



Conseil économique et social

Distr. générale
10 février 2009
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Quarante-neuvième session

Session d'organisation

30 avril 2009

Session de fond

8 juin-2 juillet 2009

Point 3 b) de l'ordre du jour provisoire*

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation thématique des enseignements tirés : protocoles et pratiques

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

« L'acquisition d'enseignements tirés de l'expérience
en vue d'améliorer l'efficacité institutionnelle laisse à désirer »

Résumé

En application de la décision prise par le Comité du programme et de la coordination à sa quarante-sixième session, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a soumis à une évaluation thématique le thème « Enseignements tirés : protocoles et pratiques ». Le présent rapport recense et évalue les systèmes et mécanismes permettant de recenser, de répertorier, de diffuser et d'utiliser les enseignements tirés au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies.

La plupart des programmes du Secrétariat ne disposent pas d'une stratégie systématique pour recueillir et utiliser les enseignements tirés. Dans une large mesure, les enseignements sont recueillis et partagés de façon ponctuelle. Toutefois, lorsque des activités d'acquisition d'enseignements ont été menées, il est apparu qu'elles ont contribué à accroître l'utilité et l'efficacité des programmes.

* E/AC.51/2009/1.



Les facteurs indispensables à l'acquisition d'enseignements dans toute organisation, notamment l'appui de la direction et les mesures d'incitation du personnel, font plutôt défaut au Secrétariat. L'appui de la direction a été variable et aucun dispositif n'a été mis en place pour inciter le personnel à participer à des activités d'acquisition d'enseignements. À cela s'ajoute la modicité des ressources et du temps qui leur sont consacrés. La coordination au sein des programmes et entre ceux-ci dans le domaine des enseignements tirés a été limitée, les principaux organes de coordination de l'Organisation ayant joué un rôle mineur à cet égard.

Le BSCI fait, à l'intention du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, du Département de l'information, du Secrétaire général, des programmes du Secrétariat visés par l'évaluation et du Bureau de la gestion des ressources humaines, cinq recommandations tendant à :

- a) Inscrire l'acquisition d'enseignements dans la stratégie de gestion des connaissances à l'échelle du système en cours d'élaboration;
- b) Inscrire l'acquisition d'enseignements dans la stratégie de gestion des connaissances du Secrétariat en cours d'élaboration;
- c) Désigner la Section du partage des connaissances de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld comme l'unité administrative du Secrétariat chargée de promouvoir l'acquisition d'enseignements au sein de l'Organisation;
- d) Élaborer des directives en vue de recenser les enseignements tirés et de les utiliser dans la planification et la réalisation des activités;
- e) Mettre au point des méthodes et des outils de formation à l'acquisition d'enseignements.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	4
II. Méthodologie	4
III. Considérations générales	6
IV. Résultats de l'évaluation	6
A. La plupart des programmes du Secrétariat ne disposent pas d'une stratégie systématique pour recenser, partager et utiliser les enseignements tirés	6
B. Les outils existants pour l'acquisition d'enseignements ne sont pas pleinement utilisés	9
C. Les activités menées jusqu'à présent pour tirer des enseignements de l'expérience auraient contribué à accroître l'efficacité du fonctionnement et des programmes	14
D. Au Secrétariat, plusieurs facteurs font obstacle à l'acquisition d'enseignements tirés de l'expérience, notamment le manque de soutien de la part de la direction et l'absence de mesures d'incitation ciblant le personnel	16
E. Les ressources consacrées à l'acquisition d'enseignements sont très limitées	19
F. La coordination entre programmes en matière d'acquisition d'enseignements est limitée et les organes de coordination du Secrétariat ne jouent qu'un rôle mineur s'agissant de promouvoir le partage d'enseignements tirés entre programmes	21
V. Conclusion	22
VI. Recommandations	23

I. Introduction

1. À sa quarante-sixième session, le Comité du programme et de la coordination a demandé au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de soumettre à une évaluation thématique le thème « Enseignements tirés : protocoles et pratiques » (A/61/16 et Corr.1, par. 370). L'Assemblée générale a fait sienne cette demande au paragraphe 14 de sa résolution 61/235. Devant initialement être présenté au Comité à sa quarante-huitième session en 2008, le présent rapport a été achevé en 2008 mais n'a pu être présenté cette année en raison du nouveau cycle d'examen des évaluations établi par le Comité, au titre duquel le rapport devait être examiné à la quarante-neuvième session. Le BSCI l'ayant publié comme rapport de gestion interne en juin 2008, il a déjà commencé à donner suite aux recommandations issues de l'évaluation.

2. L'objectif général de la présente évaluation est de déterminer et d'évaluer les systèmes et mécanismes permettant de recenser, de recueillir, de diffuser et d'utiliser les enseignements tirés par les programmes du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies¹. Elle consiste donc à examiner les systèmes et les protocoles mis en place pour recueillir et utiliser les enseignements, recenser les principales lacunes et déterminer dans quelle mesure les enseignements tirés sont intégrés dans les activités des programmes pour en accroître l'efficacité.

II. Méthodologie

3. Afin d'analyser les mécanismes en place au niveau des programmes et à l'échelle du Secrétariat pour l'acquisition d'enseignements, la présente étude porte sur 38 entités des Nations Unies, dont 32 programmes du Secrétariat et 6 organes de coordination à l'échelle du système (voir annexe)².

4. Le BSCI a eu recours aux 10 méthodes ci-après pour effectuer l'évaluation : a) une enquête en ligne auto-administrée menée auprès des programmes du Secrétariat³; b) une enquête en ligne auto-administrée menée auprès des sous-programmes du Secrétariat⁴; c) une enquête en ligne auto-administrée menée auprès

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

² Conformément à la définition figurant à la note 1, le Bureau a recensé 32 programmes qui s'inscrivent dans le cadre de cette évaluation. La Cour internationale de Justice n'a pas souhaité y participer.

³ Dénommée « enquête sur les programmes » dans le rapport, l'enquête a été réalisée d'octobre à décembre 2007. Sur les 32 programmes visés, 25 (78 %) ont répondu.

⁴ Dénommée « enquête sur les sous-programmes » dans le rapport, l'enquête a été réalisée de novembre à décembre 2007. Sur un nombre total de 564 fonctionnaires des classes D-1 et D-2 que compte le Secrétariat, le questionnaire a été envoyé à un échantillon de 230. Au total, 70 (30 %) ont répondu.

du personnel du Secrétariat⁵; d) trois études de cas, pour lesquels 25 entretiens approfondis et un groupe de réflexion ont été organisés⁶; e) 23 entretiens approfondis et un groupe de réflexion comprenant des coordonnateurs, des administrateurs et du personnel de tous les programmes du Secrétariat (à l'exclusion de ceux devant faire l'objet d'études de cas); f) une analyse des données des programmes introduites dans le Système intégré de suivi⁷; g) une analyse des plans de travail du système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS)⁸; h) une analyse des avis de vacance de poste des Nations Unies publiés dans le système Galaxy⁹; g) un examen des documents officiels des Nations Unies, y compris les fascicules du budget-programme; et j) un examen des documents internes et des ressources en ligne sur l'action menée par les programmes au sujet des enseignements tirés.

5. Cette méthodologie a des limites. Vu la vaste portée de l'évaluation, il n'était pas possible de procéder à un examen global et approfondi des activités d'acquisition d'enseignements au Secrétariat. En outre, le BSCI reconnaît qu'il est difficile d'évaluer l'impact des enseignements tirés car, au niveau individuel, il s'agit essentiellement d'une démarche conceptuelle dont les résultats sont difficiles à mesurer. De plus, certaines activités d'acquisition d'enseignements recensées lors de l'évaluation ayant été récemment entreprises, il est trop tôt pour en évaluer les résultats.

⁵ Dénommée « enquête sur le personnel » dans le rapport, l'enquête a été réalisée de novembre à décembre 2007. Sur un effectif total de 23 158 fonctionnaires que compte tous les programmes (à l'exclusion du Centre du commerce international CNUCED/OMC et de l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), dont la liste du personnel n'avait pas été reçue au moment où le questionnaire avait été envoyé), le questionnaire a été adressé à un échantillon de 858 fonctionnaires. Au total, 326 (38 %) ont répondu.

⁶ Les trois études de cas ont été réalisées sur le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions (étude commune), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et le Programme des Nations Unies pour les établissements humains.

⁷ Les données des programmes introduites dans le Système intégré de suivi dans le champ « enseignements tirés » pour l'exercice biennal 2006-2007 ont été examinés au 31 décembre 2007. À partir des programmes qui ont introduit des données sous cette rubrique, 25 sous-programmes ont été sélectionnés au hasard et ont fait l'objet d'une analyse approfondie.

⁸ Au total, 19 673 documents e-PAS ont été analysés pour le cycle de notation 2004-2005, 24 322 pour le cycle 2005-2006 et 28 744 pour le cycle 2006-2007. Pour ces documents, le Bureau de la gestion de ressources humaines a fait une recherche des mots clefs « lessons learned » (enseignements tirés), « learning lessons » (acquisition d'enseignements), « sharing lessons » (partage d'enseignements), « knowledge management » (gestion des connaissances) et « best practices » (pratiques optimales). L'analyse n'a pas porté sur les plans de travail de l'UNRWA, du CCI et du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), qui ont un système de notation différent.

⁹ Au total 690 avis de vacance de poste publiés dans Galaxy le 10 octobre 2007, portant sur toutes les classes et tous les groupes professionnels, ont été analysés. Les avis comportant les mots clefs « lessons learned » (enseignements tirés), « learning lessons » (acquisition d'enseignements), « sharing lessons » (partage d'enseignements), « knowledge management » (gestion des connaissances) et « best practices » (pratiques optimales) ont été analysés par programme, groupe professionnel et classe. L'analyse n'a pas porté sur l'UNRWA, le CCI et le HCR, qui annoncent leurs vacances de poste de manière indépendante.

III. Considérations générales

6. Le BSCI note qu'il n'existe pas de définition largement acceptée de ce qui constitue les « enseignements tirés », les « pratiques optimales » ou la « gestion des connaissances » dans les programmes du Secrétariat. Par conséquent, aux fins de la présente évaluation, les « enseignements tirés » ont été définis comme étant « la connaissance ou la compréhension acquise de l'exécution d'un programme, sous-programme ou projet, susceptible de contribuer à modifier et améliorer l'efficacité du programme à l'avenir ». Cette connaissance, faite d'enseignements positifs et négatifs, est recueillie à dessein pour utilisation future. Les notions de « pratique optimale » et de « gestion des connaissances », utilisées fréquemment par les programmes, sont intimement liées aux enseignements tirés. Aux fins de la présente évaluation, on entend par « pratique optimale » toute technique ou méthode qui, par l'expérience et la recherche, s'est révélée fiable pour la réalisation d'un résultat souhaité dans une situation donnée et peut être appliquée ailleurs. Une pratique optimale peut donc être considérée comme un enseignement positif. Aux fins du présent rapport, les pratiques optimales font partie des enseignements tirés. En revanche, la « gestion des connaissances » est la création, l'organisation, l'archivage et le partage systématiques des connaissances en vue de mieux réaliser les objectifs de l'organisation (voir E/AC.51/2006/2). Une stratégie de gestion des connaissances peut présenter notamment la façon dont l'organisation tire des enseignements des projets et met ces enseignements à la disposition du personnel d'autres unités de l'organisation. Ainsi, le recensement, la collecte et la diffusion d'enseignements tirés constitue souvent un important élément de la stratégie de gestion des connaissances dans une organisation.

IV. Résultats de l'évaluation

A. La plupart des programmes du Secrétariat ne disposent pas d'une stratégie systématique pour recenser, partager et utiliser les enseignements tirés

7. Il ressort des données issues d'entretiens et d'enquêtes que les programmes du Secrétariat ne tirent pas systématiquement des enseignements de l'expérience. Sur 25 programmes du Secrétariat qui ont répondu à l'enquête, 16 ont indiqué qu'ils recueillaient des enseignements de manière ponctuelle contre 9 qui le faisaient de manière systématique. En outre, seulement un tiers des programmes du Secrétariat recueille des enseignements essentiellement par le biais de mécanismes officiels tandis que le reste a recours à des mécanismes officieux ou à une combinaison des deux méthodes. S'agissant de la fréquence avec laquelle les enseignements sont recueillis, un peu plus de la moitié des programmes ont indiqué qu'ils recueillaient des enseignements « parfois », un tiers le faisait « souvent » et quelques-uns le faisaient « rarement ». À la question de savoir quels types d'activités ils menaient s'agissant de tirer des enseignements, seulement les membres de quelques programmes ont indiqué qu'ils avaient recours à des systèmes officiels comme les évaluations et les outils relatifs aux pratiques optimales.

8. En raison de cette approche ponctuelle, moins de la moitié des programmes du Secrétariat dispose d'une politique ou de directives écrites établissant une procédure uniforme et systématique de collecte et d'utilisation d'enseignements tirés. Cinq des

sept programmes qui ont fait part de telles directives au BSCI ont présenté leur politique de suivi et d'évaluation. Seulement les deux autres – le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions – ont mis en place une politique qui définit un système pour le recensement, la collecte et l'analyse des pratiques optimales et des enseignements tirés et leur intégration dans leurs activités et établit les responsabilités au sein des départements afin de garantir que les enseignements sont recueillis et utilisés convenablement¹⁰.

9. L'analyse des fascicules du budget-programme pour l'exercice biennal 2006-2007 vient étayer la conclusion que des enseignements ne sont pas systématiquement tirés des programmes et qu'ils ne font pas partie intégrante de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des programmes. Les expressions telles que « acquisition d'enseignements » et « partage d'enseignements » apparaissent rarement dans la section des fascicules relative au cadre stratégique. Dans la section « Produits », les publications et les réunions de groupes d'experts sont présentées comme un mode de diffusion des pratiques optimales dans divers domaines thématiques. Toutefois, ces activités ne sont pas mises à profit pour tirer systématiquement des enseignements.

10. Une analyse des éléments du sous-programme figurant dans le Système intégré de suivi pour l'exercice biennal 2006-2007 illustre aussi cette lacune. Sur 221 sous-programmes, moins de la moitié (105) procèdent à une certaine forme d'analyse dans le domaine des enseignements tirés. Ces disparités existent également au niveau des programmes. Si la plupart des sous-programmes de 13 programmes font état d'enseignements tirés, ce n'est pas le cas de la grande majorité des sous-programmes de 11 autres programmes. Pour sept autres programmes, seulement un ou deux sous-programmes font état d'enseignements tirés. L'analyse des informations sur les enseignements tirés des sous-programmes montre que, de manière générale, on n'y indique pas comment ces enseignements pourraient influencer et renforcer la planification des programmes. Sur un échantillon aléatoire de 25 sous-programmes examinés, le BSCI n'a recensé que trois cas où une analyse a été effectuée. La pratique consistant à tirer méthodiquement des enseignements tout au long de l'exécution du programme de travail du sous-programme n'a été avérée que dans un seul cas.

11. Les données recueillies au moyen d'enquêtes et d'entretiens montrent qu'il faut mettre en place des dispositifs pour procéder plus systématiquement au recensement, à la collecte, à l'analyse et à l'intégration des enseignements tirés. Les personnes interrogées estimaient, pour ce faire, qu'il faut commencer par définir les « pratiques optimales » et les « enseignements tirés ». Pour définir ces concepts, il faudrait préciser leur applicabilité ou portée car les enseignements sont propres à un contexte donné et, souvent, ne sont applicables qu'à des situations semblables à celles dont ils sont dérivés. Il faudrait ensuite créer des mécanismes officiels pour recueillir les enseignements et les échanger entre programmes, et dispenser une formation à l'utilisation de ces mécanismes.

12. Les personnes interrogées estimaient aussi qu'il fallait créer un cadre à l'échelle du Secrétariat pour mettre à profit les enseignements ainsi qu'un bureau ou

¹⁰ Directive de politique générale du Département des opérations de maintien de la paix (26 juin 2006). Pour une description détaillée du système de gestion des pratiques optimales dans le domaine du maintien de la paix, voir le rapport du Secrétaire général intitulé « Pratiques de référence dans le domaine du maintien de la paix » (A/62/593 et Corr.1).

un mécanisme chargé de coordonner l'action menée par les divers programmes dans ce domaine. À cet égard, le BSCI note qu'il n'existe pas actuellement de mécanisme chargé de cette fonction à l'échelle du Secrétariat. Par ailleurs, si dans sa résolution 61/235 l'Assemblée générale a fait sienne la recommandation du Comité du programme et de la coordination, tendant à ce que l'Équipe spéciale pour le partage des connaissances du Secrétariat, sous la direction du Département de l'information, continue d'élaborer une stratégie de gestion des connaissances à l'échelle du Secrétariat, les travaux n'en sont qu'à leur début.

13. Ainsi qu'il est indiqué au paragraphe 6, les enseignements tirés peuvent constituer un élément important de la stratégie de gestion des connaissances d'un programme. Au cours des 20 dernières années, les organisations qui ont prêté attention au partage des connaissances ont élaboré des stratégies qui définissent notamment comment tirer des enseignements des projets et mettre ces enseignements à la disposition d'autres unités de l'organisation (voir l'évaluation réalisée par le BSCI, publiée sous la cote E/AC.51/2006/2, par. 6). Or, les données provenant des entretiens et des enquêtes sur les programmes montrent qu'à l'heure actuelle, seulement huit programmes du Secrétariat disposent d'une stratégie de gestion des connaissances. Par ailleurs, dans au moins deux cas sur ces huit programmes, la stratégie ne porte pas sur l'acquisition d'enseignements.

14. La plupart des programmes du Secrétariat n'informent pas officiellement ou régulièrement leur personnel de la façon dont ils recueillent et utilisent les enseignements tirés; un tiers n'entreprend aucune activité tendant à familiariser leur personnel avec l'action menée pour tirer des enseignements. Selon les données recueillies auprès du personnel, c'est par des voies officieuses que les membres du personnel apprennent comment leur entité recueille et utilise les enseignements tirés : en s'informant auprès de collègues (54 % des personnes interrogées) ou en apprenant sur le tas (53 % des personnes interrogées). Au total, 19 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles n'avaient aucune idée de la façon dont leur bureau recensait les enseignements tirés.

15. On a plus fréquemment recours aux voies officieuses qu'aux voies officielles pour tirer des enseignements au Secrétariat; l'expérience personnelle et les communications officieuses entre membres du personnel sont les deux moyens utilisés le plus couramment. Selon les données provenant des entretiens, certains programmes attribuent le recours aux méthodes officieuses comme principale source d'enseignements au fait que la grande majorité des membres du personnel travaille dans le programme concerné depuis plusieurs années. Du fait d'interactions fréquentes au fil des ans, un système de réseaux et de liens officieux se met en place, les uns et les autres ayant connaissance de façon tacite et non écrite de « qui sait quoi » dans le département. Fréquemment, les membres du personnel qui ont travaillé dans un domaine de compétence donné pendant plusieurs années sont officieusement consultés par d'autres collègues qui souhaitent en apprendre davantage du « savoir-faire non écrit ». Le BSCI note toutefois avec préoccupation que ce partage officieux des enseignements ne permet pas de les recenser et d'en laisser des traces écrites comme il convient. Des connaissances et des enseignements utiles peuvent facilement se perdre lorsqu'un fonctionnaire quitte, rejoint un autre poste ou part à la retraite. Cela est d'autant plus préoccupant qu'un nouveau programme de mobilité est appliqué au Secrétariat et qu'un grand nombre de fonctionnaires est appelé à prendre bientôt la retraite. Selon les prévisions, au cours des cinq prochaines années, la proportion du personnel qui partirait à la

retraite atteindra, pour certains programmes, 42 % (Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences), 45 % (Office des Nations Unies à Genève), voire 48 % [Bureau de la gestion des ressources humaines et Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)] (voir A/61/257 et Corr.1, par. 55).

B. Les outils existants pour l'acquisition d'enseignements ne sont pas pleinement utilisés

Réunions et conférences

16. Au-delà de voies officielles examinées plus haut, il existe des outils permettant de recenser, de partager et d'archiver les enseignements tirés. Au rang de ceux-ci, figure le recours aux réunions et conférences spéciales ou ordinaires, citées parmi les mécanismes les plus largement utilisés pour tirer des enseignements des programmes du Secrétariat. La structure et la portée de ces réunions et conférences peuvent varier considérablement. Les réunions « rétrospectives » sont un type auquel certains programmes ont fréquemment recours à cette fin. Elles se tiennent après la réalisation d'une certaine activité et visent à passer en revue et à examiner les échecs et les réussites et à déterminer les pratiques à succès ou non. Les bureaux chargés d'organiser les réunions et conférences intergouvernementales et de leur fournir des services fonctionnels ont souvent recours à cette méthode. De même, lors de la planification des activités, se tiennent des réunions spéciales ou ordinaires au cours desquelles les fonctionnaires font part des pratiques optimales et des enseignements tirés de leur expérience professionnelle. Les réunions ordinaires des directeurs, que tiennent certains programmes, constituent un autre important moyen de tirer des enseignements. Elles permettent notamment aux responsables des sous-programmes d'examiner et d'échanger des pratiques qui peuvent aider leur bureau à mieux conduire et coordonner leurs activités. Enfin, les réunions de groupes d'experts et les conférences internationales permettent de rassembler des experts qui échangent leurs connaissances dans un domaine donné, connaissances qui sont ensuite recueillies et utilisées aux fins de la planification ou de la réalisation des activités des programmes.

17. S'il est vrai que les réunions et conférences peuvent permettre un débat plus structuré au cours duquel les participants peuvent faire part de pratiques à succès ou non, leur utilité peut varier énormément. Les enseignements recensés au cours de ces débats ne contribueront à améliorer les résultats du programme que s'ils sont convenablement archivés, partagés et incorporés dans les activités futures, notamment s'ils servent à établir des normes ou de meilleures procédures de travail. À défaut, l'utilité des réunions est presque aussi limitée que celle des communications officielles entre membres du personnel : les connaissances ne sont pas archivées, il n'en reste aucune trace écrite et elles peuvent se perdre facilement.

Évaluations

18. Pour la plupart des programmes, les évaluations, qu'il s'agisse d'autoévaluations ou d'évaluations externes, sont des outils fréquemment utilisés aux fins de tirer des enseignements des activités. Plus de la moitié des programmes

du Secrétariat ont une fonction d'évaluation, et les autres sont en train d'en créer¹¹. Il ressort de l'examen des politiques et rapports d'évaluation dont le BSCI a eu connaissance que les objectifs des fonctions d'évaluation établies consistent généralement à recenser les enseignements tirés, favoriser l'apprentissage institutionnel par l'expérience, assurer le partage des connaissances et appuyer la planification stratégique et la prise des décisions au niveau des programmes et sous-programmes¹². Par ailleurs, certaines autoévaluations réalisées par des programmes sont des études visant à recueillir des enseignements tirés¹³.

19. Néanmoins, l'examen des données issues d'entretiens et des documents montre qu'en réalité le recours aux évaluations comme source d'enseignements pour favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation et pour influencer la conception, la planification et la mise en œuvre des programmes, sous-programmes et projets a été limité¹⁴. Bien que le Règlement régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation dispose que « tous les programmes sont évalués à intervalles réguliers » (art. 7.2), la mesure dans laquelle il est fait usage des évaluations au sein du Secrétariat varie considérablement. Pour l'exercice biennal 2004-2005, par exemple, le BSCI a estimé que moins de la moitié (48 %) ¹⁵ des sous-programmes du Secrétariat avait fait l'objet d'une forme d'autoévaluation ou d'évaluation externe. En outre, si certains bureaux évaluent leurs propres projets et activités régulièrement, il ressort des données que d'autres comptent exclusivement sur les évaluations externes, comme celles effectuées par le BSCI et le Corps commun d'inspection. Les évaluations externes peuvent certes être une source utile de bonnes pratiques et d'enseignements mais elles ne sont pas effectuées assez fréquemment pour permettre de recueillir des enseignements de manière régulière et systématique¹⁶. Par ailleurs, il n'existe pas de méthode de contrôle systématique de la qualité des activités d'évaluation au Secrétariat.

20. Les évaluations ne peuvent contribuer à l'apprentissage institutionnel que si les conclusions et recommandations qui en découlent sont diffusées, débattues et mises en œuvre. Or, les données issues d'entretiens indiquent que souvent les sous-programmes ne tiennent pas compte des enseignements recensés grâce aux évaluations et ne les mettent pas en œuvre. Les obstacles qui entravent généralement la mise en œuvre de ces enseignements sont le manque de temps et de ressources, le fait que les évaluations sont considérées à tort seulement comme un outil d'établissement des responsabilités plutôt qu'un outil d'apprentissage et le suivi

¹¹ « Assessment of evaluation capacities and needs in the United Nations Secretariat », rapport IED-2006-006 du BSCI (24 août 2007), par. 49.

¹² Voir, par exemple, le rôle de l'évaluation au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à l'adresse <http://ochaonline.un.org/ToolsServices/EvaluationandStudies/tabid/1277/Default.aspx>, et Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, « ESCAP monitoring and evaluation system » (21 septembre 2007).

¹³ Voir, par exemple, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, « Reintegration programmes for refugees in South-East Asia: lessons learned from UNHCR's experience » (avril 2002), et « Lessons learned from the implementation of the Tanzania security package » (mai 2001).

¹⁴ Voir, par exemple, Programme des Nations Unies pour l'environnement, « Lessons learned from evaluation: platform for sharing knowledge », Étude spéciale n° 2 (janvier 2007).

¹⁵ Étude des capacités d'évaluation et des besoins dans l'Organisation, rapport IED-2006-006 du BSCI (24 août 2007), par. 38.

¹⁶ Ibid., par. 76.

inapproprié de la mise en œuvre des conclusions des évaluations par les programmes. Souvent, la véracité et la crédibilité des enseignements tirés d'une seule évaluation peuvent être remises en cause, et c'est seulement lorsque des enseignements sont systématiquement recueillis et étayés que leur fiabilité supposée et leur capacité d'influencer la prise de décisions augmentent. En outre, si les enseignements tirés d'une évaluation font apparaître des insuffisances structurelles qui exigent d'importantes décisions des cadres dirigeants et si la direction ne fait pas preuve d'une ferme volonté d'introduire des changements fondés sur l'expérience, ces enseignements sont généralement passés sous silence.

Planification et suivi de l'exécution des programmes

21. La planification et le suivi de l'exécution des programmes constituent un autre mécanisme servant à recueillir et à mettre en œuvre les enseignements tirés. Dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats, chaque sous-programme du Secrétariat élabore son propre cadre stratégique, qui définit l'orientation générale ainsi que les réalisations escomptées et les indicateurs de résultat. Une fois le cadre stratégique approuvé, le budget-programme est établi, puis approuvé par l'Assemblée générale en décembre de l'année précédant l'exercice biennal au cours duquel il sera exécuté. Tous les six mois, les sous-programmes sont tenus d'examiner la réalisation de leurs objectifs et de rendre compte des progrès accomplis au moyen du Système intégré de suivi, en établissant un rapport sur les produits exécutés pour chaque réalisation escomptée. Ce rapport présente les activités entreprises et les produits exécutés, les résultats obtenus, les enseignements tirés et les domaines appelant des améliorations. Le BSCI reconnaît qu'il faudrait intégrer l'apprentissage par les enseignements tirés à la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats, comme l'a proposé le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Dispositif de responsabilisation, cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et cadre de gestion axée sur les résultats » (A/62/701 et Corr.1).

22. Toutefois, les données issues d'entretiens et d'enquêtes font apparaître le rôle limité joué par la planification et le suivi de l'exécution des programmes comme mécanisme pour recueillir des enseignements tirés en vue de les intégrer dans l'élaboration et l'exécution des programmes. Il convient de noter tout particulièrement que le BSCI n'a pu recueillir de données sur l'impact des enseignements recensés au moyen du Système intégré de suivi. Plusieurs personnes interrogées ont estimé que les systèmes de suivi et d'évaluation du Secrétariat laissaient toujours à désirer et ont reconnu que la planification stratégique et le suivi des programmes et sous-programmes n'étaient pas aussi systématiques qu'ils devraient l'être.

23. Plusieurs raisons expliquent le rôle limité joué par la planification et le suivi de l'exécution des programmes en matière d'acquisition d'enseignements. Premièrement, une planification appropriée des programmes est indispensable : le suivi de l'exécution des programmes n'est efficace que si les réalisations escomptées et les indicateurs de résultat prévus sont pertinents. Deuxièmement, comme le BSCI l'a noté dans ses précédents rapports, l'utilisation du Système intégré de suivi et des données y figurant aux fins de l'évaluation de la gestion et de la prise de décisions au niveau des programmes reste l'exception plutôt que la

règle¹⁷. Troisièmement, selon la structure hiérarchique actuelle, on ne peut utiliser pour la planification d'un nouvel exercice biennal que les conclusions de la première moitié de l'exercice en cours. Il ressort des données issues d'entretiens que les résultats des autoévaluations internes et les enseignements tirés ne sont souvent pas disponibles ou que ceux-ci n'interviennent pas avant la deuxième année de l'exercice biennal. Lorsqu'ils finissent par être disponibles, il est souvent trop tard pour en tenir compte dans la planification de l'exercice biennal suivant, ce qui crée un décalage évident entre le moment où les enseignements sont tirés et le moment où ils sont effectivement incorporés dans la planification stratégique. Par ailleurs, la planification stratégique porte généralement sur ce qu'un responsable interrogé a qualifié de « contexte institutionnel général » et ne fait pas intervenir la collecte d'enseignements explicites, qui sont utiles pour la réalisation des activités. Enfin, même si les programmes sont invités à faire en sorte que le personnel participe activement aux activités de planification et de suivi afin de favoriser l'échange de données d'expérience, l'établissement des cadres stratégiques est souvent l'affaire de quelques fonctionnaires au sein de chaque sous-programme, sans compter que la formation du personnel au Système intégré de suivi est limitée.

24. Le BSCI note en fait que certains programmes ont pris des mesures pour que les enseignements tirés soient effectivement incorporés au nouveau cycle de planification des projets et programmes. C'est ainsi par exemple que la Division de la coordination du Fonds pour l'environnement mondial du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) s'attache à intégrer les informations reçues en retour et les enseignements tirés de l'exécution des projets dans le système d'approbation des projets grâce à un examen annuel de l'exécution des projets, une forme normalisée d'établissement de rapports qui comprend un examen des enseignements tirés. Tous les examens d'exécution de projets d'un domaine thématique donné sont passés en revue lors d'une réunion d'examen annuel et les enseignements tirés des projets sont inscrits à l'ordre du jour. De même, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) a créé des comités d'examen des programmes qui, entre autres, veillent à ce que les enseignements tirés des projets précédents soient incorporés dans la prochaine série d'activités avant leur approbation.

Documentation

25. Les rapports et autres documents qui recensent les bonnes pratiques et les enseignements tirés constituent un outil d'apprentissage utilisé par divers programmes. La régularité et le caractère officiel ou non de ces documents varient considérablement. Certains programmes établissent des rapports sur les enseignements tirés de façon ponctuelle. C'est ainsi par exemple qu'après avoir tenu une réunion d'experts sur une question donnée, le Département des affaires économiques et sociales peut élaborer un document d'orientation comportant les enseignements tirés dans ce domaine. D'autres programmes demandent à leur personnel d'établir des rapports écrits de façon plus systématique. Le BSCI note que le système le plus organisé pour le recensement d'enseignements au moyen de documents a été mis au point par le Département des opérations de maintien de la

¹⁷ Voir, par exemple, le rapport du Secrétaire général sur l'exécution des programmes de l'Organisation des Nations Unies pour l'exercice biennal 2004-2005 (A/61/64), par. 95; « Inspection des pratiques de gestion axée sur les résultats à la CESAP », BSCI (juillet 2007); et « Inspection des pratiques de gestion axée sur les résultats au HCR », BSCI (décembre 2007).

paix et le Département de l'appui aux missions. Leur politique de partage des connaissances définit cinq types de rapports : a) les rapports de fin d'affectation, qui sont des évaluations de l'exécution de leur mandat par les hauts responsables; b) les comptes rendus postérieurs à l'action, consistant en l'examen d'un projet ou d'une action permettant à une équipe de réfléchir à ce qui s'est passé, aux raisons qui l'ont motivé, aux enseignements qui en ont été tirés, aux mesures de suivi qui devraient être prises et aux améliorations éventuelles à apporter la prochaine fois; c) les notes de passation des consignes et matériels, établies par les membres du personnel qui sont sur le point de quitter leur poste, afin d'aider leurs successeurs dans l'exercice de leurs fonctions; d) les enquêtes sur les pratiques, qui sont des aperçus de la façon dont les spécialistes exercent une fonction ou réalisent une activité; et e) les études des enseignements tirés, qui sont des études approfondies portant sur une activité, un thème ou un domaine fonctionnel¹⁸. La politique prévoit aussi des modèles pour aider le personnel à établir ces rapports. Il est tenu compte de ces documents pour établir des manuels et des directives pour les départements, notamment les instructions permanentes et les notes d'orientation. Si les examens à mi-parcours, les comptes rendus postérieurs à l'action et les rapports de fin d'affectation tirent les enseignements d'une activité particulière ou de l'expérience d'un membre du personnel, les notes de politique générale, les notes d'orientation, les manuels et les instructions permanentes ont un caractère plus général et recensent les enseignements tirés de plusieurs expériences.

26. Le BSCI note que l'élaboration de modèles permettant de recueillir des informations sur les pratiques optimales et les enseignements tirés après la réalisation d'activités ou le départ d'un fonctionnaire n'exige pas de ressources considérables; pourtant, seuls quelques programmes du Secrétariat en ont établis. De vastes possibilités de coopération entre programmes s'offrent à cet égard, le BSCI estimant que d'autres départements pourraient tirer parti du travail déjà effectué par le Département des opérations de maintien de la paix dans ce domaine. Par ailleurs, tous les programmes qui ont mis au point ces outils ne disposent pas de système de responsabilisation permettant d'assurer que le personnel établisse ces rapports obligatoires.

Autres outils

27. Présentées comme faisant partie des outils utilisés pour tirer des enseignements au Secrétariat, les bases de données et les communautés de pratique¹⁹ reposent davantage sur les technologies de l'information. Si certains programmes du Secrétariat ont pu recourir aux bases de données pour recenser, échanger et utiliser les enseignements tirés, les données issues d'entretiens montrent que, souvent, il a été difficile de mettre en place des bases de données, essentiellement parce qu'elles exigent une maintenance et une mise à jour constantes et qu'il faut par conséquent leur réserver des ressources. Un problème semblable se pose dans le cas des communautés de pratique. Selon une personne interrogée, il faut environ 35 % du temps d'un fonctionnaire pour gérer une communauté de pratique au Secrétariat alors que d'autres institutions comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) y affectent souvent

¹⁸ Directive de politique générale du Département des opérations de maintien de la paix (26 juin 2006).

¹⁹ Les communautés de pratique sont des réseaux de connaissances reliant par voie électronique les spécialistes d'un même domaine d'intérêt.

un fonctionnaire à plein temps. Bien qu'elles exigent beaucoup de ressources, les bases de données sur les enseignements tirés et les communautés de pratique se sont révélées des outils extrêmement utiles pour recenser, archiver et partager les connaissances, ainsi qu'il est indiqué dans la prochaine section. Le BSCI estime par conséquent que l'affectation de ressources appropriées aux fins de la mise en œuvre de ces outils constitue un investissement utile à long terme.

28. Le BSCI note que les applications informatiques développées actuellement par le Secrétariat offrent la possibilité de répertorier et de partager les enseignements tirés. À cet égard, le module de gestion des contenus (Enterprise Content Management), outil de gestion mis au point par le Département de la gestion, devrait permettre d'intégrer toutes les données et les procédures de l'Organisation dans une plate-forme unique afin d'aider le Secrétariat à répertorier, archiver, partager, rechercher et saisir des informations de façon systématique et organisée. Si quelques programmes ont déjà envisagé des moyens d'utiliser ce module pour tirer des enseignements de leurs activités (le Département des opérations de maintien de la paix a par exemple élaboré une stratégie pour intégrer les pratiques optimales existantes dans cette plate-forme), le BSCI est d'avis que tous les programmes pourraient en tirer parti.

C. Les activités menées jusqu'à présent pour tirer des enseignements de l'expérience auraient contribué à accroître l'efficacité du fonctionnement et des programmes

29. D'après les données issues d'entretiens et d'enquêtes, les activités que le Secrétariat a menées jusqu'à présent ont eu un effet positif – aux niveaux individuel et institutionnel – sur l'exécution des programmes. Il est apparu que même lorsque l'acquisition d'enseignements tirés de l'expérience passait par des dispositifs officiels, il était « largement » ou « relativement » tenu compte de ces enseignements dans le cadre de la quasi-totalité des programmes (94 %) au moment de définir les activités futures. En outre, 90 % des personnes interrogées ont indiqué avoir été influencées dans leur travail par des enseignements tirés de l'expérience. Il est toutefois difficile d'évaluer l'effet des activités menées à titre officiels, et l'apprentissage individuel ne peut se transformer en apprentissage institutionnel qu'à condition que l'on s'attache à recueillir, consigner et diffuser officiellement et systématiquement les leçons tirées.

30. Pour ce qui est des programmes, les personnes interrogées ont signalé que les enseignements tirés avaient principalement pour effet de favoriser les changements d'orientation et l'élaboration de nouvelles politiques, d'améliorer la façon dont les programmes étaient perçus, de permettre la mise au point de nouvelles méthodes et approches, de renforcer l'efficacité et l'efficacité des mesures prises et d'accroître le degré de satisfaction des usagers. Il en va de même pour les sous-programmes, dans le cadre desquels ces enseignements seraient largement utilisés pour planifier les activités et en renforcer l'efficacité et l'efficacité, améliorer la façon dont les sous-programmes sont perçus et accroître le degré de satisfaction des usagers. Enfin, les données tirées de l'enquête menée auprès du personnel révèlent que grâce aux activités entreprises, les fonctionnaires ont pu améliorer leurs conditions de travail,

mieux mettre en commun leurs connaissances, travailler davantage en équipes et renforcer la qualité des produits et l'efficacité des mesures prises.

31. Les données issues d'entretiens et d'études de cas mettent précisément en évidence les mécanismes officiels qui ont contribué à améliorer les conditions de travail et à accroître l'efficacité des programmes. L'Office des Nations Unies à Nairobi a par exemple pris dans le domaine de la gestion une initiative qui s'est révélée particulièrement efficace pour améliorer les conditions de travail. Ainsi, après avoir fait réaliser une évaluation interne, qui a mis en évidence certains gros problèmes entre les différentes catégories de personnel de même qu'entre la direction et le personnel, les responsables du programme ont organisé des réunions au cours desquelles les bonnes pratiques en matière de gestion ont été examinées et répertoriées. Elles ont ainsi pu être réunies dans un « Pacte des meilleures pratiques », et une équipe composée de membres du personnel de toutes les classes (l'équipe « Pacte ») a été chargée de veiller à ce qu'elles soient suivies. Plusieurs des personnes interrogées ont indiqué que ce pacte avait notamment contribué à instaurer une atmosphère plus cordiale et de meilleures relations entre la direction et le personnel.

32. D'après les personnes interrogées lors d'entretiens et les membres des groupes de réflexion, les réseaux de praticiens sont l'une des initiatives les plus appréciées de la Section des meilleures pratiques de maintien de la paix du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions en matière d'apprentissage. On en dénombre actuellement 10 dans les départements, traitant de questions telles que l'état de droit, les affaires civiles et la gestion des opérations sur le terrain, et 15 autres pourraient être créés. Au total, 1 451 fonctionnaires y participent et 786 questions et réponses ont été échangées dans ce cadre depuis août 2005 (voir A/62/593 et Corr.1, par. 30). Ces réseaux donnent au personnel chargé des programmes le sentiment d'appartenir à un groupe mondial partageant les mêmes centres d'intérêts et rencontrant les mêmes problèmes, et ils ont aussi contribué à accroître l'efficacité en permettant aux missions de réutiliser du matériel élaboré par d'autres. Ainsi, c'est grâce à un réseau de praticiens que le Bureau intégré des Nations Unies au Burundi et le Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan ont pu réutiliser le module de formation sur une conduite prudente et la sécurité routière qui avait été mis au point dans le cadre de l'Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire, ce qui leur a fait gagner du temps et économiser des ressources qu'ils auraient autrement dû consacrer à l'élaboration d'un nouveau programme.

33. Pour ce qui est de l'organisation et du service des réunions, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a indiqué comment la réunion de haut niveau sur les changements climatiques, tenue à New York en septembre 2007, avait été mise sur pied compte tenu des pratiques optimales et des enseignements recueillis à la faveur de réunions organisées pour dresser le bilan de la Réunion plénière de haut niveau de la soixantième session de l'Assemblée générale. Il a également élaboré un recueil de directives et de pratiques optimales pour aider les secrétaires des réunions intergouvernementales à s'acquitter de leurs tâches et, en collaboration avec le Bureau des affaires juridiques, un manuel sur les pratiques optimales à suivre pour interpréter les règlements concernant les réunions. D'après le personnel du Département, ces documents ont été très utiles aux secrétaires et ont nettement contribué à l'uniformité de l'application des différents règlements intérieurs.

34. À ONU-Habitat également, l'utilisation des enseignements tirés de l'expérience aurait eu un effet positif sur l'exécution des programmes. ONU-Habitat dispose en effet d'une base de données dans laquelle sont répertoriées les pratiques optimales, qui est devenue un recueil utile de bonnes pratiques et d'enseignements tirés de l'expérience. Établie en 1996 pour aider le Programme à promouvoir le travail de ses partenaires dans le domaine des établissements humains, elle est utilisée pour regrouper, classer et mettre à disposition des informations, plus précisément des études de cas, sur les pratiques optimales en vigueur de par le monde dans le domaine des établissements humains. Ces études de cas sont répertoriées à l'occasion du concours annuel qu'organise la municipalité de Doubaï, couronné par le prix international de Doubaï des meilleures réalisations pour l'amélioration du cadre de vie. Lesdites réalisations doivent répondre à certains critères : il doit s'agir d'activités ouvertes à tous, novatrices et efficaces, ayant eu un impact positif et concret, et tenant compte de l'égalité des sexes. Le Programme les passe toutes en revue et ajoute à la base de données celles qui satisfont aux critères fixés.

35. Il semblerait que la base de données d'ONU-Habitat ait eu un impact tant à l'intérieur du Programme qu'en dehors. Ainsi, le système des Nations Unies l'utilise fréquemment pour illustrer les tendances et étayer des rapports et des conférences, et nombre des pratiques ont été citées dans des publications telles que le rapport biennal *State of the World's Cities Report* (L'état des villes dans le monde) et le Rapport mondial sur les établissements humains. Les pratiques optimales en matière de bonne gouvernance locale ont quant à elles été présentées lors du cinquième Forum mondial Réinventer l'État, organisé en 2003 avec l'appui du Département des affaires économiques et sociales. En outre, des organismes n'appartenant pas au système se servent eux aussi de cette base de données, principalement pour échanger des renseignements sur les pratiques efficaces et pour faciliter la coopération décentralisée entre différents groupes. Par exemple, l'un des projets qui avait remporté le prix de Doubaï en 2002-2003, lancé par Mother Centres International en Allemagne, a été reproduit avec succès dans d'autres pays, notamment au Kenya, aux Philippines et en République tchèque, et un programme ciblant les jeunes des quartiers défavorisés, initialement mis en œuvre au Brésil où il avait contribué à réduire la criminalité et à renforcer la solidarité au niveau local, a été reproduit dans plusieurs villes d'Amérique latine, où il a également donné de bons résultats.

D. Au Secrétariat, plusieurs facteurs font obstacle à l'acquisition d'enseignements tirés de l'expérience, notamment le manque de soutien de la part de la direction et l'absence de mesures d'incitation ciblant le personnel

36. Les données issues d'entretiens et d'enquêtes confirment les principes de base de l'apprentissage institutionnel, selon lesquels l'acquisition d'enseignements n'est possible qu'avec l'appui de la direction²⁰. Le BSCI constate qu'au Secrétariat, des activités visant à tirer des enseignements de l'expérience ne sont menées de manière officielle et systématique que dans le cadre des programmes dont les responsables se sont ouvertement prononcés en faveur de ce type de mesures et ont appuyé

²⁰ Alan M. Webber : « Will companies ever learn? » (Quand les entreprises comprendront-elles?), *Fast Company*, n° 39 (septembre 2000), p. 274.

l'établissement de dispositifs dans ce sens. Les hauts responsables jouent un rôle essentiel, puisqu'ils décident des orientations à suivre et défendent auprès de la direction comme des fonctionnaires l'importance de l'acquisition d'enseignements, à laquelle la direction consacra par ailleurs d'autant plus volontiers des ressources qu'elle y sera favorable. Les hauts responsables du Département des opérations de maintien de la paix se sont par exemple employés à appuyer la collecte et la diffusion systématiques d'enseignements lors de la mise en œuvre des programmes en insistant auprès du personnel sur le fait qu'il importait d'apprendre à travailler plus efficacement. Ainsi, lorsque le Secrétaire général adjoint a présenté en 2005 à tout le personnel du Département le plan d'action Opérations de paix 2010, il a déclaré qu'il fallait constituer un recueil de l'expérience collective du Département et s'en inspirer à chaque fois qu'une nouvelle mission était lancée ou une nouvelle tâche entreprise.

37. D'après le Bureau de la gestion des ressources humaines, l'apprentissage institutionnel est l'un des facteurs qui déterminent l'efficacité d'un département. La direction doit donc instaurer des mécanismes permettant d'acquérir et de partager des connaissances et favoriser une culture de l'apprentissage dans le cadre des programmes²¹. Le BSCI constate toutefois que le Bureau de la gestion des ressources humaines n'appuie en aucune façon l'apprentissage à partir de l'expérience dans l'Organisation. En particulier, le Programme de perfectionnement du personnel pour 2008 ne prévoit pas de formation en la matière²². *Le Département de la gestion a déclaré que toute formation consacrée à l'apprentissage fondé sur l'expérience devait faire partie de la stratégie en matière de formation des cadres, de gestion et de mise en valeur de l'Organisation. Apprendre à tirer des enseignements de l'expérience ferait partie de la formation offerte en vue de renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des résultats, conformément à ce qu'a proposé le Secrétaire général (voir A/62/701 et Corr.1, par. 87, et Add.1).*

38. Le BSCI constate aussi qu'au Secrétariat, les cadres n'accordent pas tous la même importance à l'apprentissage fondé sur l'expérience. D'après les données issues d'entretiens et d'enquêtes, les hauts responsables des programmes sont loin de tous s'impliquer de la même façon. Ils s'efforcent parfois manifestement de trouver des moyens d'améliorer les procédures et l'organisation des tâches, mais dans d'autres cas, ce sont les administrateurs des sous-programmes qui doivent se charger de l'apprentissage fondé sur l'expérience, qui n'est pas jugé prioritaire. Le manque de temps et le fait de devoir prendre des décisions touchant des problèmes structurels complexes et coordonner les activités avec de multiples parties prenantes comptent parmi les motifs pour lesquels les responsables de nombreux programmes attachent moins d'importance à l'apprentissage fondé sur l'expérience.

39. Les avis du personnel sont partagés quant à l'appui que la direction apporte à l'acquisition d'enseignements tirés de l'expérience : 36 % des personnes interrogées l'ont jugé « satisfaisant » ou « excellent », 27 % « juste » et 29 % « insuffisant » ou « très insuffisant ». Il ressort clairement des entretiens que des responsables ont tout bonnement fait fi d'enseignements dont il aurait été bon de tenir compte au moment de planifier et de mettre en œuvre certaines activités, et que des activités qui étaient

²¹ Bureau de la gestion des ressources humaines, « Profil du cadre efficace », p. 7, et « Profil du département efficace », p. 13.

²² Bureau de la gestion des ressources humaines, *Programme de perfectionnement du personnel pour 2008*.

menées pour tirer des enseignements – et remportaient l’adhésion du personnel – ont dû être suspendues en raison du manque de soutien de la direction. Ainsi, l’initiative concernant les pratiques optimales et les exemples de réussite lancée par le PNUE, qui visait à coordonner les mesures efficaces en matière de gestion de l’environnement, à en faire la synthèse et à les diffuser largement, a été interrompue faute de ressources et de soutien de la part de la hiérarchie.

40. Outre le manque d’appui, le Secrétariat pâtit de l’absence de systèmes de responsabilisation touchant l’utilisation des enseignements lors de la conception et de l’application des programmes. Il ressort des entretiens que chacun est libre de s’inspirer ou non de ces enseignements et qu’aucune mesure de dissuasion ou de sanction n’est prévue pour contrôler les mesures prises et faire répondre les administrateurs et le personnel de leurs actes lorsqu’ils ne suivent pas les pratiques optimales et les enseignements tirés. Le nouveau cadre de responsabilisation que le Secrétariat est en train d’élaborer n’évoque pas expressément l’apprentissage fondé sur l’expérience, mais d’après le personnel du Département de la gestion, celui-ci sera pris en compte dans le nouveau plan de gestion axée sur les résultats qui devrait être prochainement mis en œuvre.

41. Si les résultats des enquêtes sont plus positifs, il ressort cependant des informations collectées lors d’entretiens qu’il faut encore renforcer la culture de la connaissance et du partage des enseignements de l’Organisation. D’après les enquêtes, près de la moitié des personnes interrogées (46 %) estiment que dans le cadre de leur programme, la mesure dans laquelle on tient compte des erreurs passées est « bonne » ou « excellente », tandis que 21 % la jugent « juste » et 28 % « insuffisante » ou « très insuffisante ». Ces données révèlent qu’il est parfois difficile pour les administrateurs de programme, le personnel et les différentes parties prenantes d’admettre les erreurs commises. En effet, dans les cas où l’assistance technique et les conseils sont financés au moyen de ressources extrabudgétaires, les administrateurs redoutent d’entraver les futurs efforts de collecte de fonds s’ils reconnaissent que des erreurs ont été commises.

42. Une autre difficulté mentionnée par plusieurs des personnes interrogées lors des enquêtes ou entretiens est le fait que le travail a souvent un caractère sensible sur le plan politique. Lorsqu’il s’agit par exemple principalement d’analyser et de coordonner les politiques ou de fournir un appui intergouvernemental, les enseignements tirés de l’expérience touchent des questions telles que la souveraineté et les politiques des États Membres, et ne peuvent donc pas forcément être largement diffusés. En outre, lorsque l’action est menée directement dans les pays, chaque situation est particulière, du fait du caractère spécial des activités mises en œuvre avec les autorités nationales et de la dynamique des échanges.

43. Dans leur vaste majorité, les personnes interrogées ont estimé que l’absence de récompenses et de mesures d’encouragement comptait parmi les principaux obstacles à l’utilisation par l’Organisation des enseignements tirés de l’expérience²³. À 61 %, elles ont jugé que les récompenses et mesures d’encouragement en place étaient « insuffisantes » ou « très insuffisantes », et le BSCI n’a constaté l’existence d’aucun dispositif de ce type au Secrétariat. D’autres organismes des Nations Unies ont en revanche déjà entrepris d’en établir. C’est le

²³ À titre d’encouragement, on peut reconnaître le mérite d’un fonctionnaire publiquement ou dans un rapport d’évaluation, ou encore allouer des primes.

cas du PNUD, dont le réseau VIH/sida a instauré une prime d'un montant de 2 000 dollars pour inciter le personnel à prendre activement part à l'échange de pratiques optimales et de données d'expérience. Ces fonds peuvent être utilisés à des fins d'apprentissage, par exemple pour suivre un cours ou pour se rendre dans un autre bureau de pays en vue de partager des données d'expérience. *Le Département de la gestion n'est pas convaincu qu'il faille instaurer des mesures d'encouragement expressément pour favoriser l'acquisition d'enseignements tirés de l'expérience. Les mesures proposées par le Secrétaire général ont une visée plus large, puisqu'elles ont pour objet d'inciter le personnel et la direction à donner la priorité aux résultats. Quant aux obstacles évoqués par le BSCI, l'Assemblée générale est en train de les étudier dans le cadre de l'examen du document A/62/701 et Corr.1 et Add.1.*

44. Dans leurs rapports d'évaluation, les fonctionnaires du Secrétariat n'évoquent guère l'acquisition d'enseignements tirés de l'expérience : 5 % seulement de tous les plans de travail établis pour les trois derniers cycles d'évaluation font mention de l'« acquisition d'enseignements », de la « gestion des connaissances » ou des « pratiques optimales ». Les taux les plus élevés sont enregistrés à ONU-Habitat (20 %) et au Département des opérations de maintien de la paix (14 %).

E. Les ressources consacrées à l'acquisition d'enseignements sont très limitées

45. Le BSCI, qui n'a connaissance d'aucun critère établi pour l'affectation de ressources à l'acquisition d'enseignements au sein de l'Organisation, constate que les ressources affectées à cette fin au Secrétariat sont très limitées. Quelque 75 % des personnes interrogées estiment que les ressources allouées actuellement à l'acquisition d'enseignements dans leurs programmes sont insuffisantes. À l'heure actuelle, seulement un tiers des programmes dispose d'un service ou groupe chargé spécialement de mener des activités d'acquisition d'enseignements. Dans la grande majorité des cas, cette responsabilité échoit à la fonction d'évaluation et de suivi. Étant donné qu'il s'agit d'une responsabilité supplémentaire et que les services concernés sont généralement de petite taille, le temps que ceux-ci peuvent effectivement consacrer à l'acquisition d'enseignements est très limité.

46. En outre, seulement deux programmes sur 25 consacrent spécifiquement des ressources financières aux activités d'acquisition d'enseignements : le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions, pour lesquels, suite à la publication du rapport du Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies, l'Assemblée générale a décidé de confier les fonctions d'apprentissage et d'orientation à une Section des pratiques optimales de maintien de la paix (voir E/62/593 et Corr. 1, par. 4). Les ressources allouées à la Section comprennent six postes d'administrateur à plein temps. Par ailleurs, 10 missions de maintien de la paix disposent de spécialistes des pratiques optimales. Ces ressources sont utilisées pour élaborer le cadre général de la politique d'orientation en matière de maintien de la paix et pour mettre au point, appliquer et coordonner les outils et activités relatifs aux pratiques optimales pour les deux départements, qui comptent 100 000 agents sur le terrain et 650 au Siège (ibid., par. 12). *La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a fait remarquer que les ressources à dégager pour mener des activités d'acquisition d'enseignements au niveau des départements posaient un problème grave. Le*

Département des opérations de maintien de la paix a fait observer que la mise en place de systèmes et d'activités pour l'acquisition d'enseignements exigeait certes des ressources mais qu'elle permettrait à l'Organisation de fonctionner plus efficacement à long terme, en tirant parti de connaissances bien étayées et accessibles dans tous les domaines.

47. Comme indiqué précédemment, les ressources technologiques pour l'acquisition d'enseignements font également défaut. Seulement cinq programmes sur 25 bénéficient d'un appui technique pour l'acquisition d'enseignements. Le BSCI note que la base de données sur les pratiques optimales de l'ONU-Habitat n'est maintenue que parce que le personnel du programme a pu obtenir l'aide de parties prenantes extérieures et de donateurs pour en assurer le financement. Les sites Web ou pages intranet consacrés aux enseignements tirés, les bases de données sur les enseignements tirés, les communautés de pratique et les logiciels statistiques sont autant d'outils technologiques communément utilisés pour collecter et diffuser les enseignements tirés hors de l'Organisation des Nations Unies et qui font largement défaut au Secrétariat.

48. Le temps que le personnel consacre à l'acquisition d'enseignements est aussi très limité. Il ressort des résultats de l'enquête – à en juger par les réponses à la question de savoir combien de temps les fonctionnaires consacrent à l'acquisition d'enseignements – qu'un fonctionnaire consacre en moyenne neuf heures par mois à ces activités. Toutefois, la répartition du temps varie considérablement : 10 % des personnes interrogées disent consacrer entre 20 et 50 heures par mois à l'acquisition d'enseignements tandis que 58 % du personnel y consacrent moins de cinq heures par mois. Les données issues des entretiens montrent que les activités d'acquisition d'enseignements exigent souvent des efforts supplémentaires en sus d'une charge de travail déjà plutôt énorme.

49. Le temps limité que le personnel du Secrétariat consacre à l'acquisition d'enseignements tient en partie au fait que, pour une grande majorité des fonctionnaires, cette activité ne fait pas partie de leur définition d'emploi²⁴. Une analyse des avis de vacance publiés dans le système Galaxy des Nations Unies montre que les expressions comme « enseignements tirés », « acquisition d'enseignements », « partage d'enseignements tirés », « gestion des connaissances » et « pratiques optimales » n'apparaissent que dans 9 % des cas. On peut observer d'importantes différences entre programmes et groupes professionnels. Si dans des programmes comme la Commission économique pour l'Afrique, la CESAO et le Département des opérations de maintien de la paix ces termes sont utilisés dans 33 % des avis, d'autres programmes ne mentionnent pas du tout l'acquisition d'enseignements dans leurs avis de vacance²⁵. Au niveau des groupes professionnels, l'administration, les systèmes et technologies de l'information, la gestion des programmes et la logistique figurent parmi ceux qui mentionnent le plus souvent l'acquisition d'enseignements, ce qui n'est pas le cas des postes dans les domaines des affaires civiles, de l'ingénierie ou de la gestion de l'information.

²⁴ Le BSCI reconnaît que la volonté de perfectionnement est une compétence qui figure souvent dans les avis de vacance.

²⁵ Toutefois, pour les postes des missions administrées par le Département des opérations de maintien de la paix, ces termes ne figurent dans les avis de vacance que dans 9 % des cas.

F. La coordination entre programmes en matière d'acquisition d'enseignements est limitée et les organes de coordination du Secrétariat ne jouent qu'un rôle mineur s'agissant de promouvoir le partage d'enseignements tirés entre programmes

50. Le BSCI note que, dans l'ensemble, la coordination entre programmes du Secrétariat dans le domaine de l'acquisition d'enseignements laisse à désirer. Les données issues d'enquêtes et d'entretiens indiquent que la plupart des programmes ne partagent pas systématiquement les enseignements qu'ils ont tirés de leur expérience avec d'autres programmes. Si les données issues d'enquêtes montrent que 40 % des programmes procèdent à un échange des enseignements tirés avec d'autres entités du système des Nations Unies et 27 % avec des entités hors du système, les données issues d'entretiens indiquent que c'est généralement de manière ponctuelle que les programmes partagent les enseignements tirés. Ainsi, chaque programme, voire chaque sous-programme, conçoit et applique souvent ses propres activités en la matière. S'il est vrai que certains sous-programmes ont mis en place des systèmes et activités utiles pour l'acquisition d'enseignements, le manque de coordination et d'échange d'informations empêche d'autres sous-programmes relevant du même programme ou d'autres programmes d'en tirer parti.

51. Pour certaines personnes interrogées, le manque de temps et l'identité propre à chaque programme ou sous-programme constituent les principaux obstacles à la coordination en matière d'acquisition d'enseignements. La tâche consistant à déterminer ce qui est utile pour un programme ou sous-programme qui fonctionne dans un domaine différent, et parfois avec des principes directeurs, des modalités opérationnelles et des parties prenantes extérieures différents, paraît difficile. La collaboration avec les entités des Nations Unies hors du Secrétariat est souvent jugée encore plus difficile, car les systèmes administratifs, les procédures en matière de programmes et les politiques de ces entités sont différents.

52. Le BSCI note aussi que la plupart des six organes de coordination des Nations Unies examinés jouent un rôle très limité en matière de coordination à l'échelle du Secrétariat dans le domaine de l'acquisition d'enseignements. Selon les données issues d'entretiens, le Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, le Comité exécutif pour la paix et la sécurité et le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination ont pu occasionnellement tenir des débats au cours desquels les participants font part de l'expérience qu'ils ont acquise dans divers domaines; cependant, ces échanges sont limités et n'ont pas lieu régulièrement. Au Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, qui organise ses travaux par le biais de groupes thématiques, ces groupes procèdent à un échange d'enseignements tirés mais, faute de secrétariat propre, ces échanges sont limités et ponctuels. Les responsables des entités du Comité exécutif échangent des pratiques optimales et des enseignements tirés lorsqu'ils se consultent régulièrement sur des questions d'orientation, sur les programmes de travail et sur d'autres questions d'intérêt. Tout en reconnaissant l'utilité potentielle de ces organes de coordination en matière d'acquisition d'enseignements, les personnes interrogées ont relevé des obstacles potentiels qu'il faudrait surmonter pour que ces organes puissent favoriser davantage l'acquisition d'enseignements. Parmi ces obstacles, on peut citer la nécessité de définir les enseignements à tirer et de veiller à ce qu'il soit tenu compte des enseignements tirés dans tout nouveau cycle d'activités, le nombre

élevé de membres des comités et la diversité des mécanismes intergouvernementaux auxquels ils rendent compte.

53. Le Comité exécutif pour les affaires humanitaires et le Comité des politiques ne mènent aucune activité de coordination dans le domaine des enseignements tirés; les membres de ces comités interrogés indiquent que leur mandat les empêche d'être une instance appropriée pour l'échange d'enseignements tirés. Dans le cas du Comité exécutif pour les affaires humanitaires, la raison tient au fait qu'une autre instance, le Comité permanent interinstitutions, qui regroupe les entités des Nations Unies et les partenaires extérieurs travaillant dans le domaine des affaires humanitaires, facilite mieux ces échanges. Le Comité des politiques, instance chargée d'aider le Secrétaire général à prendre les décisions, se concentre sur l'orientation stratégique et les décisions concernant les questions thématiques ou propres aux pays touchant l'Organisation plutôt que sur les aspects opérationnels des activités.

54. En revanche, le Groupe des Nations Unies pour le développement a un mandat très différent et joue un rôle beaucoup plus important en matière d'acquisition d'enseignements. Assisté d'un secrétariat doté d'effectifs conséquents, il a pour mission principale de fournir l'orientation nécessaire pour collaborer dans le cadre d'une équipe du pays et pour améliorer l'efficacité des activités de développement du système des Nations Unies. Les documents d'orientation publiés par cet organe sont donc élaborés à partir d'inventaires et d'exercices d'apprentissage au moyen des enseignements tirés, conduits conjointement par les organismes membres du Groupe.

55. Le Conseil des chefs de secrétariat, instance de coordination à l'échelle du système, dispose de mécanismes d'acquisition d'enseignements qui mettent surtout l'accent sur l'échange d'informations et la nécessité d'éviter les doubles emplois. Les responsables de programmes participent régulièrement aux travaux du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, qui bénéficie de l'appui de plusieurs réseaux spécialisés comme le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, et du Comité de haut niveau chargé des programmes pour examiner les questions relatives à la gestion et aux programmes qui intéressent l'ensemble du système des Nations Unies. En outre, le Conseil des chefs de secrétariat compte cinq réseaux dont les membres proviennent de tout le système; chaque réseau est présidé par un haut fonctionnaire d'une institution. S'il est vrai que, selon les données issues des entretiens, il peut être difficile de faire part d'expériences négatives et d'échecs à ce niveau élevé, le cadre d'échange de connaissances qu'offrent ces réseaux permet aux organismes d'établir des liens sur les sujets d'intérêt commun. Par ailleurs, les sites Web des réseaux offrent une plate-forme pour l'échange de données d'expérience et la diffusion de messages à tout le réseau.

V. Conclusion

56. L'acquisition d'enseignements tirés de l'expérience en vue d'améliorer l'efficacité institutionnelle laisse à désirer. Le BSCI a relevé des limites importantes dans la façon dont la plupart des programmes du Secrétariat tirent des enseignements de l'expérience et mettent ces enseignements à profit pour améliorer l'utilité et l'efficacité de leurs activités. Pour tirer parti des connaissances qui existent au sein de l'Organisation et pour apprendre des erreurs et des succès, les

programmes doivent mettre en place des systèmes efficaces pour recenser, répertorier et partager les enseignements tirés et pour intégrer effectivement ces enseignements dans la planification et les activités. Les outils existants pour tirer des enseignements ne sont pas appropriés et il n'existe pas de façon systématique, au sein de l'Organisation, une culture de partage des connaissances et d'apprentissage par l'expérience reposant sur l'appui des hauts responsables et sur des mesures d'incitation du personnel. De plus, il est impératif que des ressources soient spécifiquement allouées aux activités d'acquisition d'enseignements et que les programmes du Secrétariat partagent davantage les enseignements tirés afin que l'Organisation soit mieux à même de réaliser ses objectifs. Le BSCI note que des propositions visant à surmonter certains de ces obstacles ont été présentées dans le rapport du Secrétaire général sur le dispositif de responsabilisation, le cadre de référence de la gestion globale des risques et du contrôle interne, et le cadre de gestion axée sur les résultats (A/62/701 et Corr. 1). Il conclut que les enseignements tirés peuvent être perdus à jamais s'il n'y a pas de mécanismes officiels pour les recenser et qu'ils constituent une ressource que l'Organisation ne peut se permettre de passer sous silence.

VI. Recommandations

57. Le BSCI fait cinq recommandations en vue de renforcer l'action du système des Nations Unies dans le domaine des enseignements tirés. Ces recommandations s'adressent aux deux groupes de travail sur le partage des connaissances que compte actuellement le système des Nations Unies (l'un à l'échelle du système et l'autre à l'échelle du Secrétariat), au Secrétaire général, aux 32 programmes visés par la présente étude et au Département de la gestion²⁶. Le Bureau note que dans ses observations, le Département de la gestion a indiqué que le Secrétaire général souscrivait à l'essentiel de ces recommandations. Le Département a toutefois fait savoir qu'il avait proposé la création d'un service central de la gestion axée sur les résultats qui pourrait coordonner les activités d'acquisition d'enseignements dans le cadre de l'appui à la gestion axée sur les résultats et assurer le renforcement des capacités et la formation à la mise en œuvre des enseignements tirés dans le cadre de la gestion axée sur les résultats (voir A/62/701 et Corr. 1).

Recommandation 1

Stratégie pour l'acquisition d'enseignements à l'échelle du système des Nations Unies

58. **Le Conseil des chefs de secrétariat devrait demander à son Groupe de travail sur le partage des connaissances à l'échelle du système de tenir compte de la question de l'acquisition d'enseignements lors de l'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances à l'échelle du système (ainsi qu'il a été recommandé au paragraphe 72 du document E/AC.51/2006/2 et approuvé par l'Assemblée générale au paragraphe 14 de sa résolution 61/235)²⁷ (voir chap. IV, conclusion A).** Le Groupe de travail devrait tout particulièrement :

²⁶ Le BSCI reconnaît que, outre l'acquisition des enseignements, toute stratégie de gestion des connaissances comporte d'autres éléments importants qui méritent tout aussi l'attention.

²⁷ En février 2009, l'application de cette recommandation était « en cours ».

- a) Dégager un consensus sur ce que suppose les « enseignements tirés » et les « pratiques optimales » et ce qui fait que c'est important;
- b) Présenter dans les grandes lignes la façon dont le système des Nations Unies tire les enseignements de ses activités et met ces enseignements à la disposition de toutes les entités du système;
- c) Favoriser la coordination interinstitutions en matière d'élaboration, de partage, de facilitation et d'orientation des activités d'acquisition d'enseignements au sein du système des Nations Unies;
- d) Travailler en étroite collaboration avec le Groupe de travail du Secrétariat sur le partage de connaissances, qui est chargé de veiller à ce qu'il soit tenu compte des enseignements tirés dans la stratégie de gestion des connaissances à l'échelle du Secrétariat afin de garantir la coordination et d'éviter les doubles emplois.

Le BSCI est conscient que les travaux du Groupe de travail du Conseil des chefs de secrétariat déboucheraient sur un cadre général qu'il faudra adapter au niveau des programmes pour satisfaire les besoins et les objectifs propres à chaque programme.

Recommandation 2

Stratégie pour l'acquisition d'enseignements à l'échelle du Secrétariat

59. Le Département de l'information devrait demander à son Groupe de travail du Secrétariat sur le partage des connaissances, sous la conduite de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld, de tenir compte de la question de l'acquisition d'enseignements lors de l'élaboration d'une stratégie de gestion des connaissances à l'échelle du système (ainsi qu'il a été recommandé au paragraphe 72 du document E/AC.51/2006/2 et approuvé par l'Assemblée générale au paragraphe 14 de sa résolution 61/235)²⁸ (voir chap. IV, conclusion A). Le Département de l'information a indiqué qu'aucun crédit budgétaire n'a été affecté à ces activités et services, qui consisteraient notamment à accroître les contacts avec les bureaux hors Siège en vue d'établir un réseau d'interlocuteurs, à recourir à de nouvelles applications technologiques, à faire appel à des compétences spécialisées et à assurer le recyclage du personnel. L'innovation et le changement exigeant un investissement, force est de reconnaître que ces activités ne peuvent être menées au titre du budget actuel du Département. Le Groupe de travail du Secrétariat devrait tout particulièrement :

- a) Dégager un consensus sur ce que suppose les « enseignements tirés » et les « pratiques optimales » et ce qui fait que c'est important;
- b) Présenter dans les grandes lignes la façon dont le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies tire les enseignements de ses activités et met ces enseignements à la disposition des programmes du Secrétariat;
- c) Favoriser la coordination entre entités des Nations Unies en matière de partage des enseignements tirés;
- d) Travailler en étroite collaboration avec le Groupe de travail du Conseil des chefs de secrétariat sur le partage des connaissances à l'échelle du système, qui est chargé de veiller à ce qu'il soit tenu compte des enseignements tirés dans la

²⁸ En février 2009, l'application de cette recommandation était « en cours ».

stratégie de gestion des connaissances à l'échelle du système afin de garantir la coordination et d'éviter les doubles emplois.

Le BSCI est conscient que les travaux du Groupe de travail du Secrétariat déboucheraient sur un cadre général qu'il faudra adapter au niveau des programmes pour satisfaire les besoins et les objectifs propres à chaque programme.

Recommandation 3

Service chargé de promouvoir l'acquisition d'enseignements au Secrétariat

60. **Le Secrétaire général devrait, lorsqu'il envisagera de désigner la Section du partage des connaissances de la Bibliothèque Dag Hammarskjöld comme l'unité administrative du Secrétariat chargée au premier chef de développer, d'encourager, de promouvoir et d'orienter le partage des connaissances au Secrétariat (ainsi qu'il a été recommandé au paragraphe 75 du document E/AC.51/2006/2 et approuvé par l'Assemblée générale au paragraphe 14 de sa résolution 61/235)²⁹, veiller à ce que cette Section soit également chargée du renforcement des capacités pour l'acquisition d'enseignements au Secrétariat** (voir chap. IV, conclusion A). *Le Département de l'information a indiqué qu'aucun crédit budgétaire n'avait été affecté à ces activités et services, qui consisteraient notamment à accroître les contacts avec les bureaux hors Siège en vue d'établir un réseau d'interlocuteurs, à recourir à de nouvelles applications technologiques, à faire appel à des compétences spécialisées et à assurer le recyclage du personnel. L'innovation et le changement exigeant un investissement, force est de reconnaître que ces activités ne peuvent être menées au titre du budget actuel du Département. En collaboration avec la Division de l'informatique, la Section du partage des connaissances serait chargée de :*

- a) Mettre au point et faire connaître des outils et protocoles pour recenser et diffuser les bonnes pratiques et les enseignements tirés;
- b) Recenser et diffuser des exemples de mesures propres à inciter les responsables hiérarchiques et le personnel à tirer des enseignements de l'expérience, de moyens permettant de rendre compte de l'utilisation des enseignements tirés et de la manière dont les programmes pourraient mettre à profit le nouveau système de gestion des contenus pour tirer des enseignements;
- c) Créer un site Web du Secrétariat sur l'acquisition d'enseignements et d'autres questions, selon qu'il conviendra, qui donne des orientations, propose des outils, recense les bonnes pratiques et fournisse des conseils, et assurer la maintenance de ce site;
- d) Fournir une aide et un appui aux programmes sur l'acquisition d'enseignements.

Le BSCI est conscient qu'il faut faire preuve de souplesse face aux besoins de chaque programme mais estime que la Section du partage des connaissances peut jouer un rôle important pour ce qui est de promouvoir, le cas échéant, la cohérence, la coordination et l'harmonisation des outils, activités et mécanismes d'acquisition d'enseignements.

²⁹ En février 2009, l'application de cette recommandation était « en cours ».

Recommandation 4
Directives pour l'acquisition d'enseignements
au niveau des programmes

61. Les programmes du Secrétariat visés par la présente évaluation devraient élaborer des directives pour l'acquisition d'enseignements qui établissent un cadre pour recenser, répertorier et diffuser les pratiques optimales et les enseignements tirés et pour tirer parti de ces enseignements lors de la planification de leurs opérations et activités. Il n'y a pas lieu de mettre en place un système distinct pour l'acquisition d'enseignements, celui-ci pouvant être intégré aux systèmes pertinents existants. Les programmes peuvent donc établir des directives au moyen des politiques sur le partage des connaissances et l'acquisition d'enseignements ainsi que d'autres systèmes ou procédures pertinents, notamment une politique d'évaluation (voir chap. IV, conclusion A). La CNUCED a émis des réserves au sujet de l'adoption d'une politique « distincte » pour l'acquisition d'enseignements à ce stade et a fait valoir que l'application d'une telle politique exigerait des ressources. Le Département de la gestion a indiqué que la mise en œuvre de cette recommandation serait étudiée dans le contexte du cadre de gestion axée sur les résultats proposé par le Secrétaire général, sous réserve de l'examen de l'Assemblée générale. On devrait considérer l'allocation de ressources à l'acquisition d'enseignements au niveau des programmes comme faisant partie de l'affectation de ressources aux activités de suivi et d'évaluation.

Compte tenu des caractéristiques propres aux programmes, notamment la taille, le budget et le mandat, il faudrait tenir compte des aspects suivants dans les directives pour l'acquisition d'enseignements :

- a) À partir de la définition de base élaborée aux niveaux du système et du Secrétariat, la poursuite de l'élaboration des définitions des « enseignements tirés » et des « pratiques optimales » propres à chaque programme et leur applicabilité dans le contexte des activités du programme concerné;
- b) Les outils utilisés par le programme pour recenser, recueillir, répertorier et partager les meilleures pratiques et les enseignements tirés, y compris l'amélioration des outils existants;
- c) Les procédures et mécanismes permettant de mettre à profit les pratiques optimales et les enseignements tirés dans les opérations et activités du programme;
- d) Les responsabilités pour la coordination générale du système de gestion des enseignements tirés au sein du programme;
- e) La formation à l'utilisation des outils d'acquisition d'enseignements qui sera dispensée au personnel du programme;
- f) Les ressources dégagées pour l'acquisition d'enseignements;
- g) Les mesures prises pour inciter le personnel à promouvoir la collecte, la diffusion et l'utilisation d'enseignements tirés;
- h) Les mesures propres à garantir que la direction et le personnel prennent leurs responsabilités s'agissant d'appliquer les procédures définies dans la politique relative à l'acquisition d'enseignements et tiennent compte des enseignements tirés dans les activités de planification et d'exécution.

Les programmes du Secrétariat qui ont déjà élaboré une politique relative à l'acquisition d'enseignements devraient veiller à ce que toutes les questions susmentionnées soient prises en compte dans cette politique.

Recommandation 5

Formation et renforcement des capacités

62. Le BSCI prend note de la proposition du Secrétaire général (voir A/62/701 et Corr. 1) de créer au sein du Département de la gestion une nouvelle section qui serait chargée de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats et de l'appui au dispositif de suivi et d'évaluation au Secrétariat. Si l'Assemblée générale approuve la création de cette section, **la nouvelle section et le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion devraient concourir au renforcement des capacités dans le domaine de l'acquisition d'enseignements au Secrétariat en concevant, dans le cadre du programme de formation et de perfectionnement du personnel du Secrétariat, une formation sur les méthodes et les outils d'acquisition d'enseignements. À défaut, le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait concevoir la formation susmentionnée** (voir chap. IV, conclusion D). *Le Département de la gestion a fait valoir que pour appliquer cette recommandation, il lui faudrait des ressources supplémentaires.*

La Secrétaire générale adjointe
aux services de contrôle interne
(*Signé*) Inga-Britt Ahlenius

Le 23 janvier 2009

Annexe

Programmes du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies visés par l'évaluation

Département des affaires économiques et sociales
Département de l'appui aux missions
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences
Département de la gestion
Département des affaires politiques
Département de l'information
Département des opérations de maintien de la paix
Département de la sûreté et de la sécurité
Commission économique pour l'Afrique
Commission économique pour l'Europe
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
Cabinet du Secrétaire général
Centre de commerce international CNUCED/Organisation mondiale du commerce
Bureau pour la coordination des affaires humanitaires
Bureau des affaires de désarmement
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement
Bureau des services de contrôle interne
Bureau des affaires juridiques
Bureau des affaires spatiales
Bureau du Conseiller spécial pour l'Afrique
Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
Programme des Nations Unies pour l'environnement
Programme des Nations Unies pour les établissements humains
Bureau des Nations Unies contre la drogue et le crime
Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

Office des Nations Unies à Genève

Office des Nations Unies à Nairobi

Office des Nations Unies à Vienne

**Comités de coordination des Nations Unies
visés par l'évaluation**

Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales

Comité exécutif pour les affaires humanitaires

Comité exécutif pour la paix et la sécurité

Comité des politiques

Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies
pour la coordination

Groupe des Nations Unies pour le développement
