mesure possible, que les peuples de toutes les parties du monde soient renseignés sur les Nations Unies » a été consacrée dans la résolution de l'Assemblée générale portant création du Département de l'information. Après plusieurs opérations de rationalisation, le réseau des centres d'information des Nations Unies (CINU) comprend maintenant quatre catégories de bureaux, à savoir

⁵⁷ Cette recommandation n'est adressée qu'à titre d'information aux organismes qui ne font actuellement pas partie du Groupe de travail sur la communication et le plaidoyer (ONU-Habitat, HCR, ONUDC, UNOPS, UNRWA, CCI, FAO, AIEA, OACI, OIT, OMI, UIT, OMT, UPU, OMPI et OMM).

⁵⁸ Le CCI a déjà examiné la question des CINU; voir note de bas de page 6.

un Centre d'information régional des Nations Unies (à Bruxelles, créé en 2004 et couvrant 22 pays européens), 2 services d'information des Nations Unies (à Genève et Vienne), 52 centres d'information des Nations Unies, et 8 bureaux des Nations Unies (administrés par le PNUD). À l'heure actuelle, 51 pays ou territoires ne sont pas couverts par ce réseau. Dans de tels cas, les activités d'information et de communication relèvent du GCNU ou sont menées directement sous les auspices des équipes de pays des Nations Unies ou du Bureau du Coordonnateur résident, selon la nature des dispositions locales applicables.

122. Le réseau des CINU a suscité une attention considérable de la part des États Membres au fil des ans⁵⁹. La circulaire du Secrétaire général relative à l'organisation du Département de l'information a énoncé comme suit les fonctions de base d'un centre d'information des Nations Unies : a) en les faisant mieux connaître, mobiliser un soutien en faveur des activités de l'Organisation des Nations Unies en diffusant des informations et en organisant des activités et des manifestations spéciales en coopération avec les médias locaux, les organisations non gouvernementales, les établissements d'enseignement et d'autres partenaires locaux; et b) fournir au Siège des informations sur la manière dont les médias nationaux et régionaux traitent des activités menées par l'ONU et de certains événements⁶⁰. La question de savoir si le réseau est équipé pour assumer un mandat aussi ambitieux et diversifié a été souvent débattue et continue d'être délicate. Le présent examen aborde brièvement quelques-uns des aspects de la gestion des CINU et analyse le rôle qu'ils jouent en contribuant dans une large mesure à la dynamique globale des activités entreprises à l'échelle de l'ensemble du système dans le domaine de l'information et de la communication sur le terrain⁶¹.

123. Les CINU sont dirigés soit par un fonctionnaire du Département de l'information ayant rang de directeur ou d'administrateur, soit par un coordonnateur résident du PNUD. **En septembre 2014, le Service des centres d'information du Département (qui gère le réseau au sein de ce dernier) a préparé un projet de mandat des coordonnateurs résidents exerçant les fonctions de directeur de bureau extérieur (CINU) pour définir clairement certains aspects de leur rôle et de leurs rapports avec le Département. Cette initiative est louable, en particulier parce qu'elle souligne l'importance des priorités à prendre en compte dans le domaine de la communication au niveau des pays à l'échelle du système tout entier. De l'avis de l'Inspecteur, ce projet de mandat devrait être présenté sous sa forme définitive dès que possible.**

124. L'appui fourni par le Département de l'information a été jugé efficace (55,2 %) ou très efficace (10,7 %) par les directeurs et fonctionnaires des CINU qui ont participé à l'enquête du CCI. Un certain sentiment d'isolement a cependant été exprimé par des membres du personnel de plusieurs CINU du réseau; des observations ont été faites au sujet du caractère vertical et unilatéral des relations

⁵⁹ Au fil des ans, l'Assemblée générale a adopté des résolutions qui ont prévu la mise en œuvre de directives et lignes directrices destinées à renforcer les CINU et à mettre l'accent sur la fonction exclusive qu'ils assument. Voir les résolutions 1086 (XI), 50/31 B et 62/111 A-B.

⁶⁰ Voir ST/SGB/1999/10, par. 6.3.

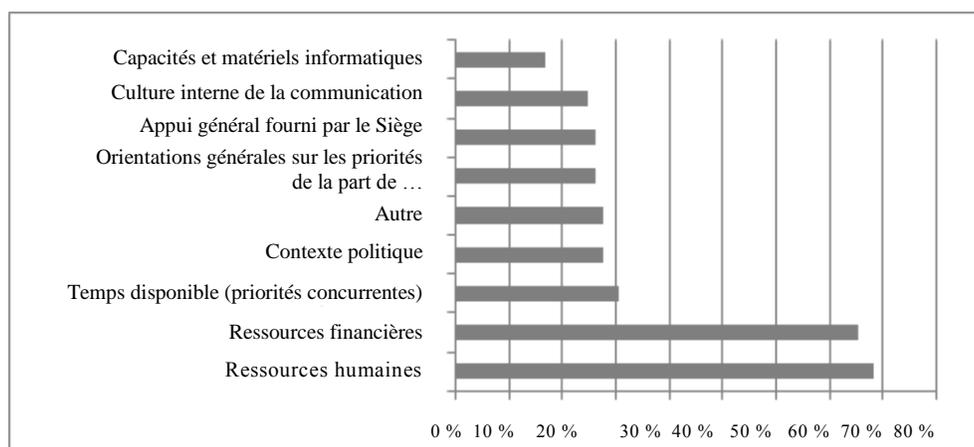
⁶¹ À cet égard, l'Inspecteur regrette que seuls 22 directeurs de CINU aient fourni des réponses, la majorité d'entre eux faisant partie du Département de l'information, étant donné que des 26 directeurs chargés d'administrer un CINU en tant que coordonnateurs résidents, seuls six ont participé à l'enquête. Cinquante fonctionnaires affectés à des CINU à l'échelle mondiale ont fourni des réponses.

avec le Siège. Des préoccupations exprimées à diverses reprises semblaient être liées aux délais de diffusion des matériels et à la confirmation des thèmes des campagnes, et les problèmes rencontrés dans ces contextes empêchaient de procéder à une planification efficace, ce qui avait pour effet d'affecter les activités envisagées avec des partenaires potentiels.

125. Bien que les CINU soient en théorie dotés de fonctions et d'objectifs similaires en matière d'information et de communication, les capacités dont ils disposent à titre individuel diffèrent considérablement sur le plan des ressources humaines et financières qui leur sont affectées, ainsi qu'en ce qui concerne leurs moyens administratifs et leur budget de fonctionnement. Le Service des centres d'information du Département attribue des ressources aux CINU au cas par cas, selon des méthodes internes complexes⁶². L'annexe V permet de se faire une idée de la diversité extrême des situations locales et de la pénurie globale de ressources; de fait, certains CINU ne disposent que de ressources extrêmement limitées pour assurer leur fonctionnement. C'est pour cette raison que les participants à l'enquête ont indiqué que le niveau des ressources représentait la principale cause de difficultés qu'ils rencontraient dans l'exercice de leurs fonctions (voir fig. 13).

Figure 13

Opinions des directeurs et fonctionnaires des CINU au sujet des difficultés rencontrées dans l'exécution de leurs tâches



Source : Enquête du CCI (public cible : directeurs et fonctionnaires des CINU).

126. Dans de nombreux pays, on considère que les CINU sont les entités des Nations Unies qui sont les mieux équipées pour s'occuper des activités d'information et de communication (ce qui est probablement vrai dans la majorité des cas, étant donné que cette fonction présente souvent des lacunes dans les autres

⁶² Lors du calcul des fonds affectés chaque année aux CINU, le Département de l'information a indiqué qu'il tenait compte des éléments suivants au cas par cas : a) dépenses antérieures; b) dépenses fixes, telles que loyer, entretien, services publics, charges communes, sécurité, assistance temporaire, contribution gouvernementale, frais de recouvrement des coûts du PNUD; c) besoins nouveaux, par exemple en cas de remplacement d'une automobile, d'un générateur ou d'une photocopieuse, d'installation de systèmes de sécurité, de remise en état de locaux, de réinstallation, etc.

organismes), mais il est paradoxal que les ressources qui leur sont affectées restent souvent assez limitées, ce qui les empêche de jouer un rôle plus actif vis-à-vis des autres entités des Nations Unies en tant que catalyseurs pour la prise de mesures conjointes à l'échelle du système tout entier. Les CINU fournissent essentiellement des conseils et des orientations, et élargissent occasionnellement le champ de leurs activités de soutien en dispensant des formations, en gérant les contacts avec les médias, et en suivant et analysant ce que font ces derniers. Le Département de l'information a mis l'accent sur le fait que les CINU fournissent fréquemment une assistance ponctuelle que les organismes, fonds et programmes devraient, à défaut, se procurer en s'adressant à d'autres sources, et il a décrit des initiatives entreprises pour partager des services de base, des locaux, des activités de sensibilisation et des moyens de transport avec les membres des équipes de pays.

127. L'examen a révélé que quand un CINU est présent dans un pays, un GCNU local a été créé dans la grande majorité des cas. En pratique, les CINU, et les SINU encore plus, jouent souvent un rôle de chef de file dans le traitement des questions d'information et de communication en organisant et coordonnant les activités à entreprendre au niveau local. Une enquête menée par le Département de l'information en 2014 a montré que dans la grande majorité des cas, c'est le CINU qui se distingue par l'action vigoureuse qu'il mène au niveau institutionnel en présidant le GCNU ou en prenant de facto la direction des opérations en tant que participant principal. L'examen a également confirmé que la participation du directeur du CINU aux réunions de l'équipe de pays des Nations Unies est une pratique bien établie (dans 86 % des cas selon les résultats de l'enquête du CCI).

E. Les groupes de la communication des Nations Unies au niveau des pays

128. En 2006, le GCNU a adopté un modèle d'exploitation de base pour les groupes fonctionnant au niveau des pays⁶³. L'objet de cette mesure était de réunir les spécialistes de la communication présents dans chaque pays (y compris ceux qui s'y trouvaient dans le cadre de missions de maintien ou de consolidation de la paix, ou pour intervenir dans des situations d'urgence humanitaire) afin de renforcer la coopération interinstitutions et de créer de meilleures conditions pour les activités d'information et de communication entreprises au niveau des médias régionaux ou nationaux, ainsi qu'en collaboration avec les autorités locales. Ce modèle d'exploitation indique que les groupes de la communication des Nations Unies doivent être créés en tant que partie intégrante d'une équipe de pays des Nations Unies. En l'absence d'un tel groupe, la coordination à assurer entre les organismes exerçant leurs activités dans le domaine de l'information et de la communication incombe directement au coordonnateur résident ou au directeur du CINU (selon les dispositions adoptées au niveau local).

129. L'efficacité des GCNU au niveau des pays a été évaluée dans le cadre d'enquêtes menées en 2007 et 2009⁶⁴. Le CCI s'est également adressé aux responsables et coordonnateurs de l'information et de la communication sur le

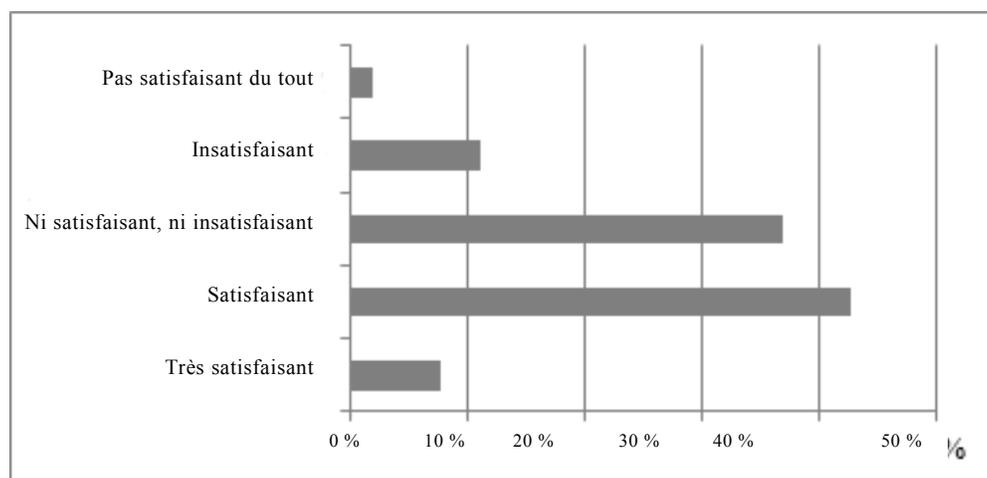
⁶³ UNCG at the country level: Basic Operating Model (le GCNU au niveau des pays : modèle d'exploitation de base – adopté par le GCNU le 2 mars 2006).

⁶⁴ Enquête menée auprès des coordonnateurs résidents (2007) et enquête sur le rôle des CINU dans les GCNU réalisées par le Département de l'information et le BCAD (2009).

terrain pour déterminer les conditions dans lesquelles le GCNU fonctionne sur le plan des ressources, du personnel, des infrastructures et des activités. Les résultats globaux des enquêtes effectuées par le CCI ont été similaires à ceux des évaluations susmentionnées (fig. 14 et 15).

Figure 14

Opinions des responsables et coordonnateurs de l'information et de la communication sur le fonctionnement des GCNU au niveau des pays



Source : Enquête du CCI (public cible : directeurs et fonctionnaires des CINU).

Figure 15

Principales activités menées par les GCNU au niveau des pays

<i>Le GCNU (au niveau des pays) permet à ses membres ...</i>	<i>Pourcentage</i>
D'échanger des informations sur les activités et événements projetés par leur organisme	83,2
De préparer et entreprendre des activités d'information et de communication conjointes	64,2
De coordonner les priorités des organismes et les manifestations qu'ils projettent d'organiser avec celles d'autres organismes/institutions du système des Nations Unies	55,5
De prendre des mesures pour améliorer le profil des Nations Unies vis-à-vis des médias aux niveaux national et/ou régional	51,5
De procéder à des échanges de vues stratégiques sur la communication à l'échelle de plusieurs institutions ou de l'ensemble du système	42,8
De mettre en commun/partager des ressources humaines pour mener des activités d'information et de communication conjointes	30,6

<i>Le GCNU (au niveau des pays) permet à ses membres...</i>	<i>Pourcentage</i>
De mettre en commun/partager des ressources financières pour mener des activités d'information et de communication conjointes	26,6
Autres options	12,7

Source : Enquête du CCI (public cible : responsables de l'information/de la communication).

130. Les circonstances locales influencent les résultats concrets obtenus par les GCNU dans l'exécution d'activités conjointes, même si certaines tendances communes sont discernables. Plusieurs pays sont dotés de GCNU bien établis, et quelques-uns d'entre eux ont réussi à mettre en commun leurs ressources humaines et financières en créant des mécanismes de coordination solides, en concluant des accords sur des messages et des images de marque communs, et en partageant de bonnes pratiques. Des stratégies de communication conjointes ont été élaborées en tenant compte du contexte, des besoins, des capacités et des situations particulières propres aux divers pays (période de conflit, lendemain d'un conflit, ou phase de transition).

131. Par exemple, l'Équipe de la communication pour le Viet Nam comporte un effectif de base pleinement intégré comprenant 15 fonctionnaires détachés de 6 organismes (ONUSIDA, PNUD, FNUAP, UNICEF, VNU et ONU-Femmes) et 3 titulaires de postes relevant de la stratégie « Unité d'action des Nations Unies » financés par un budget commun consacré aux activités de communication (y compris le poste du spécialiste de la communication chargé de diriger l'équipe). Celle-ci collabore avec les coordonnateurs des activités d'information et de communication d'autres organismes (FAO, OIT, OMI, UNESCO, ONUDC et OMS).

Difficultés et succès rencontrés au niveau des pays

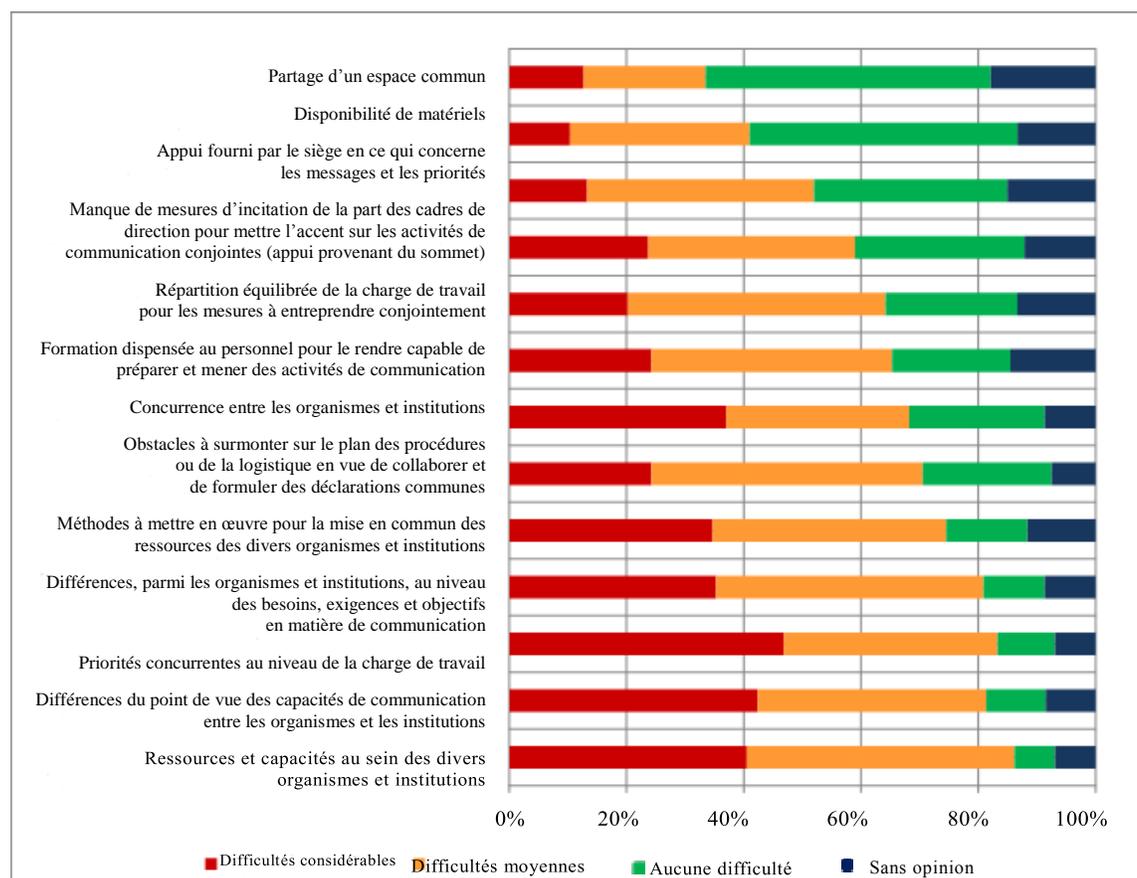
132. La figure 16 présente les principales difficultés à surmonter, selon le classement établi par les répondants à l'enquête du CCI qui exercent leurs activités sur le terrain. Elle met en lumière celles qui sont attribuables au manque de capacités au sein des organismes et aux problèmes de coopération entre eux. Les mêmes difficultés ont été mentionnées par l'Inspecteur à l'occasion des entrevues. D'autres difficultés étaient notamment liées à la présence ou à l'absence d'un centre d'information des Nations Unies au lieu d'affectation, à la dynamique des communications au bureau du coordonnateur résident, à l'appui fourni par les cadres supérieurs au sein des divers organismes, aux obstacles à surmonter pour établir une relation entre les campagnes entreprises à l'échelle mondiale et les contextes locaux, et au niveau insuffisant du soutien accordé par le GNUD au-delà de l'aide à l'élaboration d'instructions permanentes.

133. En 2007, le GNUD a examiné les résultats obtenus par les pays pilotes dans l'établissement de communications entre eux. L'étude réalisée à cette occasion a fait apparaître plusieurs résultats communs, enseignements tirés de l'expérience et pratiques efficaces, tout en mettant également en lumière des difficultés similaires, par exemple dans des cas tels que ceux énumérés ci-après : a) groupes de la communication dont le personnel ne manifeste qu'un engagement limité; b) organismes exécutant des stratégies de communication individuelles pour lesquelles la coordination est limitée ou nulle; c) capacité limitée de communication

stratégique à l'échelle de l'ensemble du système; et d) non-attribution d'un statut prioritaire aux communications internes destinées à promouvoir des réformes⁶⁵.

Figure 16

Opinions exprimées par les spécialistes et coordonnateurs de l'information et de la communication sur les difficultés à surmonter pour mener des activités de communication conjointes (pourcentage)



Source : Enquête du CCI (public cible : spécialistes de l'information/de la communication).

134. En dépit des difficultés décrites ci-dessus, il existe des exemples concrets d'activités entreprises conjointement à de nombreux endroits. La plupart du temps, elles sont menées par l'entremise du GCNU ou sont lancées par le centre d'information des Nations Unies. Elles portent principalement, par exemple, sur la célébration d'une journée ou d'une année internationale, les campagnes de promotion des objectifs du Millénaire pour le développement, des campagnes thématiques locales ou régionales, le lancement d'un site Web commun, la publication de bulletins de nouvelles communs, etc.

135. Les personnes ayant participé aux entrevues se sont accordées pour dire que le principal élément de valeur ajoutée fourni par un GCNU fonctionnant correctement

⁶⁵ Voir le rapport du GNUM intitulé « Communicating as One: Lessons Learned from Delivering as One in 2007 ».

est la définition d'une approche commune en matière d'information et de communication pour le système des Nations Unies dans un pays donné, compte dûment tenu des circonstances locales et des activités des divers organismes. Ainsi que l'ont indiqué les spécialistes de l'information et de la communication en poste dans des bureaux extérieurs, les avantages découlant de l'initiative intitulée « Unité dans la communication » peuvent être soit qualitatifs (par exemple en cas d'amélioration des relations avec les médias), soit quantitatifs (par exemple en cas d'élargissement des publics), tel qu'illustré par les exemples suivants :

- Le Président du Groupe de la communication des Nations Unies pour le Rwanda a déclaré que « l'Organisation des Nations Unies communique en tant qu'entité unique clairement identifiable grâce à son image de marque. Elle augmente la portée et la qualité des campagnes en faisant connaître les principaux résultats obtenus par l'ONU dans le pays. Le tout est plus grand que la somme des parties des points de vue du professionnalisme et des résultats »;
- En Éthiopie, le Coordonnateur résident s'est félicité du rôle crucial joué par le GCNU en définissant la place particulière qu'occupe le système des Nations Unies en matière de communication dans un contexte concurrentiel et fragmenté;
- Au Viet Nam, le responsable de la communication a mis l'accent sur des éléments positifs tels qu'une augmentation de l'efficacité des activités de plaidoyer, une harmonisation plus poussée et une meilleure utilisation des médias, de même que la diffusion de messages clairs, ciblés et plus homogènes grâce à l'existence d'un « guichet unique » pour les ressources et le savoir-faire dans le domaine de la communication. Une évaluation indépendante a mis en lumière les opinions positives émises par les parties prenantes sur les résultats obtenus par l'équipe⁶⁶.

136. Dans le passé, quelques initiatives ont été prises pour regrouper les données recueillies au niveau des pays sur les activités de communication conjointes; la méthode utilisée à cet effet a consisté à exploiter les informations fournies par les coordonnateurs résidents ou publiées dans les rapports annuels des GCNU, l'objectif poursuivi étant de faire connaître les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience. Cette pratique a pris fin en raison d'un manque de ressources. **Tout en reconnaissant les difficultés à surmonter pour recueillir et diffuser des données qualitatives en utilisant des méthodes de ce genre, dont l'application prend beaucoup de temps, et en soulignant l'intérêt que présentent ces activités en tant que moyens de recenser et faire connaître les succès remportés au niveau local, l'Inspecteur recommande que cette pratique soit maintenue en consacrant des ressources suffisantes aux mesures à mettre en œuvre à cette fin.** La figure 17 contient une description de quelques bonnes pratiques des GCNU qui ont été mises en lumière par le présent examen.

⁶⁶ Derek Poate (ITAD Ltd.), Dang Ngoc Dung et Nguyen Hang. Évaluation, menée par le pays, de l'initiative pilote des Nations Unies intitulée « Unis dans l'action » au Viet Nam (mai 2010).

Figure 17
Bonnes pratiques des GCNU au niveau des pays

Liens solides établis avec l'équipe de pays des Nations Unies

Le modèle de fonctionnement de base comprend un rattachement hiérarchique au coordonnateur résident qui, en tant que chef de l'équipe de pays, est censé adresser une évaluation annuelle des activités du GCNU au secrétariat du Groupe de la communication des Nations Unies hébergé par le Département de l'information. Par exemple, en Éthiopie, les activités de communication sont un point qui est systématiquement inscrit à l'ordre du jour de chaque réunion mensuelle de l'équipe de pays. Le Président du GCNU informe tous les directeurs d'organisme des progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan de travail pour la communication et des difficultés à surmonter pour le réaliser, et demande à l'équipe de pays de fournir l'appui nécessaire à cet effet.

Agent de liaison affecté à la communication au bureau du Coordonnateur résident

Dans de nombreux cas, le bureau du Coordonnateur résident joue un rôle primordial dans la coordination des activités. Les résultats d'entrevues et d'enquêtes ont indiqué que la présence d'un spécialiste/coordonnateur de la communication dans ce bureau permet au GCNU d'accomplir plus efficacement ses tâches. Un répondant à l'enquête du CCI a fait remarquer que « les problèmes à surmonter ont été fortement réduits suite à la nomination d'un responsable de la communication à plein temps au bureau chargé de l'initiative "Unis dans l'action", sa fonction consistant à assurer le secrétariat du GCNU et de coordonner les activités ».

Présidents des GCNU

L'examen a permis de recenser de bonnes pratiques, telles que la nomination de coprésidents des GCNU ou l'utilisation d'un système de roulement pour la nomination des présidents de ces organes, qui ont contribué à assurer leur dynamisme (par exemple, dans le cas de l'Éthiopie).

Membres des GCNU

Le modèle de fonctionnement de base fait mention de « coordonnateurs de la communication de toutes les entités des Nations Unies exerçant leurs activités dans le pays, notamment dans le cas de celles qui sont associées à des missions de maintien et de consolidation de la paix, ainsi qu'à la fourniture de secours d'urgence en cas de crise humanitaire ». Dans la pratique, il peut s'agir de spécialistes de l'information et de la communication présentant un profil professionnel ou, à l'autre extrémité du spectre, de coordonnateurs qui ne possèdent pas toujours de connaissances spécialisées dans le domaine de la communication et gèrent les activités d'information et de communication en tant que tâches supplémentaires.

Un critère essentiel à satisfaire pour assurer le succès des activités des GCNU consistait à disposer de capacités professionnelles suffisantes pour être en mesure d'élaborer une approche stratégique plutôt que de se contenter de diffuser purement et simplement des informations. L'enquête effectuée par le Groupe de recherche en matière d'évaluation et de communication a révélé que les GCNU comptant un nombre relativement élevé de spécialistes de l'information et de la

communication à plein temps affichaient des taux d'efficacité supérieurs à ceux enregistrés dans les groupes dont l'effectif en spécialistes de ces activités était inférieur.

L'examen a recensé plusieurs cas où la composition du GCNU avait été élargie en permettant à des organismes n'appartenant pas aux Nations Unies de participer à leurs activités (par exemple à Vienne). L'Inspecteur a estimé que cette pratique s'inscrivait dans le cadre d'une évolution positive.

Ressources des GCNU

Les répondants en poste dans des bureaux extérieurs ont indiqué que le manque de ressources était une cause de difficultés importantes (50 %) ou modérées (35,2 %). En fait, l'examen n'a recensé qu'un nombre limité de cas dans lesquels les GCNU disposaient d'un budget leur permettant de préparer et d'accomplir leurs activités. Au lieu de cela, des dispositions sont prises au cas par cas en vue du partage des ressources (humaines ou financières) pour assurer la diffusion de certaines publications ou organiser des manifestations ou campagnes sur des thèmes précis.

Il existe quelques exemples de mise en commun des ressources, mais ils demeurent des exceptions. Dans le cas des pays pilotes participant à l'initiative « Unis dans l'action », le budget des GCNU peut être plus élevé étant donné qu'il est financé au moyen d'un montant imputé sur le poste budgétaire correspondant au Fonds du programme « Unis dans l'action ». Les spécialistes de l'information et de la communication des bureaux extérieurs ont fait savoir à l'Inspecteur que le fait de disposer d'un budget pour les GCNU permet d'améliorer la planification et d'augmenter l'efficacité des activités, en plus d'aider les organismes de taille relativement réduite à faire entendre leur voix dans le pays.

Stratégies de communication locales

Pour le GCNU, la présence d'une stratégie de communication locale est à la fois un signe de son efficacité et un facteur habilitant pour la planification et la mise en œuvre d'activités conjointes. Une telle stratégie est l'un des principaux outils à utiliser pour adapter les messages aux contextes national et local, ainsi qu'aux médias nationaux. Dans le cas du Rwanda, la stratégie de communication « Unité d'action des Nations Unies » a été approuvée par l'équipe de pays des Nations Unies. Elle est financée par un budget qui lui est propre, et son exécution est contrôlée en utilisant un cadre de suivi et d'évaluation. Les stratégies locales examinées par l'Inspecteur ont généralement été élaborées en utilisant les éléments décrits au paragraphe 34 du présent rapport.

F. Renforcement des dispositions locales appliquées pour assurer des communications conjointes

137. En 2008, le comité des politiques du Secrétaire général a déclaré que « le Secrétariat et les directeurs des organismes, fonds et programmes des Nations Unies devraient prendre des mesures concrètes pour renforcer le Groupe de la communication des Nations Unies en tant que mécanisme de communication pour le système des Nations Unies à l'échelle mondiale, régionale et nationale (...) ». De l'avis de l'Inspecteur, cette déclaration est toujours d'actualité et mérite d'être prise en compte de manière plus approfondie à tous les niveaux. L'examen a mis en

lumière un certain nombre de bonnes pratiques susceptibles de servir de base aux efforts à entreprendre à cet effet. D'autres mesures pourraient également être envisagées, telles que le déploiement, au niveau des bureaux extérieurs, d'un nombre accru d'administrateurs assumant des responsabilités bien définies dans le domaine de l'information et de la communication, la mise en application d'instructions données par les cadres de direction à leurs subalternes pour les inciter à participer à des efforts conjoints entrepris localement, et notamment à créer des équipes communes chargées de l'information et de la communication, le renforcement des relations avec les centres d'information des Nations Unies pour mieux déterminer les domaines dans lesquels un appui pourrait être obtenu et une collaboration serait envisageable, etc.

138. On trouvera à l'annexe V des données chiffrées détaillées sur les dispositions prises au niveau des pays, des États et des territoires, et indiquant les mesures adaptées en vue d'assurer le renforcement ainsi prévu pour permettre l'exécution d'activités de communication conjointes (création de 125 groupes de communication des Nations Unies et recensement de 42 stratégies locales conjointes); la figure 18 présente une récapitulation de la situation en ce qui concerne ces dispositions.

Figure 18

Dispositions prises dans le domaine de l'information et de la communication aux niveaux régional et local

	<i>Afrique</i>	<i>Amériques</i>	<i>États arabes</i>	<i>Asie et Pacifique</i>	<i>Europe et CEI</i>	<i>Total</i>
Nombre de pays/États/territoires	45	42	21	43	57	208
CINU/SINU/BNU	17	10	8	12	14	61
Pays/États/territoires couverts	34	32	16	33	41	156
Pays/États/territoires non couverts	10	10	5	10	16	51
GCNU au niveau des pays	41	22	13	24	25	125
Stratégie de communication conjointe pour le pays	22	4	3	8	5	42
Sites Web communs du système des Nations Unies	26	20	9	27	24	106

Source : Réponses aux entrevues et questionnaires, et recherches du CCI.

139. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer la coordination et la coopération entre les organismes du système des Nations Unies dans le domaine de l'information et de la communication.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient prendre des mesures concrètes pour renforcer les capacités d'information et de communication au niveau des activités sur le terrain entreprises au sein de leur organisme, le cas échéant. Les groupes locaux de communication auraient ainsi la possibilité de mener des activités conjointes en tenant dûment compte des circonstances locales et des priorités énoncées dans le mandat de leur organisme, et d'accroître l'efficacité et les effets de ces activités.

IV. Les médias sociaux dans le système des Nations Unies

140. L'augmentation spectaculaire de la popularité des médias sociaux au cours de la dernière décennie ne semble pas près de s'atténuer; en janvier 2014, plus de 2 milliards de personnes étaient titulaires de comptes en activité dans des médias sociaux. La pénétration de ces médias varie d'une région à l'autre et se situe entre 5 % à 56 % selon des statistiques récentes, la hausse la plus remarquable étant enregistrée dans les pays développés, bien qu'une augmentation s'observe également dans les pays en développement⁶⁷. Dans le même temps, les secteurs public et privé ont compris qu'outre le fait que les médias sociaux représentent un nouveau moyen de communication aux niveaux social et interpersonnel, ils constituent des instruments d'une importance primordiale pour leur permettre de faire connaître leurs objectifs et priorités, compte tenu de leur portée et du potentiel qu'ils offrent du point de vue de l'interaction avec les publics visés.

141. Selon la définition qui en est donnée dans le dictionnaire Oxford en ligne, les médias sociaux sont « des sites Web et applications qui permettent aux utilisateurs de créer et de mettre en commun des contenus, ou de participer à des activités de réseautage social ». Cette expression désigne divers types d'applications utilisées pour diffuser des textes, des images et des fichiers audio et vidéo. Les applications qui sont les plus populaires à l'heure actuelle sont décrites à l'annexe VI. Seuls quelques-uns des organismes du système des Nations Unies ont fait figurer une définition des médias sociaux dans leur documentation de référence sur cette question (le FNUAP et le PAM, entre autres). Les lignes directrices d'ONUSIDA indiquent ce qui suit : « Par médias sociaux, on entend tout contenu créé en ligne en utilisant les technologies de publication accessibles sur le Web. Des exemples de médias sociaux sont notamment les blogues, les podcasts, les tableaux d'affichage électronique, les sites Web de réseautage social, les sites de partage de marque-pages sociaux, les wikis, les sites d'échange d'opinions et les sites de partage de contenus multimédias »⁶⁸.

A. Les organismes du système des Nations Unies et les médias sociaux

142. Gardant à l'esprit le fait que des médias tels que la radio, la télévision et la presse écrite sont toujours une importante source d'informations pour le public dans de nombreux pays, les délégués qui ont assisté aux sessions du Comité de l'information ont souligné la nécessité de renforcer l'image et la présence de l'Organisation des Nations Unies non seulement par l'intermédiaire des filières en ligne, mais aussi en utilisant les moyens traditionnels⁶⁹. Dans le même temps, l'évolution rapide des technologies, dans laquelle les médias sociaux ont joué un rôle de premier plan, a créé de nouvelles occasions d'établir une interaction avec le public et de transmettre des messages directement et rapidement, et les organismes du système des Nations Unies les ont largement exploitées. Dans le cadre d'une initiative reflétant le consensus de plus en plus large manifesté au sujet de l'importance des médias sociaux, l'équipe du Département de l'information

⁶⁷ Voir <http://wearesocial.net/blog/2014/01/social-digital-mobile-worldwide-2014>.

⁶⁸ UNUSIDA, Social Media Guidelines for Staff, septembre 2009.

⁶⁹ Voir A/68/21 et A/69/21.

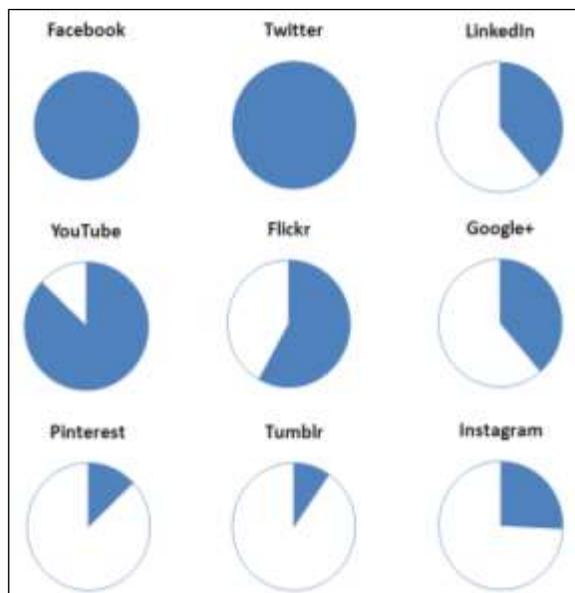
spécialisée dans ces médias et un certain nombre d'États Membres ont organisé conjointement la Journée des médias sociaux des Nations Unies, qui a eu lieu pour la toute première fois au Siège de l'ONU au début de 2015 et a rassemblé des diplomates, des spécialistes des communications et des représentants de ce secteur qui ont participé à des débats sur les tendances qui s'y font jour et les défis à surmonter.

143. Au cours de la préparation du présent examen, les responsables ont reconnu que l'importance croissante prise par les médias sociaux avait eu une incidence sur les pratiques diplomatiques et augmenté la complexité de la situation caractérisant le domaine de la communication pour les organisations internationales. Dans un nombre croissant de cas, les gouvernements et les missions permanentes des États Membres ont des comptes sur les médias sociaux et les utilisent dans une mesure telle que les informations qui y sont véhiculées deviennent partie intégrante de la documentation accessible au public. Les plateformes des médias sociaux offrent également un espace propice à l'établissement de contacts avec le grand public et avec certains groupes de parties prenantes et de bénéficiaires, et d'établir progressivement des liens avec les instances chargées de l'élaboration des politiques. Les activités d'information et de communication exécutées par l'entremise des médias sociaux font de plus en plus souvent figure d'exemples à suivre pour les communications des organismes. Par exemple, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a lancé l'idée de mettre en œuvre une stratégie intitulée « Twitter first », dont l'objet est de mettre à jour son compte Twitter pour diffuser des nouvelles pertinentes avant d'actualiser son site Web.

144. La figure 19 montre comment les organismes du système des Nations Unies ont adopté les médias sociaux. Tous les organismes ont des comptes Facebook et Twitter, et un grand nombre d'entre eux sont également présents sur d'autres plateformes. Beaucoup de comptes institutionnels ont déjà un grand nombre d'abonnés. Des comptes « phares »⁷⁰ coexistent avec un nombre considérable de comptes créés par des départements organiques ou par les bureaux régionaux ou de pays des missions sur le terrain. Les commissions régionales des Nations Unies sont également présentes sur plusieurs réseaux.

⁷⁰ L'annexe VII présente des renseignements détaillés sur les comptes des organismes.

Figure 19
**Comptes ouverts dans des médias sociaux par les organismes
 du système des Nations Unies**



Infographie réalisée par le CCI (2015).

145. Les résultats obtenus sur le plan de l'établissement de contacts avec les publics sont considérables. Certaines organisations et entités telles que le Secrétariat de l'ONU, le HCR, l'UNICEF et l'OMS font état de plus d'un million d'abonnés sur Twitter⁷¹. Si les publics fréquentant les médias sociaux gérés sur Facebook et Twitter dans le cadre des comptes ouverts par les organismes ayant participé aux enquêtes du CCI étaient regroupés sous la forme d'un public global unique, on atteindrait le chiffre de 25 millions de personnes (2014). L'UNICEF, dont la présence dans les médias sociaux est particulièrement forte grâce à son recours à des moyens perfectionnés, a accumulé plus de 3 500 vidéos dans son compte YouTube principal. La vidéo la plus populaire a été visionnée presque 700 000 fois, tandis que la plupart des autres vidéos ont, selon les estimations, été visionnées entre 10 000 et 15 000 fois. L'OMPI a indiqué que l'une de ses vidéos sur YouTube avait été visionnée plus de 4,4 millions de fois⁷².

⁷¹ Étude sur la twiplomacie, 2013.

⁷² Le chiffre de 25 millions a été obtenu en additionnant le nombre de mentions « J'aime » sur les sites Facebook des divers organismes à celui de leurs abonnés sur Twitter, et au nombre total d'abonnés à la chaîne YouTube. Deux mises en garde s'imposent : premièrement, il est impossible de déterminer si une personne a interagi avec les organismes sur chacune des trois chaînes et si elle est par conséquent « potentiellement » exposée au même message à trois reprises (ce qui signifierait que le nombre total de destinataires d'un message diffusé par un organisme donné peut être exagéré et qu'il serait susceptible de comprendre les cas dans lesquels il a été reçu plus d'une fois par la même personne), et deuxièmement, seuls les comptes Facebook et Twitter principaux ont été inclus dans le décompte (ce qui sous-estime le nombre total d'interactions, étant donné que

146. Une lacune observée en ce qui concerne la présence dans les médias sociaux est qu'elle est toujours, à l'heure actuelle, assurée en anglais dans la majorité des cas. Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le PNUD, l'UNESCO, le HCR, l'UNICEF et le PAM arrivent en tête du peloton pour ce qui est des produits et services multilingues qu'ils offrent, bien que la FAO, le PNUE et ONU-Femmes aient également pris des mesures positives sur la voie de la mise en œuvre d'une approche multilingue pour leurs principaux comptes. Toutefois, les publics joints par l'entremise de comptes institutionnels diffusant leurs informations en langues autres que l'anglais restent plus limités.

147. Le présent examen n'a pas porté de manière approfondie sur les comptes ouverts par les bureaux régionaux ou de pays dans des médias sociaux, ceux-ci étant souvent lancés et tenus à jour dans une combinaison linguistique comprenant l'anglais et une ou plusieurs des langues locales. Un cas typique est celui de l'UNICEF, qui est titulaire des comptes les mieux gérés dans les médias sociaux (plus de 124 sites Facebook tenus à jour par des bureaux de pays et un nombre similaire de comptes Twitter distincts ouverts aux niveaux régional et des pays, ainsi que 12 chaînes YouTube fonctionnant dans la quasi-totalité des langues officielles de l'Organisation des Nations Unies).

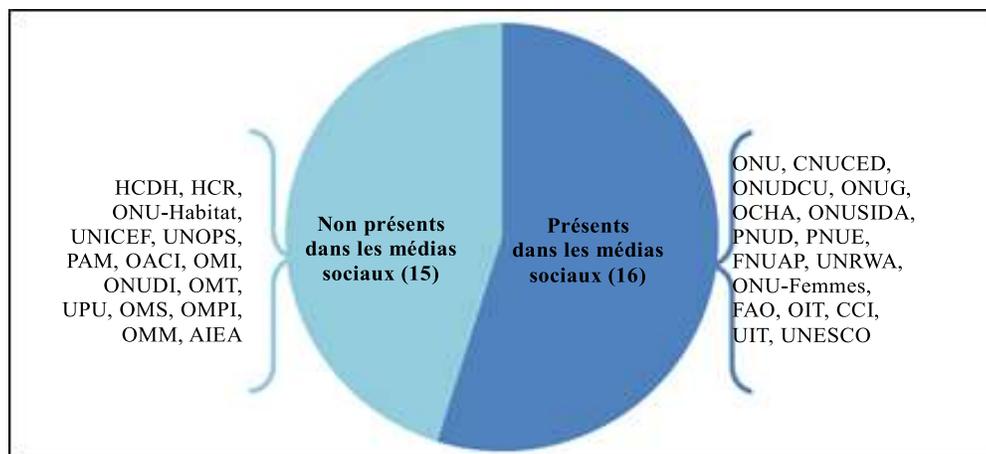
148. Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies ont également renforcé leur présence sur ces réseaux, ce qui a encore rehaussé l'attrait présenté par les principaux comptes institutionnels, qui mettent principalement l'accent sur les activités des entités considérées dans leur ensemble. Il est admis qu'il s'agit là d'une tendance pouvant être observée dans toutes les régions du monde : en 2013, 50 chefs de secrétariat d'organismes internationaux étaient titulaires d'un compte Twitter personnel qui était relié à celui de leur organisme et était géré soit directement par eux-mêmes, soit en collaboration avec leur équipe⁷³. L'un des comptes Twitter les plus actifs est celui de l'Administrateur du PNUD, qui diffuse des messages suivis par plus de 78 000 personnes. Plusieurs chefs de secrétariat d'organismes du système des Nations Unies participent à des débats en direct sur Twitter et répondent aux questions posées sur des thèmes précis par des abonnés à ce média.

des internautes interagissent également avec une organisation par l'entremise de « comptes subsidiaires », tels que des comptes régionaux).

⁷³ Étude sur la twiplomacie, 2013.

Figure 20

Présence des chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies sur diverses plateformes de médias sociaux



Infographie réalisée par le CCI (2015).

149. Dans certains organismes, les fonctionnaires sont encouragés à utiliser leurs comptes personnels dans les médias sociaux pour les promouvoir, ainsi que leurs activités et réalisations, en considérant que cela ne peut, tôt ou tard, que leur être bénéfique. L'OCHA, le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, le PAM et l'OMS sont des exemples d'organismes qui permettent à leurs fonctionnaires de communiquer de cette manière.

150. **L'Inspecteur appelle l'attention sur les risques qui peuvent survenir lorsque des comptes sont ouverts de manière incohérente dans des médias sociaux. Dans toute la mesure du possible, les organismes devraient assurer un suivi de tous les comptes, qu'ils soient centralisés et décentralisés, et s'efforcer, chaque fois que cela peut être fait, de limiter le nombre de comptes afin d'éviter la fragmentation du contenu et de maximiser l'interaction.** À l'OIT, le responsable des médias sociaux exerce un tel contrôle, en coordonnant l'utilisation des médias sociaux par les bureaux régionaux et en fournissant des conseils à ce sujet, outre le rôle de consultant et de formateur qu'il assume auprès des hauts responsables qui ont recours aux médias sociaux dans le cadre de leurs fonctions officielles.

B. Analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces

151. L'importance des médias sociaux pour les activités d'information et de communication menées au sein du système des Nations Unies est largement reconnue. À sa réunion annuelle de 2009, le GCNU a souligné qu'il était crucial que le système des Nations Unies exploite de manière concrète les possibilités offertes par les médias sociaux à des fins de plaidoyer. À la réunion suivante, en 2010, le GCNU a déclaré que « les technologies de l'information et de la communication qui évoluent à un rythme rapide, notamment dans le domaine des médias sociaux et des nouveaux moyens de communication, créent de nouvelles possibilités dynamiques

en permettant aux communicateurs des Nations Unies d'interagir avec le public à l'échelle mondiale tout en augmentant le besoin de communiquer de manière souple et transparente »⁷⁴. Les fonctionnaires interrogés ont essentiellement estimé que l'avènement des médias sociaux représentait une source de possibilités nouvelles, plutôt qu'un risque. La grande majorité d'entre eux ont indiqué qu'à leur avis, ces médias faciliteraient la création de messages et leur diffusion à un public plus large, ce qui permettait de mieux faire connaître les activités des organisations internationales.

152. L'avènement des médias sociaux incite à se poser des questions sur certains aspects des mesures que les organismes du système des Nations Unies ont mises en œuvre depuis de nombreuses années pour mener leurs activités d'information et de communication. Les médias sociaux mettent en jeu de nouvelles pratiques qui peuvent avoir des conséquences en ce qui concerne l'occupation d'une position dominante en matière de diffusion et de partage des informations, compte tenu de la structure hiérarchique des organismes, d'une part, et du type, du ton et de la forme privilégiés des communications, d'autre part. Les plateformes utilisées pour les nouveaux médias permettent de recourir à des moyens plus informels de communiquer avec le grand public et avec des publics spécialisés. Pour le système des Nations Unies, cela a créé des possibilités, mais aussi des problèmes, tel qu'indiqué dans l'analyse succincte des points forts, faiblesses, possibilités et menaces présentée ci-après (voir fig. 21).

153. Se fondant sur cette analyse, l'Inspecteur estime que les points forts et possibilités l'emportent sur les faiblesses et les menaces. Cette conclusion est corroborée par le fait que des mesures correctives et des stratégies d'atténuation peuvent être utilisées pour compenser les faiblesses et se prémunir contre les menaces une fois que celles-ci ont été diagnostiquées et définies dans les divers contextes institutionnels où elles se manifestent. **À cet égard, l'Inspecteur met l'accent sur le potentiel dont les organismes du système des Nations Unies disposent pour élaborer des activités de communication mieux adaptées, plus attrayantes et suscitant de larges échos grâce à une gestion stratégique et à l'utilisation des médias sociaux. Ce potentiel mérite d'être exploré de manière plus approfondie et, dans toute la mesure du possible, exploité par les organismes.**

C. Directives, politiques et stratégies

154. Il est largement admis que les règles régissant la divulgation et la gestion de l'information qui s'appliquent à l'utilisation des médias et des technologies de l'information et de la communication de type traditionnel sont également pertinentes pour les médias sociaux. Dans le même ordre d'idées, la participation aux activités menées dans les médias sociaux doit avoir lieu dans le respect des valeurs fondamentales de l'organisme concerné, ainsi que des autres codes de comportement, normes et politiques connexes. Néanmoins, les façons de travailler et les méthodes à mettre en œuvre doivent être adaptées à cette nouvelle catégorie de médias.

⁷⁴ Voir UNCG/2010/8 : Using social media in the United Nations context.

155. En 2013, l'étude sur la diplomatie a souligné qu'il importe d'utiliser les médias sociaux avec toute la précision et la rapidité voulues. À cette fin, l'élaboration et la mise en œuvre d'une série de principes tenant compte de toutes les caractéristiques des nouveaux médias sont nécessaires. L'annexe VII montre que de nombreux organismes ont élaboré des directives sur les médias sociaux à l'intention de leur personnel, ou qu'ils utilisent celles qui ont été mises au point par le Département de l'information en 2011. Ces directives mettent surtout l'accent sur les aspects opérationnels et traitent en priorité des questions et approches à prendre en compte avant de s'aventurer dans ces contrées inconnues que sont les médias sociaux (par exemple, que faire, et comment procéder), ou énumèrent les comptes ouverts dans les médias sociaux qui sont gérés au niveau institutionnel.

156. De l'avis de l'Inspecteur, **il importe d'élaborer et de mettre en œuvre une approche stratégique institutionnelle, en particulier pour se faire une idée de la façon dont les médias sociaux sont utilisés en combinaison avec d'autres processus d'information et de communication, en ciblant des publics particuliers et en visant des objectifs précis. En outre, les stratégies à appliquer dans le domaine des médias sociaux doivent être pleinement intégrées au cadre global d'information et de communication**, et tenter de répondre à la question délicate qui, pour les États Membres, consiste à maintenir l'équilibre entre les médias traditionnels et les médias sociaux, et d'exploiter leurs complémentarités. Par exemple, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) a élaboré en 2012 sa stratégie institutionnelle pour les médias sociaux afin de traiter de questions fondamentales telles que les raisons de l'utilisation de comptes ouverts dans les médias sociaux et les objectifs ainsi poursuivis, l'analyse des publics cibles, etc. La FAO, le FNUAP, l'OCHA, ONU-Femmes, le PNUE, l'UNESCO et l'UNICEF ont pris des mesures similaires.

Figure 21

Analyse FFPM de l'utilisation des médias sociaux dans les organismes du système des Nations Unies

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aptitude accrue à établir des relations directes avec le grand public et des publics spécialisés, ce qui peut compléter les activités de diffusion entreprises en utilisant les médias traditionnels. • Moyen présentant un rapport coût-efficacité favorable pour communiquer avec un vaste public et des communautés établies dans n'importe quel endroit du monde. • Les parties prenantes élargissent le champ de leurs connaissances sur les organismes et renforcent leur mobilisation et leurs interactions. • Partage des informations et communication rapide ou en temps réel avec des publics internes ou externes. • Suivi des réactions et des commentaires plus facile qu'avec les médias traditionnels. • Utilisation d'un ton plus personnel. • Possibilité de diffuser les informations dans de nombreuses langues, en empruntant diverses plateformes, et de rejoindre des publics plus vastes. • Possibilité, pour les organismes, de réagir rapidement à une couverture médiatique négative, ou dans des situations de crise. <p style="text-align: right;">F</p>	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les ressources affectées aux médias sociaux ne correspondent pas aux publics touchés. • Les directives concernent principalement les aspects techniques et une utilisation moins stratégique des médias sociaux dans un contexte élargi. • Tendance à utiliser des messages et des modes de présentation conçus pour d'autres filières, au lieu de se conformer à des normes de communication propres aux plateformes. • Des produits et des services multilingues n'ont pas encore été pleinement mis au point en raison d'un manque de capacités. • Le suivi propre aux organismes est essentiellement assuré en utilisant les fonctionnalités logicielles de base. • Les procédures de validation du contenu sont plus sommaires que pour d'autres communications officielles. • Le personnel responsable des médias sociaux peut ne pas être doté des pouvoirs nécessaires pour répondre à toutes les demandes présentées sur les médias sociaux, ni pour réagir à toutes les questions qui y sont soulevées. • Les organismes peuvent être incapables de se tenir au courant des lancements de plateformes et des événements les plus récents. • Difficulté d'assurer la cohérence entre les comptes institutionnels et les comptes individuels. <p style="text-align: right;">F</p>
<p style="text-align: center;">Possibilités</p> <p style="text-align: right;">P</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les publics peuvent devenir des destinataires actifs des messages diffusés par les Nations Unies et jouer un rôle de relais. • Possibilité d'établir une véritable interaction avec les publics et d'obtenir leurs réactions directes. • L'effet multiplicateur des messages est exploité, ce qui se traduit par la création d'une communauté forte de participants actifs aux échanges de vues. • Possibilité d'intégrer les communications d'un organisme à plusieurs filières médiatiques et plateformes pour médias sociaux. • Création de communautés en ligne qui s'autoréglementent et coordonnent leurs activités pour échanger des vues sur des sujets de préoccupation et d'autres questions. • Chaque membre du personnel est un communicateur potentiel. • Possibilité de participer à des campagnes entreprises dans les médias sociaux, dans le cadre de coalitions ou isolément. • Possibilité de poursuivre l'élaboration d'activités de communication plus segmentées et ciblées avec certaines parties prenantes. 	<p style="text-align: center;">M</p> <p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les comptes ouverts dans des médias sociaux peuvent avoir des incidences négatives s'ils ne sont pas tenus activement à jour ou s'ils tombent en désuétude. • Les médias sociaux déterminent les activités à entreprendre par les organismes. • Les médias sociaux peuvent offrir des plateformes mises à profit par des personnes désireuses d'exprimer des opinions entrant en conflit avec les objectifs et valeurs des Nations Unies. • Les informations communiquées ne sont pas perçues comme des déclarations officielles ou crédibles des organismes qui les diffusent. • La présence du secteur privé dans les médias sociaux éclipse celle du système des Nations Unies. • Il devient de plus en plus difficile de suivre la qualité de l'interaction. • L'utilisation des médias sociaux continue d'avoir lieu selon un mode de répartition inégal dans le monde, de sorte que l'on court le risque de négliger certains publics. • Le caractère succinct et informel des messages peut exacerber les problèmes de compréhension entre des destinataires appartenant à des cultures différentes. • De nouvelles filières de communication peuvent supplanter les médias sociaux et les rendre superflus.

Analyse préparée par le CCI (2015).

157. Un aspect particulièrement préoccupant à cet égard est mis en lumière dans les directives de l'OCHA : avec les médias traditionnels, il existe une distinction clairement établie entre les activités d'information et de communication officielles et ce que les fonctionnaires peuvent dire à titre personnel. Les médias sociaux remettent cette distinction en question et brouillent les limites observées dans les médias traditionnels entre les activités de communication publiques et celles qui ont un caractère privé. Compte tenu de la nature des médias sociaux, la stratégie appliquée dans ce domaine par un organisme devrait fournir une orientation à ceux de ses fonctionnaires qui participent à des activités d'information et de communication, et déterminer les modalités d'utilisation des comptes personnels lorsque leurs titulaires diffusent des informations ou commentaires à son sujet ou en son nom. L'OMS a publié des directives distinctes sur les médias sociaux en ce qui concerne ces deux approches, tandis que la plupart des organismes ont décidé d'aborder ces deux aspects dans un seul et même document d'orientation.

158. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des médias sociaux par les organismes du système des Nations Unies.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient élaborer une stratégie efficace d'utilisation des médias sociaux axée sur des directives actualisées et correctement alignée sur les autres politiques et cadres/stratégies d'information et de communication.

D. Vaste public, capacités limitées

159. Bien que l'on constate, dans un grand nombre d'entités des Nations Unies, une tendance à remanier les modes d'affectation des ressources de manière à consacrer aux médias sociaux plus de temps et de moyens que par le passé, l'examen a révélé que les ressources affectées par les organismes à la gestion de ces comptes (par exemple, en créant des contenus particuliers, en mettant sur pied des campagnes et en analysant leur efficacité) ne sont pas à la mesure des publics réels et potentiels pouvant être rejoints grâce à ces médias (voir annexe VII). Certains organismes ont augmenté les capacités qu'ils affectent actuellement aux médias sociaux en élargissant les attributions des titulaires de postes pertinents ou en réaffectant des fonctionnaires, tandis que d'autres ont créé des profils professionnels complètement nouveaux et recruté de nouveaux collaborateurs pour occuper les postes vacants.

160. Certaines entités des Nations Unies se sont dotées d'une équipe spéciale ou ont nommé des directeurs des médias sociaux chargés de superviser la gestion des comptes institutionnels ouverts dans ces médias et de soutenir ou conseiller d'autres départements sur la façon d'appliquer les pratiques qu'elles ont adoptées; certains de ces responsables n'exercent cette fonction qu'à temps partiel. Il arrive fréquemment que des fonctionnaires gèrent d'autres comptes ouverts au sein de leur organisme, en plus des tâches principales qui leur sont confiées. L'Inspecteur a

également noté que les départements ont souvent recours à des ressources externes, telles que des consultants ou des stagiaires, ce qui ne constitue pas une pratique viable.

161. Il est important de disposer de capacités internes suffisantes pour assurer un niveau minimum de contrôle et de coordination en ce qui concerne l'utilisation des médias sociaux par les bureaux des divers paliers d'un organisme, et d'offrir une certaine formation et des conseils aux hauts fonctionnaires qui ont recours à ces médias (Twitter dans la plupart des cas) à titre officiel.

162. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des médias sociaux dans les organismes du système des Nations Unies.

Recommandation 6

Les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient renforcer les capacités internes de gestion des médias sociaux en vue de créer des contenus particuliers et de tenir à jour des comptes propres à leur organisme, ainsi que de fournir des conseils sur la façon d'utiliser correctement ces médias.

163. Les médias sociaux donnent souvent lieu à des perceptions erronées, étant donné qu'ils permettent de disposer d'une grande souplesse dans la communication et sont facilement accessibles pour la plupart des gens. Il ne faut toutefois pas en conclure que le recours aux médias sociaux ne présente aucune difficulté particulière pour les responsables des activités de communication d'un organisme. Pour que l'Organisation des Nations Unies soit en mesure d'assurer fermement et efficacement sa présence dans ces médias, elle doit pouvoir faire appel à des personnes possédant des compétences spécialisées non seulement pour résoudre des problèmes techniques, mais aussi pour agir au niveau de la stratégie, de la définition des contenus et de la rédaction de messages parfaitement adaptés aux publics cibles, de l'élaboration d'éléments audiovisuels, etc. C'est pour cette raison qu'un nombre croissant d'organismes ont créé leurs propres cours de formation aux médias sociaux, grâce auxquels leurs fonctionnaires peuvent élargir le champ de leurs compétences dans le domaine des technologies numériques.

164. L'École des cadres des Nations Unies offre un cours en ligne intitulé Social Media for United Nations Programme and Coordination Specialists (les médias sociaux pour les spécialistes des programmes et de la coordination des Nations Unies). En 2015, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) a lancé un nouveau cours de formation en ligne sur l'utilisation efficace des médias sociaux sur le lieu de travail. La création de ces cours dénote une évolution positive, étant donné que la formation dispensée selon de telles modalités contribue à renforcer la base de connaissances de l'Organisation, le personnel apprenant ainsi à travailler, coordonner ses activités et communiquer de manière plus efficiente et efficace là où il exerce ses fonctions. Les formations destinées aux spécialistes de l'information et de la communication d'un organisme ont des objectifs différents étant donné qu'elles sont destinées à permettre l'acquisition de connaissances spécialisées sur des thèmes précis afin de maximiser les avantages qu'il tire de l'utilisation des médias sociaux. L'Inspecteur souligne la nécessité de satisfaire les différents besoins des fonctionnaires en matière d'apprentissage et fait

valoir que les formations devraient viser à fournir aux participants les compétences nécessaires pour intégrer les moyens de communication traditionnels et nouveaux aux activités visant à présenter une image de marque cohérente.

E. Les activités de suivi et leurs effets

165. Pour les organismes du système des Nations Unies, les possibilités offertes par l'utilisation des médias sociaux ne se situent pas uniquement au niveau de la diffusion d'informations et de l'interaction avec le public. En disposant de puissantes capacités internes dans le domaine des médias sociaux, les cadres seraient en mesure de surveiller le contenu et le ton des échanges de vues et des débats organisés dans les réseaux sociaux, que ceux-ci soient gérés par eux ou par d'autres. Ces capacités contribueraient par conséquent à permettre une meilleure définition des questions de fond qui se font jour et sont susceptibles de présenter de l'intérêt pour le système des Nations Unies, ainsi que des situations dans lesquelles sa réputation est en jeu.

166. Les organismes du système des Nations Unies ont une présence solidement établie dans les sites des médias sociaux, et sont suivis par un public vaste et en pleine croissance. Une difficulté à surmonter lorsqu'il s'agit de suivre la portée des médias sociaux consiste à faire la distinction entre un effet purement quantitatif et la création d'une relation qualitative avec le public. Il est largement admis, dans la communauté des médias, que le nombre d'abonnés et d'internautes cliquant sur « J'aime » ne revêt qu'une importance secondaire, et que la qualité de l'interaction et des relations créées et entretenues constitue un facteur plus significatif lorsqu'il s'agit d'évaluer l'effet d'une activité entreprise dans les médias sociaux. Les mesures quantitatives disponibles ne vont pas jusqu'à permettre d'évaluer la qualité des interactions. Comme l'a déclaré un fonctionnaire du HCR, « il est souvent plus facile de suivre les médias sociaux en fonction des chiffres recueillis, mais une analyse qualitative exige des ressources et du temps ».

167. Les médias sociaux présentent de nouveaux défis pour quiconque tente d'évaluer la consommation d'informations, car il est facile pour les internautes de suivre un compte ouvert sur un média social sans assimiler complètement son contenu. Des fournisseurs de services en ligne et des entreprises de type traditionnel proposent des logiciels gratuits ou payants pour suivre les comptes ouverts sur les médias sociaux et mesurer l'interaction avec les internautes en fonction des critères fixés par les titulaires. Ainsi qu'il est indiqué à l'annexe VI, plusieurs éléments doivent être pris en compte lors de l'évaluation des effets des activités de communication menées par l'entremise des médias sociaux. Il est relativement facile de mesurer l'exposition aux messages, mais la détermination de l'influence exercée sur les publics et de l'interaction engagée avec eux exige que l'on soit capable de prendre en compte la multitude de facteurs entrant en jeu dans ces relations, parmi lesquels le nombre d'abonnés, de mentions « J'aime » ou de visionnements ne constituent que l'une des variables à surveiller. Les mesures qualitatives du contenu et du ton des commentaires, ou encore la nature des activités qui se déroulent ensuite en mode hors connexion sont des éléments qu'il faut juxtaposer selon un ordre précis afin de se faire un tableau plus fidèle du degré de sensibilisation aux activités d'un organisme et de l'intérêt manifesté par les abonnés. **Il est par conséquent important que le suivi et les évaluations soient entrepris dans le cadre des stratégies globales adoptées en matière de médias**

sociaux par les organismes soucieux d'évaluer d'une manière aussi précise que possible les effets de ces médias sur l'évolution des comportements.

F. Coordination à l'échelle du système

168. Les médias sociaux ont offert aux organismes des Nations Unies un cadre propice au renforcement de leur coordination à l'échelle de l'ensemble du système. Il existe des groupes établis à divers endroits, tant dans les principaux lieux d'affectation (New York, Genève, Vienne, etc.) que dans les lieux d'affectation hors siège, qui permettent à plusieurs entités des Nations Unies de se concerter et de disposer d'un espace propice à l'échange de données d'expérience et de bonnes pratiques, ainsi qu'au partage d'informations sur les progrès techniques. Grâce aux médias sociaux, il est désormais plus facile d'envisager la mise en œuvre des activités d'information et de communication interinstitutions, car leurs responsables disposent d'une plus grande souplesse dans l'utilisation et le déploiement des moyens nécessaires. C'est pour cette raison que l'Inspecteur estime qu'il faut continuer d'encourager la coopération entre les secrétariats, entités, fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies dans le cadre des campagnes lancées dans les médias sociaux. En établissant des partenariats avec d'autres entités qui se sont dotées de stratégies d'exploitation des médias sociaux destinées à répondre à des questions similaires, les ressources déjà disponibles peuvent être maximisées et les retombées des campagnes peuvent être amplifiées, compte tenu de la tendance à l'élargissement et à la diversification des publics cibles qui va probablement se maintenir.

169. Il existe une importante marge de manœuvre pour la poursuite des efforts visant à élargir la portée des directives et formations normalisées qui ont trait aux activités de communication à l'échelle de l'ensemble du système et portent sur l'utilisation des médias sociaux, à titre personnel et professionnel, par les fonctionnaires des entités des Nations Unies. À cet égard, le GCNU pourrait créer un sous-comité sur les médias sociaux qui aurait pour tâche de formaliser la coordination de l'information à l'échelle du système tout entier. Par exemple, il pourrait encourager la création d'un site Web commun donnant accès aux principaux comptes ouverts dans les médias sociaux par les Nations Unies. Une autre forme de collaboration pourrait consister à élaborer une approche commune en matière de suivi et d'évaluation pour les comptes et campagnes relevant officiellement du système des Nations Unies, en veillant à ce qu'elle comprenne un mécanisme de partage des coûts de création et de fonctionnement d'un système d'analyse perfectionné.

Annexe I

Analyse des cadres/stratégies d'information et de communication des organismes du système des Nations Unies

			Énoncé des objectifs	Définition des messages	Analyse des publics	Définition du rôle	Analyse des filières et outils	Suivi/évaluation	Activités entreprises conjointement à l'échelle du système
Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes									
Organisation des Nations Unies	Un cadre stratégique pour l'information est approuvé par l'Assemblée générale (voir A/67/6. Programme 24). Le document d'orientation publié chaque année par le Département de l'information présente le principal axe d'action en matière de communication pour les mesures complémentaires à entreprendre dans les domaines auxquels les États Membres et le Secrétaire général accordent la plus haute priorité	Approuvé par l'Assemblée générale	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗
CNUCED	Stratégie de communication de la CNUCED : une organisation « communicante » (TD/B/56/9/Rev.1 (2009))	Approuvée par la haute direction et le Conseil du commerce et du développement	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
ONUDC	La stratégie institutionnelle de l'ONUDC est en cours d'élaboration, conformément à la demande formulée à cet effet par le Comité exécutif (2014).								
ONUSIDA	Stratégie et plan de communication interne (2009)	Approuvés par le Directeur de la communication et du plaidoyer à l'échelle mondiale	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗
HCR	Stratégie de communication du HCR (2014)	Approuvée par la haute direction et le Comité exécutif	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗

PNUD	Plan d'action – Feuille de Route – Stratégie du PNUD dans le domaine de la communication (2012)	Approuvés par le Bureau des communications	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗
PNUE	Stratégie de communication externe du PNUE (X-Com) (2010-2013)	Élaborée et approuvée par la Division de la communication et de l'information	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
FNUAP	FNUAP – Stratégie de communication mondiale « Speaking with One Voice and Improving Fund-wide Communication » (2012)	Approuvée par le Directeur exécutif	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
ONU-Habitat	Aucune information n'a été fournie.								
UNICEF	Projet de stratégie de communication mondiale de l'UNICEF en préparation (2014), à approuver par l'Équipe de gestion mondiale.								
UNOPS	Aucune information n'a été fournie.								
UNRWA	Aucune information n'a été fournie.								
ONU-Femmes	Stratégie de communication d'ONU-Femmes (2012-2013)	Approuvée par l'équipe de direction	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓
PAM	Division de la communication du PAM – Stratégie de communication (2014-2017)	Approuvée par l'équipe de direction	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗
Institutions spécialisées et AIEA									
FAO	Politique de communication institutionnelle de la FAO (2014)	Approuvée par le Directeur général	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OACI	Plan de communication de l'OACI (2013)	Transmis pour examen par le Bureau du Secrétaire général	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗

OIT	Stratégie de communication mondiale de l'OIT « Towards greater influence and stronger impact: Relevance, Profile and Engagement » (2014-2015)	Approuvée par l'Équipe de gestion mondiale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OMI	Stratégie de communication et de sensibilisation pour l'OMI (2015)	Approuvée par le Secrétaire général et le Comité supérieur de direction	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
CCI	La stratégie de communication du CCI est en cours d'élaboration (2014).								
UIT	Stratégie mondiale de communication (2012-2015)	Approuvée par la haute direction	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗
UNESCO	Stratégie globale conçue pour augmenter la visibilité de l'action de l'UNESCO en renforçant la coordination des activités d'information et de diffusion au sein du secrétariat (161 EX/43, 2001)	Approuvée par le Conseil d'administration de l'UNESCO	□	□	□	□	□	□	□
	Plan d'action de l'UNESCO sur la communication (2015)	Approuvé en principe par l'équipe de direction de l'UNESCO	✓	✓	□	□	✗	✓	✗
ONUDI	La stratégie de plaidoyer et de communication de l'ONUDI est en cours d'élaboration (2014).								
OMT	La stratégie de communication de l'OMT est en cours d'élaboration (2014).								
UPU	Projet de stratégie de communication (2015)	À approuver par le Conseil d'administration							
OMS	Stratégie mondiale de communication de l'OMS (2014)	Approuvée par le Groupe de la politique mondiale	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗
OMPI	La stratégie de communication de l'OMPI est en cours d'actualisation et de remaniement.								
OMM	Stratégie de communication de l'Organisation météorologique mondiale (2011)	Adoptée par le Congrès de l'OMM	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗

AIEA	Plan de mise en œuvre pour le Bureau de l'information et de la communication (2012-2017)	Adopté par le Bureau de l'information et de la communication	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Total ⁷⁵	15		17	15	13	8	12	10	4

Source : Réponses aux entrevues et questionnaires, et résultats des recherches du CCI.

⁷⁵ Dans le cas de l'UNESCO, seul le document intitulé « Programme of Action and a Vision to Enhance UNESCO's Visibility (2011) » a été pris en compte lors du calcul des totaux, étant donné qu'il est le plus récent des deux documents de cet organisme qui sont indiqués, et qu'il a été largement approuvé par la haute direction. La « Stratégie globale » a cependant été également indiquée à titre d'exemple.

Annexe II

Principales directives sur les activités d'information et de communication dans les organismes du système des Nations Unies

	Manuel d'orientation unifié	Relations avec la presse et les médias	Directives sur les médias sociaux ⁷⁶	Directives relatives à l'Internet ⁷⁷	Communication en cas d'urgence	Consignes de rédaction	Directives applicables aux travaux d'infographie ⁷⁸
Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes							
Organisation des Nations Unies	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CNUCED	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FNUAP	✘	✓	✓	✘	✓	✓	✘
HCR	✘	✘	✓	✓	✓	✓	✓
ONU-Femmes	✓	✓	✓	✓	✘	✓	✓
ONU-Habitat	Aucune information n'a été fournie.						
ONUDC	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ONUSIDA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PAM	✘	✘	✓	✓	✓	✓	✓
PNUD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PNUE	✘	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UNICEF	✘	✘	✓	✓	✓	✓	✓
UNOPS	Aucune information n'a été fournie.						
UNRWA	Aucune information n'a été fournie.						
Institutions spécialisées et AIEA							
AIEA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CCI	✘	✘	✓	✘	✘	✓	✓
FAO	✓	✓	✓	✓	✘	✓	✓
OACI	✘	✓	✓	✓	✓	✘	✓
OIT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

⁷⁶ Politiques applicables aux questions administratives et aux employés.

⁷⁷ Contenus, sites Web et édition.

⁷⁸ Y compris le logo, les images institutionnelles et l'image de marque.

	Manuel d'orientation unifié	Relations avec la presse et les médias	Directives sur les médias sociaux ⁷⁶	Directives relatives à l'Internet ⁷⁷	Communication en cas d'urgence	Consignes de rédaction	Directives applicables aux travaux d'infographie ⁷⁸
OMI	x	x	✓	x	x	x	x
OMM	x	x	✓	x	x	✓	✓
OMPI	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OMS	✓	✓	✓	x	✓	✓	x
OMT	x	x	✓	✓	x	x	✓
ONUDI	x	✓	✓	x	✓	x	x
UIT	x	x	✓	✓	x	✓	✓
UNESCO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
UPU	x	✓	x	x	x	x	✓

Source : Réponses aux entrevues et questionnaires, et résultats des recherches du CCI.

Annexe III

Entités institutionnelles chargées des activités d'information et de communication dans les organismes du système des Nations Unies

	Entité de l'organisme chargée des activités d'information et de communication	Niveau de son chef	Personne à laquelle il rend compte	Le chef de l'organisme est membre de l'équipe de direction	Capacités de l'entité organique	Budget de l'entité chargée des activités d'information et de communication 2012-2013	Budget de l'entité chargée des activités d'information et de communication 2014 -2015 [1]	Dépenses totales de l'organisme 2012-2013
						Variation en pourcentage du budget de l'organisme consacré aux activités d'information et de communication entre 2012-2013 et 2014-2015		Part du budget consacrée aux activités d'information et de communication dans les dépenses totales de l'organisme 2012-2013
Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes								
CNUCED	Section des communications, de l'information et de la sensibilisation	P5	Sous-Secrétaire général	Non	6 – P 5 – G	4 334 381 dollars É.-U.	4 455 494 dollars É.-U.	147 589 900 dollars É.-U.
						+ 2,8 %		2,9 %
FNUAP	Service des médias et des communications	Directeur	Directeur exécutif faisant partie de la Division des relations extérieures	Oui	1 – D 15 – P 7 – G	5 129 309 dollars É.-U.	5 735 088 dollars É.-U.	1 738 900 000 dollars É.-U.
						+ 11,8 %		0,3 %
HCR [3]	Service des communications et de l'information	D1	Haut-Commissaire et Directeur des relations extérieures	Oui	1 – D 14 – P 5 – G	18 880 573 dollars É.-U.	34 410 545 dollars É.-U.	5 010 116 000 dollars É.-U.
	Section de l'engagement numérique	P5	Directeur des relations extérieures	Non	11 – P 2 – G			
	Section de la communication stratégique	P5	Directeur des relations extérieures	Non	11 – P 2 – G			

	Section des événements, campagnes et Ambassadeurs de bonne volonté	P5	Directeur des relations extérieures	Non	6 – P 3 – G	+ 82,3 %		0,4 %
ONU-Femmes	Section de la communication et du plaidoyer	P5	Division des partenariats stratégiques, de la promotion, des communications, de la société civile et de la mobilisation des ressources	Non	Budget institutionnel : 7 – P 1 – G Programme de base : 2 – P Activités ne faisant pas partie du programme de base : 2 – P	2 485 800 dollars É.-U.	3 191 300 dollars É.-U.	499 985 000 dollars É.-U.
						+ 28 %		0,5 %
ONU-Habitat [4]	Service du plaidoyer, de la sensibilisation et de la communication	P5	Directeur exécutif	Oui	25 fonctionnaires	Environ 1 600 000 dollars É.-U.	Environ 1 600 000 dollars É.-U.	1 978 326 000 dollars É.-U.
						0 %		0,1 %
ONUDC	Section du plaidoyer	P5	Chef du Service des affaires publiques, Division de l'analyse des politiques et des affaires publiques	Non	Budget ordinaire : 3 – P Ressources extrabudgétaires : 1 – P 2 – G	1 483 300 dollars É.-U.	1 568 075 dollars É.-U.	580 359 000 dollars É.-U.
	Porte-parole et rédacteur de discours	P4	Chef du Bureau du Directeur général/Directeur exécutif	Non	Ressources extrabudgétaires : 1 – P	369 200 dollars É.-U.	378 900 dollars É.-U.	0,3 %
ONUSIDA	Département de la communication et du plaidoyer mondial	Directeur	Directeur exécutif	Oui	1 D 11 P 5 G	1 920 000 dollars É.-U.	1 804 400 dollars É.-U.	575 108 000 dollars É.-U.
						- 6,0 %		0,3 %

PAM	Division de la communication	Directeur	Directeur exécutif	Oui	2 – D 19 – P 10 – G	18 300 000 dollars É.-U.	16 500 000 dollars É.-U.	9 217 706 000 dollars É.-U.
						- 9,8 %		0,2 %
PNUD	Bureau de la communication	Directeur (D2)	Directeur du Bureau des relations extérieures et du plaidoyer	Oui	1 – D 33 – P 6 – G	12 919 880 dollars É.-U.	13 895 334 dollars É.-U.	10 507 236 000 dollars É.-U.
						+ 7,6 %		0,1 %
PNUE	Division de la communication et de l'information	Directeur (D1)	Directeur exécutif adjoint	Oui	29 postes approuvés (y compris 6 postes régionaux)	18 720 286 dollars É.-U.	18 211 123 dollars É.-U.	943 383 000 dollars É.-U.
						- 2,7 %		2,0 %
Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies [2]	Division de la communication stratégique (Département de l'information)	Directeur	SGA à la communication et à l'information	Oui, SGA chargé du Département de l'information	12 – D 75 – P 252 – G	73 012 200 dollars É.-U.	70 424 000 dollars É.-U.	8 515 111 000 dollars É.-U.
						- 3,5 %		
	Division de l'information et des médias (Département de l'information)	Directeur	SGA à la communication et à l'information	4 – D 119 – P 85 – G	62 326 800 dollars É.-U.	61 931 500 dollars É.-U.	- 0,6 %	
					- 1,8 %			
	Division de la sensibilisation du public (Département de l'information)	Directeur	SGA à la communication et à l'information	3 – D 70 – P 85 – G	39 386 900 dollars É.-U.	38 687 100 dollars É.-U.	- 1,6 %	
					- 1,6 %			
	Bureau du Porte-parole du Secrétaire général	Directeur	Secrétaire général et SGA à la communication et à l'information	1 – D 5 – P 6 – G	3 597 000 dollars É.-U.	3 538 100 dollars É.-U.	2,2 %	
					- 1,6 %			
UNICEF	Division de la communication	Directeur	Directeur exécutif adjoint	Oui	Aucune information n'a été fournie	40 100 000 dollars É.-U.	41 100 000 dollars É.-U.	7 711 400 000 dollars É.-U.
						2,5 %		0,5 %

UNOPS	Groupe de la communication	Directeur (D2)	SGA/Directeur exécutif	Oui	23 membres du personnel	Aucune information n'a été fournie	Aucune information n'a été fournie	Aucune information n'a été fournie
UNRWA	Département des relations extérieures et de la communication	Directeur (D2)	Bureau du Commissaire général	Oui	45 (y compris 35 postes soumis à recrutement national et postes d'agent du personnel sous contrat de louage de services)	10 324 000 dollars É.-U.	Aucune information n'a été fournie	1 374 542 000 dollars É.-U.
	Bureau du porte-parole (anglais et arabe)	Directeur (D1) – anglais; P5 – arabe	Bureau du Commissaire général	Oui	1 – D 1 – P	Aucune information n'a été fournie		0,8 %
Institutions spécialisées et AIEA								
CCI [6]	Manifestations et événements	P5	Directeur exécutif et Directeur exécutif adjoint	Non	Budget ordinaire : 4 – P 3 – G Ressources extrabudgétaires : 6 – P 5 – G	(Budget ordinaire) 2 503 150 francs suisses	(Budget ordinaire) 2 368 850 francs suisses	155 580 000 dollars É.-U.
						(Ressources extrabudgétaires) 2 334 431 dollars É.-U.	(Ressources extrabudgétaires) 2 947 600 dollars É.-U.	
						(Budget ordinaire) – 5,4 %		
		(Ressources extrabudgétaires) + 26,3 %		1,5 %				
FAO	Bureau de la communication de l'Organisation	Directeur	Bureau du Directeur général	Oui	2 – D 39 – P 30 – G	29 256 000 dollars É.-U.	28 737 000 dollars É.-U.	2 723 392 000 dollars É.-U.
						- 1,8 %		1,1 %
OACI	Groupe des communications	P4	Secrétaire général	Non	1 – P 1 – G	1 207 735 dollars É.-U.	1 271 162 dollars É.-U.	455 892 945 dollars É.-U.
						+ 5,3 %		0,26 %

OIT [5]	Département de la communication et de l'information publique	Directeur	Directeur général adjoint pour la gestion et la réforme	Non	1 – D 20 – P 12 – G	29 071 296 dollars É.-U.	15 902 743 dollars É.-U.	
						- 45,3 %		
OMI	Service de l'information	P5	Directeur de la Division des affaires juridiques et des relations extérieures	Non	3 – P 1,5 – G	1 270 989 dollars É.-U.	1 404 851 dollars É.-U.	156 918 000 dollars É.-U.
						+ 10,5 %		0,8 %
OMM [7]	Communication et affaires publiques	P5	Directeur du Cabinet et du Département des relations extérieures	Non	6 – P 1 – G	569 100 dollars É.-U.	506 122 dollars É.-U.	176 458 000 dollars É.-U.
						- 11,07 %		0,3 %
OMPI	Division de la communication	Directeur	Vice-directeur général, Secteur : Culture et industries de la création	Non	35 postes, dont 1 de la catégorie D, et 8 postes de temporaire	17 673 552 dollars É.-U.	18 374 148 dollars É.-U.	651 417 164 dollars É.-U.
						+ 4,0 %		2,7 %
OMS	Département de la communication	Directeur	Directeur exécutif du Bureau du Directeur général	Non	1 – D 33 – P 7 – G	21 405 374 dollars É.-U.	27 758 199 dollars É.-U.	4 340 961 000 dollars É.-U.
						+ 29,7 %		0,5 %
OMT	Communications et publications	P4	Secrétaire général	Oui	2 – P 4 – G	1 418 210 dollars É.-U.	1 472 607 dollars É.-U.	25 200 000 dollars É.-U.
						+ 3,8 %		5,6 %
ONUDI	Groupe de la sensibilisation du public et de la communication	P4	Directeur du Service des organes directeurs et de la sensibilisation du public	Non	3 – P 2 – G	2 590 338 dollars É.-U.	2 590 338 dollars É.-U.	633 397 000 dollars É.-U.
						0,0 %		0,4 %
UIT	Division de la communication institutionnelle	P5	Chef du Département de la planification stratégique et des relations avec les membres	Non	13 fonctionnaires (9 postes d'administrateur)	5 340 947 dollars É.-U.	5 185 306 dollars É.-U.	342 017 675 dollars É.-U.
						- 2,9 %		1,6 %
UNESCO	Division de	Directeur	Directeur général	Oui	D – 1	14 787 626 dollars	10 059 994	1 620 038 000

	l'information		adjoit du Secteur des relations extérieures et de l'information du public		21 – P 26 – G	É.-U.	dollars É.-U.	dollars É.-U.
						- 32,0 %		0,9 %
UPU	Programme de communication	P4	Directeur du Cabinet, de la stratégie et de la communication	Non	3 – P (l'un de ces postes étant gelé) 1 – G	2 350 213 dollars É.-U.	1 956 559 dollars É.-U.	146 146 029 dollars É.-U.
						- 17 %		1,6 %
AIEA	Bureau de l'information et de la communication	Directeur	Directeur général	Oui	27 fonctionnaires	3 985 119 dollars É.-U.	3 496 600 dollars É.-U.	1 500 137 288 dollars É.-U.
						- 12,3 %		0,3 %

Note à caractère général : Tous les chiffres relatifs aux budgets fournis par les organismes ont été convertis en dollars des États-Unis aux taux de change respectifs en vigueur le 31 décembre 2011. En ce qui concerne les chiffres sur les dépenses totales des organismes en 2013, les données figurant dans la note du Secrétaire général intitulée « Situation budgétaire et financière des entités du système des Nations Unies » (A/69/305, p. 49) ont été utilisées, de même que les chiffres fournis par les organismes au cours du processus d'examen.

Notes de bas de page :

[1] Selon les estimations.

[2] DOMP non compris.

[3] « Le budget de la Division des relations extérieures [...] comprend les budgets du Service de la communication et de l'information, du Groupe de la communication stratégique, et de la Section des événements, campagnes et Ambassadeurs de bonne volonté. En 2012-2013, toutes ces entités fonctionnant de manière autonome faisaient toujours partie du Service de la communication et de l'information. Dans le cadre de la restructuration de la Division des relations extérieures, des entités distinctes ont été créées en 2014 suite à la forte augmentation de la charge de travail, de même que pour accroître les capacités de sensibilisation du HCR. » (Indications fournies par courriel.) Cette restructuration a lieu parallèlement à l'augmentation du budget consacré aux activités d'information et de communication.

[4] Le budget du Service du plaidoyer, de la sensibilisation et de la communication d'ONU-Habitat comprend les montants affectés aux ressources humaines (environ 1 600 000 dollars). Aucune affectation de crédit n'est prévue pour les produits consacrés aux activités de plaidoyer, de sensibilisation et de communication dans le budget ordinaire ni dans celui de la Fondation des Nations Unies pour l'habitat. Si les fonds consacrés à des projets non structurels étaient pris en compte, il en résulterait une augmentation de 5,4 % entre 2012-2013 et 2014-2015.

[5] « L'OIT a entrepris un processus de réforme depuis 2012, ce qui a donné lieu à la restructuration de certains départements. Les mesures prises à cet effet ont notamment consisté à transférer la Bibliothèque de l'OIT et toutes les ressources qui y sont associées du Département de la communication et de l'information (DCOMM) à notre Département des technologies de l'information (INFOTEC). Cela permet de mieux comprendre, du moins en partie, la réduction apparente du budget prévu pour le DCOMM pendant la période en cause, de sorte qu'il n'y a pas eu de réduction globale de l'investissement dans les activités de communication à l'OIT. » (Indications fournies par courriel.)

[6] Le pourcentage indiqué peut être justifié par le fait que le Service des communications et manifestations du CCI regroupe des fonctions qui, dans d'autres organismes, peuvent être hébergées ailleurs, généralement dans une division de l'administration ou des services linguistiques et de conférence. Il s'agit notamment des fonctions suivantes : a) services d'impression numérique, hébergement du site Web, système de gestion du contenu et services d'appui informatique connexes du CCI, ainsi qu'appui à la gestion des conférences. Par ailleurs, étant donné que le CCI est dépourvu de services de traduction, la Section de la communication et des manifestations consacre une grande partie de son budget et une certaine proportion de ses ressources en personnel à la coordination de ses propres activités, ainsi qu'à des travaux de traduction destinés aux divers départements du CCI. Enfin, la Section de la communication et des manifestations fournit un appui au Cabinet et aux responsables des relations extérieures.

[7] « L'écart relativement important observé dans le budget [consacré aux activités d'information] entre les deux exercices est dû en partie à la mise en œuvre d'un projet spécial de migration du site Web, plutôt qu'à un changement de priorités. » (Indication fournie par courriel.)

Annexe IV

Le multilinguisme dans l'utilisation de certains outils et filières dans le cadre des activités d'information et de communication des organismes du système des Nations Unies

Organisme	Page d'accueil du site Web	Centre d'actualités	Publications	Produits audiovisuels
Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes				
CNUCED	A E F	Centre des médias de la CNUCED – A E F	A E F	UNCTAD Online (YouTube) – A
FNUAP	A E F (et 6 autres langues)	Actualités du FNUAP – A	A Ar C E F R ⁷⁹	FNUAP (YouTube) – A E F
HCR	A Ar C E F R (et 48 sites de pays dans les langues autochtones)	UNHCR News and Views – A Ar C E F R	A Ar C E F R	Galleries de vidéos du HCR – A Ar E F
ONU-Femmes	A E F	Actualités d'ONU-Femmes – A E F	A E F ⁸⁰	Vidéos d'ONU-Femmes – A E F
ONU-Habitat	A	Centre des médias d'ONU-Habitat – A	A	Vidéos d'ONU-Habitat – A
ONUDC	A F R	Actualités, communiqués de presse et médias de l'ONUDC – A F R	A E F R	ONUDC (YouTube) – A Ar C E F R
ONUSIDA	A E F R	Centre de presse d'ONUSIDA – A E F R	A E F R	Vidéos d'ONUSIDA – A F
Organisation des Nations Unies	A Ar C E F R	Centre d'actualités de l'ONU – A Ar C E F R	A Ar C E F R	UN Web TV – A Ar C E F R et autres émissions de radio dans diverses langues
PAM	A Ar C E F R (et 9 autres langues)	Salle des nouvelles du PAM – A Ar C E F R (et 9 autres langues)	A Ar C E F R	Vidéos du PAM – A Ar C E F R (certaines vidéos sont sous-titrées dans d'autres langues)
PNUD	A E F	Centre d'actualités du PNUD – A E F	A E F	Galleries de vidéos du PNUD (YouTube) – A E F
PNUE	A Ar C E F R	Centre d'actualités du PNUE – A ⁸¹	A	Émissions de télévision et vidéos du PNUE – A
UNICEF	A Ar C E F	Centre de presse de l'UNICEF – A Ar C E F	A E F	Télévision UNICEF Vidéo à la demande – A
UNOPS	A E F	Actualités de l'UNOPS – A E F	A E F	Vidéos de l'UNOPS – A (certaines vidéos sont sous-titrées en E F)
UNRWA	A Ar	Salle de nouvelles de l'UNRWA – A Ar	A Ar	Galleries de vidéos de l'UNRWA – A Ar

⁷⁹ La plupart des publications de cet organe sont en anglais. Les publications phares sont diffusées en six langues, ainsi que dans d'autres langues.

⁸⁰ Certaines publications sont diffusées en arabe, chinois et russe.

⁸¹ Les principaux communiqués de presse sont traduits dans toutes les langues de l'Organisation des Nations Unies, ainsi que dans d'autres langues selon les publics cibles.

Organisme	Page d'accueil du site Web	Centre d'actualités	Publications	Produits audiovisuels
Institutions spécialisées et AIEA				
CCI	<u>A E F</u>	Actualités du CCI – <u>A F</u>	A E F	CCI (YouTube) – A E F
FAO	<u>A Ar C E F R</u> (et 2 autres langues)	Médias de la FAO – <u>A Ar C E F R</u> (et 2 autres langues)	A Ar C E F R	Produits audio et vidéo de la FAO – A Ar C E F R
OACI	<u>A C F</u>	Salles de presse de l'OACI – <u>A F</u>	A ⁸²	Vidéos de l'OACI (YouTube) – A
OIT	<u>A E F</u>	Salle de nouvelles de l'OIT – <u>A E F</u>	A E F	Vidéos de l'OIT – A E F
OMI	<u>A E F</u>	Centre des médias de l'OMI – <u>A</u>	A	Vidéo de l'OMI – A
OMM	<u>A Ar C E F R</u>	Actualités de l'OMM – <u>A E F</u>		OMM (YouTube) – A E F
OMPI	<u>A Ar C E F R</u>	Centre des médias de l'OMPI – <u>A Ar C E F R</u>	A E F ⁸³	OMPI (YouTube) – A F
OMS	<u>A Ar C E F R</u> (et de nombreuses autres langues)	Centre des médias de l'OMS – <u>A Ar C E F R</u>	A Ar C E F R	OMS (YouTube) – A Ar C E F R
OMT	<u>A Ar E F R</u>	Médias de l'OMT – <u>A Ar E F R</u>	A E F	Vidéos de l'OMT – A E
ONUDI	<u>A E F</u>	Centre d'actualités de l'ONUDI – <u>A</u>	A E F	Vidéos de l'ONUDI – A E F
UIT	<u>A Ar C E F R</u>	Salles des nouvelles de l'UIT – <u>A Ar C E F R</u>	A Ar C E F R	Vidéos de l'UIT (YouTube) – A F
UNESCO	<u>A Ar C E F R</u>	Services des médias de l'UNESCO – <u>A Ar C E F R</u>	A E F	Télévision de l'UNESCO (YouTube) – A F
UPU	<u>A F</u>	Centre d'actualités de l'UPU – <u>A F</u>	A Ar C E F R S et P	TV Web de l'UPU – A F
AIEA	<u>A</u>	Centre d'actualités de l'AIEA – <u>A</u> ⁸⁴	A	Catalogue de vidéos de l'AIEA – A

Tableau élaboré par le CCI (2015).

⁸² Dans certains cas, des articles produits par l'OACI sont diffusés dans les six langues; un exemple en est le Guide du conseil pour les modèles.

⁸³ Certaines publications sont diffusées dans les six langues, par exemple, le catalogue de programmes d'enseignement et de formation de l'Académie de l'OMPI – 2015.

⁸⁴ Les communiqués de presse sont presque toujours publiés en anglais, avec de temps à autre une exception dans les cas relatifs à une situation particulière survenant dans un pays.

Annexe V

Dispositions prises au sujet des activités d'information et de communication au niveau des pays, États et des territoires

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Afghanistan	□	✓	✗	Stratégie de communication des Nations Unies pour l'Afghanistan (2009)	http://unama.unmissions.org
Afrique du Sud	CINU de Pretoria (1 P5, 1 AN, 4 AL – 114 800 dollars des É.-U.)	✓	✗	Plan de travail du Groupe de la communication des Nations Unies (2008)	http://www.un.org.za/
Albanie	□	✓	✓	Stratégie de communication « <i>L'unité dans la communication</i> » (2012-2016)	http://www.un.org.al/
Algérie	CINU d'Alger (1 AN, 2 AL – 98 300 dollars des É.-U.)	✗	✗	-	-
Allemagne	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Andorre	Couverture assurée par le Centre d'information régional de Bruxelles	✗	✗	-	-
Angola	✗ (1 P5, 1 AN, 4 AL)	✗	✗	Stratégie de communication extérieure des Nations Unies pour l'Angola (2011-2013)	http://www.unangola.org
Antigua-et-Barbuda	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-
Antilles néerlandaises	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-
Arabie saoudite	Couverture assurée par le CINU du Caire	✓	✗	-	-
Argentine	CINU de Buenos Aires (1 P5, 1 AN, 4 AL – 67 100 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.onu.org.ar/
Arménie	Bureau des Nations Unies d'Erevan (1 AN)	✓	✗	-	http://www.un.am/
Aruba	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-

⁸⁵ Les informations sur les effectifs proviennent du Projet de budget-programme des Services de communication stratégique 2014-2015; les données budgétaires ne comprennent que celles qui sont fournies dans le cadre du budget ordinaire, en fonction des allocations finales pour 2014 telles qu'indiquées par le Service des centres d'information du Département de l'information (à l'exclusion du budget au titre de la sécurité).

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Australie	CINU de Canberra (1 P5, 1 AN, 4 AL – 32 500 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://un.org.au/
Autriche	SINU de Vienne (1 D1, 1 P4, 2 P3, 1 P2, 1 G (1eC), 4 G (AC))	✓	✗	-	http://www.unvienna.org/
Azerbaïdjan	Bureau des Nations Unies de Bakou (1 AN)	✓	✗	-	-
Bahamas	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-
Bahreïn	CINU de Manama (1 P5, 1 AL – 58 998 dollars des É.-U.)	✗	✗	-	-
Bangladesh	CINU de Dhaka (1 AN, 3 AL – 68 300 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.un.org.bd/
Barbade	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-
Bélarus	Bureau des Nations Unies de Minsk (1 AN)	✓	✗	-	http://www.un.by/
Belgique	Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles (1 D1, 1 P5, 2 P4, 6 P3, 13 AL – 168 600 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.unbrussels.org/
Belize	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	http://bz.one.un.org/
Bénin	Couverture assurée par le CINU de Lomé	✓	✓	Stratégie de communication du système des Nations Unies	-
Bermudes	□	✗	✗	-	-
Bhoutan	Couverture assurée par le CINU de New Delhi	✗	✓	-	http://www.unct.org.bt/
Bolivie (État plurinational de)	CINU de La Paz (1 AN, 2 AL – 37 300 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.nu.org.bo/
Bosnie-Herzégovine	□	✓	✓	Programme « Unité d'action des Nations Unies » pour la Bosnie-Herzégovine (2015-2019)	http://www.un.ba/
Botswana	□	✓	✓	Stratégie de plaidoyer et de communication pour l'initiative concernant la pauvreté et l'environnement au Botswana	http://www.bw.one.un.org/
Brésil	CINU de Rio de Janeiro (1 P5, 1 AN, 4 AL – 66 530 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.onu.org.br/
Brunéi Darussalam	□	✗	✗	-	-

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Bulgarie	Couverture assurée par le SINU de Genève	✓	✗	-	-
Burkina Faso	CINU de Ouagadougou (1 AN, 4 AL – 64 750 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	-
Burundi	CINU de Bujumbura (1 AN, 2 AL – 90 380 dollars des É.-U.)	✓	✓	-	http://bnub.unmissions.org/
Cabo Verde	Couverture assurée à partir du CINU de Dakar	✓	✓	Communication du plan de travail (2013)	http://www.un.cv/
Cambodge	Couverture assurée à partir du SINU de Bangkok	✓	✗	Stratégie de communication et de plaidoyer des Nations Unies (2008-2010)	http://www.un.org.kh/
Cameroun	CINU de Yaoundé (1 AN, 3 AL – 67 700 dollars des É.- U.)	✓	✓	-	-
Canada	□	✗	✗	-	-
Chili	Couverture assurée par le SINU de Santiago	✓	✗	-	http://www.onu.cl/
Chine	Couverture assurée par le SINU de Bangkok	✓	✗	-	-
Chypre	Couverture assurée par le Centre d'information régional de Bruxelles	✗	✗	-	-
Colombie	CINU de Bogota (1 P5, 1 AN, 4 AL – 214 300 dollars des É.-U.)	✓	✗	Stratégies de communication communes de la Colombie	http://nacionesunidas.org.co/
Comores	□	✓	✓	-	http://www.km.one.un.org/
Congo	CINU de Brazzaville (1 AN, 2 AL – 60 050 dollars des É.-U.)	✓	✗	Stratégie de communication conjointe GCNU-RDC (2009)	http://monusco.unmissions.org/
Costa Rica	□	✓	✗	-	http://www.nacionesunidas.or.cr/
Côte d'Ivoire	Couverture assurée par le CINU de Dakar	✓	✓	-	http://www.snu-ci.org/
Croatie	□	✗	✗	-	-
Cuba	Couverture assurée par le CINU de Mexico	✓	✗	Cronograma Estrategia Comunicación (2013)	http://onu.org.cu/
Danemark	Couverture assurée par le Centre d'information régional de Bruxelles	✗	✗	-	http://un.dk/da/
Djibouti	□	✓	✗	-	-
Dominique	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Égypte	CINU du Caire (D1, 1 P4, 1 AN (5 AL – 103 450 dollars des É.-U.))	✓	✗	-	www.un.org.eg
El Salvador	□	✓	✓	-	-
Émirats arabes unis	Couverture assurée par le CINU de Manama	✗	✗	-	-
Équateur	Couverture assurée par le CINU de Bogota	✓	✗	-	http://www.un.org.ec/
Érythrée	Bureau des Nations Unies d'Asmara (1 AN)	✓	✗	-	http://www.un-eritrea.org/
Espagne	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Estonie	□	✗	✗	-	-
État de Palestine	□	✓	✗	-	-
États-Unis d'Amérique	CINU de Washington, DC (1 D1, 1 P5, 1 AN, 5 AL – 192 557 dollars des É.-U.)	✗	✗	-	-
Éthiopie	□	✓	✓	Stratégie de communication Unité d'action des Nations Unies (2012-2015)	http://et.one.un.org/
ex-République yougoslave de Macédoine	□	✓	✗	-	http://www.un.org.mk/
Fédération de Russie	CINU de Moscou (1 D1, 1 AN, 5 AL – 177 700 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.unrussia.ru/
Fidji	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✓	✗	-	http://www.pacific.one.un.org/
Finlande	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
France	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Gabon	Couverture assurée par le CINU de Yaoundé	✓	✓	-	-
Gambie	Couverture assurée par le CINU de Dakar	✓	✗	-	http://www.ungambia.gm/
Géorgie	Bureau des Nations Unies de Tbilissi (1 AN)	✓	✗	-	http://www.ungeorgia.ge/
Ghana	CINU d'Accra (1 AN, 4 AL – 61 000 dollars des É.-U.)	✓	✓	-	http://unghana.org/site/
Gibraltar	□	✗	✗	-	-

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Grèce	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Grenade	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-
Groenland	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Guadeloupe	□	✗	✗	-	-
Guatemala	□	✓	✗	-	http://www.onu.org.gt/
Guinée	Couverture assurée par le CINU de Dakar	✓	✓	-	-
Guinée équatoriale	□	✓	✗	-	-
Guinée-Bissau	Couverture assurée par le CINU de Dakar	✓	✗	Stratégie de communication des Nations Unies en Guinée-Bissau	http://www.gw.one.un.org/
Guyane	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✓	✗	-	http://www.un.org.gy/
Haïti	□	✓	✗	-	http://www.onu-haiti.org/un-in-haiti/
Honduras	□	✗	✗	-	-
Hongrie	Couverture assurée par le SINU de Vienne	✗	✗	-	-
Îles Cook	□	✗	✗	-	http://www.pacific.one.un.org/
Îles Féroé	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Îles Marshall	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✗	-	http://un.org.au/
Îles Salomon	Couverture assurée par le CINU de Manille	✗	✗	-	http://www.pacific.one.un.org/
Îles Turques et Caïques	□	✗	✗	-	-
Inde	CINU de New Delhi (1 DI, 1 AN, 5 AL – 140 200 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.un.org.in/
Indonésie	CINU de Jakarta (1 P5, 1 AN, 3 AL – 124 600 dollars des É.-U.)	✓	✓	-	http://www.un.or.id/en/
Iran (République islamique d')	CINU de Téhéran (1 P4, 1 AN, 2 AL – 116 310 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.un.org.ir/

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Iraq	□	✓	✗	-	http://www.uniraq.org/
Irlande	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Islande	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Israël	□	✗	✗	-	-
Italie	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Jamaïque	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✓	✗	-	-
Japon	CINU de Tokyo (1 D1, 1 AN, 5 AL – 68 600 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.unic.or.jp/
Jordanie	Couverture assurée par le CINU de Beyrouth	✓	✗	Stratégie de communication My World pour la Jordanie	http://www.un.org.jo/
Kazakhstan	Bureau des Nations Unies d'Almaty (1 P4)	✓	✗	-	http://www.un.kz/en/
Kenya	CINU de Nairobi (1 D1, 1 P4, 1 AN, 3 AL – 19 200 dollars des É.-U.)	✓	✓	-	http://www.unon.org/
Kirghizistan	□	✓	✓	-	http://www.un.org.kg/
Kiribati	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✓	-	http://un.org.au/
Koweït	Couverture assurée par le CINU de Beyrouth	✗	✗	-	-
Lesotho	CINU de Maseru (1 AN – 11 400 dollars des É.-U.)	✓	✓	Stratégie de communication Unité d'action des Nations Unies) (2010-2012)	-
Lettonie	□	✓	✗	-	-
Liban	CINU de Beyrouth (1 P4, 1 P3, 1 AN, 3 AL – 42 470 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.un.org.lb/
Libéria	□	✓	✓	Stratégie de communication externe des Nations Unies (2009-2011)	http://www.unliberia.org/
Libye	CINU de Tripoli	✓	✗	-	http://unsmil.unmissions.org/
Liechtenstein	□	✗	✗	-	-
Lituanie	□	✗	✗	-	-

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Luxembourg	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Madagascar	CINU d'Antananarivo (1 AN, 1 AL – 37 600 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.mg.one.un.org/
Malaisie	Couverture assurée par le SINU de Bangkok	✓	✗	-	http://www.un.org.my/
Malawi	Couverture assurée par le CINU de Lusaka	✓	✓	Approche stratégique en matière de communication pour les Nations Unies au Malawi (2007-2008)	http://www.mw.one.un.org/
Maldives	□	✓	✓	-	www.un.org.mv
Mali	Couverture assurée par le CINU de Ouagadougou	✓	✓	Plan de communication du système des Nations Unies	-
Malte	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Maroc	CINU de Rabat (3 AL – 27 700 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	-
Maurice	□	✗	✗	-	-
Mauritanie	Couverture assurée par le CINU de Dakar	✓	✗	-	http://www.un.mr/
Mexique	CINU de Mexico (1 P5, 1 AN, 6 AL – 223 450 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.cinu.mx/
Micronésie (États fédérés de)	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✗	-	http://www.pacific.one.un.org/
Monaco	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Mongolie	□	✓	✗	-	http://www.un-mongolia.mn/new/
Monténégro	□	✗	✓	Stratégie de communication et de plaidoyer <i>Unis dans l'action</i> (2013)	http://www.un.org.me/
Montserrat	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Mozambique	□	✓	✓	Stratégie de communication des Nations Unies au Mozambique « <i>L'unité dans la communication</i> » pour parler d'une seule voix (2012-2015)	http://www.mz.one.un.org/
Myanmar	CINU de Yangon (1 AN, 3 AL – 36 150 dollars des É.-U.)	✓	✗	Cadre stratégique des Nations Unies (2012-2015)	-
Namibie	CINU de Windhoek (1 AN, 2 AL – 69 000 dollars des É.-U.)	✓	✓	Note d'orientation sur la stratégie de communication conjointe	-
Nauru	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✗	-	-
Népal	CINU de Katmandou (1 AN, 2 AL – 35 950 dollars des États-Unis)	✓	✗	-	http://www.un.org.np/
Nicaragua	□	✓	✓	-	http://www.onu.org.ni/
Niger	Couverture assurée par le CINU de Ouagadougou	✓	✗	-	-
Nigéria	CINU de Lagos (1 P5, 1 AN, 3 AL – 99 875 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.un-nigeria.org/
Nioué	□	✗	✗	-	-
Norvège	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Nouvelle-Zélande	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✗	-	-
Oman	□	✗	✗	-	-
Ouganda	Couverture assurée par le CINU de Nairobi	✓	✓	-	http://www.un-ug.org/
Ouzbékistan	Bureau des Nations Unies de Tachkent (1 AN)	✓	✗	Stratégie de communication conjointe Ouzbékistan-Nations Unies	http://www.un.uz/
Pakistan	CINU d'Islamabad (1 P5, 1 AN, 2 AL – 69 010 dollars des É.-U.)	✓	✓	Stratégie de communication du système des Nations Unies pour le Pakistan (2007-2011)	http://www.un.org.pk/
Palaos	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✗	-	-

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Panama	CINU de Panama (1 AN, 1 AL – 95 320 dollars des É.-U.)	✓	✗	Marco de Cooperación de Naciones Unidas (2012-2015)	http://www.cinup.org/
Papouasie-Nouvelle- Guinée	Couverture assurée par le CINU de Manille	✓	✓	Plan de travail annuel pour l'initiative « <i>Unité dans la communication</i> » (2011)	-
Paraguay	CINU d'Asunción (1 AN, 2 AL)	✓	✗	-	-
Pays-Bas	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Pérou	CINU de Lima (1 AN, 3 AL – 153 980 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://onu.org.pe/
Philippines	CINU de Manille (1 AN, 3 AL – 79 200 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.un.org.ph/
Pologne	CINU de Varsovie (V – 49 900 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.un.org.pl/
Porto Rico	Couverture assurée par le CINU de Washington	✗	✗	-	-
Portugal	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Province chinoise de Taiwan	Couverture assurée par le SINU de Bangkok	✗	✗	-	-
Qatar	Couverture assurée par le CINU de Manama	✗	✗	-	-
République arabe syrienne	Couverture assurée par le CINU de Beyrouth	✓	✗	-	-
République centrafricaine	Couverture assurée par le CINU de Yaoundé	✓	✗	-	-
République de Corée	□	✗	✗	-	http://www.un-rok.org/
République de Moldova	□	✓	✓	Stratégie de communication des Nations Unies pour la Moldova (2008-2011)	www.un.md
République démocratique du Congo	□	✓	✗	République démocratique du Congo – Stratégie de communication conjointe	-
République démocratique populaire de Corée	□	✗	✗	-	http://kp.one.un.org/

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
République démocratique populaire lao	Couverture assurée par le SINU de Bangkok	✓	✓	Stratégie de communication conjointe des Nations Unies (2012-2015)	http://www.la.one.un.org/
République dominicaine	Couverture assurée par le CINU de Mexico	✓	✗	-	http://portal.onu.org.do/
République tchèque	CINU de Prague (1 AN, 2 AL – 27 000 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.osn.cz/
République-Unie de Tanzanie	CINU de Dar es-Salaam (1 P3, 1 AN, 3 AL – 62 000 dollars des É.-U.)	✓	✓	Stratégie de communication des Nations Unies (2013-2015)	http://tz.one.un.org/
Roumanie	□	✓	✗	-	http://www.un.ro/
Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✓	✗	-	-
Rwanda	□	✓	✓	Stratégie de communication des Nations Unies pour le Rwanda (2009-2010)	-
Saint-Kitts-et-Nevis	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-
Saint-Marin	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Saint-Siège	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Saint-Vincent-et-les Grenadines	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-
Sainte-Lucie	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	-	-
Samoa	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✓	✓	-	-
Sénégal	CINU de Dakar (1 P5, 1 AN, 3 AL – 98 300 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	www.un.org.sn
Serbie	□	✓	✗	-	http://rs.one.un.org/
Seychelles	Couverture assurée par le CINU de Nairobi	✗	✓	-	-
Sierra Leone	Couverture assurée par le CINU d'Accra	✓	✓	Stratégie/Plan global de communication stratégique (2013-2014)	-
Singapour	Couverture assurée par le SINU de Bangkok	✗	✗	-	-

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Slovaquie	Couverture assurée par le SINU de Vienne	✗	✗	-	-
Slovénie	Couverture assurée par le SINU de Vienne	✗	✗	-	-
Somalie	Couverture assurée par le CINU de Khartoum	✗	✗	Stratégie de communication des Nations Unies (2009-2010)	http://unsom.unmissions.org/
Soudan	CINU de Khartoum (1 AN, 3 AL – 39 900 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://unmis.unmissions.org/
Soudan du Sud	□	✗	✗	-	http://ss.one.un.org/
Sri Lanka	CINU de Colombo (1 AN, 2 AL – 17 460 en dollars des É.-U.)	✓	✗	Stratégie de communication (2013-2017) – Groupe de la communication des Nations Unies au Sri Lanka	http://un.lk/
St-Thomas et Principe	□	✗	✗	-	-
Suède	Couverture assurée par le Centre d'information régional des Nations Unies de Bruxelles	✗	✗	-	-
Suisse	SINU de Genève (1 D1, 2 P5, 3 P4, 2 P3, 3 P2, 1 G (1eC), 11 G (AC))	✓	✗	-	http://www.unog.ch/
Suriname	Couverture assurée par le CINU de Port of Spain	✗	✗	Stratégie de communication des Nations Unies au Suriname	http://sr.one.un.org/
Swaziland	Couverture assurée par le CINU de Lusaka	✓	✗	-	http://www.sz.one.un.org/
Tadjikistan	□	✗	✗	-	http://www.untj.org/
Tchad	Couverture assurée par le CINU de Ouagadougou	✓	✓	Stratégie de communication du GCNU (2014)	-
Thaïlande	SINU de Bangkok	✓	✗	-	http://www.un.or.th/
Timor-Leste	□	✓	✗	-	-
Togo	CINU de Lomé (1 AN, 2 AL – 56 200 dollars des É.-U.)	✓	✓	Stratégie de communication du système des Nations Unies	-
Tonga	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✗	-	-
Trinité-et-Tobago	CINU de Port of Spain (1 P4, 1 AN, 3 AL – 163 188 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	-
Tunisie	CINU de Tunis (1 AN, 3 AL – 48 400 dollars des É.-U.)	✓	✗	Tableau du plan d'action du Groupe de la communication	http://www.onu-tn.org/
Turkménistan	□	✓	✗	-	http://www.untuk.org/

Pays/État/ Territoire	Bureaux extérieurs des Nations Unies ⁸⁵	GCNU	Unis dans l'action	Stratégie de communication conjointe des pays	Site Web du système des Nations Unies
Turquie	CINU d'Ankara (1 AN, 1 AL – 47 950 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	http://www.un.org.tr/
Tuvalu	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✗	-	-
Ukraine	Bureau des Nations Unies de Kiev (1 AN)	✓	✗	-	http://www.un.org.ua/
Uruguay	Couverture assurée par le CINU de Buenos Aires	✓	✓	-	http://www.onu.org.uy
Vanuatu	Couverture assurée par le CINU de Canberra	✗	✗	-	-
Venezuela (République bolivarienne du)	Couverture assurée par le CINU de Bogota	✓	✗	-	http://onu.org.ve/
Viet Nam	Couverture assurée par le SINU de Bangkok	✓	✓	Stratégie de communication et plan de travail « Unité d'action des Nations Unies »	http://www.un.org.vn/en.html
Yémen	CINU de Sanaa (1 P 4, 3 AL – 67 100 dollars des É.-U.)	✓	✗	-	-
Zambie	CINU de Lusaka (1 AN, 3 AL – 59 800 dollars des É.-U.)	✓	✓	Stratégie de communication de l'équipe de pays des Nations Unies (2012-2015)	http://www.zm.one.un.org/
Zimbabwe	CINU de Harare (1 AN, 4 AL – 92 700 dollars des É.-U.)	✓	✗	Stratégie de communication de l'équipe de pays des Nations Unies (2012-2015)	http://www.zw.one.un.org/
Total	52 Pays/États/territoires ne sont pas desservis par un CINU/SINU/bureau des Nations Unies	125 GCNU	43 Participent à l'initiative « Unis dans l'action »	42 Stratégies conjointes	106 Sites Web communs

Préparé par le CCI (2015).

Annexe VI

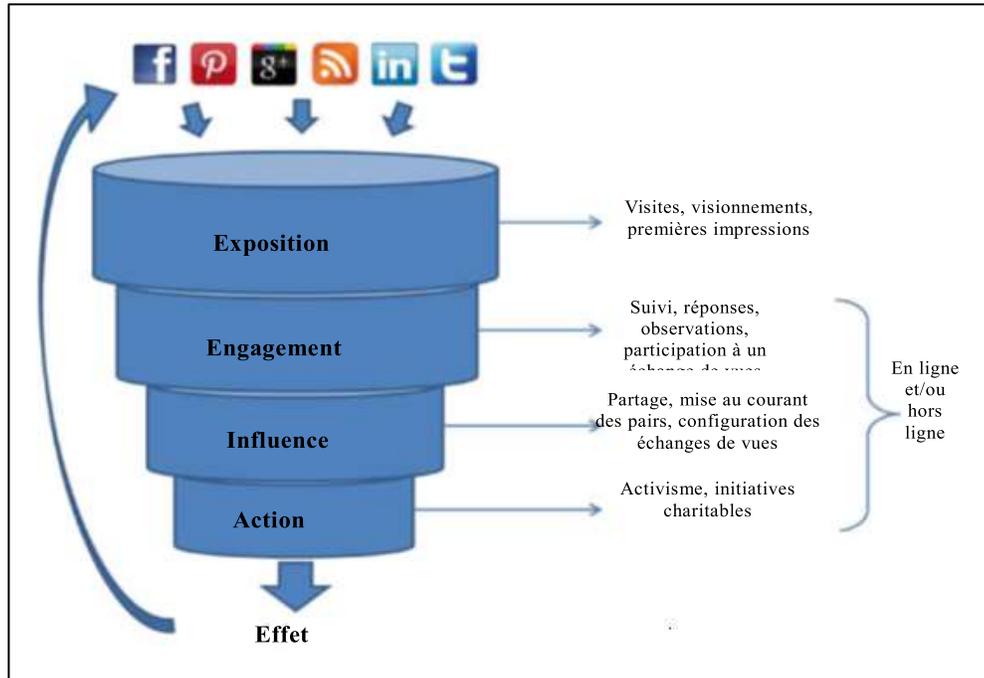
Introduction aux applications disponibles dans le domaine des médias sociaux

Principales applications des médias sociaux utilisées dans les organismes du système des Nations Unies

	Facebook est un site Web de réseautage social accessible rapidement. Disponible en 37 langues, il permet aux utilisateurs inscrits de créer des profils, de partager des photographies et des vidéos, d'envoyer des messages et de suivre ce que font des organismes et des personnalités en vue.
	Twitter est un service gratuit de réseautage social et de microblogage qui permet aux utilisateurs de diffuser de courts messages, d'une longueur limitée à 140 caractères, appelés « tweets ». Les utilisateurs peuvent suivre d'autres personnes et répondre aux tweets.
	LinkedIn est conçu spécialement pour les utilisateurs qui souhaitent faire partie d'une communauté d'internautes du secteur des entreprises. L'objectif poursuivi par LinkedIn est de permettre aux utilisateurs de créer un réseau et d'y présenter une documentation les concernant à des fins professionnelles, et d'y afficher leur curriculum vitae.
	YouTube est un site gratuit d'hébergement de fichiers vidéo qui permet aux utilisateurs de télécharger des contenus vidéo. Les utilisateurs et les visiteurs peuvent partager et visionner gratuitement des vidéos.
	Flickr est une plateforme gratuite permettant d'exposer, de stocker et de commenter des photographies. Les utilisateurs peuvent créer des galeries ou des groupes pour faciliter l'organisation de leurs photographies et de celles d'autres personnes.
	Google + a été créé pour reproduire hors ligne l'interaction entre internautes d'une manière plus étroite qu'avec d'autres services de réseautage social. Google + se distingue par la présence de « cercles » dans lesquels les internautes peuvent répartir leurs connexions par catégories; cela leur permet de transmettre des messages particuliers à des groupes de destinataires précis. La possibilité de mener des conversations et d'échanger des messages vidéo dans le cadre de groupes est également un trait distinctif de Google +.
	Pinterest est un site Web qui permet aux utilisateurs de présenter, répartir par catégories et organiser des images trouvées en ligne.
	Tumblr est un site Web de réseautage social gratuit qui permet aux utilisateurs d'afficher des contenus multimédias dans leurs propres blogs. Tumblr se prête à la diffusion de messages succincts à l'intention des lecteurs des blogs, et est ce qu'on appelle un site de microblogage.
	Instagram est un site de réseautage social gratuit qui permet aux utilisateurs de prendre et éditer des photographies, et de les partager avec les personnes qui les suivent en ligne. Instagram permet également aux utilisateurs de transférer leurs photographies directement dans leurs autres sites de réseautage social.

Source : Informations rassemblées par le CCI après consultation de diverses sources, dont <http://whatis.techtarget.com/about> (outil de connaissance qui contient plus de 7 500 définitions et références).

Dimensions des effets obtenus grâce aux médias sociaux



Source : Infographie créée par le CCI et inspirée par l'article en ligne intitulé « Four Ways to Measure Social Media and Its Impact on Your Brand » (Quatre façons de mesurer les médias sociaux et leurs effets sur votre marque) (<http://www.socialmediaexaminer.com/4-ways-measure-social-media-and-its-impact-on-your-brand>).

Annexe VII

Les médias sociaux dans les organismes du système des Nations Unies

	Comptes institutionnels présentant un intérêt particulier	Comptes des chefs de secrétariat	Service des médias sociaux	Directives applicables aux médias sociaux	Comptes Facebook & Twitter institutionnels (langues officielles uniquement)
			Effectif		
Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes					
CNUCED			Gérés par l'Unité du site Internet		Facebook : A Twitter : A, F
			1 administrateur et 2 agents des services généraux		
FNUAP					Facebook : A Twitter : A
			1 administrateur (P2)		
HCR			Service des médias sociaux (Genève)		Facebook : A, Ar, C, E, F Twitter : A, Ar, E, F
			2 administrateurs		
ONU-Femmes					Facebook : A, Ar, E, F, R Twitter : A, Ar, E, F
			1 administrateur		
ONU-Habitat					Facebook : A, E Twitter : A, E
			1 fonctionnaire exerçant les fonctions de coordonnateur pour les médias sociaux		
ONUG					Facebook : A Twitter : A
			Responsable des médias sociaux du SINU (P2)		
ONUSIDA					Facebook : A Twitter : A
			1 administrateur		
ONUSV/ ONUDC					Facebook : A, E Twitter : A, E
			Équivalent de 0,5 poste d'administrateur à temps plein		
PAM					Facebook : A, Ar, E, F, R Twitter : A, Ar, E, F
			Consultants		

PNUD			Équipe chargée des activités en ligne et du numérique		Facebook : A, Ar, E, F, R Twitter : A, Ar, E, F
			1 administrateur (P3)		
PNUE			2 (1 consultant + 1 volontaire des Nations Unies)		Facebook : A, E, F, R Twitter : A, F
Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies			Service des médias sociaux du Département de l'information (Division de la communication stratégique)		Facebook : A, Ar, C, E, F, R Twitter : A, Ar, C, E, F, R
			3 administrateurs		
UNICEF			Équipe des médias sociaux et de l'engagement numérique		Facebook : A, Ar, C, E, F, R Twitter : A, Ar, C, E, F, R
			4 fonctionnaires		
UNOPS			Activité répartie entre plusieurs personnes (représentant moins d'un poste équivalent à plein temps)	Aucune information n'a été fournie à ce sujet	Facebook : A Twitter : A
UNRWA			Une personne employée sous contrat de louage de services	Aucune information n'a été fournie à ce sujet	Facebook : A, Ar Twitter : A, Ar
Institutions spécialisées et AIEA					
CCI			2 administrateurs (P3 et P1 à raison de 20 % chacun) et 1 consultant (à raison de 50 %)		Facebook : A Twitter : A
FAO			Gestion assurée au sein du Bureau de la communication		Facebook : A, E, F Twitter : A, Ar, C, E, F, R
			1,5 administrateur		

OACI ⁸⁶			Administrateurs, agents des services généraux et consultants		Facebook : A Twitter : A
OIT			1 spécialiste des médias sociaux (P3)		Facebook : A, E Twitter : A, E, F
OMI			Spécialiste des médias et de la communication (P2)		Facebook : A Twitter : A
OMM			1 administrateur à temps partiel (P4)		Facebook : A Twitter : A
OMPI			Équivalent de 0,5 poste d'administrateur à temps plein (P3) exerçant les fonctions de responsable de la communication numérique		Facebook : A Twitter : A
OMS			Équipe des médias sociaux		Facebook : A Twitter : A, E
			2 administrateurs et 1 agent des services généraux		
OMT			Géré par l'Équipe de la communication		Facebook : A Twitter : A
			1 collaborateur externe (équivalent à 0,5 poste d'administrateur à temps plein)		
ONUDI			1 poste d'administrateur dans le cadre d'autres fonctions	 	Facebook : A Twitter : A
UIT					Facebook : A

⁸⁶ Outre les comptes gérés par le Groupe de la communication, l'OACI a une présence sur LinkedIn qui est gérée par le Service des ressources humaines (et non par le Groupe de la communication), ainsi qu'une présence sur Google Plus, qui est assurée par le Groupe de la gestion des sites Web et la Section de la gestion des recettes et des produits.

			1 administrateur		Twitter : A
UNESCO			1 administrateur (+ personnel d'appui)		Facebook : A, Ar, E, F, R Twitter : A, Ar, E, F, R
			Géré par le Programme de communication		
UPU			Aucune ressource n'est affectée à cette fonction	 (Projet)	Facebook : A, F Twitter : A
			Géré par l'OPIC		
AIEA			2 administrateurs (P2)		Facebook : A Twitter : A

Source : Ces informations proviennent des réponses aux entrevues et questionnaires, ainsi que des recherches menées par le CCI (2015), et comprennent les renseignements recueillis jusqu'au 17 février 2015.

Annexe VIII

Vue d'ensemble des mesures que les organismes participants sont appelés à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection (JIU/REP/2015/4)

	Effet escompté	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes															Institutions spécialisées et AIEA													
		CCS	ONU*	CCI	CNUCED	FNUAP	HCR	ONU-Femmes	ONU-Habitat	ONUDC	ONUSIDA	PAM	PNUD	PNUE	UNICEF	UNOPS	UNRWA	AIEA	FAO	OACI	OIT	OMI	OMM	OMPI	OMS	OMT	ONUDI	UIT	UNESCO	UPU
Rapport	Pour suite à donner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pour information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recommandation 1	f		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	
Recommandation 2	f		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 3	c		E		E	E		E		E	E	E	E	E										E		E		E		
Recommandation 4	c		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 5	F		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 6	f, h		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	

Légende :

L : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant.

E : Recommandation appelant une décision du chef de secrétariat

Recommandation n'appelant pas de décision de l'organisme concerné.

Effet escompté : **a :** transparence et responsabilisation accrues; **b :** diffusion des bonnes/meilleures pratiques; **c :** coordination et coopération accrues; **d :** cohérence et harmonisation renforcées; **e :** contrôle et conformité accrues; **f :** efficacité améliorée; **g :** économie importante; **h :** efficacité accrue; **i :** autre effet.

* Comprend toutes les entités mentionnées dans le document ST/SGB/2002/11 autres que la CNUCED, l'ONUDC, le PNUE, l'ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.