



Conseil économique et social

Distr. générale
22 février 2019
Français
Original : anglais

Comité du programme et de la coordination

Cinquante-neuvième session

Session d'organisation, 18 avril 2019

Session de fond, 3-28 juin 2019*

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

Questions relatives au programme : évaluation

Évaluation du Département de l'information¹

Rapport du Bureau des services de contrôle interne

Résumé

Vitrine de l'Organisation des Nations Unies, le Département de l'information communique avec divers publics à l'échelle mondiale et leur présente les idéaux et les travaux de l'Organisation. Il mène pour cela un large éventail d'activités, dont l'élaboration de messages sur des thèmes essentiels, la coordination de campagnes et d'événements, la production de contenus d'information multimédia et multilingues sur plusieurs plateformes et la gestion de la présence en ligne de l'Organisation et de ses comptes principaux sur les médias sociaux.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) s'est intéressé à l'intérêt, l'efficacité et l'efficacité de l'action du Département dans l'exécution des principaux produits liés à la sensibilisation aux travaux et aux idéaux de l'ONU, à la lumière de l'évolution de l'écosystème médiatique. Il a employé plusieurs méthodes d'évaluation : entretiens avec des fonctionnaires du Département et des acteurs clés et enquêtes, visite des bureaux extérieurs du Département, examen de documents et de données, analyses de l'audience réalisées sur les médias sociaux et observation directe.

Une des principales difficultés rencontrées par le Département est l'évolution rapide de l'écosystème médiatique. Le Département a réalisé de grandes avancées en renforçant sa présence et son influence sur Internet et les médias sociaux et en opérant des changements structurels internes afin d'être plus performant en ce qui concerne

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

** [E/AC.51/2019/1](#).

¹ Au 1^{er} janvier 2019, le Département de l'information devient le Département de la communication globale.



les contenus multimédia et les réseaux sociaux. Toutefois, les changements effectués n'ont pas toujours été le fruit d'une stratégie globale et cohérente.

Le Département a dans l'ensemble rempli ses larges mandats. Il a néanmoins souffert d'un manque d'orientation stratégique pour hiérarchiser ses activités, en partie du fait de changements de direction fréquents, et s'est heurté à des contraintes structurelles synonymes de perte d'efficacité, de cloisonnements et de doublons. L'efficacité du Département et sa capacité à transmettre à des publics divers des messages concernant un large éventail de questions et ce dans plusieurs langues sont inégales.

Le Département dispose de 59 bureaux extérieurs, ce qui lui permet d'être présent à travers le monde au niveau local et contribue à amplifier la résonance des messages par des partenariats et des campagnes. Toutefois l'influence et la portée de ces bureaux sont disparates et soumises à des limites de moyens et différentes visions et structures.

Les partenariats tant au niveau du Siège que des bureaux extérieurs ont été indispensables pour amplifier la portée des messages et des produits du Département, d'autant plus que les ressources sont de plus en plus réduites. Le Département ne manque pas d'idées de partenariats mais il est freiné par une approche parcellaire et la bureaucratie. Le Département fournit un appui efficace à ses partenaires du système des Nations Unies mais en l'absence de mandat de coordination il ne peut surmonter les difficultés dues à la diversité des approches et priorités.

Le BSCI formule quatre grandes recommandations, par lesquelles le Département est invité à :

- Mener dans la durée une réflexion stratégique prospective de haut niveau et établir des priorités ;
- Réduire les lacunes structurelles au niveau du Siège et des bureaux extérieurs ;
- Créer des contenus plus modernes et attrayants afin d'atteindre un plus large public ;
- Renforcer les partenariats en adoptant une approche globale.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction et objet de l'évaluation	3
II. Considérations générales	3
III. Méthode	6
IV. Résultats de l'évaluation	8
V. Conclusions	27
VI. Recommandations	28
Annexe	
Observations reçues du Département de l'information	30

I. Introduction et objet de l'évaluation

1. La Division de l'inspection et de l'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a décidé d'évaluer le Département de l'information sur la base des conclusions d'une analyse des risques entreprise par le BSCI pour recenser les priorités en matière d'évaluation des programmes du Secrétariat. Le Comité du programme et de la coordination s'est proposé d'examiner cette évaluation à sa cinquante-neuvième session, en juin 2019 (voir [A/72/16](#)) et l'Assemblée générale a souscrit à cette proposition dans sa résolution [72/9](#).

2. Les évaluations du BSCI sont effectuées conformément aux résolutions [48/218 B](#), [54/244](#) et [59/272](#) de l'Assemblée générale, ainsi qu'à la circulaire [ST/SGB/273](#) du Secrétaire général, aux termes de laquelle le Bureau est habilité à prendre toute mesure qu'il juge nécessaire à l'exercice de ses fonctions, ainsi qu'à faire connaître les résultats obtenus. Les activités d'évaluation du Bureau sont organisées par l'article 7.1 des Règlement et règles régissant la planification des programmes, les aspects du budget qui ont trait aux programmes, le contrôle de l'exécution et les méthodes d'évaluation ([ST/SGB/2016/6](#)).

3. L'évaluation avait pour objet de déterminer aussi exhaustivement et objectivement que possible l'intérêt, l'efficacité et l'efficacités de l'action du Département dans l'exécution de produits clés liés à la sensibilisation aux travaux et aux idéaux de l'ONU, à la lumière de l'évolution de l'écosystème médiatique. L'objet de l'évaluation a été défini à l'issue d'une estimation des risques au niveau des programmes, qui est présentée dans le document préliminaire². L'évaluation a été menée conformément aux normes et règles d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies³.

4. L'administration du Département de l'information a été invitée à présenter des observations sur le projet de rapport (voir annexe) et ces observations ont été prises en considération lors de l'établissement de la version définitive du rapport.

II. Considérations générales

A. Histoire et mandat du Département

5. Le Département de l'information fait partie des huit départements d'origine de l'Organisation des Nations Unies, créés en 1946 par la résolution 31(I) de l'Assemblée générale. Il a pour mission de faire connaître au monde entier les idéaux et les activités de l'Organisation des Nations Unies, de dialoguer et de coopérer avec des publics divers, et de mobiliser un appui en faveur des buts et principes consacrés par la Charte des Nations Unies [voir [A/70/6 \(Sect. 28\)](#)]. Le Département a pour mandat de travailler dans les six langues officielles de l'Organisation en vertu de la résolution [67/292](#) de l'Assemblée générale.

6. Ses activités principales sont les suivantes : élaboration de messages et de communications stratégiques au sujet de questions importantes et coordination en collaboration avec des entités des Nations Unies, tant au niveau du Siège que des bureaux extérieurs, grâce au réseau mondial des centres d'information des Nations

² Division de l'inspection et de l'évaluation du BSCI, document IED-17-006, document préliminaire : Évaluation du Département de l'information (5 juin 2017).

³ Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, *Normes et règles d'évaluation* (New York, 2016).

Unies ; production de contenus multimédia et multilingues, actualités et articles de fond, pour les sites Web de l'Organisation destinés au public et les médias extérieurs ; suivi de la couverture médiatique de sujets en liens avec les travaux de l'Organisation ; développement et mise à jour du site Web de l'ONU (www.un.org) ; conception et organisation de campagnes, de programmes de sensibilisation du public et d'événements ; et réalisation de publications.

B. Structure et gouvernance du Département

7. Le Département est dirigé par le Secrétaire général adjoint à la communication globale. Il comporte les trois divisions suivantes, chacune ayant à sa tête un directeur :

a) Division de la communication stratégique : premier sous-programme en termes de budget, la Division élabore et met en œuvre des stratégies en vue de diffuser les messages de l'ONU concernant des crises ou des questions prioritaires ; gère le réseau de bureaux extérieurs du Département ; et assure le secrétariat du Groupe de la communication des Nations Unies ;

b) Division de l'information et des médias : deuxième sous-programme en termes de budget, la Division crée et diffuse des contenus multimédia portant sur les travaux de l'ONU. Ses équipes d'information multilingues ont recours à la vidéo, à la diffusion sur le Web, aux médias sociaux, à la photographie et aux services Web (dont le site www.un.org). La Division couvre les réunions intergouvernementales, gère la Médiathèque de l'ONU, offre des services aux journalistes et suit la couverture médiatique des questions intéressant l'ONU et des réunions de l'Organisation ;

c) Division de la sensibilisation du public : la Division travaille avec des universitaires, la société civile, l'industrie du divertissement, des éducateurs, des élèves, etc. Elle réalise plusieurs publications importantes à destination du public et gère la Bibliothèque Dag Hammarskjöld, l'intranet de l'Organisation (iSeek) et les Services à l'intention des visiteurs. Elle accueille le secrétariat du Comité de l'information et le Bureau de l'Envoyé du Secrétaire général pour la jeunesse.

8. Le Département est basé à New York et rayonne à l'international grâce à son réseau de 59 centres d'information opérationnels⁴, qui sont appuyés par la Division de la communication stratégique. Ce réseau comprend le Centre régional d'information des Nations Unies pour l'Europe occidentale à Bruxelles, 2 services d'information des Nations Unies implantés à Genève et à Vienne, 48 centres d'information des Nations Unies dont 15 en Afrique, 10 en Amérique, 8 dans des États arabes, 11 en Asie et dans la région du Pacifique, 4 en Europe et dans la région de la Communauté d'États indépendants, ainsi que 8 bureaux situés dans les États suivants : Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Érythrée, Géorgie, Kazakhstan, Ouzbékistan et Ukraine. Le Service d'information des Nations Unies à Genève, qui représente la plus grande implantation extérieure du Département, a d'importantes capacités en matière de production audiovisuelle et de couverture des réunions.

9. Le Comité de l'information est le principal organe directeur du Département ; il s'agit d'un organe subsidiaire de l'Assemblée générale comprenant actuellement 115 États Membres. Il se réunit chaque année pour examiner les activités de

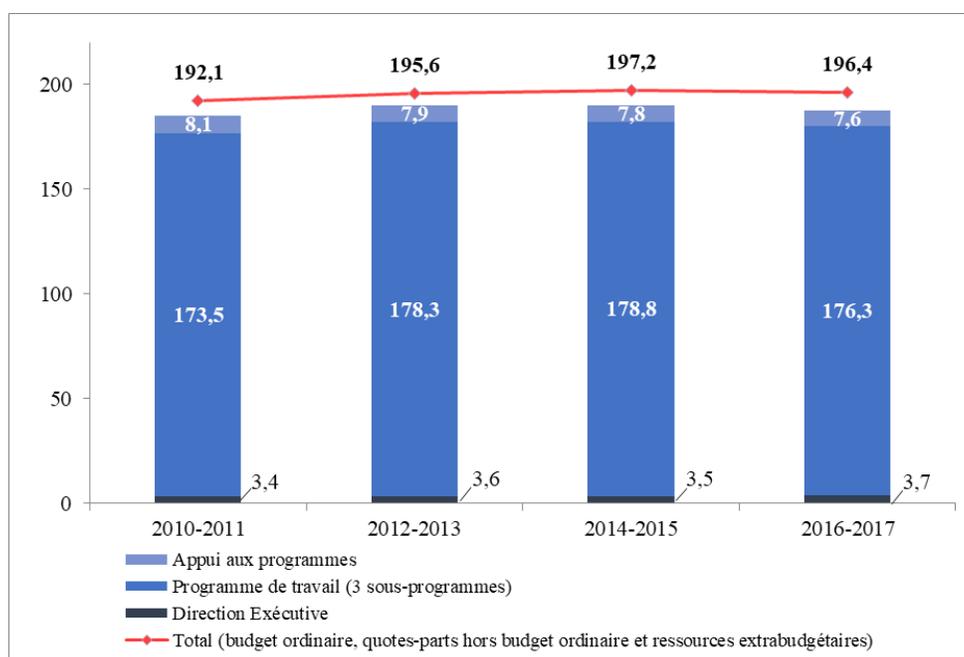
⁴ Il y a 63 centres au total mais 4 d'entre eux, à savoir les centres de Bucarest, Luanda, Maseru et Tripoli, n'étaient pas opérationnels en 2017.

l'Organisation dans le domaine de l'information et superviser les travaux du Département.

C. Ressources du Département

10. Les crédits ouverts au titre du budget ordinaire du Département pour l'exercice biennal 2014-2015 s'élevaient à 190 079 900 dollars. Pour l'exercice 2016-2017, ce chiffre avait légèrement baissé pour atteindre 187 570 100 dollars [voir [A/72/6 \(Sect. 28\)](#)]. La figure I représente la ventilation par composante du budget du Département de 2010 à 2017.

Figure I
Budget du Département par composante (2010-2017)
(En millions de dollars des États-Unis)

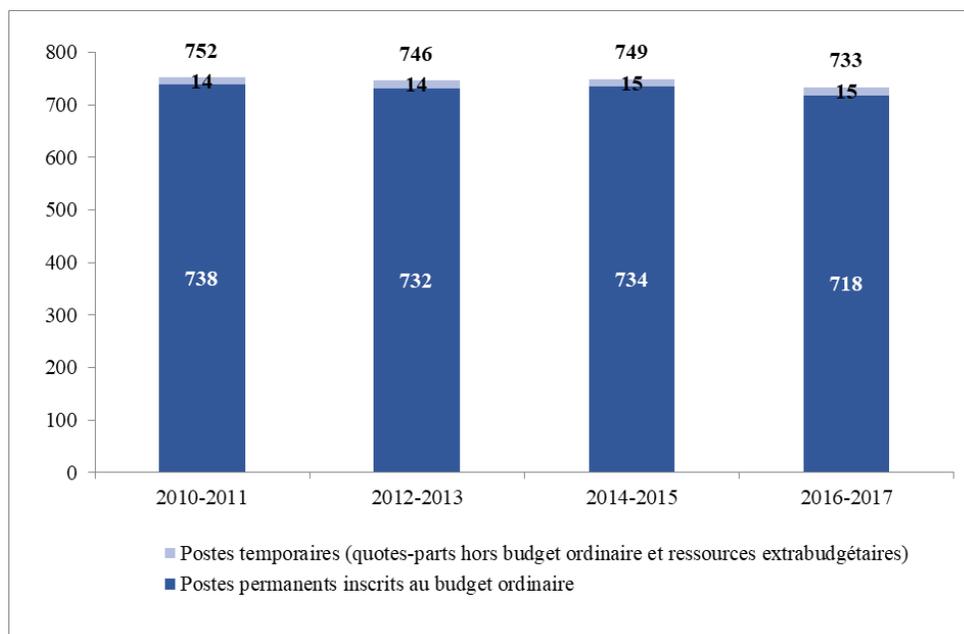


Source : [A/72/6 \(Sect. 28\)](#), [A/70/6 \(Sect. 28\)](#), [A/68/6 \(Sect. 28\)](#) et [A/66/6 \(Sect. 28\)](#).

11. Pendant l'exercice 2014-2015, le Département avait 734 postes inscrits au budget ordinaire. Ce chiffre s'établissait à 718 lors de l'exercice 2016-2017. La figure II présente la répartition des postes par source de financement de 2010 à 2017. Le nombre de postes pour l'exercice biennal 2016-2017 a diminué de 2,5 % (19 postes) par rapport à l'exercice 2010-2011. Presque tous les postes (98 %) étaient financés par le budget ordinaire.

Figure II
Répartition des postes du Département par source de financement (2010-2017)

(En nombres de postes)



Source : A/66/6 (Sect. 28), A/68/6 (Sect. 28), A/70/6 (Sect. 28) et A/72/6 (Sect. 28).

III. Méthode

12. L'évaluation avait pour objet d'examiner les travaux du Département de l'information dans le contexte de son adaptation aux évolutions de l'écosystème médiatique. Les trois grandes divisions du Département ont été couvertes. Toutefois, les travaux de la Division de l'information et des médias ont été examinés de plus près car l'évaluation était axée sur les grands produits de communication.

13. Le Bureau s'est servi de méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives. L'évaluation a principalement porté sur la période 2012-2017 sur la base des données disponibles. Les résultats ont été obtenus par recoupement de diverses sources de données. Les méthodes de collecte de données suivantes ont été utilisées :

a) Entretiens semi-dirigés avec 125 fonctionnaires du Département et acteurs clés au Siège et dans les bureaux extérieurs⁵ ;

b) Enquêtes en ligne auprès de l'ensemble du personnel du Département et des représentants des États Membres siégeant au Comité de l'information et d'un échantillon de partenaires au Siège⁶ ;

⁵ Les personnes interrogées se répartissent comme suit : 70 fonctionnaires (17 basés au Siège et 53 dans les bureaux extérieurs) et 55 partenaires (6 basés au Siège et 49 en dehors). Les 14 entretiens ont été menés avec plusieurs personnes.

⁶ L'enquête auprès du personnel a été envoyée à l'ensemble du personnel actif du Département (734 personnes) en septembre 2017. Au total, 323 personnes ont répondu, soit un taux de réponse de

c) Examen des documents et de l'information relative à l'opinion publique, des directives du Département en matière de communication, des évaluations précédentes du Département et recherches sur l'écosystème médiatique actuel ;

d) Visites de certains bureaux extérieurs du Département pour s'entretenir avec le personnel et les parties prenantes et se faire une idée des difficultés rencontrées dans ces bureaux. Les bureaux visités étaient les services d'information des Nations Unies à Vienne et à Genève, le Centre régional d'information des Nations Unies pour l'Europe occidentale à Bruxelles, le bureau de liaison du Centre régional d'information des Nations Unies à Bonn et les centres d'information des Nations Unies à Ankara, Beyrouth, Dakar et Mexico ;

e) Analyse secondaire des données sur le personnel et les ressources et du nombre d'utilisateurs des principaux produits de communication ;

f) Études de cas de la campagne sur les objectifs de développement durable et les communications relatives à la crise du choléra en Haïti ;

g) Observation directe des réunions internes ordinaires et des réunions du Groupe de la communication des Nations Unies et du Comité de l'information, ainsi que des manifestations et des principales activités du Département au Siège et dans les bureaux extérieurs, y compris pendant le débat de haut niveau de la soixante-deuxième session de l'Assemblée générale ;

h) Analyse du rayonnement et de l'activité des comptes sur les médias sociaux gérés par le Département et analyse de l'opinion publique sur l'ONU, la campagne sur les objectifs de développement durable et les communications relatives à l'épidémie de choléra, grâce à l'outil Crimson Hexagon.

14. L'une des principales limites de l'évaluation a été la difficulté à mesurer l'impact des activités d'information à l'intention du public. Comme indiqué dans le résultat A (voir par. 20 ci-dessous), l'opinion qu'a le public de l'ONU est fortement tributaire de facteurs externes et politiques, ce qui n'est pas nécessairement imputable aux travaux du Département. Le faible taux de réponse à l'enquête réalisée auprès du Comité de l'information a également limité l'évaluation. L'enquête n'a donc été utilisée comme source unique pour aucun résultat ou résultat subsidiaire. La difficulté à ventiler les publics par sexe a empêché d'évaluer dans quelle mesure le Département adapte ses messages au sexe des destinataires.

15. Le BSCI remercie le Département de la coopération et de l'aide précieuses qu'il lui a apportées au cours de l'évaluation. Le BSCI remercie également Global Pulse d'avoir fourni l'outil Crimson Hexagon pour l'analyse de Twitter.

44 %. L'enquête auprès des partenaires s'est concentrée sur le Siège ou les partenaires mondiaux, notamment les partenaires de l'ONU, des médias et de la société civile, et a été envoyée à 536 personnes. Au total, 128 personnes ont répondu, soit un taux de réponse de 24 %, et les personnes interrogées étaient également réparties entre les partenaires de l'ONU et les partenaires extérieurs. L'enquête du Comité de l'information a été envoyée à tous les membres en 2017 (116). Six ont répondu, soit un taux de réponse de 5 %.

IV. Résultats de l'évaluation

A. Le Département de l'information a réalisé de grandes avancées dans le cadre de son adaptation à l'évolution rapide de l'écosystème médiatique bien qu'il n'ait pas toujours été guidé par une stratégie globale et cohérente⁷

Le Département et l'Organisation des Nations Unies sont au service de la population mondiale. Or, de plus en plus de personnes, notamment les jeunes et les habitants des pays à revenu élevé, s'informent à partir de sources numériques et de plateformes multimédias

16. Les sources d'information et les modes de consommation ont changé radicalement depuis la création du Département en 1946. Pour évaluer l'adaptation du Département à ces évolutions, il fallait analyser leurs effets sur les vastes groupes démographiques et géographiques auxquels s'adresse l'Organisation des Nations Unies.

17. Les évolutions les plus marquantes du paysage médiatique mondial ont été l'émergence de sources en ligne et de contenus numériques et l'utilisation accrue d'Internet et des smartphones. Ces changements concernent surtout les pays à revenu élevé ou intermédiaire. Toutefois, étant donné que les smartphones sont de plus en plus utilisés, la fracture numérique se comble rapidement, en particulier chez les jeunes. Le nombre de propriétaires de smartphones a doublé de 2014 à 2017 pour atteindre les 4 milliards⁸. La part de propriétaires reste plus faible dans des régions comme l'Afrique subsaharienne et l'Asie du Sud (25 et 30 % respectivement) du fait de niveaux de pauvreté élevés, mais l'importante proportion de jeunes dans ces régions (50 % ou plus) laisse penser que la tendance pourrait s'accélérer dans le futur⁹.

18. De plus en plus de personnes, en particulier les moins de 45 ans, s'informent en ligne, y compris via les médias sociaux (figure III)¹⁰. Bien que cette tendance soit plus marquée dans les pays à revenu élevé, les fonctionnaires en poste dans les bureaux extérieurs du Département ont confirmé ces chiffres en indiquant que les populations des pays où ils travaillaient s'informaient principalement par la télévision (35,3 %), Internet (32,5 %) et la radio (15,3 %)¹¹. Les grands médias traditionnels se sont adaptés en renforçant leur présence en ligne et leurs contenus multimédias, gommant ainsi la frontière entre médias traditionnels et nouveaux médias. L'utilisation des médias sociaux comme source d'information a donné lieu à un nouveau défi à partir de 2016-2017, avec la poussée et la politisation des sources d'information non vérifiées qui ont entraîné une polarisation et une perte de confiance

⁷ Dans le présent rapport, le terme « stratégie » s'entend d'une vision prospective à l'échelle du Département, qui s'appuie sur des faits et des tendances et est assorti d'un ordre de priorités approprié.

⁸ GSMA, « Accelerating affordable smartphone ownership in emerging markets » (juillet 2017).

⁹ Ces chiffres sont corroborés par l'enquête réalisée en 2017 par le Pew Research Center, « Publics globally want unbiased news coverage, but are divided on whether their news media deliver » (janvier 2018), disponible à l'adresse suivante : www.pewglobal.org/2018/01/11/publics-globally-want-unbiased-news-coverage-but-are-divided-on-whether-their-news-media-deliver.

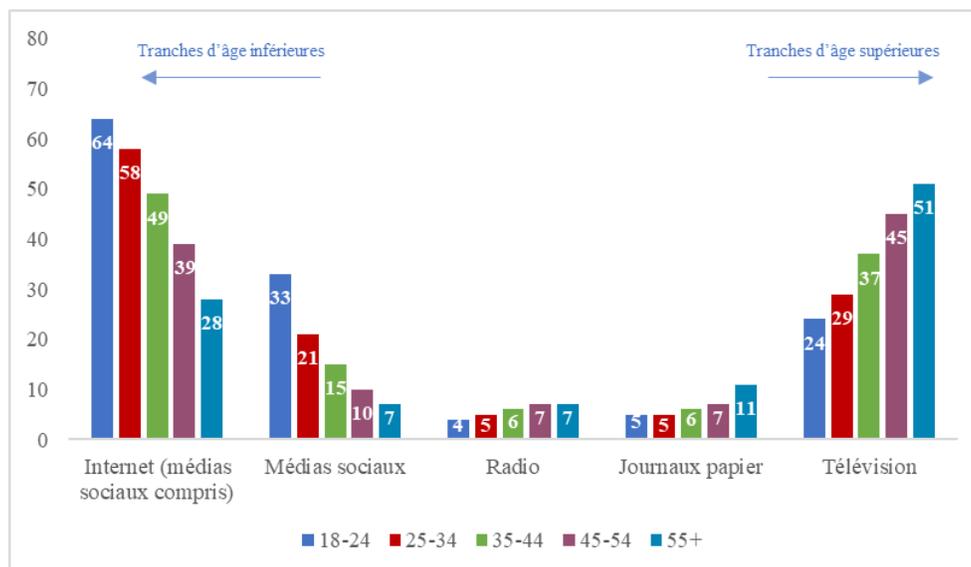
¹⁰ Reuters Institute for the Study of Journalism, *Reuters Institute Digital News Report 2017*.

¹¹ Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information (octobre 2017).

dans les médias traditionnels dans certains pays à revenu élevé, comme les États-Unis d'Amérique, la Hongrie et la République de Corée¹².

Figure III
Répartition par tranche d'âge des principales sources d'information dans 36 pays en 2017

(En pourcentage)



Source : Reuters Institute for the Study of Journalism, *Reuters Institute Digital News Report 2017*.

19. Pour s'adapter à ces évolutions, le Département devait relever deux défis : la nécessité de passer à l'heure des nouveaux médias tout en conservant les supports papier et les services de radio et télédiffusion afin de toucher le plus large public possible à l'échelle mondiale, et la difficulté, rencontrée par les médias en général, d'évaluer la portée des canaux traditionnels. Le Département est capable de déterminer le nombre de professionnels qui ont téléchargé ses contenus audio et vidéo mais pas combien de personnes ont vu ou entendu les contenus diffusés par la suite.

20. Un des écueils rencontrés lors de l'évaluation a été le faible niveau d'opinions au sujet de l'ONU attribuables au travail du Département. L'analyse de nombreuses enquêtes montre que l'opinion du public concernant l'ONU est fortement influencée par des facteurs externes tels que les tendances politiques nationales. L'analyse de l'opinion sur Twitter a dégagé des tendances similaires. Le nombre d'avis négatifs au sujet de l'Organisation était relativement faible à l'approche de la signature de l'Accord de Paris en 2016 mais a augmenté au moment des élections présidentielles américaines qui ont eu lieu la même année.

¹² *Reuters Institute Digital News Report 2017*.

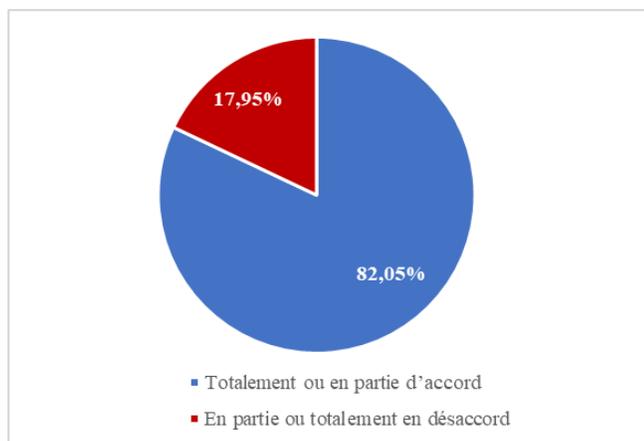
Le Département s'est adapté dans la limite des ressources disponibles et dans le cadre de demandes croissantes aux évolutions de l'écosystème médiatique en renforçant sa présence et son influence sur la toile et les médias sociaux ainsi qu'en restructurant ses équipes information, multimédia et médias sociaux, mais les changements opérés n'ont pas toujours été faits de manière globale ou stratégique

21. Le Département a pris d'importantes mesures pour s'adapter à l'évolution de la manière dont le public communique et s'informe, en développant, en élargissant et en renforçant sa présence sur les médias sociaux tant au Siège que dans les bureaux extérieurs, en améliorant ses ressources Web, en particulier le site www.un.org, et en abordant les informations et la création de contenus sous l'angle du multimédia et des appareils électroniques mobiles.

22. Début 2018, le Département gérait au Siège 92 comptes sur différents médias sociaux, notamment sur Twitter et Facebook, dont les comptes principaux de l'Organisation. Ce foisonnement est dû à la généralisation des médias sociaux dans le travail du Département avec des comptes gérés par le Service photographique de l'ONU, le Centre d'actualités de l'ONU (en huit langues) et la télévision en ligne des Nations Unies, entre autres. De plus, presque tous les bureaux extérieurs du Département ont créé des comptes sur les médias sociaux, généralement sur Twitter, Facebook et YouTube, souvent gérés par une petite équipe. Le personnel des bureaux extérieurs a fait état de l'excellent appui fourni par le Siège en matière de médias sociaux, qui s'est traduit notamment par la tenue régulière de sessions de formation via WebEx et le partage de support clef via Trello. Dans l'ensemble, la plupart des fonctionnaires du Département (60 %) ont dit recevoir une formation utile à leurs fonctions mais ils ont également souvent exprimé le souhait de bénéficier de plus de formations.

23. Le personnel et les partenaires ont bien accueilli les changements opérés et les mesures prises par le Département pour s'adapter aux évolutions de l'écosystème médiatique. Ils étaient deux fois plus à citer des exemples positifs que des exemples négatifs. La plupart des personnes interrogées ont cité les succès du Département sur les médias sociaux pour illustrer ces changements. Les fonctionnaires ayant répondu au sondage sont d'accord sur ce point (voir la figure IV) et 76 % d'entre eux pensent également que le Département a trouvé le juste équilibre entre médias traditionnels et nouveaux médias. Dans les bureaux extérieurs, 61 % des fonctionnaires jugent appropriés les contenus qu'ils reçoivent du Siège compte tenu des modes d'information principaux des populations des pays dans lesquels ils travaillent.

Figure IV
Réponses des fonctionnaires à l'affirmation suivante de l'enquête du BSCI :
« Le Département de l'information s'est bien adapté à l'évolution du mode
de communication et d'information des publics »



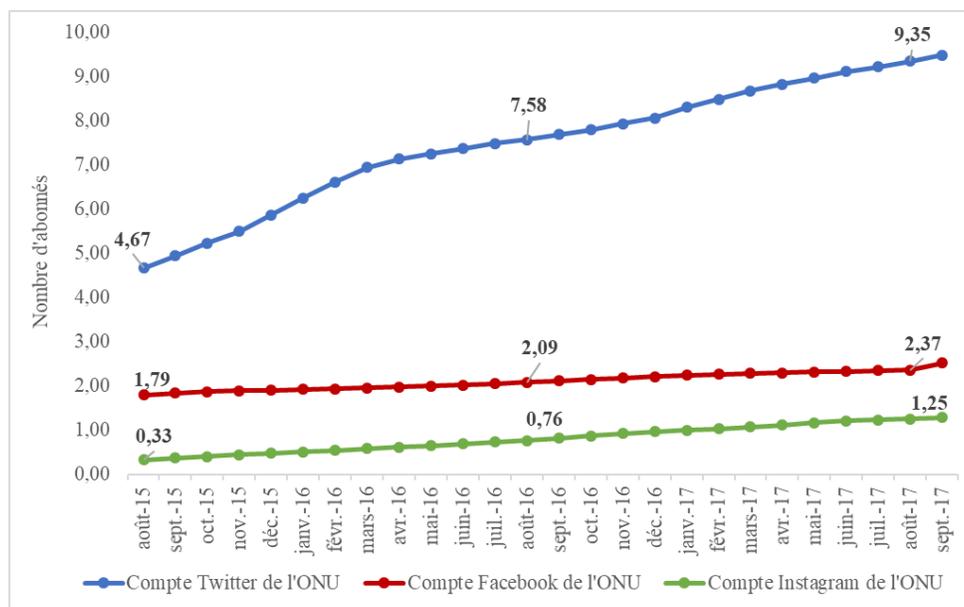
Source : Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 6, n = 312.

24. Au total, 64 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête menée auprès des partenaires ont jugé que le Département disposait de la panoplie de supports de communication voulue pour toucher le public le plus large possible. Les partenaires ont estimé que les médias sociaux constituaient le canal de communication le plus efficace et, dans l'ensemble, le plus performant du Département, devant le centre d'actualités en ligne, ONU Info.

25. L'augmentation du nombre de personnes abonnées aux comptes de médias sociaux gérés par le Département est un autre indicateur du succès que rencontrent ces derniers (voir fig. V) ; le compte Twitter principal comptait notamment plus de 9,8 millions d'abonnés en décembre 2017, contre 2,7 millions pour le compte de la Banque mondiale et près de 7 millions pour celui de l'UNICEF. Cette croissance a été proportionnelle à la croissance globale du nombre d'utilisateurs de Twitter dans le monde¹³ au cours de la même période, ce qui montre que le Département a su suivre le rythme que lui impose un paysage médiatique de plus en plus peuplé.

¹³ Coefficient de corrélation de $r = 0,98$.

Figure V
Augmentation de la présence du Département dans les médias sociaux, 2015-2017
 (En millions)

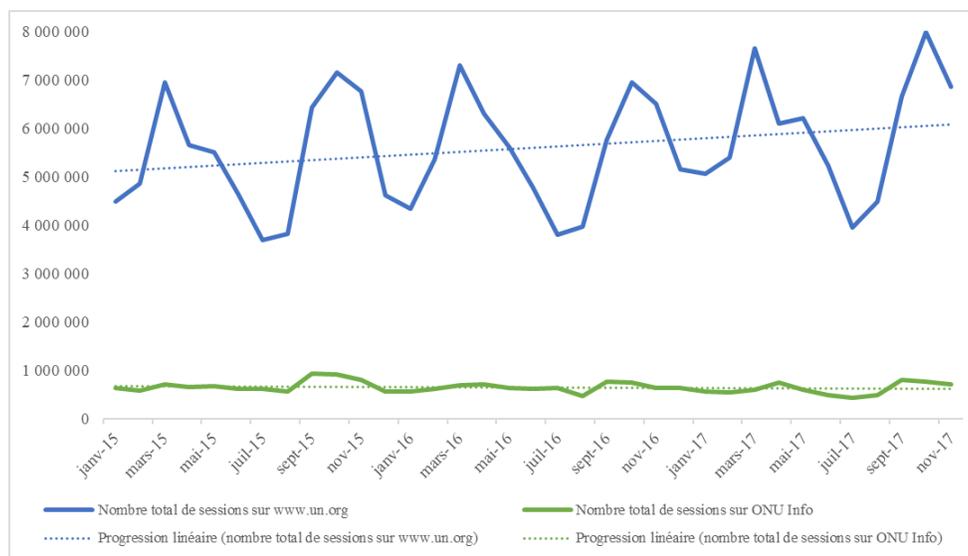


Source : Données fournies par le Département de l'information, extraites de Simply Measured.

Note : Le Département gère des comptes sur diverses plateformes de médias sociaux ; les trois plateformes présentées dans le tableau sont celles ayant le plus grand nombre d'abonnés.

26. Le principal site Web destiné au public était www.un.org, qui, en 2017, comptabilisait chaque mois en moyenne plus de 5 millions de sessions et 13 millions de pages vues, chiffres qui augmentent chaque année (voir fig. VI). Le personnel et les partenaires lui ont également attribué une note élevée, en particulier en raison des efforts qui sont faits pour y faire figurer des informations à l'échelle du système dans les six langues officielles de l'Organisation. Quatre-vingt-seize pour cent des fonctionnaires interrogés ont déclaré que le site www.un.org permettait au Département de mieux faire connaître et comprendre l'action de l'Organisation des Nations Unies dans le monde entier.

Figure VI
Tendance à la hausse du nombre de visites sur le site www.un.org et sur ONU Info, 2015-2017



Source : Analyse fondée sur les statistiques fournies par le Département de l'information.

Note : Les sessions prennent en compte les visites dans toutes les langues officielles de l'ONU.

27. Malgré la croissance rapide des sources numériques du Département et de sa présence dans les médias sociaux, celui-ci a néanmoins continué d'utiliser les médias traditionnels que sont la presse écrite et la diffusion audiovisuelle, notamment la radio et l'audio et plusieurs publications, pour atteindre des publics dans les régions où ces canaux restent les principaux moyens d'accéder à l'actualité. Malheureusement, il n'existe aucun moyen de mesurer avec précision le nombre d'auditeurs ou de lecteurs pour ces supports dans l'ensemble des pays où le Département est présent.

28. La présence du Département sur les plateformes numériques est venue répondre de manière organique à des besoins croissants et ne résultait pas, avant 2017, d'une stratégie menée à l'échelle du Département. De ce fait, les comptes de langue anglaise et les comptes des autres langues officielles étaient initialement gérés par deux divisions différentes, ce qui a entraîné un manque de cohérence au niveau du contenu et de la communication. En outre, bien qu'il mène des activités dans les médias sociaux depuis longtemps (le principal compte Twitter a été créé en 2008), le Département n'a élaboré et établi ses politiques internes en la matière qu'en 2017.

29. Jusqu'en 2017, les comptes de langue anglaise étaient gérés par une petite équipe de la Division de la communication stratégique, tandis que les comptes des autres langues officielles étaient gérés par la Division de l'information et des médias. Au milieu de l'année 2017, un Groupe des médias sociaux composé de 21 personnes a été créé au sein de la Division de l'information et des médias. Il couvre toutes les langues officielles, ainsi que le swahili et le portugais, ce qui a permis de faciliter la diffusion de messages cohérents entre les comptes des différentes langues et d'accroître l'audience. Toutefois, certains fonctionnaires ont déclaré que le Groupe avait été créé sans planification ni consultation adéquates.

30. Conscient du caractère de plus en plus intégré et multimédia de l'information, le Département a également restructuré ses équipes de radio et d'information en équipes multimédias, officialisant ainsi le caractère multimédia de facto des produits d'ONU Info. La création du Groupe des médias sociaux a donné naissance à trois groupes distincts d'équipes multilingues au sein du Département, respectivement consacrés à l'information, aux médias sociaux et aux services Web. À l'origine, il existait peu de mécanismes de coordination officiels ou systématiques entre ces groupes ou avec les bureaux extérieurs dont les activités étaient menées dans une ou plusieurs de ces langues. Certaines personnes y ont vu des doubles emplois, un cloisonnement et un déséquilibre entre les créateurs et les distributeurs de contenus, comme indiqué plus en détail dans le résultat B (voir par. 44 ci-dessous).

31. Le personnel des bureaux extérieurs a également évoqué la nature circonstancielle de la création de comptes de médias sociaux, ainsi que le manque de coordination avec les comptes du Siège par l'utilisation d'une langue commune. De plus, le fait que les équipes chargées de gérer les principaux médias sociaux soient basées à New York rend difficile de couvrir l'ensemble des actualités 24 heures sur 24 et de répondre aux médias sociaux.

32. Bien que le nombre de comptes montre qu'une approche axée sur les médias numériques a été adoptée dans l'ensemble du Département, il a été établi que la multiplication des comptes risquait de fragmenter la communication et la stratégie d'image et d'entraîner une dispersion des messages. Conscient de ce fait, le Département a commencé à rationaliser les comptes existants. En dépit de ces problèmes, et à mesure que sa présence dans les médias sociaux augmentait, il a fait preuve de prévoyance dans ses activités, en analysant régulièrement les meilleurs messages publiés, en adaptant le contenu de sorte à maximiser la participation des utilisateurs, en fournissant des orientations et des documents aux centres d'information des Nations Unies et aux autres coordonnateurs chargés des médias sociaux des Nations Unies et en œuvrant avec les autres départements à la création de contenus convaincants et coordonnés pour les campagnes et les messages clefs.

B. Le Département s'est en grande partie acquitté de son mandat, mais a dû faire face à d'importantes contraintes, notamment l'absence d'une orientation stratégique s'inscrivant dans la durée, qui s'explique par des changements fréquents de direction, des lacunes structurelles et la nécessité de transmettre des messages touchant un grand nombre de questions et qui, parfois, ont dû être adaptés à des publics différents

Le Département a mené un large éventail de travaux pour s'acquitter des tâches considérables qui lui ont été confiées, même s'il est apparu qu'il n'avait pas hiérarchisé ses activités de manière adéquate

33. Le Département a couvert un large éventail d'enjeux mondiaux, allant des délibérations du Conseil de sécurité aux crises humanitaires en passant par les changements climatiques, et a ainsi partagé une grande quantité d'informations par le biais de divers canaux, essentiellement numériques, dans différentes langues et divers formats (histoires en ligne accompagnées d'éléments multimédia, vidéos, émissions de télévision en direct en ligne, publications dans des médias sociaux et documents audio, entre autres).

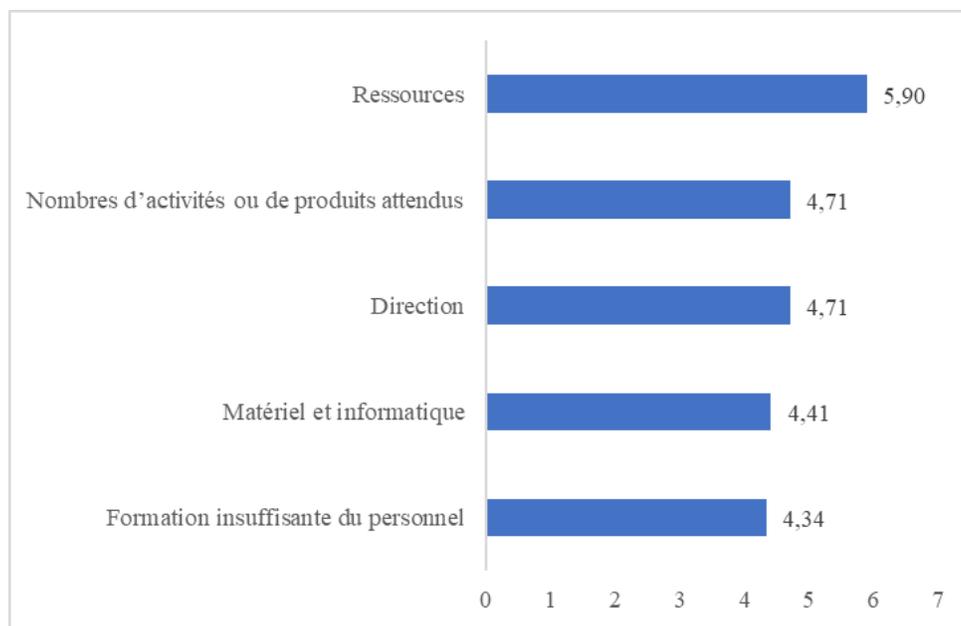
34. Comme exposé au résultat A, le Département a fait des progrès pour s'adapter à l'évolution de l'écosystème médiatique. Toutefois, l'accumulation des tâches qui lui ont été confiées depuis sa création en 1946 a limité sa capacité d'intervenir stratégiquement dans le domaine de plus en plus dynamique dans lequel il opère.

35. Le personnel a indiqué que le nombre d'activités et de produits attendus constituait, après les ressources, le plus grand défi auquel le Département devait faire face [voir fig. VII a)]. Les hauts fonctionnaires ont fait remarquer que, même si les tâches confiées au Département avaient stimulé la création de contenu, elles avaient aussi considérablement limité la capacité des cadres à réaffecter les ressources à des produits et à des canaux plus efficaces. De même, le personnel a noté que les nombreux impératifs du Département, tels que la prépondérance des journées internationales, constituaient un obstacle à son efficacité et a suggéré que le Département mette l'accent sur les produits ayant le plus d'effets afin de mieux faire comprendre à l'échelle mondiale les activités de l'ONU¹⁴.

Figure VII

Vues du personnel sur les problèmes du Département et ses priorités pour l'avenir

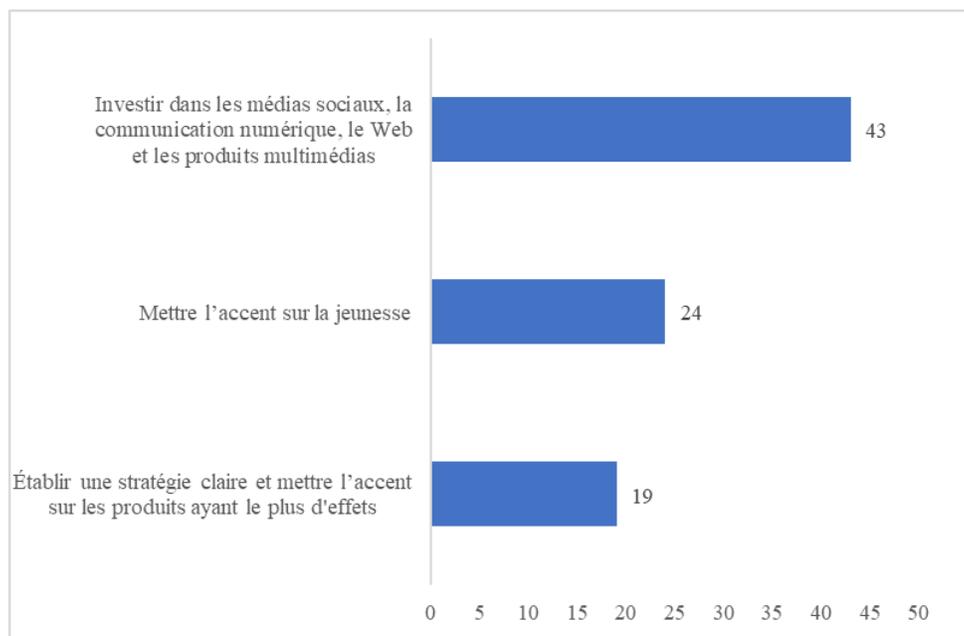
a) Les plus grands problèmes que rencontre le Département dans l'exécution de son mandat



Source : Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 21, moyennes pondérées, classement selon lequel 7 = plus grand problème et 1 = moins grand problème, n = 259.

¹⁴ Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 24.

b) Priorités du Département pour l'avenir



Source : Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 24, réponses codées, les chiffres indiquent le nombre de réponses individuelles, n = 94.

36. Tant le personnel que les partenaires ont indiqué que les lacunes en matière d'établissement des priorités et d'objectifs stratégiques, exacerbées par les changements fréquents de direction et les postes vacants aux échelons supérieurs pendant une longue durée, étaient parmi les principaux obstacles au lancement ou au suivi des grandes initiatives stratégiques et des changements organisationnels. Le personnel a indiqué que la « Direction » constituait le troisième plus grand problème qu'a rencontré le Département ces dernières années [voir fig. VII a)].

37. En outre, le rôle en matière de communication stratégique qu'il avait été envisagé de confier au Cabinet du Secrétaire général et ses liens avec le Département n'étaient pas encore définis à la fin de 2017. Étant donné que la Secrétaire générale adjointe à la communication globale n'est pas membre du Comité exécutif chargé d'aider le Secrétaire général à prendre des décisions sur des questions d'importance stratégique exigeant une attention des décideurs et décideuses dans tous les piliers des activités de l'Organisation¹⁵, la capacité des responsables de Département à établir un objectif stratégique fondé sur les délibérations menées au plus haut niveau a été mise en cause, de même que leur capacité à donner des orientations dynamiques aux autres responsables dès les premiers stades critiques. Ces problèmes ont en particulier été soulevés dans le contexte des communications de crise et de la gestion de la réputation, notamment pendant la crise du choléra en Haïti, bien que les enseignements tirés de cette expérience aient été appliqués aux communications relatives à la réponse donnée à l'épidémie d'Ebola de 2014 à 2016 et à l'élaboration en 2017 des consignes générales en matière de communication de crise.

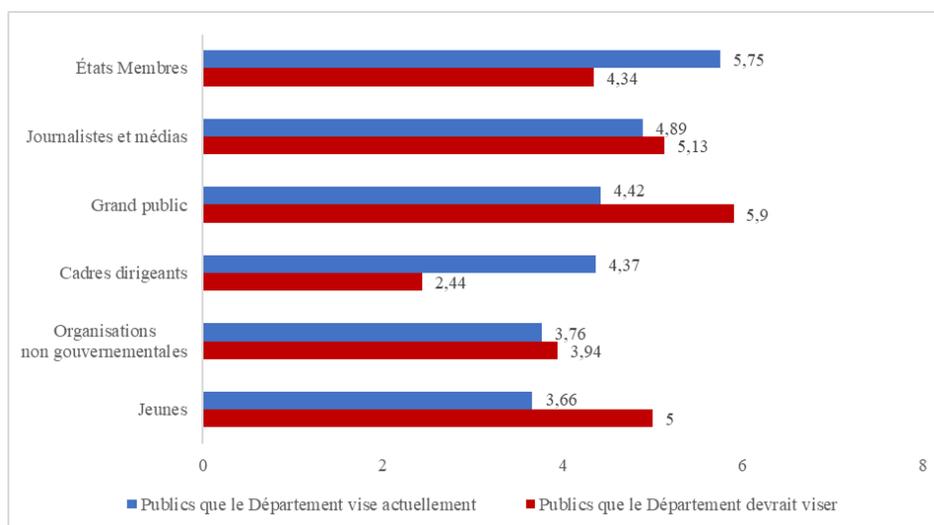
¹⁵ Mémorandum du Secrétaire général en date du 3 janvier 2017 sur la création du Comité exécutif.

38. Le manque de personnel aux échelons supérieurs de direction et son renouvellement ont notamment eu pour effet d'empêcher l'établissement de priorités et l'élaboration de stratégies à l'échelle du Département. Les partenaires et le personnel interrogés dans le cadre de l'enquête ont précisé que l'une des trois grandes priorités pour l'avenir devait être d'élaborer une stratégie claire et de mettre l'accent sur les produits ayant le plus d'effets [voir figure VII b)]. De même, un examen des directives annuelles du Département en matière de communication entre 2014 et 2017 a révélé que si la qualité de ces directives s'était améliorée au cours de la période, elles consistaient généralement en de longues descriptions détaillées des questions et activités devant faire l'objet d'une communication et ne présentaient pas d'orientations pratiques sur la manière de communiquer sur ces questions et de les hiérarchiser. En outre, l'analyse du contenu de plusieurs canaux de communication essentiels du Département a révélé un manque d'orientation stratégique et de cohérence entre les divers éléments, alimentant le risque de donner au grand public l'impression que l'ONU est désordonnée et confuse.

Le Département a dû relever le défi de s'adresser dans différentes langues à des publics variés ayant des besoins différents en matière de communication, et ses produits ont varié en termes de portée, d'engagement et de degré d'adaptation

39. L'un des problèmes inhérents auquel doit faire face le département créé pour promouvoir une meilleure connaissance et compréhension du travail de l'Organisation (voir résolution 13 (I) de l'Assemblée générale) est de répondre aux différents besoins d'information de publics multiples et ce, dans différentes langues. Pour relever ce défi malgré des ressources limitées, une compréhension cohérente de la hiérarchisation des publics cibles et de leurs besoins était nécessaire, mais le personnel a perçu un décalage entre la hiérarchisation des publics actuellement visés par le Département et ceux que le Département devrait viser (voir fig. VIII).

Figure VIII
Perception du personnel du Département quant à la hiérarchisation des publics, octobre 2017



Source : Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, questions 10 et 11, moyennes pondérées, où 7 = rang le plus élevé et 1 = rang le plus faible, n = 132.

40. Il est apparu que le Département adaptait ses produits à différents publics, en particulier les jeunes, les journalistes et les États Membres. Toutefois, le style lourd et détaillé de certains produits de communication, bien qu'approprié pour certaines parties prenantes, s'est révélé moins efficace auprès du grand public. Certains produits attendus avaient peu de chances d'intéresser le grand public, principalement parce que leur style était trop verbeux ou technique ou parce qu'ils ne mentionnaient pas explicitement le rôle de l'ONU dans un domaine particulier. Une analyse des contenus a révélé qu'une grande partie des communications visuelles consistait en des images de personnes s'exprimant lors de conférences ou assises derrière des bureaux, ce qui favorise encore l'image d'une bureaucratie pléthorique et dépassée. Le personnel mais aussi les partenaires ont reconnu qu'il importait de présenter des contenus et visuels plus attrayants et plus intéressants, en particulier sur les médias numériques et sociaux, ainsi que d'utiliser un langage auquel le grand public pouvait s'identifier, tout en montrant la pertinence de l'Organisation pour le public¹⁶. Les produits numériques du Département ont connu un certain succès à cet égard, comme en témoigne l'augmentation de l'utilisation des produits mentionnés dans le résultat A (voir par. 25 et 26 ci-dessus).

41. Au niveau mondial, le personnel hors Siège a jugé positivement le contenu provenant du Siège, mais certaines personnes ont indiqué qu'il importait d'avoir des contenus mieux adaptés aux réalités locales (13 %) et disponibles dans plusieurs langues (12 %)¹⁷. Ce constat s'est confirmé lors des entretiens réalisés sur le terrain, au cours desquels le personnel s'est dit quelque peu frustré par le fait que la documentation ne permettait qu'une adaptation limitée aux circonstances ou aux langues locales. Toutefois, les partenaires sur le terrain ont évoqué les succès de divers centres d'information des Nations Unies, qui ont réussi à « traduire » le jargon dans un langage auquel le grand public pouvait s'identifier et à ajouter une dimension locale aux histoires produites au Siège.

42. Concernant l'efficacité des produits de communication du Département, le personnel et les partenaires partageaient presque unanimement le même avis, en particulier s'agissant du contenu numérique (voir fig. IX)¹⁸. Toutefois, leurs perceptions divergeaient sur la couverture des réunions, les communiqués de presse et le contenu radio et audio, et les deux groupes ont jugé que les publications étaient les moins efficaces parmi ces options.

¹⁶ Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 23, n = 194 ; enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 10, n = 70.

¹⁷ Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 15, n = 100.

¹⁸ Coefficient de corrélation de 0,95 entre les membres du personnel et les partenaires.

Figure IX
**Effacité des produits de communication du Département : perceptions
 du personnel et des partenaires**



Source : enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 12, n = 308 ; enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 7, n = 94.

43. Une analyse de plusieurs produits clefs du Département a révélé que certains d'entre eux avaient touché des publics bien plus vastes que d'autres, avec des ressources comparables. Par exemple, les équipes chargées des publications, du Web et des médias sociaux ont, avec des ressources similaires (budget annuel de 3 à 4 millions de dollars), atteint des niveaux de diffusion très différents, avec 4 200 exemplaires distribués^{19, 20}, contre 66 millions de pages vues en 2016 et plus de 25 millions d'abonnés sur les médias sociaux en 2017²¹. Néanmoins, bien qu'elles aient une portée relativement limitée, certaines activités ont été entreprises en vue de susciter un engagement plus fort et à plus long terme. On peut notamment citer l'accent mis par la Division de la sensibilisation du public sur les jeunes et l'action menée par les centres d'information des Nations Unies auprès des écoles pour renforcer le soutien des nouvelles générations à l'ONU.

¹⁹ Les trois publications recensées ici sont la Chronique de l'ONU, l'Annuaire des Nations Unies et l'ABC des Nations Unies. Une quatrième publication, Afrique Renouveau, n'a pas été incluse, car ses données n'étaient pas comparables.

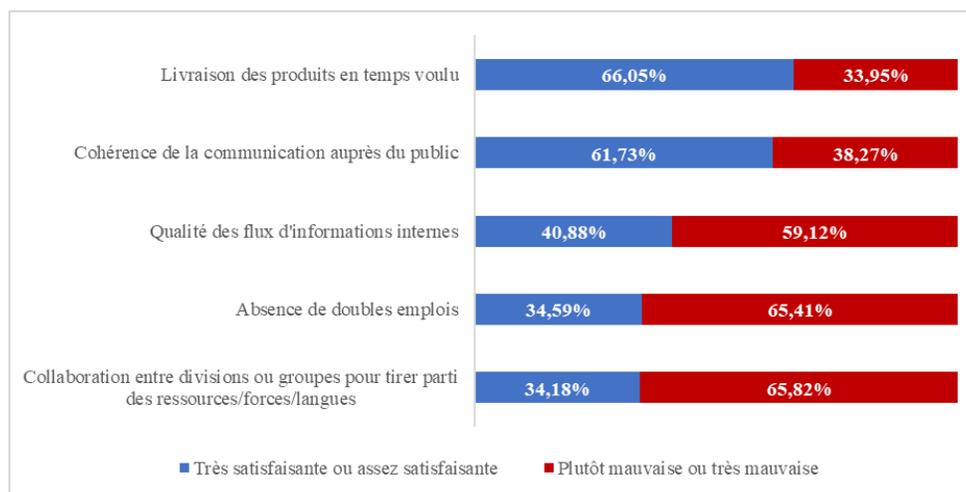
²⁰ Ce chiffre ne comprend pas les consultations des pages Web des publications.

²¹ Pour les cinq comptes les plus importants : Twitter (anglais), Weibo (chinois), YouTube (espagnol), Facebook (anglais) et Instagram (anglais).

La structure du Département a quelque peu évolué pour tenir compte des nouvelles réalités en matière de communication, mais les cloisonnements et les inefficacités ont subsisté et sont perçus par le personnel comme entraînant un chevauchement des efforts et une mauvaise coordination

44. Comme l'ont fait observer plusieurs fonctionnaires, la structure actuelle du Département est un héritage du passé et n'a pas suffisamment évolué pour permettre de communiquer efficacement et rationnellement sur les activités de l'ONU dans un environnement informatique en évolution. Le fait de laisser la fonction stratégique au même niveau que les fonctions de création et diffusion de contenu et de sensibilisation a engendré des cloisonnements et une perte de cohérence au niveau des priorités du Département. Le personnel a estimé que la structure entraînait des chevauchements de fonctions et des doubles emplois, et qu'il existait de nombreuses possibilités inexploitées de la rationaliser et d'utiliser un modèle mieux réparti (voir fig. X). Les changements structurels effectués récemment, décrits dans le résultat A (voir par. 28 à 30 ci-dessus), ont eu pour effet de briser le cloisonnement des médias sociaux, mais, semble-t-il, au détriment de certaines unités de production de contenu. Dans l'ensemble, le personnel du Siège a estimé qu'il y avait un manque d'efficacité et des doubles emplois et que des occasions de tirer parti des compétences et des connaissances disponibles dans l'ensemble du Département n'avaient pas été saisies, par exemple pour la production de vidéos. Le personnel sur le terrain a exprimé des opinions similaires, comme indiqué dans le résultat D^{22, 23}.

Figure X
Pertinence de la structure actuelle du Département

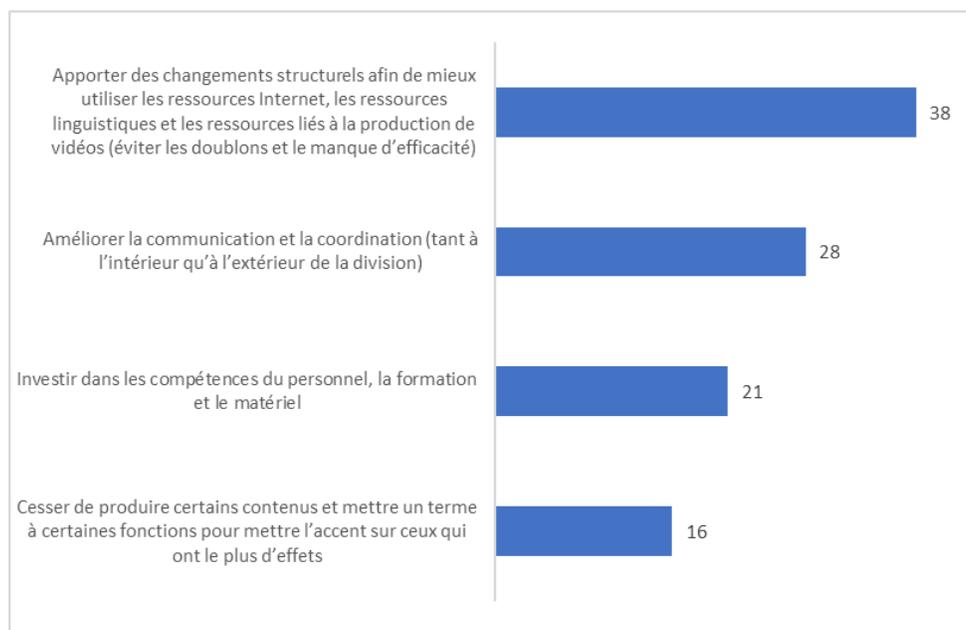


Source : enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 17, n = 160.

²² Entretiens organisés avec les fonctionnaires et enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 24, n = 94.

²³ Dans le Sondage mondial du personnel réalisé en 2017, le Département de l'information s'est toujours situé dans la moyenne de l'ONU ou en deçà, notamment en ce qui concerne l'autonomisation du personnel, la satisfaction professionnelle et l'organisation des carrières.

Figure XI
Ce que le Département pourrait améliorer pour être plus efficace



Source : Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 18, n = 90.

45. Les problèmes structurels se sont notamment manifestés par un manque d'uniformité dans la présentation de l'information sur diverses plateformes Web, ce qui montre que différentes équipes ont mené des opérations relativement autonomes sans directives ou coordination générales suffisantes en matière de communication. Par exemple, plus de 60 catégories de questions étaient affichées sur le site www.un.org sans être organisées par thème. En outre, bon nombre des questions énumérées portaient sur les mêmes sujets ou sur des sujets semblables, mais renvoyaient à des pages différentes contenant des renseignements différents. De même, ONU Info, avec ses 10 catégories de questions, et la Radio des Nations Unies, avec ses 8 catégories, présentaient des catégories d'informations similaires mais différentes, tout comme United Nations Stories (5 catégories). En outre, l'identité visuelle de l'Organisation a été présentée sous des styles différents sur l'ensemble de ses sites Web, renforçant l'impression d'une entité désordonnée et confuse. Certains sites Web créés récemment étaient plus attrayants et innovants, tandis que d'autres semblaient désuets et ne répondaient pas aux exigences internationales en matière d'accessibilité, comme le sous-titrage de toutes les vidéos.

C. Bien que l'écosystème médiatique revête un caractère de plus en plus mondial, il s'est avéré crucial pour le Département de conserver une présence sur le terrain : à cet égard, les bureaux extérieurs ont été un atout important pour le Département et le système des Nations Unies, même si leur influence et leur portée ont été inégales

Les 59 bureaux extérieurs du Département, que l'on appellera dans le présent rapport les « centres d'information des Nations Unies », lui ont permis d'avoir une présence locale dans le monde entier et d'amplifier les messages par des partenariats et des campagnes. Si les centres d'information ont fait état d'améliorations en matière d'appui, il n'y a pas eu suffisamment de réflexion globale sur les moyens de tirer parti de leur présence, en particulier dans un monde en constante évolution

46. Les 59 bureaux extérieurs, qui permettent de nouer des contacts plus directs avec des publics du monde entier, confèrent au Département un rayon d'action mondial unique au sein du Secrétariat. Parmi les diverses activités recensées dans les missions et par le dispositif de communication du système de gestion de l'information des centres, on compte la diffusion de reportages dans les médias, l'organisation de manifestations dans le cadre de campagnes de premier plan, telles que celle axée sur les objectifs de développement durable ou la campagne « Ensemble »²⁴, et une coopération accrue avec des publics spécifiques, notamment les jeunes. Les partenaires présents sur le terrain ont unanimement salué la qualité des travaux menés par les centres d'information, les considérant comme une source très utile d'information et de documentation sur l'Organisation. Les personnes interrogées sur le terrain ont noté que des activités novatrices avaient été menées, dont les éditions 2016 et 2017 de la campagne intitulée « Women transforming India » (« Les femmes qui transforment l'Inde ») et la diffusion de courts-métrages saisissants sur des réfugiés syriens au Liban.

47. Les activités des centres d'information reçoivent l'appui du Service des centres d'information de la Division de la communication stratégique, sous la forme de documents d'orientation annuels, mensuels, hebdomadaires ou ponctuels, de séances WebEx et d'un suivi individuel. Le personnel des centres d'information a indiqué que cette collaboration avec le Siège s'était intensifiée et améliorée au cours des dernières années, saluant les outils de partage de connaissances et de contenus mis à leur disposition à cet effet, tels que Trello et WebEx. Les différents centres d'information ont toutefois tendance à ne communiquer les uns avec les autres que de manière occasionnelle et en fonction des relations entretenues par les membres de leur personnel respectif, qui se rencontrent lors d'ateliers ponctuels. Alors que certains fonctionnaires ont indiqué qu'ils échangeaient des documents traduits, d'autres ont dit avoir peu de liens, voire aucun, avec des centres d'information appartenant à la même région ou au même groupe linguistique.

48. Bien que les centres d'information aient offert au Département les avantages d'une présence mondiale, celle-ci n'a pas été suffisamment mise au service d'une meilleure collaboration et d'une plus grande efficacité. Selon les fonctionnaires des bureaux extérieurs et du Siège, du fait de leur rattachement hiérarchique à la Division de la communication stratégique, les centres d'information n'étaient pas perçus ou

²⁴ Campagne lancée en 2016 pour lutter contre la xénophobie et accroître le soutien aux réfugiés et aux migrants.

utilisés comme une ressource à l'échelle du Département, alors que leurs activités reflétaient les travaux des trois divisions du Département. Les fonctionnaires des centres d'information ont indiqué que leurs contacts avec le Siège se limitaient presque exclusivement à des échanges avec le personnel du Service des centres d'information et celui chargé des médias sociaux, et qu'ils ne communiquaient que très peu avec d'autres groupes, par exemple les équipes linguistiques. Les centres d'information sont généralement utilisés comme des pôles de diffusion de messages préalablement élaborés au Siège, plutôt qu'en tant que lieux mêmes de la production de contenus et de messages, bien qu'une diversité de communications et produits novateurs soient créés – dans plusieurs langues – sur le terrain.

49. Les membres du personnel hors Siège ont également manifesté leur frustration s'agissant du fait qu'ils devaient attendre le début de la journée de travail à New York afin de recevoir des communications approuvées par le Siège avant de pouvoir réagir aux nouvelles de dernière heure, ce qui privait le Département de la possibilité d'optimiser sa présence mondiale sur le terrain et de réagir à l'actualité 24 heures sur 24. Bien que les centres d'information contribuent au suivi des médias locaux, ils disposent de peu de ressources pour assurer une revue exhaustive des médias de leur pays et participer à l'élaboration de la stratégie et des orientations du Siège en la matière.

50. La gestion d'une multitude de bureaux évoluant dans des contextes variés est rendue d'autant plus difficile que le dispositif de communication du système de gestion de l'information des centres n'est utilisé que de manière irrégulière. Des efforts ont été faits pour améliorer et accroître la communication mais, si l'utilisation du dispositif constitue une avancée par rapport aux pratiques antérieures, celui-ci n'a pas favorisé l'harmonisation ou la comparabilité de l'information entre les bureaux, en partie parce que les centres d'information communiquent sur leurs activités et leurs réalisations de manière incohérente. Par exemple, dans les informations qu'il a transmises, un des centres d'information a regroupé l'organisation de 200 conférences de presse en une seule activité, tandis que pour d'autres centres, chacune des conférences constituait une activité. En 2017, le nombre total d'activités communiquées par centre d'information allait de 1 à 402.

51. La dimension et les effectifs des centres d'information sont souvent peu adaptés à la taille géographique ou démographique du pays, au nombre de pays couverts ou à la position stratégique occupée par le pays dans la situation géopolitique du moment. Par exemple, le Centre d'information de la Turquie ne disposait que de deux fonctionnaires à plein temps, alors que le pays compte 80 millions d'habitants et est le plus grand pays d'accueil de réfugiés. D'autres membres du personnel hors Siège ont indiqué que les contenus et les messages élaborés au Siège abordaient des questions hors sujet telles que le développement, qui présentaient moins d'intérêt pour les pays à revenu intermédiaire et les pays à revenu plus élevé.

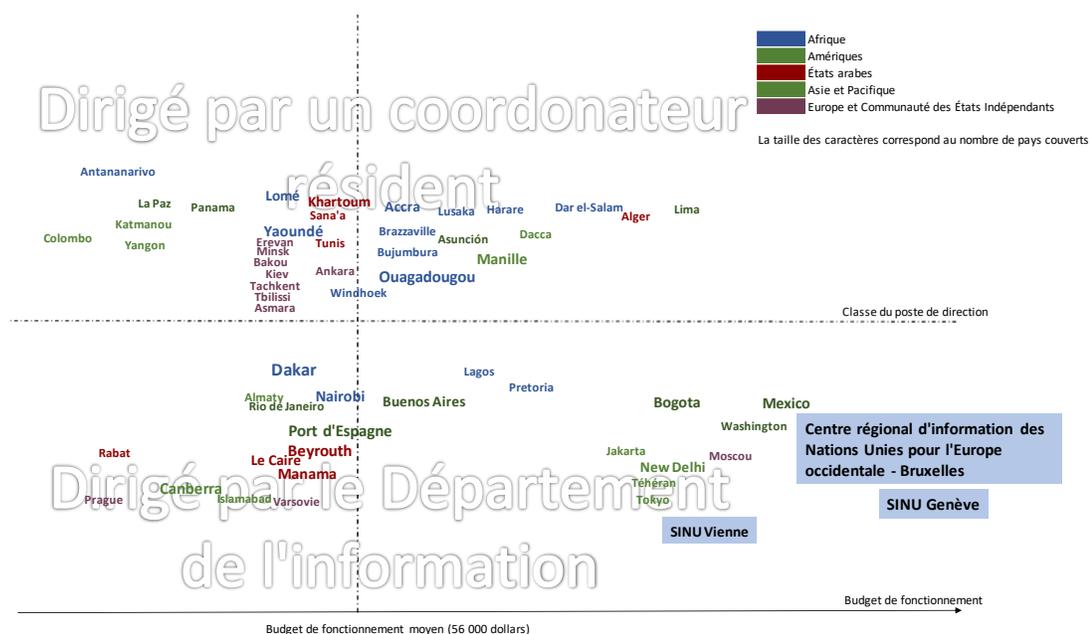
L'efficacité, l'influence et la portée des centres d'information ont été variables, ont souffert du manque de moyens et, dans de nombreux cas, ont été largement tributaires de l'approche et du rang de leur directeur ou chef du bureau

52. Les centres d'information fonctionnent avec un personnel et des ressources budgétaires limités. En 2017, ils comptaient en moyenne quatre personnes, certains ne disposant que d'un seul fonctionnaire. Leur budget de fonctionnement moyen en 2017 s'élevait à 75 500 dollars, une moyenne chutant à 65 000 dollars si l'on exclut le Centre régional d'information des Nations Unies pour l'Europe occidentale et les

deux Services d'information des Nations Unies, ce qui les a conduits à beaucoup se reposer sur les partenariats pour l'organisation d'activités et de manifestations.

Figure XII

Bureaux extérieurs du Département, par budget, emplacement et classe du poste de chef de bureau



Source : Analyse du BSCI fondée sur les statistiques fournies par le Département de l'information.

53. Les budgets de fonctionnement limités ont également restreint les déplacements du personnel hors des capitales ou dans d'autres pays couverts par leur centre d'information, si bien que les activités du bureau ont essentiellement été confinées au pays d'opération et à sa capitale. Bien que 19 des centres d'information couvrent plus d'un pays, le personnel de terrain a souligné qu'il importait d'avoir une présence à l'intérieur d'un même pays, en particulier pour mener des activités de sensibilisation et nouer des contacts avec les médias locaux. Les membres du personnel se trouvant hors de leur pays d'opération ont indiqué qu'il leur était difficile d'atteindre leurs publics cibles, un problème aggravé par le manque de ressources.

54. Les centres d'information diffèrent également les uns des autres en termes de structure de direction : 25 d'entre eux ont à leur tête un fonctionnaire du Département recruté sur le plan international qui assume les fonctions de directeur (poste de la classe P-4 à la classe D-1), tandis que les autres ont à leur tête un fonctionnaire de l'information recruté sur le plan national, accompagné du coordonnateur résident des Nations Unies dans le rôle de directeur. La présence d'un directeur recruté sur le plan international ou d'un fonctionnaire de l'information accompagné d'un coordonnateur résident ne correspond pas toujours à la taille du pays ou au nombre de pays couverts par un centre d'information. Ces divergences ont également des incidences sur le poids qu'un centre peut avoir au sein de l'équipe de pays des Nations Unies, le rôle et l'influence de chaque centre étant conditionné par l'approche adoptée par le directeur ainsi que par ses relations avec les autres responsables au sein de l'équipe de pays. La situation se complique davantage encore quand le coordonnateur résident

n'est pas le fonctionnaire le plus haut placé de l'équipe de pays, par exemple lorsqu'un représentant spécial du Secrétaire général est également affecté dans le pays.

55. Le rôle du coordonnateur résident et son niveau de participation à la tête d'un centre d'information des Nations Unies varient d'un centre à l'autre, et dépendent parfois de sa personnalité. Il est arrivé par exemple qu'un coordonnateur résident doive redéfinir son rôle du tout au tout après le départ d'un prédécesseur relativement peu impliqué. Le Département a mis au point un mandat pour les coordonnateurs résidents assumant les fonctions de directeur, qui est cependant exécuté de manière inégale : certains coordonnateurs résidents n'ont en effet guère fait état d'une implication systématique ou d'échanges réguliers avec le Siège.

56. Néanmoins, en 2017, le Département a commencé à examiner de plus près la direction des centres d'information et leurs dispositifs de coordination, notamment leurs relations avec les bureaux des coordonnateurs résidents, et à proposer que des changements soient faits dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. En outre, en 2017, la plupart des principaux postes vacants avaient été pourvus par une nouvelle cohorte de chefs de centres d'information, ce qui a permis de mieux tirer profit des centres, de donner plus de place à la réforme et de renforcer la collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies. Certains membres du personnel hors Siège ont déjà observé des améliorations dans le cadre de ces changements.

D. Les partenariats se sont révélés essentiels s'agissant d'élargir le rayon d'action des centres d'information au moyen des ressources existantes, et le Département a fait preuve d'ingéniosité en nouant des partenariats efficaces au Siège et sur le terrain, même s'il ne l'a fait que de manière fragmentée

Les partenariats externes ont eu un rôle décisif dans l'amplification des messages et des campagnes, tant au Siège que sur le terrain

57. Les partenariats que le Département a forgés au Siège et sur le terrain relèvent de deux grandes catégories, à savoir ceux qui visent à accroître la visibilité des travaux de l'ONU en mobilisant médias et personnalités engagées et ceux dont l'objectif est de susciter participation et appui aux activités de l'ONU en faisant appel par exemple à la société civile et aux établissements d'enseignement. Plus récemment, le Département a noué des partenariats plus novateurs avec le secteur privé, notamment avec la communauté artistique et l'association des opérateurs de téléphonie mobile, qui ont apporté un savoir-faire, de vastes réseaux numériques et un appui financier.

58. Le personnel des centres d'information et du Siège voyait les partenariats comme des moyens de réduire les contraintes en matière de ressources et d'administration tout en permettant au Département de toucher des publics variés de manière rapide, créative et efficace. Les partenariats ont été au premier plan des efforts déployés par le Département pour amplifier les messages et promouvoir avec succès des campagnes d'envergure, telles que la campagne sur les objectifs de développement durable ou la campagne « Ensemble ». Le personnel et les partenaires ont fréquemment mentionné les avantages mutuels que présentaient les partenariats externes : pour le Département, l'accès à un public plus large et pour le partenaire, l'image positive dont il bénéficie par son association avec l'emblème de l'ONU.

59. Par exemple, le Service d'information des Nations Unies à Genève a mis sur pied un partenariat avec un projet lancé en 2014 par l'Office des Nations Unies à Genève et financé par des collectivités locales partenaires, dont l'objectif était de faire connaître à un large public les travaux de l'Organisation et des partenaires internationaux. De même, le Centre d'information des Nations Unies de Mexico a formé un partenariat avec une société de médias locale en vue de diffuser toutes les heures des vidéos et des messages de l'ONU dans tous les aéroports et stations de métro de trois grandes villes du Mexique²⁵.

60. Les avantages des partenariats externes ont été largement visibles dans la campagne sur les objectifs de développement durable, une campagne de grande envergure qui a mobilisé de nombreux acteurs dans le monde entier, notamment des médias traditionnels, la société civile, l'industrie du marketing et de la publicité et le milieu universitaire. Ces partenariats ont joué un rôle majeur dans la création d'une campagne visuellement attrayante et dans sa diffusion sur de nombreuses plateformes. La campagne affichait un contenu frais, créatif et engageant, qui, selon certaines personnes interrogées, contrastait avec le style habituel de l'ONU.

Les dispositifs d'appui et les procédures ont limité l'élargissement des partenariats

61. Bien qu'ils voient la création de partenariats comme l'une des réussites du Département de ces 3 à 5 dernières années, les membres du personnel considèrent néanmoins qu'il faut davantage faire de la création et du maintien des partenariats l'un des huit domaines prioritaires à envisager pour l'avenir²⁶. Cependant, le personnel a souvent cité les règles financières et juridiques parmi les principaux obstacles à la formation de partenariats plus larges. De ce fait, et comme en a été témoin l'équipe d'évaluation, les centres d'information ont tendance à chercher des moyens créatifs pour nouer des partenariats avec diverses entités, les procédures juridiques et administratives en place les empêchant de recevoir des contributions financières de la part des partenaires non traditionnels. Dans un rapport récent (JIU/REP/2017/8) sur les partenariats des Nations Unies avec le secteur privé, le Corps commun d'inspection a également mis le doigt sur ces problèmes, évoquant la lourdeur des réglementations, la rigidité des règles applicables aux achats et le manque de souplesse comme autant d'obstacles à la collaboration avec les partenaires du secteur privé.

62. Même s'il est généralement admis que la création de partenariats est importante et nécessaire, il n'existe pas, à l'échelle du Département, de politique de gestion intégrée des divers partenariats. Les initiatives de création de partenariats sont restées plutôt fragmentées au sein du Département, chaque division et groupe collaborant avec des partenaires strictement liés à ses propres activités au lieu de chercher activement à créer des synergies dans l'ensemble du Département ou avec les centres d'information.

²⁵ Dès le 25 avril 2016 et pendant 68 semaines, 27 132 « vignettes » d'une valeur commerciale de plus de 2 millions de dollars ont été diffusés à Guadalajara, à Mexico et à Monterrey, selon les données communiquées par un partenaire du Département.

²⁶ Enquête du BSCI menée auprès des fonctionnaires du Département de l'information, question 24.

Le Département a collaboré efficacement avec les partenaires du système des Nations Unies mais il est resté difficile d'organiser les activités de communication, en raison de la diversité inhérente des organismes, des fonds et des programmes, et de l'absence d'un mandat de coordination

63. Le Département a appuyé les activités de communication des entités des Nations Unies de diverses manières, avec des niveaux de participation variable selon le département, l'organisme, le fonds ou le programme concerné. Au Siège, le Département a appuyé les capacités de communication des entités du Secrétariat et s'est concerté avec celles dont les communications concernaient un domaine spécifique, notamment le Département des opérations de paix, le Département des affaires politiques et le Département des affaires économiques et sociales. De même, sur le terrain, les centres d'information ont apporté un appui aux entités plus petites dont les moyens de communication étaient limités ou qui n'avaient pas de présence dans le pays : par exemple, le Service d'information des Nations Unies à Vienne a appuyé le Bureau des affaires spatiales, et le Centre d'information des Nations Unies à Beyrouth a apporté son appui au bureau local de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel. Les partenaires au Siège et sur le terrain ont unanimement salué l'appui apporté par les centres d'information locaux ou les bureaux du Département au Siège. Deux tiers des partenaires interrogés ont évalué positivement l'appui reçu par le Département, mentionnant à titre d'exemples des messages, des campagnes et des manifestations²⁷. Près de trois quarts des partenaires interrogés pour qui le Département joue un rôle important dans l'orientation des messages et dans l'image de l'Organisation ont jugé le Département²⁸ efficace à cet égard.

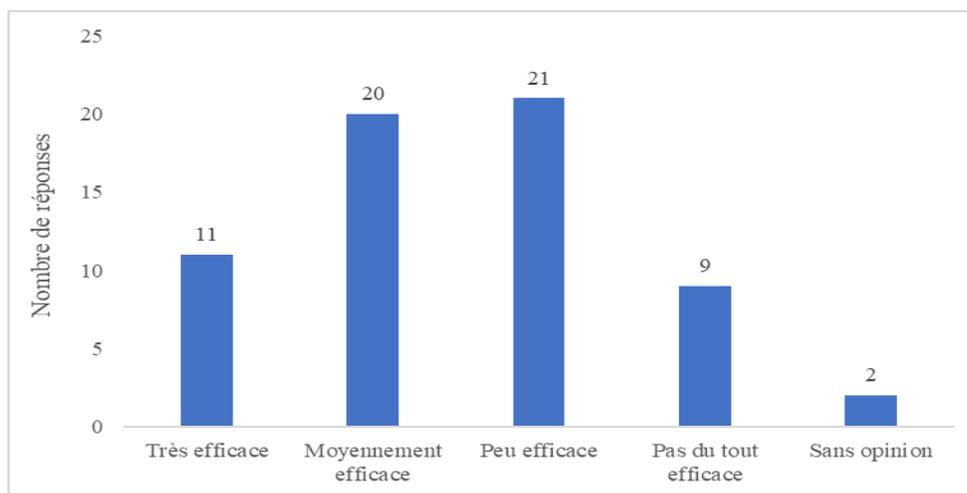
64. Le Groupe de la communication des Nations Unies a été créé en 2002 au niveau du Siège. Ce Groupe, dont le Département assure le secrétariat, est un mécanisme informel ayant pour objectif principal la mise en commun de l'information et la constitution de réseaux entre les représentants chargés de l'information et de la communication de différentes entités du système des Nations Unies. La moitié de ses membres a jugé les travaux du Groupe efficaces (voir fig. XIII)²⁹. Au niveau des pays, grâce à l'initiative du Groupe des Nations Unies pour le développement durable intitulée « Unis dans l'action », le Groupe a gagné en importance et permis de renforcer la coopération interinstitutions dans le domaine de la communication et d'accroître la couverture médiatique des activités de l'ONU aux niveaux national et régional. La coordination sur le terrain a nécessité une collaboration plus intense avec les organismes, les fonds et les programmes qu'avec le Siège, celui-ci étant davantage tourné vers le Secrétariat.

²⁷ Enquête du BSCI menée auprès des partenaires du Département de l'information, question 12, n = 76.

²⁸ Enquête du BSCI menée auprès des partenaires du Département de l'information, question 14, n = 79.

²⁹ Le Département mène des enquêtes annuelles auprès des responsables du Groupe de la communication afin de recueillir leurs observations sur l'efficacité de leurs travaux.

Figure XIII
Efficacité du Groupe de la communication des Nations Unies, évaluée par des membres du Groupe en poste au Siège



Source : enquête du BSCI menée auprès des partenaires du Département de l'information, question 22, n = 65.

65. Dans la pratique, les centres d'information ont souvent eu pour fonction d'organiser les grandes journées internationales et les campagnes transversales, telles que la Journée internationale des Casques bleus des Nations Unies et la campagne « 16 jours d'activisme », tout en veillant à la cohérence des messages, tâche difficile si l'on en croit le personnel interrogé. Les responsables des organismes, fonds et programmes élaborent généralement eux-mêmes leurs programmes de communication, en fonction de leurs priorités, en particulier s'ils disposent de moyens de communication solides sur le terrain. Bien que des appels aient été lancés par certains États Membres pour améliorer la coordination des stratégies de communication (voir résolution 61/121 B, par. 48), le Département n'a ni l'autorité ni les moyens d'assurer la coordination des messages au niveau des pays et n'est donc pas en mesure de veiller à ce qu'une image cohérente de l'Organisation soit systématiquement diffusée. Le personnel et les partenaires ont estimé que les objectifs de développement durable avaient été un bon point de départ au rôle du Département en matière de coordination, en particulier en sa qualité de « facilitateur neutre », libre de toute priorité sectorielle.

66. Certains centres d'information jouent un rôle de coordination décisif dans les activités de communication de l'équipe de pays des Nations Unies. Cependant, tout dépend de l'intérêt et du dévouement dont font preuve les coordonnateurs résidents à l'égard des activités de communication, et de la disposition à collaborer qu'ont les directeurs des centres d'information en question, puisque ce rôle n'est pas nécessairement institutionnalisé avec cohérence ou de façon durable.

V. Conclusions

67. Le Département de l'information a un rôle essentiel à jouer dans la diffusion d'informations sur les activités de l'Organisation des Nations Unies, l'objectif étant

de veiller à ce que l'Organisation continue d'être mondialement soutenue et appuyée par ses 193 États Membres. Son personnel, dévoué et talentueux, s'emploie à exécuter ses nombreux mandats à travers le monde. Cependant, il faudrait que le Département adopte une méthode plus stratégique et définisse des priorités lui permettant de toucher le public le plus large possible, de communiquer plus efficacement sur les aspects essentiels et pertinents des activités de l'ONU, de lutter contre la désinformation et de renforcer l'appui nécessaire à la poursuite de son action.

68. Le Département a fait des efforts notables pour atteindre des groupes divers aux besoins variés en matière de communication, sur des questions allant de la prévention des conflits à la défense des droits de l'homme en passant par les objectifs de développement durable, et ce en dépit des contraintes considérables auxquelles il fait face. Il a également adopté de nouveaux modes de communication, tout en continuant d'utiliser les voies traditionnelles. Sa présence mondiale n'a pas été pleinement mise à profit pour produire plus rapidement des contenus ciblés et pertinents, capables de toucher un large éventail de publics. Le Département a efficacement tiré parti des partenaires pour amplifier les messages, qui plus est avec des ressources limitées ; cependant, son approche en matière de partenariats n'a pas été suffisamment globale et intégrée. Le manque de vision stratégique à l'échelle du Département et le fait que les supports soient privilégiés aux contenus sont autant d'obstacles qui s'ajoutent aux défis que le Département doit relever pour s'imposer comme une source fiable qui influence l'opinion dans un monde médiatique surchargé.

VI. Recommandations

69. Le Bureau des services de contrôle interne formule quatre grandes recommandations à l'intention du Département de l'information.

Recommandation 1 (résultats A et B)

70. Le Département devrait mener dans la durée une réflexion stratégique prospective de haut niveau et établir des priorités. À cette fin, il devrait :

- a) Créer une fonction stratégique à l'échelle du Département au sein du Bureau de la Secrétaire générale adjointe à la communication globale ;
- b) Réviser ses directives annuelles en matière de communication et les enrichir d'une stratégie et de priorités claires concernant les messages et leur diffusion ;
- c) Demander au Cabinet du Secrétaire général de l'inclure dans un organe de décision approprié, tel que le Comité exécutif, et de faire en sorte que des liens réguliers soient établis entre le Département et la fonction de communication stratégique du Cabinet.

Indicateurs de succès : mandat de la fonction stratégique ; modèle révisé des directives en matière de communication

Recommandation 2 (résultats B et C)

71. Afin de s'acquitter de ses mandats malgré le manque de ressources, de maximiser les gains d'efficacité et de réduire les contraintes structurelles, le Département devrait :

- a) Éliminer les lacunes et les chevauchements dans sa structure au Siège de façon que le personnel se voit attribué des tâches prioritaires et porteuses de résultats ;
- b) Renforcer la collaboration entre les équipes pouvant travailler en synergie, telles que les équipes linguistiques et les équipes vidéo ;
- c) Pourvoir au mieux les fonctions stratégiques ;
- d) Ajuster ou réaffecter les fonctions pouvant être mieux réparties dans les lieux d'affectation hors Siège ;
- e) Veiller à ce que les centres d'information des Nations Unies soient mis au service des fonctions de l'ensemble du Département, notamment pour ce qui est de l'élaboration des contenus et de l'analyse des publics, et trouver des moyens d'améliorer les liens entre les centres.

Indicateurs de succès : évaluations de la structure du Siège et des centres d'information des Nations Unies et recommandations y relatives

Recommandation 3 (résultat B)

72. Conformément à son mandat d'informer le public sur l'action de l'Organisation des Nations Unies, le Département devrait créer des contenus plus modernes et attrayants à même de toucher un plus grand nombre de personnes. À cette fin, il devrait :

- a) Réaliser une évaluation des besoins du public à l'échelle mondiale, qui offrirait une analyse détaillée des principaux publics, de leurs besoins et des contenus qui leur parlent, et s'appuyer sur cette analyse pour élaborer les plans de communication et les produits des différents services du Département ;
- b) Veiller à ce que l'ensemble des produits et des supports de communication véhiculent une image cohérente et offrent un style et un aspect homogènes, afin que les messages et les contenus soient immédiatement reconnaissables ;
- c) Optimiser sa présence dans les médias sociaux et sur le Web.

Indicateurs de succès : document relatif à l'analyse des publics ; examen de l'analyse de l'image

Recommandation 4 (résultat D)

73. Le Département devrait renforcer davantage ses partenariats pour amplifier les messages afin d'injecter de nouvelles idées dans ses activités, d'enrichir ses réseaux, de diversifier ses publics et d'obtenir plus de ressources financières. À cette fin, il devrait :

- a) Mettre au point une stratégie annuelle de partenariats à l'échelle du Département, selon une approche globale et intégrée ;
- b) Réduire les obstacles aux partenariats en mettant en place un mécanisme, un service ou un groupe de travail dont le rôle consisterait à gérer les contrats et les autres accords de partenariats et qui servirait de ressource aux partenariats lancés par les centres d'information.

Indicateurs de succès : document relatif à la stratégie des partenariats ; mandat du service ou groupe chargé des partenariats

La Secrétaire générale adjointe aux services de contrôle interne,
(Signé) Heidi **Mendoza**
22 février 2019

Annexe***Observations reçues du Département de l'information**

Je vous écris en réponse au mémorandum daté du 21 février 2018 par lequel vous nous avez transmis le projet de rapport concernant l'évaluation susmentionnée. Je tiens à saluer le travail accompli par vos collègues et vous remercie d'avoir tenu compte des observations et préoccupations que le Département de l'information avait précédemment formulées.

L'évaluation a été à la fois utile et opportune. Elle est survenue au moment où nous faisons le point sur nos activités de communication et préparions l'avenir du Département. De même que les résultats de l'Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies et les décisions prises lors d'un récent séminaire-retraite de hauts fonctionnaires, les conclusions de l'évaluation ont été décisives dans l'élaboration des propositions que nous avons formulées, à la demande du Secrétaire général, au sujet de la transformation du Département.

Afin de créer un Département de la communication globale rapide, stratégique et intégré, nous renforcerons la planification et la coordination stratégiques, accroîtrons notre production de contenus multimédias et notre présence sur les médias sociaux multilingues, améliorerons notre action auprès des jeunes et des partenaires, harmoniserons davantage les activités des centres d'information des Nations Unies et renforcerons la communication interne. En prévision de notre proposition de réforme, nous avons commencé à donner suite à bon nombre des constatations contenues dans l'évaluation.

Nous saluons le fait que l'évaluation montre les nombreux progrès accomplis par le Département pour faire face à l'évolution rapide des communications et que celui-ci fait face à des contraintes considérables en cette période de diminution des ressources et de multiplication des mandats.

Comme convenu, vous trouverez ci-joint la version finale de l'appendice I**, dans laquelle figurent l'échéance à respecter ainsi que l'entité chargée d'appliquer les recommandations.

Des observations supplémentaires faisant office de propositions d'amendements seront envoyées ultérieurement.

Avec mes remerciements.

* Dans la présente annexe, le Bureau des services de contrôle interne produit le texte intégral des observations reçues du Département de l'information. Cette pratique a été instituée conformément à la résolution 64/263 de l'Assemblée générale, sur la recommandation du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit. Les observations y sont reproduites en l'état.

** Conservé dans les dossiers du Bureau des services de contrôle interne.