

NON CLASSIFIÉ



Nations Unies
Département des opérations de paix
Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix
Réf. DPO 2020.11/DPPA 2020.2

Politique

Gestion des connaissances et apprentissage institutionnel

Document approuvé par :	Rosemary A. DiCarlo, Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix Jean-Pierre Lacroix, Secrétaire général adjoint aux opérations de paix
Date d'entrée en vigueur :	1 ^{er} septembre 2020
Services à contacter :	DPO/DPET/PBPS/KMG et DPPA/PMD/GLU
Date de révision :	1 ^{er} septembre 2023

**POLITIQUE DU DÉPARTEMENT DES OPÉRATIONS DE PAIX ET DU
DÉPARTEMENT DES AFFAIRES POLITIQUES ET DE LA CONSOLIDATION DE LA
PAIX SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES ET L'APPRENTISSAGE
INSTITUTIONNEL**

Table des matières :

- A. Objet et contexte**
- B. Champ d'application**
- C. Politique**
- D. Fonctions et attributions**
- E. Définitions**
- F. Références**
- G. Suivi de l'application**
- H. Services à contacter**
- I. Historique**

ANNEXES

1. Processus d'apprentissage institutionnel
2. La boîte à outils Gestion des connaissances
3. Analyses du retour d'expérience : note de référence et modèles
4. Examens des enseignements tirés de l'expérience : note de référence et modèles

A. OBJET ET CONTEXTE

1. La présente politique énonce les principes directeurs de la gestion des connaissances et de l'apprentissage institutionnel au sein du Département des opérations de paix (DPO) et du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix (DPPA) et dans leurs missions. Elle décrit les fonctions et attributions des responsables et du personnel et définit les systèmes et les outils disponibles pour assurer la collecte, la diffusion et l'utilisation efficaces des connaissances, l'objectif étant d'améliorer continuellement les orientations, les processus de planification, la formation et les opérations.
2. Comme souligné dans la déclaration de principes relative au pilier Paix et sécurité de l'ONU (2020), une culture d'apprentissage mutuel et de promotion de l'innovation est essentielle à la réalisation des objectifs communs du pilier, à savoir prévenir les conflits violents et leurs effets néfastes, contribuer à leur transformation et à leur règlement, aider à bâtir des sociétés fortes, inclusives et résilientes capables de renforcer la paix pour les générations à venir¹. Un apprentissage institutionnel efficace est indispensable à la réussite de l'initiative Action pour

¹ Voir [Vision of the UN Peace and Security Pillar](#), 2020.

le maintien de la paix et du Plan stratégique du DPPA pour la période 2020-2022, à l'adoption de mesures efficaces de prévention des conflits, de rétablissement et de pérennisation de la paix, ainsi qu'à la réalisation des objectifs de développement durable. À maintes reprises, le Secrétaire général a insisté sur le fait que le renforcement de l'action collective de l'ONU passait par la mise en commun des connaissances et le recensement des meilleures pratiques². Le Conseil de sécurité³ et le Comité spécial des opérations de maintien de la paix (Comité des 34)⁴ ont également souligné la nécessité de mettre en commun les informations disponibles et de tirer des enseignements de l'expérience des missions.

B. CHAMP D'APPLICATION

3. La présente politique s'applique à l'ensemble du personnel, y compris la direction, du DPO et du DPPA et des missions dirigées par ces départements⁵. Le respect de la présente politique est obligatoire.
-

C. POLITIQUE

C1. Principes fondamentaux

4. La gestion des connaissances est la responsabilité de chacun : l'ensemble du personnel, y compris les responsables, doit faire preuve d'une volonté de perfectionnement permanent et de mise en commun des connaissances en recueillant, en échangeant et en utilisant régulièrement les enseignements tirés de l'expérience. Les responsables doivent créer un environnement favorable et fournir les moyens voulus pour encourager les membres du personnel à mettre en commun leurs connaissances et à intégrer les enseignements tirés de l'expérience dans leurs activités, notamment en y affectant les ressources et le temps nécessaires.
5. Favoriser une réflexion honnête sur les échecs : les hauts responsables doivent promouvoir une culture institutionnelle dans laquelle les échecs sont vus comme faisant partie intégrante des processus d'apprentissage. Il incombe à tous les responsables de créer un climat de sécurité dans lequel chacun puisse admettre ses erreurs de façon franche et ouverte et s'engager à en tirer des enseignements. L'exercice consistant à tirer des enseignements de l'expérience a pour objectif d'améliorer le corpus de connaissances de l'institution, et non de pénaliser une mauvaise performance individuelle ou collective.
6. Favoriser l'innovation, s'appropriier les technologies de mise en commun des connaissances et encourager l'apprentissage entre pairs : lorsque l'on accorde davantage de moyens au personnel pour mettre au point de nouvelles pratiques et de nouveaux outils, et lorsque ces

² Voir, par exemple, la note du Secrétaire général transmettant les observations du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies » (A/72/325/Add.1).

³ Résolution 2436 (2018) du Conseil de sécurité.

⁴ Rapport du Comité spécial des opérations de maintien de la paix publié sous la cote A/72/19.

⁵ Comprend l'ensemble du personnel civil et du personnel en tenue placés sous l'autorité du ou de la chef de mission.

innovations sont dûment étayées et largement mises en commun, l'efficacité de l'institution est renforcée. L'ensemble du personnel est encouragé à consigner et à présenter son expérience, ses connaissances et ses innovations par l'intermédiaire de réseaux d'entraide professionnelle, de plateformes en ligne ou en personne et d'outils d'apprentissage des enseignements.

7. De la collecte à l'application des enseignements tirés de l'expérience : pour favoriser l'amélioration continue de la performance et de l'efficacité, il convient d'intégrer en permanence de nouveaux enseignements et de nouvelles meilleures pratiques dans l'élaboration des directives, les programmes de formation et les processus de gestion et de planification. L'ensemble du personnel doit consulter les directives officielles et prendre connaissance des enseignements tirés de l'expérience et des meilleures pratiques avant d'entreprendre tout projet ou toute activité, ainsi que lors de l'élaboration de directives institutionnelles⁶. Il convient de faire figurer systématiquement des références aux enseignements tirés et aux meilleures pratiques dans tout projet d'activité ou document d'orientation présenté aux hauts responsables des missions ou aux Bureaux du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux opérations de paix et du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux affaires politiques et à la consolidation de la paix.
8. Apprendre en partenariat et au-delà des frontières institutionnelles : conformément à la vision définie pour le pilier Paix et sécurité de l'ONU, les membres du personnel du DPO et du DPPA devraient mettre en commun leurs connaissances et suivre des programmes communs relatifs aux enseignements tirés des missions avec les partenaires de l'ensemble du système des Nations Unies, en s'appuyant notamment sur des plateformes transversales communes à différents piliers et à l'échelle du système visant au partage des connaissances. Lorsque cela s'avère nécessaire et utile à la réalisation des objectifs relevant de ce pilier, il est conseillé d'étudier les enseignements à retenir avec les partenaires extérieurs.
9. Investir dans le savoir institutionnel : le DPO et le DPPA doivent proposer des outils et des plateformes de mise en commun des connaissances. Ils doivent également expliquer au personnel comment fonctionnent ces outils et plateformes, et le former à leur utilisation. Il convient de doter de ressources suffisantes le programme de gestion des connaissances et d'apprentissage institutionnel, notamment en créant un poste de spécialiste des politiques et des meilleures pratiques ou désignant une personne référente pour ces questions dans les missions⁷. Les entités du Siège doivent consacrer des ressources aux programmes de formation initiale et continue du personnel aux outils et méthodes de gestion des connaissances.

C2. Considérations transversales

10. Questions de genre et femmes et paix et sécurité : l'ensemble des initiatives, des outils et des processus d'apprentissage institutionnel doivent tenir compte des questions de genre et des considérations relatives aux femmes et à la paix et à la sécurité, y compris, le cas

⁶ Voir *DPO-DPPA Standard Operating Procedure (SOP) on Guidance Development* (réf. : DPO 2019.30/DPPA 2019.09), par. 4.

⁷ Il est vivement recommandé aux missions ne disposant pas de poste de spécialiste des politiques et des meilleures pratiques de désigner une personne référente pour ces questions.

échéant, les possibilités de promouvoir la participation pleine et entière des femmes et des filles sur un pied d'égalité avec les hommes, conformément aux politiques pertinentes⁸.

11. Jeunes et paix et sécurité : le cas échéant, l'ensemble des activités, des outils et des processus d'apprentissage institutionnel doivent prendre en compte le rôle, les préoccupations et les besoins particuliers des jeunes, y compris les possibilités de promouvoir la participation pleine et entière des jeunes, conformément aux politiques pertinentes.
12. Droits humains et protection : selon qu'il convient, les initiatives, outils et processus d'apprentissage institutionnel doivent tenir compte des questions liées aux droits humains et à la protection, conformément aux politiques en vigueur, notamment des questions touchant la protection des civils, des enfants, des femmes et des filles ainsi que des membres de groupes marginalisés, vulnérables ou victimes de discrimination, comme les réfugiés, les personnes déplacées, les personnes handicapées, les membres de minorités et les lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexes (LGBTI)⁹.

C3. Processus d'apprentissage institutionnel

13. Quand recueillir les enseignements : toute activité, tout incident ou tout événement notable (par exemple, qui implique plusieurs membres du personnel/bureaux/départements et/ou des ressources importantes et/ou qui est susceptible de se reproduire) doit donner rapidement lieu à un travail visant à recueillir les expériences personnelles et les bonnes pratiques, à déterminer les possibilités d'amélioration et à recommander des mesures permettant de remédier aux inefficacités. Conformément à d'autres politiques institutionnelles, certaines activités et certains incidents et événements¹⁰ majeurs doivent faire l'objet d'un travail de recherche des enseignements à tirer et d'un processus de suivi limité dans le temps¹¹. Les sections concernées des missions et du Siège sont encouragées à mettre en place des échanges réguliers au niveau opérationnel afin de recenser les enseignements à tirer, les bonnes pratiques, les idées de mise en commun des connaissances et les besoins en matière d'orientations¹². Plusieurs outils permettant de

⁸ Les opérations de maintien de la paix dirigées par le DPO sont guidées par la politique relative à la prise en compte des questions de genre dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (*Policy on Gender Responsive United Nations (UN) Peacekeeping Operations*, 2018.01). Les missions politiques spéciales et autres entités et les structures hors missions dirigées par le DPPA sont guidées par la politique de juin 2019 relative aux femmes et à la paix et à la sécurité (*DPPA Women, Peace and Security Policy*).

⁹ Il s'agit ici d'exemples ; il convient de tenir dûment compte de chaque situation, afin de recenser les préoccupations en matière de droits humains et de protection qui évoluent constamment et dépendent de chaque contexte.

¹⁰ Pertes en vies humaines, attaques contre des soldats de la paix et/ou du personnel civil, planification de nouvelles missions ou processus de transition ou d'examen des missions, économies ou dépassements de crédits substantiels, ou toute autre évolution qui comporte un risque potentiellement important (par exemple, risque d'atteinte à la réputation, risque d'ordre politique, risque fiduciaire ou risque d'atteinte à la sécurité) pour le système des Nations Unies.

¹¹ Par exemple, la politique relative à la gestion des crises dans le système des Nations Unies (*United Nations Crisis Management Policy*) et la politique sur l'évacuation sanitaire primaire sur le terrain (DOS/2020.07) disposent qu'une analyse du retour d'expérience doit être effectuée chaque fois que des procédures de gestion de crise sont activées.

¹² Le cas échéant, les sections doivent faire intervenir dans ce dialogue le (la) spécialiste des politiques et des meilleures pratiques, la personne référente pour ces questions ou la personne référente pour la gestion des connaissances.

recueillir les meilleures pratiques et les enseignements des missions sont disponibles dans la boîte à outils Gestion des connaissances¹³.

14. Que faire des enseignements recensés : un enseignement n'est pleinement *acquis* que lorsqu'un changement a été mis en œuvre ou qu'une pratique concluante a été adoptée dans l'Organisation. À l'issue d'un exercice d'acquisition des enseignements tirés d'une activité, d'un incident ou d'un événement important, un haut responsable et/ou un ensemble de hauts responsables¹⁴ doivent valider les conclusions et charger une unité, un membre du personnel et/ou un mécanisme de suivi (par exemple un groupe de travail) de mettre en pratique les enseignements tirés dans un délai déterminé. L'autorité responsable des ordres de mission vérifie en permanence si le mode d'action maintient une pratique positive ou améliore la performance institutionnelle.
15. Examen régulier des enseignements prioritaires par le DPO et le DPPA au Siège : les hauts responsables examinent régulièrement les enseignements prioritaires recensés et acquis afin d'éclairer l'élaboration des directives, les programmes de formation et les processus de gestion et de planification, avec l'aide de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (DPET) du DPO et de la Division des politiques et de la médiation (PMD) du (DPPA). Le cas échéant, les deux départements échangent et examinent également certains enseignements prioritaires et conséquences du point de vue de l'action à mener avec d'autres entités du système des Nations Unies et des organisations partenaires¹⁵, ainsi que dans le cadre d'échanges avec les États Membres, notamment par l'intermédiaire du Comité spécial des opérations de maintien de la paix et d'autres mécanismes.
16. Examen régulier des enseignements prioritaires par les missions : l'équipe de direction des missions veille à ce que des examens similaires des enseignements prioritaires soient effectués périodiquement pour assurer le suivi et la mise en œuvre de ces enseignements. Les spécialistes des politiques et des meilleures pratiques et les personnes référentes pour ces questions devraient faciliter une coopération de haut niveau sur les enseignements prioritaires, avec l'aide de la DPET et/ou de la PMD, le cas échéant.

La boîte à outils Gestion des connaissances

17. Des outils formels et informels sont disponibles pour recueillir et mettre en commun les meilleures pratiques et les enseignements recensés. L'**annexe 2** présente les différents outils de gestion des connaissances à utiliser pour assurer la cohérence dans la saisie des meilleures pratiques et des enseignements tirés, ainsi que la gestion appropriée des informations confidentielles. L'ensemble du personnel doit avoir accès à ces outils pour pouvoir exercer efficacement ses fonctions.
18. Le choix de l'outil devrait tenir compte de l'ampleur et de la portée de l'activité, de l'incident ou de l'événement, ainsi que de la nécessité de veiller à ce que les enseignements recensés alimentent efficacement et en temps utile la planification des processus connexes. De

¹³ Voir l'annexe 2 : boîte à outils Gestion des connaissances.

¹⁴ Il peut s'agir de l'équipe de direction de la mission dans les opérations de maintien de la paix, de l'équipe dirigeante au niveau de la Section, de la Division, du Bureau ou du Département, ou de mécanismes interdépartementaux tels que le Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation.

¹⁵ Par exemple, les institutions financières internationales et les organisations régionales.

manière générale, la détermination des enseignements doit être un processus aussi *souple, léger et orienté vers l'action* que possible.

19. Au-delà de la boîte à outils Gestion des connaissances en tant que telle, le personnel du DPO et du DPPA peut s'inspirer de méthodes d'apprentissage supplémentaires utilisées dans d'autres piliers de l'ONU et dans des entités externes, le cas échéant, pour soutenir l'apprentissage institutionnel (par exemple pour faciliter et la mise en commun des connaissances et les évaluations en temps réel).

Exploitation des solutions technologiques aux fins de la mise en commun des connaissances et de l'innovation

20. La base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix est le répertoire officiel des directives et des enseignements tirés, ainsi que des outils et modèles de gestion des connaissances du DPO et du DPPA. Elle permet au personnel de l'ONU d'accéder à diverses ressources, y compris des rapports et des supports audiovisuels et interactifs. Elle peut être complétée par des plateformes de connaissances propres à telle ou telle mission et par d'autres plateformes de connaissances institutionnelles. Les responsables doivent faire connaître ces plateformes au personnel du Siège et des missions.

21. Dans sa Stratégie en matière de nouvelles technologies (2018), le Secrétaire général appelle l'ONU à soutenir l'utilisation des nouvelles technologies en vue de réaliser le Programme de développement durable dans le respect des objectifs et des valeurs inscrits dans la Charte des Nations Unies. À cette fin, le DPO et le DPPA doivent favoriser activement l'utilisation des nouvelles technologies en formant le personnel, en approfondissant leurs connaissances et en restant au fait des avancées technologiques¹⁶.

22. Multimédia et accessibilité : le personnel de l'ONU est fortement encouragé à étudier l'utilisation de divers médias et outils technologiques afin de recueillir et de mettre en commun les meilleures pratiques et les enseignements tirés de l'expérience (par exemple : vidéos, audio ou réalité virtuelle/augmentée), en tenant compte de la largeur de bande et des limites techniques des lieux d'affectation hors Siège. Le DPO et le DPPA veillent à appliquer les solutions techniques disponibles pour rendre les connaissances et les enseignements plus largement accessibles, y compris aux personnes handicapées.

Mise en commun des connaissances et apprentissage entre pairs informels (« tacites »)

23. Les responsables doivent encourager le personnel à interagir aux fins de la mise en commun des connaissances entre pairs et de l'apprentissage informel. Le DPO et le DPPA doivent créer des plateformes et des espaces favorisant le partage actif des connaissances. Dans la mesure du possible, il convient d'encourager les déjeuners de travail et les séminaires, notamment pour faire le bilan après l'achèvement d'une activité importante. Les hauts responsables de mission qui quittent leur affectation sont invités à prendre la parole lors d'une séance de débriefing informelle organisée au Siège de l'ONU par la DPET ou la PMD.

¹⁶ Stratégie du Secrétaire général en matière de nouvelles technologies (2018), p. 3 et 4.

Il est recommandé d'organiser aussi une séance de débriefing similaire au niveau de la mission concernée avant le départ du (de la) haut(e) responsable¹⁷.

24. Communautés de pratique : les fonctionnaires de tous les domaines fonctionnels sont fortement encouragés à tirer parti des différents outils en ligne du Secrétariat et à mettre en place et/ou à maintenir des communautés de pratique, notamment en chargeant des facilitateurs/modérateurs de stimuler les discussions grâce à des interventions périodiques. Le Groupe des directives et de la formation (GLU) de la PMD, l'Équipe de gestion des connaissances et de formulation des directives (KMG) de la DPET et le Groupe de la gestion de l'information (IMU) commun au DPO et au DPPA peuvent donner des conseils concernant la mise en place et le maintien d'une communauté de pratique.

Formation sur la gestion des connaissances

25. Tous les programmes d'information et autres programmes de formation initiale destinés aux hauts responsables civils et en tenue¹⁸ doivent comporter un volet portant sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel, y compris une explication du rôle qu'ils doivent jouer dans la création d'un environnement propice à l'apprentissage institutionnel. Tous les hauts responsables doivent recevoir un ensemble de personnalisé de directives clés et d'outils de connaissance dans le cadre de leur le cadre des orientations qu'ils reçoivent à leur entrée en fonctions au Siège de l'ONU.
26. Les programmes de formation initiale destinés aux nouveaux membres du personnel doivent comporter un volet relatif à la gestion des connaissances et à l'apprentissage institutionnel, qui leur donne un aperçu de cette politique et de leurs responsabilités individuelles en matière de gestion des connaissances. Les responsables doivent veiller à ce que tous les nouveaux membres du personnel reçoivent une liste des principales directives et des enseignements tirés de l'expérience pertinents (selon leur propre appréciation) ainsi qu'une note de passation de fonctions de leur prédécesseur¹⁹.
27. La DPET, la PMD, les spécialistes des politiques et des meilleures pratiques et les personnes référentes pour ces questions dans les missions doivent proposer des formations spécialisées et des réunions d'information sur les méthodes d'apprentissage et les plateformes de partage des connaissances, afin de renforcer la capacité du personnel de l'ONU à contribuer à l'apprentissage institutionnel.

Transparence, diffusion et traitement d'informations sensibles

¹⁷ Conformément à la recommandation 4 de la note du Secrétaire général transmettant les observations du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies » (A/72/325/Add.1).

¹⁸ Représentants spéciaux du Secrétaire général, envoyés spéciaux, envoyés personnels, conseillers spéciaux, coordonnateurs spéciaux, représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général, envoyés et coordonnateurs spéciaux adjoints, commandants de la force, chefs d'état-major dans les missions, et Secrétaires généraux adjoints, Sous-Secrétaires généraux, conseillers militaires, conseillers pour les questions de police et directeurs au Siège de l'ONU.

¹⁹ Dans le cas des missions, ces éléments devraient inclure les coordonnées du spécialiste des politiques et des meilleures pratiques ou de la personne référente pour ces questions, ainsi que des informations relatives à ces fonctions.

28. Sans préjudice des exigences de confidentialité énoncées ci-après, les outils de gestion des connaissances doivent, en principe, être mis à la disposition d'un public aussi large que possible au sein de l'ONU, le but étant de catalyser l'apprentissage institutionnel. Des outils de connaissance formels doivent être mis à disposition dans la base de données sur les pratiques et politiques, avec un niveau de classification par défaut « non classifié ».
29. Si un rapport comporte du contenu sensible, il doit être classé conformément à la circulaire du Secrétaire général intitulée « Informations sensibles ou confidentielles : classement et maniement » (ST/SGB/2007/6). Si la classification de sécurité n'est pas indiquée, elle doit être déterminée par la DPET ou la PMD, en consultation avec les bureaux concernés, selon le cas. Les documents classés comme confidentiels ou strictement confidentiels doivent être mis à la disposition du personnel ou des bureaux qui en font la demande par la DPET et/ou la PMD au cas par cas, en coordination avec les bureaux concernés.
30. Tous les rapports contenus dans la boîte à outils Gestion des connaissances doivent rester internes à l'ONU. Toutefois, les initiatives d'apprentissage des enseignements tirés appelées à donner lieu à un document diffusé à l'intention d'un public plus large, et/ou menées en partenariat avec des entités externes, peuvent être mises en commun avec des publics externes par les Directeurs de la DPET et/ou de la PMD, en consultation avec les Bureaux du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux opérations de paix et du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux affaires politiques et à la consolidation de la paix, le cas échéant. Les rapports internes relatifs aux enseignements tirés peuvent être réutilisés pour des outils externes, selon les modalités arrêtées avec les bureaux concernés de l'Organisation.
31. Dans un esprit de transparence, le DPO et le DPPA doivent diffuser un résumé du rapport établi à l'issue d'activités d'apprentissage lorsqu'ils ne peuvent pas rendre public le rapport complet.

D. FONCTIONS ET ATTRIBUTIONS

32. Les **chefs de mission** doivent veiller à ce que des spécialistes des politiques et des meilleures pratiques et/ou des personnes référentes pour ces questions soient nommés au sein de leur mission. Le bureau du (de la) chef de cabinet doit assurer l'inscription au budget du poste de spécialiste des politiques et des meilleures pratiques et/ou désigner une personne référente²⁰. Aidée par les spécialistes des politiques et des meilleures pratiques et les personnes référentes, la direction de la mission est chargée de promouvoir la mise en commun des connaissances et l'apprentissage institutionnel dans toute la mission en créant un environnement favorable et en appuyant et supervisant les travaux des spécialistes et des personnes référentes. Il s'agit notamment de leur faciliter l'accès aux sources d'information (par exemple : réunions, documents, télégrammes codés) nécessaires à la planification et à l'exercice de leurs fonctions. La direction de la mission est chargée d'examiner les recommandations contenues dans les outils de connaissance et, le cas échéant, d'en assurer le suivi.

²⁰ La création d'un poste de spécialiste des politiques et des meilleures pratiques à plein temps au niveau P-4 ou P-3 dépend de la taille et de la structure de la mission.

33. Les **hauts responsables du DPO et du DPPA** sont chargés de veiller à ce qu'une personne référente pour la gestion des connaissances soit désignée dans leur bureau ou division respectifs. Les chefs sont chargés de promouvoir la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel en créant un environnement favorable et en appliquant activement les enseignements tirés de l'expérience. Les hauts responsables sont chargés d'examiner les recommandations issues des activités d'apprentissage institutionnel et, le cas échéant, d'en assurer le suivi.
34. Les **spécialistes des politiques et des meilleures pratiques** sont chargés de former le personnel à l'utilisation des outils de gestion des connaissances, de promouvoir et de faciliter la production de rapports et leur diffusion, ainsi que l'utilisation des plateformes en ligne pour mettre en commun leurs connaissances. En outre, ils fournissent d'autres services d'apprentissage et de recherche et sont chargés de coordonner l'élaboration des directives dans leur mission conformément à leur mandat. Ils travaillent dans le Bureau du (de la) Chef de cabinet ou, le cas échéant, dans un autre bureau ayant un mandat couvrant l'ensemble de la mission.
35. Les **personnes référentes pour les politiques et les meilleures pratiques** assurent les fonctions de personnes-ressources en matière de gestion des connaissances, en plus de leurs attributions essentielles, dans les missions/bureaux qui ne disposent pas d'un spécialiste des politiques et des meilleures pratiques à plein temps. Leur fonction de personne référente s'ajoute à leur charge de travail de manière permanente mais à temps partiel. Elle doit être dûment prise en compte dans leur plan de travail global. Leurs supérieurs hiérarchiques doivent leur permettre de consacrer du temps et des ressources à cette tâche. Une personne référente peut également être nommée dans la composante Appui de la mission pour contribuer à l'élaboration de directives spécifiques aux missions et à l'apprentissage sur les questions liées à l'appui opérationnel.
36. **Spécialistes des politiques et des meilleures pratiques militaires et policières ou personnes référentes pour ces questions** : si la mission a une composante militaire et une composante police, celles-ci désignent des spécialistes des politiques et des meilleures pratiques militaires et policières, respectivement, ou des personnes référentes pour ces questions. Pour ce faire, le (la) Chef de la composante militaire ou police doit tenir compte du calendrier de rotation afin de garantir que le (la) spécialiste ou la personne référente soit en poste dans la mission pendant 12 mois, dans la mesure du possible. Les personnes référentes en tenue, tout comme leurs homologues civils, doivent agir en tant que personnes-ressources pour la gestion des connaissances en plus de leurs attributions principales. Leur fonction de personne référente s'ajoute à leur charge de travail de manière permanente, mais à temps partiel.
37. **L'ensemble des membres du personnel, y compris les responsables**, doivent mettre en commun leurs connaissances spécialisées en participant aux communautés de pratique, à d'autres formes de partage tacite des connaissances et à la rédaction de rapports sur les meilleures pratiques, ainsi qu'en contribuant à l'élaboration de directives. Ils sont chargés de consulter les ressources en matière de meilleures pratiques en vue d'intégrer les enseignements et les meilleures pratiques dans leurs activités quotidiennes. Tous les responsables sont fortement encouragés à inclure la compétence « Volonté de perfectionnement » dans les avis de vacance de poste et les évaluations de la performance des fonctionnaires. Ils doivent mettre leur équipe au fait des outils et ressources de gestion

des connaissances, et encourager les personnes qu'ils supervisent à contribuer à l'apprentissage institutionnel²¹.

38. **Le Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation** examine périodiquement les enseignements recensés et tirés de l'expérience afin d'éclairer l'élaboration des directives et de fixer les priorités relatives aux enseignements à tirer de l'expérience qui présentent un intérêt transversal pour le DPO et le DPPA²².
39. La **DPET** et la **PMD** sont chargées de promouvoir la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel dans le DPO et le DPPA. Cette tâche consiste notamment à traiter les rapports et à les diffuser, à appuyer les activités des spécialistes des politiques et des meilleures pratiques et des personnes référentes pour ces questions, en assurant leur formation, notamment leur formation initiale, ainsi qu'en leur fournissant des conseils méthodologiques. En coordination avec le Bureau de l'informatique et des communications et l'IMU, le cas échéant, la DPET et la PMD coordonnent l'élaboration et la maintenance des systèmes, outils et modèles de mise en commun des connaissances.
40. Les **services de formation** (notamment le Service intégré de formation de la DPET, le PMD/GLU, le Bureau des affaires militaires, la Division de la police, les Centres intégrés de formation du personnel des missions/Groupes de la formation et les U7) sont chargés d'inclure une séance sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel dans tous les programmes de formation initiale destinés aux hauts responsables civils et en tenue et, plus largement, au personnel.
-

E. DÉFINITIONS

41. Aux fins de la présente politique, les définitions suivantes s'appliquent :

Meilleure pratique : méthode d'exécution d'une activité qui a fait la preuve de son efficacité dans tous les contextes et toutes les situations et qui est donc institutionnellement reconnue comme étant le meilleur mode d'action.

Bonne pratique : pratique ou activité qui a fait la preuve de son efficacité dans une situation et un cadre donnés et dont on peut recommander la reproduction dans d'autres situations. Une bonne pratique a le potentiel de devenir une « meilleure pratique » institutionnelle.

²¹ Conformément à la recommandation 3 de la note du Secrétaire général transmettant les observations du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies » (A/72/325/Add.1).

²² Le Comité directeur a été créé en 2019 afin d'établir les priorités en matière d'élaboration/révision des orientations stratégiques et d'apprentissage institutionnel dans le cadre du pilier Paix et sécurité de l'ONU. Il se réunit deux fois par an et est coprésidé par les directeurs de la DPET et de la PMD.

Gestion des connaissances : ensemble de processus par lesquels une organisation rassemble, organise, diffuse et analyse les connaissances issues de son expérience, en exploitant des informations non structurées dans toute l'organisation afin de créer un corpus de connaissances institutionnelles.

Enseignements tirés : enseignements tirés des actions, projets et/ou opérations passés qui sont appliqués ou pris en considération. Les enseignements peuvent être positifs ou négatifs, en ce sens qu'ils peuvent suggérer de reproduire ou d'éviter une approche à l'avenir.

Apprentissage institutionnel : processus de création, de conservation et de transfert des connaissances au sein de l'organisation, qui permet à celle-ci de rester efficace dans un environnement en constante évolution.

F. RÉFÉRENCES

Références normatives

- Résolution 2167 (2014) du Conseil de sécurité.
- Résolution 2436 (2018) du Conseil de sécurité.
- L'avenir des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : application des recommandations du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix. Rapport du Secrétaire général (A/70/357 - S/2015/682).
- Corps commun d'inspection : La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2016/10).
- Note du Secrétaire général : Observations du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies » (A/72/325/Add.1).
- Stratégie du Secrétaire général en matière de nouvelles technologies (2018).
- Vision of the UN Peace and Security Pillar (2020).

Directives relatives à la gestion des connaissances

- DPO-DPPA Policy on Guidance Development (DPO 2019.29/DPPA 2019.08).
- Instruction permanente relative aux rapports de fin d'affectation (DPO 2020.12/DPPA 2020.3)

G. SUIVI DE L'APPLICATION

42. Dans les missions, il appartient au (à la) chef de mission d'assurer l'application de la présente politique, avec l'aide du (de la) chef de cabinet, des spécialistes des politiques et des meilleures pratiques ou des personnes référentes pour ces questions, de la DPET et de la PMD.

43. Au Siège, la mise en œuvre de la présente politique relève de la responsabilité de tous les chefs de division, sous l'autorité générale du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux opérations de paix et du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux affaires politiques et à la consolidation de la paix.
44. La DPET et la PMD supervisent, avec l'aide des spécialistes des politiques et des meilleures pratiques et des personnes référentes pour ces questions (civils ou en tenue), dans les missions et au Siège, la mise en œuvre globale de la présente politique. Un examen à mi-parcours doit être effectué un an et demi après l'adoption de la politique afin d'évaluer les progrès réalisés et la nécessité d'adapter la politique, ses systèmes et ses outils pour garantir qu'ils soient adaptés à l'objectif visé. Les conclusions et recommandations doivent être présentées au Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation, au DPO et au DPPA de manière plus générale, ainsi qu'aux missions aux fins du suivi, le cas échéant.
-

H. SERVICES À CONTACTER

1. DPO/DPET/PBPS/KMG : peacekeeping-bestpractices@un.org ; DPPA/PMD/GLU : dppa-policy@un.org.
-

I. HISTORIQUE

45. La première politique du Département des opérations de maintien de la paix en matière de mise en commun des connaissances a été approuvée le 26 juin 2006, puis révisée à deux reprises.
46. Le premier cadre d'apprentissage et d'évaluation du Département des affaires politiques a été approuvé en février 2013, puis révisé à deux reprises.
47. La présente politique est la première politique commune du DPO et du DPPA sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel. Elle s'applique aux deux départements, à leurs missions et à leurs bureaux. Elle remplace les documents précédents mentionnés aux paragraphes 45 et 46.
-

SIGNATURE :

NOM, FONCTION, DÉPARTEMENT

SIGNATURE :

NOM, FONCTION, DÉPARTEMENT

NON CLASSIFIÉ



Ms. Rosemary A. DiCarlo
Under-Secretary-General
for Political and Peacebuilding Affairs



Mr. Jean-Pierre Lacroix
Under-Secretary-General
for Peace Operations

DATE D'APPROBATION :

13 août 2020

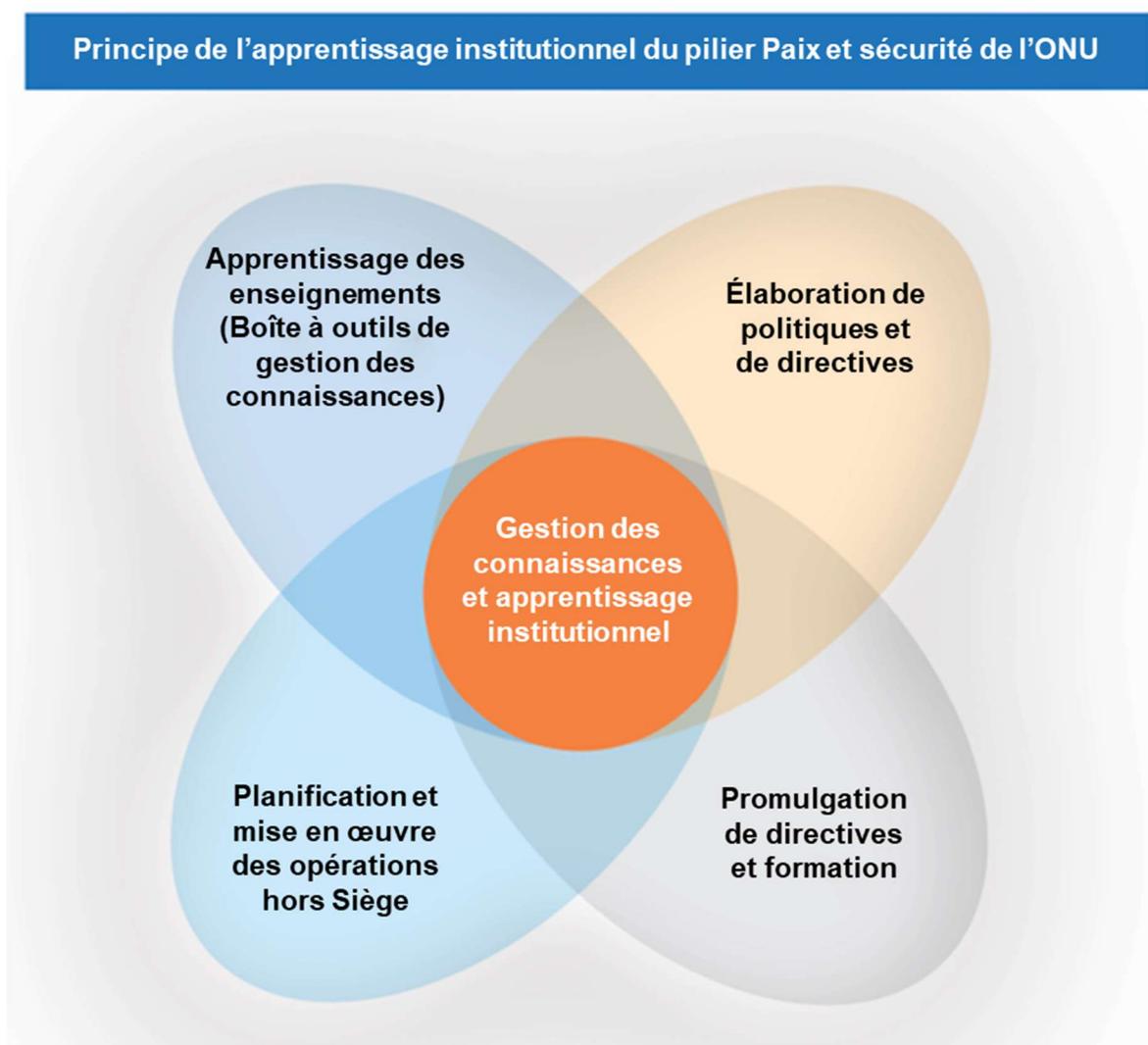
DATE D'APPROBATION :

13 août 2020

Annexe 1**Processus d'apprentissage institutionnel**

L'apprentissage institutionnel est un processus continu qui améliore la capacité collective de l'Organisation à accepter les changements internes et externes, à y donner un sens et à y répondre. Il exige une intégration et une interprétation collective systématiques des nouvelles connaissances qui conduisent à une action collective et impliquent une prise de risques sous forme d'expérimentation²³.

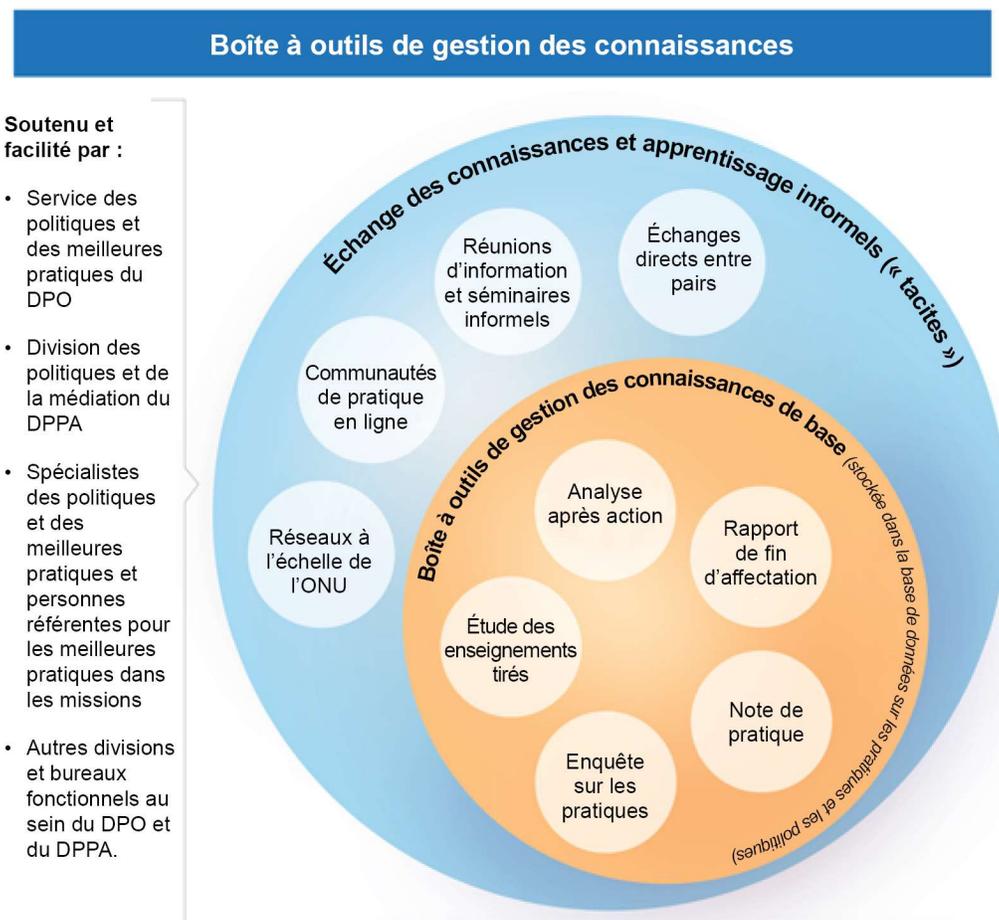
Le diagramme ci-dessous résume le principe de l'apprentissage institutionnel du pilier Paix et sécurité de l'ONU. Il met en évidence les interconnexions entre les quatre éléments fondamentaux, qui s'informent continuellement les uns les autres de différentes manières, souvent non séquentielles.



²³ Définition adaptée de Businessdirectory.com.

Annexe 2

Boîte à outils Gestion des connaissances²⁴



- a. Une analyse du retour d'expérience est l'examen d'une action, d'une activité ou d'un projet qui permet au personnel de déterminer les éléments ayant bien fonctionné et les domaines à améliorer, et de formuler des recommandations concrètes en vue d'améliorer les actions, activités ou projets similaires lancés à l'avenir. Elle peut prendre la forme d'une brève discussion ou d'une activité plus longue selon le sujet traité et est le plus souvent menée dans

²⁴ À noter qu'il est possible que certaines activités d'apprentissage ne correspondent pas strictement à l'ensemble des outils énumérés ci-dessous. Comme indiqué au paragraphe 19, dans ces cas, le personnel est encouragé à s'inspirer de méthodes d'apprentissage supplémentaires employées dans d'autres piliers de l'ONU et dans des entités externes, le cas échéant, pour soutenir l'apprentissage institutionnel (par exemple pour faciliter les évaluations en temps réel et la mise en commun des connaissances).

le cadre d'une discussion de groupe orientée. Une note de référence et des modèles sont annexés à la présente politique.

- b. Les notes de pratique visent à examiner et à analyser les bonnes pratiques dans un domaine d'activité donné des missions de maintien de la paix ou des missions politiques spéciales. Elles peuvent se présenter sous la forme de brefs comptes rendus descriptifs concernant la manière dont une mission ou un bureau effectue une certaine tâche ou des documents plus généraux destinés à aider le personnel des Nations Unies en décrivant les pratiques établies dans divers domaines d'activité, tout en tenant compte des cadres réglementaires et des politiques en vigueur. Les notes de pratique peuvent donc également servir à faire le lien entre les bonnes pratiques établies et les directives officielles.
- c. Les enquêtes sur les pratiques sont des instantanés descriptifs et comparatifs de la manière dont une certaine fonction ou activité est exercée, soit dans les différentes sections d'une mission ou d'un bureau, soit dans différentes missions ou différents bureaux. Elles servent à fournir aux missions des options, des enseignements et des meilleures pratiques sur des questions que d'autres missions ont déjà traitées mais pour lesquelles il n'existe que peu ou pas de directives officielles, ou à rassembler des informations sur la manière dont une directive est mise en œuvre.
- d. Un examen des enseignements tirés de l'expérience est une analyse approfondie d'un processus, d'un thème ou d'un domaine fonctionnel donné, qui vise à tirer des enseignements propres à améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des activités ou des processus lancés dans les missions dirigées par le DPO ou le DPPA ou au Siège. Une note de référence et des modèles correspondants sont annexés à la présente politique.
- e. Les rapports de fin d'affectation sont des documents analytiques établis à titre personnel par de hauts responsables du DPO et du DPPA, qui portent sur les meilleures pratiques, les problèmes rencontrés et les enseignements tirés concernant l'exécution des mandats et qui comprennent des recommandations quant aux moyens de combler les lacunes qui auront été recensées²⁵. Tous les hauts fonctionnaires du DPO et du DPPA, tant au Siège que dans les missions, sont tenus d'établir un rapport de fin d'affectation. Les responsabilités et les procédures relatives à l'élaboration et au maniement des rapports de fin d'affectation sont décrites dans des instructions permanentes distinctes.
- f. Les notes de passation des fonctions ne constituent pas à proprement parler un outil d'apprentissage, mais elles servent à garantir la continuité des activités. Elles sont rédigées par les membres du personnel qui sont sur le point de quitter leur poste de manière temporaire ou définitive. Elles aident leurs successeurs à exercer leurs fonctions.

²⁵ La production de rapports de fin d'affectation est conforme à la recommandation 4 de la note du Secrétaire général transmettant les observations du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies » (A/72/325/Add.1).

Annexe 3

ANALYSES DU RETOUR D'EXPÉRIENCE

Note de référence et modèles

1. La présente note de référence fournit des orientations concernant la planification, la conduite, la diffusion et le suivi des analyses du retour d'expérience entreprises par le DPO et le DPPA, y compris les missions dirigées par ces derniers. Elle s'inscrit dans le cadre des efforts déployés par les deux départements en vue de favoriser une approche harmonisée de la gestion des connaissances dans le cadre du pilier Paix et sécurité de l'ONU et d'améliorer l'efficacité des processus ultérieurs.
2. Une analyse du retour d'expérience est l'examen d'une action, d'une activité ou d'un projet qui permet au personnel de déterminer les éléments ayant bien fonctionné et les domaines à améliorer et de formuler des recommandations concrètes en vue d'améliorer les activités similaires lancées à l'avenir²⁶. Elle peut également contribuer à la cohésion des équipes. Elle ne constitue pas un outil d'évaluation de la performance et doit être conduite dans un esprit d'ouverture, d'honnêteté et d'apprentissage.
3. Les analyses du retour d'expérience font partie de la boîte à outils Gestion des connaissances du DPO et du DPPA, qui vise à tirer des enseignements et à renforcer l'efficacité de l'Organisation, conformément à la politique des deux départements sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel (réf. DPO 2020.11/DPPA 2020.2).

CHAMP D'APPLICATION

4. L'application des procédures et des dispositions décrites dans le présent document est vivement recommandée pour l'ensemble du personnel civil et en tenue du DPO et du DPPA dans les missions, au Siège et dans les bureaux hors Siège.

PROCÉDURES

5. Quand entreprendre une analyse du retour d'expérience ?

5.1. Les analyses du retour d'expérience devraient faire partie intégrante de toute action, toute activité ou tout projet notable au niveau du Siège de l'ONU ou dans les missions. Une telle analyse devrait par exemple être entreprise lorsque :

²⁶ Les analyses du retour d'expérience diffèrent des examens des enseignements tirés en ce que leur champ d'application est plus limité, qu'elles sont de plus courte durée et qu'elles interviennent plus tôt après l'achèvement de l'action, de l'activité ou du projet examiné. Les examens des enseignements tirés consistent en une analyse approfondie d'une action, d'un processus, d'un thème ou d'un domaine fonctionnel spécifique, qui vise à tirer des enseignements propres à améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des processus ou activités lancés dans les missions ou au Siège. Pour plus d'informations, voir la note de référence et les modèles relatifs aux examens des enseignements tirés de l'expérience, à l'annexe 4 de la politique sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel.

- L'action, l'activité ou le projet constitue une priorité du mandat du département et/ou de la mission.
- Il est nécessaire de recueillir les tirés de l'expérience de professionnels travaillant dans un domaine particulier pour éclairer l'élaboration et la révision des orientations et de la formation au DPO et au DPPA, ou dans les missions, ainsi que dans le cadre des processus de planification des missions.
- L'action, l'activité ou le projet constitue un événement ou une innovation majeurs pour une ou plusieurs missions du DPO ou du DPPA ou pour leurs divisions ou bureaux.
- L'action, l'activité ou le projet est susceptible de se répéter dans le temps ou d'être reproduit dans d'autres divisions/bureaux et/ou dans une autre mission du DPO ou du DPPA, si bien qu'il est utile de recueillir des enseignements afin de reproduire les meilleures pratiques, de recenser les lacunes en matière de directives et les besoins de formation, ainsi que d'éviter de répéter les erreurs.
- Une autre politique ou directive applicable aux missions du DPO et du DPPA [telle que la politique de gestion des crises dans le système des Nations Unies (*UN Crisis Management Policy*)] prévoit la réalisation obligatoire d'une analyse du retour d'expérience à la suite d'un événement important, de pertes humaines ou d'une attaque contre le personnel des missions, à l'issue de la planification d'une nouvelle mission ou d'un processus de transition ou d'examen d'une mission, ou encore lorsqu'on a enregistré des économies ou des dépassements de crédits conséquents.
- Surviennent des événements ayant des répercussions sur :
 - la sûreté et la sécurité du personnel, des biens ou des locaux des Nations Unies ;
 - l'engagement politique de la mission à tous les niveaux ;
 - la relation de la mission avec les autorités du pays d'accueil ;
 - les procédures concernant les principaux domaines du mandat e la mission ou les priorités transversales (droits humains, protection des civils ou questions de genre, par exemple) ;
 - la capacité de la mission à concrétiser efficacement ces priorités en ce qui concerne l'appui et les considérations opérationnelles, l'action de la mission n'étant pas régie par les directives existantes ou n'ayant pas été menée conformément aux directives en vigueur.

5.2. L'analyse du retour d'expérience doit idéalement être lancée dans les deux semaines suivant l'achèvement d'une action, d'une activité ou d'un projet, afin qu'on puisse tirer des enseignements de l'expérience tant que les membres du personnel concernés sont disponibles et que leurs souvenirs sont encore frais. Les analyses de la réponse de l'ONU à une crise ou à d'autres événements susceptibles de nécessiter des mesures correctives urgentes devraient être lancées immédiatement après les événements. Elles peuvent également être effectuées au cours d'une activité ou d'un projet en tant que bilan préliminaire pour permettre un apprentissage en temps réel et permettre de redresser le cap. La réalisation d'une analyse du retour d'expérience devrait, dans la mesure du possible, être intégrée au processus de planification d'une activité ou d'un projet important.

6. Lancement et participation

6.1. Tout membre d'une équipe, d'un bureau ou d'une unité administrative peut proposer une analyse du retour d'expérience. Le personnel doit avoir l'aval de son (sa) superviseur(se) pour entreprendre une telle analyse et les Directeurs/Chefs de section doivent en être informés.

- 6.2. Une analyse du retour d'expérience peut également être effectuée à la demande des hauts responsables au Siège et dans les missions. Dans les missions disposant d'un(e) spécialiste des politiques et des meilleures pratiques ou d'une personne référente pour ces questions, cette personne peut également lancer une analyse avec l'aval de son (sa) superviseur(se) et/ou de la direction de la mission.
- 6.3. Dans les missions, il convient de faire systématiquement savoir au (à la) spécialiste des politiques et des meilleures pratiques ou à la personne référente pour ces questions (civil(e) ou en tenue), le cas échéant, qu'une analyse du retour d'expérience a été lancée. Le (La) spécialiste ou la personne référente doit tenir informés la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (DPET) du DPO ou la Division des politiques et de la médiation (PMD) du DPPA ainsi que les autres spécialistes ou personnes référentes, afin de permettre l'apprentissage entre les entités de terrain.
- 6.4. Les missions du DPO et du DPPA et leurs services au Siège peuvent également proposer à la DPET (DPO) et à la PMD (DPPA), ou au Comité directeur chargé de l'élaboration des directives et de la formation, d'effectuer une analyse du retour d'expérience si celle-ci porte sur l'ensemble du pilier Paix et sécurité de l'ONU.
- 6.5. Tous les membres du personnel du DPO et du DPPA, au Siège ou dans les missions, qui ont participé à l'action, à l'activité ou au projet examiné (quel que soit leur rang ou leur statut) peuvent être invités à participer à l'analyse du retour d'expérience. D'autres départements et entités du système des Nations Unies ainsi que des partenaires extérieurs peuvent également y participer, le cas échéant.

7. Planification et méthode

- 7.1. Les analyses du retour d'expérience sont un outil d'apprentissage flexible dont la méthode est modulable en fonction du contexte et des objectifs d'apprentissage. La durée d'une analyse et la méthode associée peuvent varier en fonction de l'action, de l'activité et du projet analysés. Par exemple, une analyse sur l'organisation d'un atelier peut prendre moins d'une heure, tandis qu'une analyse sur une activité opérationnelle ou une activité d'appui à un processus politique peut nécessiter un atelier d'une journée entière ainsi que d'autres travaux, tels que des enquêtes, des entretiens individuels ou l'examen (limité) de documents. Lors d'entretiens individuels, les participants doivent être informés que leur contribution sera protégée par la règle de confidentialité de Chatham House et que ni leur identité ni leur affiliation ne seront révélées en relation avec un détail quelconque du rapport. Toutefois, dans tous les cas, l'objectif d'une analyse reste de prévoir une méthode simple impliquant une discussion de groupe entre les principales parties prenantes, dans la mesure du possible.
- 7.2. Une fois qu'il a été convenu de mener une analyse, l'équipe, le bureau ou l'unité administrative responsable²⁷, en consultation avec les parties prenantes concernées, doit convenir des objectifs, des questions prioritaires, de la méthode, des participants, de la durée, du moment et du lieu de la discussion ainsi que des questions clés pour l'activité. Pour réaliser un travail

²⁷ Dans la plupart des cas, le bureau responsable doit être celui qui « détient » le processus ou l'activité faisant l'objet de l'analyse, ou qui était ou est le plus impliqué dans la question. Lorsque cela n'est pas clair ou lorsque la question peut avoir une pertinence transversale ou à l'échelle globale de la mission, le bureau responsable pourrait, par exemple, être le bureau du (de la) chef de cabinet de la mission ou le Bureau du (de la) Représentant(e) spécial(e) du Secrétaire général/chef de mission.

plus complet, par exemple en cas d'intervention de plusieurs parties prenantes, il est recommandé d'établir une note de cadrage ou un cahier des charges. Voir le modèle ci-après.

7.3. L'équipe, le bureau ou l'unité responsable doit désigner un(e) facilitateur(trice) qui supervisera la phase de discussion de l'analyse. Le (La) facilitateur(trice) encourage la discussion, tire des enseignements de l'expérience et assure le maintien d'un environnement ouvert tout au long de l'activité. S'il(elle) doit avoir une certaine connaissance du sujet et des questions faisant l'objet de la discussion, dans l'idéal, il (elle) ne doit pas avoir été directement impliqué(e) et doit être impartial(e). Dans les missions, le (la) spécialiste des politiques et des meilleures pratiques ou la personne référente pour ces questions peut jouer le rôle de facilitateur(trice), tout comme les autres membres du personnel. Des directives supplémentaires concernant la facilitation des analyses sont disponibles ci-après.

7.4. L'équipe, le bureau ou l'unité responsable doit également désigner une personne chargée de prendre des notes, de résumer les discussions et de rédiger le rapport d'analyse.

8. Rapport d'analyse du retour d'expérience

8.1. Un rapport d'analyse du retour d'expérience doit résumer les enseignements recensés lors des discussions. Il est possible de joindre en annexe des documents clés, tels que des listes de contrôle, les tableaux d'effectifs, les cahiers des charges, les documents de planification, les schémas de processus et tout diagramme pertinent. On s'emploiera à produire un rapport succinct qui répertorie clairement les bonnes pratiques, les innovations, les lacunes et les recommandations réalistes, dans un délai ne dépassant pas quatre semaines à compter du début de l'analyse. Un modèle de rapport est proposé ci-après.

8.2. La personne chargée de prendre des notes ou le (la) facilitateur(trice) doit faire parvenir une copie du rapport d'analyse à l'ensemble des participants, afin de recueillir leurs commentaires et leurs réactions et de s'assurer que les enseignements sont correctement pris en compte. En tant que documents d'apprentissage, ces rapports ne nécessitent pas l'approbation du (de la) Chef de l'entité. Toutefois, le contenu global du rapport doit être convenu et validé avec les participants à l'analyse, y compris le responsable de l'équipe, du bureau ou de l'unité qui a lancé l'analyse.

8.3. Tous les rapports d'analyse doivent prendre en compte les questions de genre et, le cas échéant, intégrer les considérations relatives aux femmes et à la paix et à la sécurité, y compris les possibilités de promouvoir la participation pleine et entière des femmes et des filles sur un pied d'égalité avec les hommes, conformément aux politiques pertinentes.

8.4. Selon qu'il convient, les analyses doivent tenir compte des questions liées aux droits humains et à la protection, conformément aux politiques en vigueur, notamment des questions touchant la protection des civils, des enfants, des femmes et des filles ainsi que des membres de groupes marginalisés, vulnérables ou victimes de discrimination, comme les réfugiés, les personnes déplacées, les personnes handicapées, les membres de minorités et les lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexes (LGBTI).

9. Classification

9.1. Pour faciliter l'apprentissage institutionnel, les équipes sont encouragées, dans la mesure du possible, à classer les rapports d'analyse du retour d'expérience comme « non classifiés »,

conformément au système de classification décrit dans la circulaire ST/SGB/2007/6. Afin de permettre une large diffusion du rapport, il est possible de traiter des questions confidentielles dans un bref additif au rapport, qui ne sera communiqué qu'à un groupe cible spécifique et clairement défini et/ou à la haute direction.

- 9.2. Afin de garantir que le rapport d'analyse du retour d'expérience soit vu comme un outil d'apprentissage institutionnel et non comme une directive officielle, il convient d'y faire systématiquement figurer l'avertissement suivant :

Le présent rapport n'est pas un document officiel et ne reflète pas nécessairement les vues du DPO ou du DPPA.

10. Diffusion

- 10.1. Une fois finalisé, le rapport d'analyse du retour d'expérience doit être diffusé à tous les participants et aux divisions et bureaux concernés du DPO et du DPPA au Siège et dans les missions. Les missions politiques spéciales enverront leurs rapports au Groupe des directives et de la formation (GLU) de la DPPA/PMD (dppa-policy@un.org), et les opérations de maintien de la paix enverront les leurs à l'Équipe de gestion des connaissances et de formulation des directives (KMG) du Service des politiques et des meilleures pratiques (PBPS) de la DPO/DPET (peacekeeping-bestpractices@un.org). Le GLU et la KMG téléchargeront les rapports dans la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix en fonction de leur niveau de classification. Ils pourront également inclure les rapports dans des bulletins d'information ou recourir à d'autres outils pour les diffuser.
- 10.2. Quelle que soit leur classification, les rapports d'analyse du retour d'expérience sont en principe des documents internes à l'ONU. En fonction de la question abordée, la mission, le DPO et le DPPA peuvent faire preuve de souplesse en partageant les rapports non classifiés avec d'autres départements et entités de l'ONU concernés, et avec d'autres partenaires si une analyse a été menée conjointement avec eux. De même, les missions peuvent partager les rapports d'analyse non classifiés avec d'autres entités du système des Nations Unies concernées dans la zone d'opérations, ou avec une autre entité du système des Nations Unies qui traite le sujet.
- 10.3. Si cela est dans l'intérêt de l'Organisation, les rapports d'analyse du retour d'expérience ou certains éléments peuvent être diffusés auprès des partenaires externes ayant un public externe par les directeurs de la DPET ou de la PMD, en consultation avec les Bureaux du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux opérations de paix et du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e) aux affaires politiques et à la consolidation de la paix, le cas échéant. Certains éléments des rapports internes relatifs aux enseignements tirés peuvent être réutilisés pour des outils externes, selon les modalités convenues par l'auteur et les bureaux appropriés au sein de l'Organisation. En consultation avec le bureau chargé de la rédaction ou la mission, les rapports peuvent être téléchargés vers le Portail de ressources sur le maintien de la paix afin de faciliter l'apprentissage commun avec les États Membres, en particulier les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police.
- 10.4. L'accès aux rapports d'analyse du retour d'expérience confidentiels et strictement confidentiels doit être examiné au cas par cas par le GLU ou la KMG, en consultation avec la mission concernée par l'intermédiaire du (de la) spécialiste des politiques et des meilleures pratiques ou de la personne référente pour ces questions dans la mission, le cas échéant, ou avec le service responsable du DPO ou du DPPA. La divulgation d'un rapport confidentiel

ou strictement confidentiel doit se faire suivant le principe du besoin d'en connaître, conformément à la circulaire ST/SGB/2007/6.

11. Suivi des analyses du retour d'expérience

11.1. Les conclusions d'une analyse du retour d'expérience devraient alimenter l'apprentissage institutionnel et l'élaboration des directives et de la formation. Lorsqu'une analyse débouche sur des conclusions et des recommandations importantes ayant des répercussions plus larges pour les missions, pour le pilier Paix et sécurité de l'ONU ou pour l'Organisation en général, celles-ci doivent être soumises à l'examen et au suivi des hauts responsables au niveau approprié, soit par l'intermédiaire de mécanismes ad hoc, soit par des organes existants tels que le Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation. Le cas échéant, l'équipe dirigeante devrait convenir de mesures de suivi et établir clairement les responsabilités de chacun dans leur application.

SUIVI

12. La mise en œuvre de ces procédures est contrôlée et appuyée par le Groupe des directives et de la formation (GLU) de la Division des politiques et de la médiation (DPPA/PMD) et par l'Équipe de gestion des connaissances et de formulation des directives (KMG) de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (DPO/DPET).
 13. Dans les missions, le (la) Chef de cabinet, avec l'appui du (de la) spécialiste des politiques et des meilleures pratiques ou de la personne référente (selon le cas), doit suivre la conduite des analyses du retour d'expérience en s'assurant de sa conformité avec les présentes procédures. Il ou elle tiendra par exemple un registre des analyses terminées et des autres outils de transmission des enseignements tirés de l'expérience, y compris sur la suite à donner aux recommandations issues des analyses. Un tel registre devrait également être tenu à des fins d'audit.
-



Rapport d'analyse du retour d'expérience Modèle

Une copie du rapport d'analyse du retour d'expérience au format *Microsoft Word* doit être envoyée à l'adresse dppa-policy@un.org ou peacekeeping-bestpractices@un.org aux fins de son téléchargement dans la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix et de sa diffusion, le cas échéant. On trouvera des exemples de rapport et d'autres documents d'orientation sur le site PPDB.un.org.

Intitulé et date de l'action, de l'activité ou du projet :

Date de l'analyse du retour d'expérience :

Résumé : Résumé des principales conclusions (max. 130 mots).

Date ou durée de l'événement/du projet : Indiquez si l'analyse ne couvre qu'une partie d'une action, de l'activité ou du projet.

Participants à l'analyse : Noms et fonctions. Veuillez inclure le (la) facilitateur(trice), la personne chargée de prendre des notes et, éventuellement, les membres du personnel interrogés avant ou après la discussion menée dans le cadre de l'analyse.

Méthode : Mentionnez brièvement la méthode appliquée pour conduire l'analyse.

Description de l'action, de l'activité ou du projet pour lequel l'analyse est effectuée

Contexte : Donnez quelques informations de base concernant l'action/de l'activité/du projet faisant l'objet de l'analyse. Cette section peut comporter un bref historique de l'action/de l'activité/du projet ainsi que des faits et des chiffres.

Objectifs de l'événement/du projet : Indiquez les objectifs prévus ou déclarés de l'action/de l'activité/du projet. Si les participants ne sont pas parvenus à un consensus concernant les objectifs, il convient de l'indiquer.

Réalizations/résultats de l'action/de l'activité/du projet : Résumez les principales réalisations et les principaux résultats obtenus. Incluez les réalisations qui ont permis d'atteindre les objectifs, ainsi que les autres résultats non prévus (positifs ou négatifs).

Cartographie des processus et méthode : L'objectif de cette section est de rendre compte de la manière dont l'action, l'activité ou le projet a été mené afin d'en faciliter la reproduction en fonction des besoins et de favoriser l'apprentissage institutionnel. Il est possible de joindre en annexe des documents utiles, tels que des listes de contrôle, les tableaux d'effectifs, les cahiers des charges, les documents de planification ou des fiches d'évaluation.

Conclusions de l'analyse

Meilleures pratiques/ce qui a bien fonctionné : Notez les activités ou les approches qui ont bien fonctionné, en particulier celles qui, de l'avis du groupe, pourraient ou devraient être adoptées, répétées et adaptées par d'autres personnes effectuant des travaux similaires à l'avenir.

Enseignements tirés de l'expérience/ce qui n'a pas bien fonctionné ou pourrait être amélioré : Notez les activités ou les approches qui se sont avérées problématiques, en particulier celles que, de l'avis du groupe, d'autres personnes menant des travaux similaires à l'avenir devraient éviter. Les grandes difficultés rencontrées peuvent également être indiquées.

Recommandations : Formulez des recommandations sur la meilleure façon d'exécuter l'action/l'activité/le projet faisant l'objet de l'analyse. Les recommandations doivent être spécifiques, claires, applicables et réalistes (quoi-qui-quand). Envisagez de recenser les domaines dans lesquels l'élaboration d'une politique pourrait apporter une solution. Il peut être utile d'établir un classement en fonction du groupe/niveau auquel la recommandation est adressée (par exemple, Siège/mission).

Mots-clés associés à l'analyse : Trouvez quelques mots-clés à associer à cette analyse, qui faciliteront la recherche dans la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix.

Annexes et documents de référence : Énumérez les documents de référence pertinents, tels que les cahiers des charges, les documents de gestion de projet ou les directives relatives à l'action/à l'activité/au projet.

Services à contacter : Faites figurer, dans le corps du texte ou dans une note de bas de page, le passage suivant : « La (les) personne(s) à contacter concernant la présente analyse est (sont) [indiquez les noms, numéros de téléphone, adresses électroniques]. Pour toute observation, veuillez écrire à [personne à contacter mentionnée ci-dessous] et/ou au DPPA/PMD/GLU, à l'adresse dppa-policy@un.org, ou à la DPO/DPET/PBPS/ KMG, à l'adresse peacekeeping-bestpractices@un.org. Merci d'indiquer dans votre message votre nom, votre fonction, votre mission/bureau, ainsi que le titre du rapport concerné. »

Les vues exposées dans le présent rapport sont celles de ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du DPO ou du DPPA.

Cahier des charges (Modèle)

Intitulé de l'analyse du retour d'expérience

(Remarque : un cahier des charges n'est établi que pour les analyses de grande envergure.)

Contexte

- Présentez un bref aperçu de l'analyse et indiquez les raisons de sa conduite. Expliquez brièvement en quoi consiste l'analyse. Veuillez vous limiter à un ou deux paragraphes.

Objectifs, portée et calendrier de l'analyse

- Indiquez clairement quels sont les résultats attendus de l'analyse.

Participants

- Indiquez le groupe de participants envisagé.

Méthode

- Précisez les procédures et le déroulement des activités relevant de l'analyse, puis décrivez toute méthode supplémentaire employée pour effectuer l'analyse (par exemple, enquête, entretiens individuels, recherche documentaire).

Responsabilités

- Définissez les responsabilités : qui demande l'analyse et invite les participants ? Qui s'occupe des dispositions administratives pour la discussion de groupe ? Qui l'anime ? Qui prend des notes pendant la discussion ? Qui rédige le rapport ?
- Si des méthodes supplémentaires sont utilisées pour effectuer l'analyse, indiquez qui en sont les responsables.

Conseils à l'intention du (de la) facilitateur(trice) de l'analyse du retour d'expérience

Préparation de la discussion

- Expliquer les objectifs et les principes d'une analyse du retour d'expérience : insistez sur le fait qu'il s'agit d'un exercice d'apprentissage et non d'un examen ou d'une évaluation de la performance.
- Rappelez aux participants qu'il faut respecter la confidentialité et encouragez un esprit d'ouverture, de confiance et de respect.
- Faites observer que tous les participants seront traités sur un pied d'égalité et que les opinions et perspectives diverses sont les bienvenues (il est permis d'être en désaccord - également avec les superviseurs/supérieurs hiérarchiques ou les collègues).
- Arrêtez le calendrier de l'analyse (par exemple, une discussion d'une heure) et les autres règles de base, par exemple concernant la durée des interventions individuelles.
- Envisagez de recourir des méthodes participatives et de visualisation pour encourager les discussions. Par exemple, demandez aux participants d'écrire les réponses à une certaine question sur des cartes ou de visualiser les idées sur des cartes conceptuelles ou sur des tableaux. Encouragez tout le monde à participer.

Recensement des meilleures pratiques, des domaines d'amélioration et des recommandations

- Exemples de questions utiles pour faire intervenir les participants et les aider à s'entendre sur les événements qui se sont produits : « Que s'est-il réellement passé ? » « Qu'avons-nous réellement réalisé ? » « Y a-t-il un écart entre les objectifs de départ et les résultats réels ? Si oui, pourquoi ? » Il peut être utile d'utiliser un diagramme ou de se pencher sur des tâches, des produits ou des points de décision spécifiques.
- Une discussion sur la méthode, la séquence et les outils utilisés dans le cadre de l'action, de l'activité ou du projet peut être utile à d'autres personnes qui effectuent des tâches similaires par la suite. Si possible, il convient de citer en référence dans le rapport d'analyse du retour d'expérience les directives qui ont été utilisées et/ou d'y indiquer si des lacunes en la matière ont été recensées et devraient être comblées par l'Organisation.
- Posez des questions pour recenser les meilleures pratiques dans la réalisation de l'action, de l'activité ou du projet. Par exemple, le (la) facilitateur(trice)/l'animateur(trice) peut poser les questions suivantes : « Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Pourquoi ? » ou « Quelles sont, selon vous, les actions qui méritent d'être répétées dans le cadre d'un projet similaire ? Pourquoi ? ». Il peut être plus constructif de commencer par mettre l'accent sur les bonnes pratiques plutôt que de se concentrer d'emblée sur les lacunes, les points de blocage et les difficultés.
- Posez des questions qui permettent de cerner les domaines à améliorer. Exemples de questions : « Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait ? Pourquoi et comment ? » « Que devrions-nous faire différemment la prochaine fois ? Pourquoi et comment ? ». Les questions doivent viser non à s'appesantir sur les aspects négatifs mais plutôt à définir quelles sont les améliorations à apporter à l'avenir. Si les participants ne sont pas coopératifs, le (la) facilitateur(trice) peut demander à chacun d'entre eux d'écrire ses commentaires de manière anonyme, pour les communiquer ensuite à l'ensemble du groupe. Pour alimenter la discussion, il peut aussi s'avérer utile de demander aux participants d'évaluer le projet/l'action sur une échelle de un à dix et d'indiquer ce qu'il aurait fallu faire, selon eux, pour obtenir un « dix ».
- Sondez les participants afin de formuler des recommandations réalistes (qui-quoi-quand) applicables aux futurs activités ou processus de même nature. Par exemple, au lieu de « Il faut consacrer plus de temps à la planification », la recommandation pourrait être rédigée comme suit : « Le bureau X doit organiser au moins trois réunions sur une période de deux semaines avant l'événement Y pour sa planification. » Il est conseillé de se concentrer sur un petit nombre de recommandations auxquelles l'équipe participant à l'analyse peut donner suite, au lieu de recommandations générales adressées au Département, à l'ONU ou à ses organes. Par exemple, « Le bureau X doit organiser au moins trois réunions sur une période de deux semaines avant l'événement Y pour sa planification. » est préférable à « Le DPO/DPPA devrait investir davantage de ressources dans Z. » Conformément à la politique relative aux femmes et à la paix et à la sécurité, l'analyse du retour d'expérience devrait tenir compte des questions de genre et contenir des données ventilées par sexe et/ou des informations sur la participation des femmes.

Conclusion

- À la fin de la discussion, l'équipe doit déterminer les collègues et/ou les équipes au Siège et sur le terrain auprès desquels il convient de diffuser le rapport d'analyse du retour d'expérience et décider de la manière de procéder. Le (La) facilitateur(trice) ou l'animateur(trice) peut demander : « Qui a besoin de connaître ces enseignements ou gagnerait à les connaître ? » et « Comment pouvons-nous en assurer la diffusion ? »

Annexe 4

EXAMENS DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE

Note de référence et modèles

1. La présente note de référence fournit des orientations concernant la planification, la conduite, la diffusion et le suivi des examens des enseignements tirés de l'expérience entrepris par le DPO et le DPPA, y compris les missions dirigées par ces derniers. Elle s'inscrit dans le cadre des efforts déployés par les deux départements en vue de favoriser une approche harmonisée de la gestion des connaissances dans le cadre du pilier Paix et sécurité de l'ONU et d'améliorer l'efficacité des processus ultérieurs.
2. Un examen des enseignements tirés de l'expérience est une analyse approfondie d'une action, d'un processus, d'un thème ou d'un domaine fonctionnel, qui vise à tirer des enseignements propres à améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacité des activités ou des processus lancés au Siège ou dans les missions²⁸. Il permet au DPO et au DPPA de tirer des enseignements des expériences passées, ce qui réduit le risque de répéter les erreurs et augmente les chances de réussite. Ces examens sont utiles à des fins d'apprentissage interne, éclairent la planification des processus et des efforts actuels ou futurs, et peuvent appuyer l'élaboration des politiques. Ils sont effectués suivant une méthode claire faisant appel à une approche fondée sur des données factuelles de façon à accroître la fiabilité et couvrent une période plus longue que les analyses du retour d'expérience ou d'autres outils de gestion des connaissances. Les conclusions d'un examen des enseignements tirés de l'expérience s'appuient sur un cadre analytique permettant de répondre aux questions de recherche et de formuler des recommandations concrètes et réalistes.
3. Les examens des enseignements tirés de l'expérience font partie de la boîte à outils Gestion des connaissances du DPO et du DPPA, qui vise à tirer des enseignements et à renforcer l'efficacité de l'Organisation, conformément à la politique des deux départements sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel (réf. DPO 2020.11/DPPA 2020.2).

CHAMP D'APPLICATION

4. L'application des procédures et des dispositions décrites dans le présent document est vivement recommandée pour l'ensemble du personnel civil et en tenue du DPO et du DPPA dans les missions, au Siège et dans les bureaux hors Siège.

²⁸ Un autre outil de gestion des connaissances est l'analyse du retour d'expérience, qui consiste à examiner une action, une activité ou un projet afin de permettre au personnel de déterminer les éléments ayant bien fonctionné et les domaines à améliorer, et de formuler des recommandations concrètes en vue d'améliorer les activités similaires lancées à l'avenir. Pour plus d'informations, voir la note de référence et les modèles relatifs aux analyses du retour d'expérience, à l'annexe 3 de la politique sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel.

PROCÉDURES

Première étape : quand entreprendre un examen des enseignements tirés de l'expérience

5. Les examens des enseignements tirés de l'expérience doivent faire partie du mécanisme d'évaluation de toute action ou tout processus, dossier de pays ou domaine thématique important au Siège de l'ONU ou dans les missions. Il convient par exemple de conduire un tel examen lorsque :
 - L'action, le processus, le dossier de pays ou le domaine thématique constitue une priorité du mandat du département et/ou de la mission.
 - Le Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation détermine qu'un examen est nécessaire pour combler une lacune d'apprentissage ou remédier à une difficulté persistante à l'échelle d'un pilier. Le (La) Directeur(trice) de département ou le (la) Chef de mission peut également lancer un tel examen.
 - Une action ou un processus donné du DPO ou du DPPA nécessite une étude comparative à grande échelle (faisant appel à une analyse quantitative ou qualitative) ou un délai de réflexion plus long.
 - Il est nécessaire de recueillir les enseignements tirés de l'expérience de professionnels travaillant dans un domaine particulier pour éclairer l'élaboration et la révision des directives et de la formation au DPO ou au DPPA, ou dans les missions, ainsi que dans le cadre des processus de planification des missions et dans les périodes de transition.

Deuxième étape : lancement et participation

6. Un examen des enseignements tirés de l'expérience peut être lancé par n'importe quel bureau du DPO ou du DPPA au Siège ou dans les missions. Il peut également être entrepris par le Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation du pilier Paix et sécurité, qui a pour mandat de définir les priorités d'apprentissage pour les deux départements.
7. Les examens peuvent être réalisés en interne par les missions ou le personnel des départements ainsi que par des consultants, ou en collaboration avec des partenaires externes, tels que des groupes de réflexion et des établissements universitaires. De même, si un projet ou une action doit être mené en étroite collaboration avec une autre mission ou un partenaire de l'ONU, cette entité peut être invitée à participer à l'examen. Toutefois, pour garantir indépendance et objectivité, l'auteur principal de l'examen ne doit pas avoir directement participé au processus analysé.
8. Les examens des enseignements tirés de l'expérience devraient, dans la mesure du possible, contribuer à la concrétisation des grandes priorités des départements (formulées par exemple dans les plans stratégiques ou d'autres documents stratégiques) et/ou des priorités définies par le Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation.

Troisième étape : discussions d'évaluation, conception initiale de l'examen et établissement du cahier des charges

9. Les discussions d'évaluation avec les parties prenantes concernées visent à déterminer le niveau de priorité, la pertinence et l'adéquation de l'examen prévu. Il convient notamment d'établir si celui-ci est susceptible de contribuer directement à améliorer le travail du DPO ou du DPPA, ou des missions, et s'il débouchera sur des recommandations utiles et réalistes.

10. Il convient de réfléchir attentivement aux ressources humaines et financières²⁹ à mobiliser aux fins de l'examen, en tenant dûment compte du temps de travail qui devra être consacré, des services de consultation et des déplacements qui s'imposeront et de tout autre élément requis, comme l'organisation d'ateliers.
11. Sur la base de ces discussions, un cahier des charges est élaboré pour déterminer les paramètres de l'examen. Le cahier des charges (voir le modèle ci-dessous) doit comporter les éléments suivants :
- contexte ;
 - raison d'être et objectifs, et lien avec les objectifs prioritaires du département ou du pilier Paix et sécurité de l'ONU ;
 - champ d'application (sujet abordé et période à couvrir) ;
 - méthode (description succincte de la méthode initiale proposée) ;
 - résultats escomptés ;
 - compétences spécialisées et expérience requises pour entreprendre ou appuyer l'examen ;
 - calendrier, ressources et exigences administratives (affectation de ressources réaliste et sources de financement ; frais de déplacement éventuels) ;
 - diffusion (stratégies de diffusion possibles en fonction des différents publics, diffusion externe/publique ou non) ;
 - liste des interlocuteurs possibles (si identifiés lors des discussions d'évaluation).

Quatrième étape : conception de la méthode de recherche

12. Lors de la conception d'un examen des enseignements tirés de l'expérience, l'auteur principal doit veiller à ce que celui-ci soit conforme au cahier des charges, tout en étant prêt(e) à y apporter des modifications en cas d'imprévu. Les principaux éléments clés à prendre en considération sont les suivants :
- les objectifs du cahier des charges et les principales pistes de recherche ;
 - les sources d'information principales et secondaires pertinentes : rapports internes et externes, déclarations, comptes rendus de missions et de réunions, documents directifs, documents juridiques, politiques, articles, pages intranet, sites Web et plateformes internes, notamment ;
 - d'autres moyens de collecte d'informations faisant appel à des sources d'information principales, comme des entretiens, des ateliers, des discussions de groupe, des enquêtes ou des tables rondes, selon le cas ;
 - les voyages et exigences administratives connexes.
13. Selon la portée de l'examen, les auteurs doivent rédiger un cadre de recherche ou une liste de questions de recherche, en particulier lorsque l'examen porte sur une théorie du changement ou vise à déterminer des liens de causalité. Il est également possible d'envisager l'utilisation d'un outil de suivi des activités ou de matrices permettant de suivre le déroulement de l'examen, qui indiquent éventuellement les personnes interrogées, les documents recueillis, les principales conclusions et recommandations.

²⁹ Des ressources extrabudgétaires peuvent être mises à disposition, sur demande et sous réserve de l'approbation du (de la) Secrétaire général(e) adjoint(e), pour les examens menés par le DPPA et les missions administrées par lui.

14. Dans le cadre de la conception de la recherche, un rapport initial peut être exigé. Les membres du personnel et les consultants doivent communiquer ce rapport aux parties prenantes concernées et y intégrer des commentaires avant la phase de recherche et d'analyse.

Cinquième étape : recherche et analyse

15. Les membres du personnel et les consultants qui effectuent des examens des enseignements tirés de l'expérience sont encouragés à suivre les étapes de base suivantes :

- se familiariser avec le sujet en utilisant les sources d'information primaires et secondaires ;
- adapter la conception de l'examen et les documents pertinents, tels que les guides d'entretien, si nécessaire ;
- mener des entretiens, des discussions de groupe, des enquêtes et/ou d'autres travaux de recherche, selon le plan de recherche ;
- organiser une réunion d'information sur les résultats préliminaires avec le ou les clients qui ont demandé la réalisation de l'examen et avec les principales parties prenantes concernées pour obtenir un retour d'information sur les résultats préliminaires ;
- sur la base des informations et des observations recueillies, rédiger une première version du rapport ;
- effectuer des travaux de recherche supplémentaires, si nécessaire ;
- rédiger le rapport.

16. Lors des discussions de groupe ou des entretiens, l'auteur doit énoncer d'emblée les objectifs et les principes de l'examen³⁰, en soulignant qu'il s'agit d'un exercice d'apprentissage et non d'une évaluation ou d'une enquête sur la performance. Il doit établir des règles de base en matière de confidentialité, encourager un esprit d'ouverture et bien préciser que tous les participants seront traités sur un pied d'égalité. On trouvera ci-après une liste de questions que l'auteur de l'examen peut poser pour faciliter le recensement des enseignements tirés de l'expérience et la formulation des recommandations applicables.

17. Lorsque l'examen nécessite qu'ils se déplacent, les membres du personnel ou les consultants doivent veiller à ce que le personnel de terrain concerné soit impliqué dans le processus le plus tôt possible et à ce que les personnes clés interrogées ou les participants aux réunions soient disponibles. Les divisions et bureaux compétents doivent également être informés et se tenir prêts à appuyer les déplacements sur le terrain. Une correspondance officielle peut être envoyée pour informer de la visite proposée et demander la présence d'une personne référente pour assurer le suivi et l'appui logistique. Le membre du personnel qui dirige l'examen peut assurer un suivi avec la personne référente pour programmer des entretiens ou des réunions et coordonner les questions logistiques. Les personnes qui souhaitent participer aux examens des enseignements tirés de l'expérience mais ne peuvent pas y assister en personne peuvent faire part de leur point de vue par d'autres moyens de communication.

18. Le ou les auteurs peuvent organiser des séances d'information sur les résultats préliminaires avec le ou les clients et les principales parties prenantes à la fin de la phase de recherche et d'analyse.

³⁰ Les principes incluent notamment le respect de la confidentialité entre les participants, l'application de la règle de Chatham House et la conduite d'une discussion dans des conditions équitables.

Sixième étape : établissement du rapport issu de l'examen sur les enseignements tirés de l'expérience : structure et contenu

19. On trouvera ci-dessous, ainsi que dans le modèle, la structure proposée pour le rapport issu de l'examen des enseignements tirés de l'expérience. Celui-ci comprend généralement :

- a) un résumé présentant les principales conclusions et recommandations de l'examen ;
- b) une section contexte, comprenant des informations sur la raison d'être, les objectifs et la portée de l'examen, la méthode appliquée ainsi que les résultats attendus ;
- c) le corps du rapport, y compris un résumé des principaux thèmes analysés, scindés en sous-thèmes, le cas échéant. Les sous-thèmes doivent présenter une description des conclusions tirées et une analyse de ces conclusions, y compris les enseignements tirés de l'expérience et les bonnes pratiques ;
- d) une section conclusion, comprenant un résumé des principales conclusions de l'examen et indiquant les domaines qui nécessitent un examen plus approfondi, le cas échéant ;
- e) des recommandations spécifiques, claires, réalistes, applicables et utiles. Les auteurs doivent se référer au cahier des charges pour veiller à ce que les recommandations s'inscrivent dans la portée de l'examen ;
- f) les membres du personnel ou les consultants chargés de l'examen peuvent élaborer un *projet* de plan de mise en œuvre ou de suivi de la mise en œuvre dressant la liste des recommandations spécifiques, claires, réalistes, applicables et utiles qui sont formulées dans le corps principal du rapport. Ce document devra ensuite être consulté et approuvé, généralement une fois l'examen terminé (voir ci-après la section « Diffusion, archivage, accessibilité et suivi ») ; le cas échéant, les recommandations peuvent être classées en trois groupes : recommandations d'importance critique, recommandations importantes et possibilités d'amélioration.
- g) pièces jointes : les membres du personnel ou les consultants doivent inclure dans cette section le cahier des charges, la liste des abréviations, une liste des entretiens ou réunions organisés, une bibliographie et tout autre document utile. Ils peuvent fournir des informations complémentaires sur la méthode ou des résultats détaillés supplémentaires, selon les besoins.

20. Dans la mesure du possible, le rapport ne doit pas dépasser 20 pages, sans compter le résumé et les annexes.

Septième étape : consultations sur le rapport préliminaire

21. Le ou les auteurs doivent faire circuler et/ou présenter une première version du rapport aux parties prenantes concernées et intégrer les observations reçues dans le rapport final.

22. S'il y a plusieurs auteurs, le contrôle de la rédaction et l'intégration de commentaires doivent faire l'objet d'un consensus entre eux. Si les auteurs ne parviennent pas à s'entendre sur les conclusions et les recommandations, il convient de l'indiquer dans le rapport.

Huitième étape : diffusion, archivage, accessibilité et suivi

23. Avant la finalisation du rapport sur les enseignements tirés de l'expérience, il convient de réfléchir à sa diffusion, y compris la publication du résumé (voir par. 26). Les conclusions et recommandations peuvent être présentées lors des réunions du Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation, de séminaires organisés à l'heure du déjeuner ou d'autres réunions, les rapports peuvent être téléchargés dans la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix, disponible à l'adresse ppdb.un.org, diffusés par télégramme codé ou distribués au personnel du DPO et du DPPA via le bulletin d'information sur les politiques et les pratiques.
24. En règle générale, tous les rapports sur les enseignements tirés de l'expérience devraient avoir un niveau de classification par défaut « non classifié » afin de favoriser le partage des connaissances et l'apprentissage institutionnel. Exceptionnellement, certains rapports peuvent être classés comme partiellement ou totalement confidentiels, voire strictement confidentiels, s'ils contiennent des informations considérées comme sensibles, conformément à la circulaire ST/SGB/2007/6. Les informations jugées sensibles comprennent les informations qui, si elles sont divulguées, sont susceptibles de mettre en danger la sûreté et la sécurité de toute personne, de compromettre la sécurité d'États Membres ou de nuire à la sécurité ou au bon déroulement d'une opération.
25. Une fois le rapport finalisé, son auteur doit rédiger une note à l'intention du (de la) ou des Secrétaires généraux adjoints concernés, et en adresser une copie aux Directeurs de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (DPET) et/ou de la Division des politiques et de la médiation (PMD), en y faisant figurer les principales conclusions, les bonnes pratiques, les recommandations clés et une stratégie de diffusion. Selon le cas, la note peut inclure un plan de suivi de la mise en œuvre des recommandations acceptées (voir le modèle ci-joint) si les parties prenantes concernées en conviennent. L'élaboration d'un tel plan et sa communication au Comité directeur chargé de l'élaboration de directives et de la formation sont obligatoires, le cas échéant, pour les examens mandatés par le Comité directeur et/ou par les hauts responsables du DPO et du DPPA.
26. Tous les rapports sur les enseignements tirés de l'expérience du DPO et du DPPA doivent contenir un résumé³¹, qui peut être diffusé à l'intérieur et à l'extérieur du Département lorsque le rapport complet ne peut pas être rendu public. Lors de la rédaction du résumé, les auteurs doivent tenir compte du public visé (donateurs ou autres États Membres, par exemple) et décider s'il est nécessaire d'apporter des modifications aux conclusions et/ou recommandations d'un rapport potentiellement sensible.
27. Une copie du rapport doit être communiquée à l'Équipe de gestion des connaissances et de formulation des directives (DPO/DPET/KMG) (peacekeeping-bestpractices@un.org) et au Groupe des directives et de la formation (DPPA/PMD/GLU) (dppa-policy@un.org), qui servent de points focaux pour la gestion des connaissances pour le DPO et le DPPA, respectivement.
28. Le GLU et/ou la KMG mettent, par l'intermédiaire de la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix, tous les examens des enseignements tirés de l'expérience à la disposition du personnel du DPO, du DPPA et des missions. L'accès aux rapports confidentiels et strictement confidentiels doit être examiné au cas par cas par le GLU ou la KMG, en consultation

³¹ En décembre 2018, le Conseil pour l'apprentissage et l'évaluation du DPPA a décidé de diffuser les résultats des outils de connaissance (évaluations, bilans des enseignements tirés de l'expérience, examens, etc.) en rendant largement disponibles les résumés de tous les exercices d'apprentissage et d'évaluation menés par le Département, au cas où la diffusion des rapports complets ne serait pas possible. Cette décision a ensuite été approuvée par la Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix.

avec la division ou le bureau compétent du DPO ou du DPPA. La divulgation d'un rapport confidentiel ou strictement confidentiel doit se faire suivant le principe du besoin d'en connaître, conformément à la circulaire ST/SGB/20076.

SUIVI

29. La mise en œuvre de ces procédures est contrôlée et appuyée par le Groupe des directives et de la formation (DPPA/PMD/GLU) et par l'Équipe de gestion des connaissances et de formulation des directives (DPO/DPET/KMG).
 30. Dans les missions, le (la) chef de cabinet, avec l'appui du (de la) spécialiste des politiques et des meilleures pratiques ou de la personne référente (selon le cas), doit suivre la réalisation des examens des enseignements tirés de l'expérience et s'assurer qu'elle est conforme aux présentes procédures. Il s'agit par exemple de tenir un registre des examens terminés et d'autres supports d'apprentissage, y compris sur la suite à donner aux recommandations issues des examens. Un tel registre devrait également être tenu à des fins d'audit.
-



Examen des enseignements tirés Modèle

Une copie du rapport sur les enseignements tirés de l'expérience au format *Microsoft Word* doit être envoyée l'adresse dppa-policy@un.org ou peacekeeping-bestpractices@un.org aux fins de son téléchargement la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de paix et de sa diffusion, le cas échéant. On trouvera des exemples de rapport et d'autres documents d'orientation sur le site PPDB.un.org.

Participants : Énumérez toutes les personnes participant à l'examen des enseignements tirés de l'expérience (fonction et nom). Indiquez qui a animé ou supervisé les discussions pendant l'examen.

Personnes ayant demandé la conduite de l'examen des enseignements tirés : Noms et fonctions.

Mots-clés associés à l'examen des enseignements tirés : Trouvez plusieurs mots-clés à associer à l'examen, qui faciliteront la recherche dans la base de données.

1. Résumé [idéalement 2 pages]

1.1. Aperçu des principales conclusions et recommandations issues de l'examen

2. Contexte [idéalement 1 à 2 pages]

2.1. Raison d'être de l'examen/énoncé du problème et objectifs

2.2. Portée de l'examen (sujet abordé et période à couvrir)

2.3. Méthode (description du moment et de la manière dont les informations ont été recueillies, analysées et traitées, y compris les sources)

2.4. Résultats escomptés de l'examen

3. Corps principal du rapport

3.1. Résumé des principaux thèmes analysés

3.2. Sous-thème I

- Brève description
- Description des conclusions
- Analyse des conclusions, y compris enseignements tirés de l'expérience et bonnes pratiques
- Recommandations spécifiques, claires, réalistes, applicables et utiles

3.3. Sous-thème II

- Brève description
- Description des conclusions
- Analyse des conclusions, y compris enseignements tirés de l'expérience et bonnes pratiques
- Recommandations spécifiques, claires, réalistes, applicables et utiles

[Ajouter autant de thèmes que nécessaire]

4. Conclusion [idéalement 1 page]

4.1. Résumé des principales conclusions de l'examen. Indiquer également les domaines qui nécessitent des recherches supplémentaires.

5. Pièces jointes

- Cahier des charges
- Liste des abréviations
- Liste des entretiens ou réunions organisés
- Bibliographie des documents/supports présentés pour examen, y compris les politiques clés ou les directives disponibles pertinentes pour l'activité

6. Personnes à contacter

Indiquez le nom, la fonction, le numéro de téléphone et l'adresse électronique de la ou des personnes à contacter pour les questions relatives au suivi.

7. Observations concernant l'examen

Pour toute observation concernant cet examen, veuillez écrire à [personne à contacter mentionnée ci-dessous] et/ou au DPPA/PMD/GLU, à l'adresse dppa-policy@un.org, ou à la DPO/DPET/PBPS/KMG, à l'adresse peacekeeping-bestpractices@un.org. Merci d'indiquer dans votre message votre nom, votre fonction, votre mission/bureau, ainsi que le titre du rapport concerné. »

Pied de page :

Le présent rapport ne reflète pas nécessairement les vues ou les politiques du DPPA, du DPO ou de l'ONU. Pour toute question, veuillez contacter le Groupe des directives et de la formation (DPPA/PMD/GLU), à l'adresse dppa-policy@un.org, ou l'Équipe de gestion des connaissances et de formulation des directives (DPO/DPET/KMG), à l'adresse peacekeeping-bestpractices@un.org.

Exemple de cahier des charges

Examen des enseignements tirés

Dispositifs de liaison du Département des affaires politiques³²

Contexte, raison d'être et objectifs

Depuis que le premier dispositif de liaison du Département des affaires politiques, le Bureau de liaison de l'ONU à Addis-Abeba, a commencé ses travaux en 1998, le nombre et l'ampleur des dispositifs de liaison ont augmenté eu égard à leur importante contribution à la mise en œuvre du mandat du Département.

Bien que les échos reçus des partenaires soulignent combien les dispositifs de liaison contribuent aux travaux du Département, notamment en ce qui concerne les partenariats avec les organisations régionales, il est nécessaire de recueillir et de compiler des informations sur ces dispositifs car aucun bilan ni aucune analyse n'ont encore été effectués.

Dans ce contexte, la Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix a approuvé un examen des enseignements tirés de l'expérience concernant les dispositifs de liaison du Département dans le cadre du plan annuel d'apprentissage et d'évaluation 2018 du Département. L'examen vise à éclairer l'apprentissage interne du Département, à fournir des informations propres à améliorer la performance et à appuyer les activités visant à encourager les donateurs à maintenir ou à accroître leur appui financier en faveur des dispositifs de liaison.

Portée de l'examen

L'examen portera sur les onze dispositifs de liaison autonomes du Département des affaires politiques, qui exerçaient des fonctions de liaison clés au début de septembre 2018³³. Bien que ces dispositifs existent depuis 1998, à des fins d'actualité et de pertinence, on s'intéressera à la période 2016-2018.

L'examen consistera à analyser la contribution des dispositifs de liaison aux trois buts et aux huit objectifs connexes décrits dans le *Plan stratégique 2016-2019* du Département des affaires politiques, compte étant tenu des droits humains et des questions de genre. Pour ce faire, on s'intéressera principalement aux bonnes pratiques, aux difficultés rencontrées et aux enseignements tirés de l'expérience, après quoi on formulera des recommandations visant à améliorer la performance.

But 1 : Renforcer la paix et la sécurité internationales grâce à des processus inclusifs de prévention, de médiation et de consolidation de la paix

Objectif stratégique 1 : Définir le programme de prévention des conflits

Objectif stratégique 2 : Renforcer les mesures de gestion et de règlement des conflits

Objectif stratégique 3 : Investir en faveur de la pérennisation de la paix

³² Le 1^{er} janvier 2019, dans le cadre de la réforme de l'infrastructure de paix et de sécurité de l'ONU, le Département des affaires politiques est devenu le Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix comme suite à la fusion du Département des affaires politiques et du Bureau d'appui à la consolidation de la paix.

³³ Ces dispositifs sont situés à Addis-Abeba, à Bangkok, à Bruxelles, à Buka, à Gaborone, à Jakarta, à Katmandou, à Kiev, à Nairobi, à Pékin et à Vienne. Le bureau de liaison au Népal a été fermé le 7 septembre 2018. L'examen ne couvrira pas les dispositifs de liaison établis dans le cadre de missions politiques spéciales, telles que la cellule de liaison du Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et le Sahel, à Nouakchott, ou le Bureau de liaison des missions politiques spéciales en Afghanistan et en Iraq, basé à Téhéran.

But 2 : Approfondir et élargir les partenariats au sein de l'ONU et au-delà

Objectif stratégique 4 : Approfondir les relations avec les États Membres de l'ONU et les organisations régionales

Objectif stratégique 5 : Renforcer les liens au sein du système des Nations Unies

Objectif stratégique 6 : Élargir les réseaux de partenaires

But 3 : Préparer l'avenir - garantir l'efficacité institutionnelle

Objectif stratégique 7 : Revoir et mettre à jour la gestion des connaissances, les grandes orientations et la prise de décisions

Objectif stratégique 8 : Poursuivre la professionnalisation des ressources humaines et leur gestion

L'examen fournira également un aperçu des mandats, des sources de financement, des lieux et des dotations en effectifs des dispositifs de liaison. Elle ne portera pas sur les enseignements tirés des phases de création, de transition et de fermeture des dispositifs de liaison.

On s'appuiera sur les données relatives aux dispositifs de liaison à Bruxelles, à Vienne, à Bangkok et à Jakarta recueillies par le Bureau de la Secrétaire générale adjointe aux affaires politiques et à la consolidation de la paix dans le cadre de l'*examen à mi-parcours du Plan stratégique 2016-2019 du DPPA*. Des données supplémentaires sur ces dispositifs seront recueillies si nécessaire. Lors de la collecte de données, on s'intéressera en priorité aux dispositifs de liaison qui n'ont pas été visités lors de l'examen à mi-parcours du Plan stratégique.

Méthode

L'examen sera mené par le Groupe des directives et de la formation de la Division des politiques et de la médiation (PMD) du Département des affaires politiques, en étroite consultation avec le Bureau de la Secrétaire générale adjointe.

Le ou la spécialiste des questions politiques chargé(e) de l'examen :

- procédera à une étude préliminaire des documents pertinents et entamera des échanges avec des personnes-ressources, le cas échéant ;
- élaborera un plan de recherche détaillé fondé sur la méthode utilisée pour l'*Examen à mi-parcours du plan stratégique 2016-2019* du Département des affaires politiques et le diffusera pour recueillir des observations ;
- organisera des entretiens individuels ou des discussions de groupe avec des participants sélectionnés, tels que des fonctionnaires du DPPA, des partenaires de l'ONU et des représentants des États Membres et des organisations régionales (par téléphone ou en personne) ;
- recueillera des données à l'aide d'une enquête si nécessaire ;
- analysera les données recueillies, recensera les enseignements tirés de l'expérience et les meilleures pratiques, puis formulera des recommandations ;
- présentera les principales conclusions aux parties prenantes clés (éventuellement dans le cadre d'un atelier de validation organisé en marge de la réunion de 2018 des chefs des composantes Affaires politiques des missions de l'ONU) et intégrera les retours d'information ;
- soumettra le projet de rapport, le projet de stratégie de diffusion (en tenant compte du niveau de confidentialité du rapport) et proposera des mesures destinées à donner suite aux principales recommandations au Bureau de la Secrétaire générale adjointe et à la Division des politiques et de la médiation afin de recueillir leurs observations ;

- soumettra le rapport final accompagné du projet de plan d'action pour la suite donnée aux principales recommandations au Bureau de la Secrétaire générale adjointe aux fins d'approbation ;
- assurera l'archivage du rapport final et des documents connexes ;
- appuiera la mise en œuvre de la stratégie de diffusion et des mesures destinées à donner suite aux recommandations ;
- communiquera des informations actualisées au Conseil pour l'apprentissage et l'évaluation du Département.

Réalizations concrètes escomptées

- Plan de recherche
- Rapport sur les enseignements tirés de l'expérience fondé sur les orientations pertinentes du DPPA
- Plan d'action pour la suite donnée aux principales recommandations
- Stratégie de diffusion

Calendrier et ressources

Les travaux commenceront en août 2018 et devraient être menés à bien en décembre 2018. Les activités de diffusion et de suivi devraient être achevées au cours du premier trimestre 2019. Les déplacements sur le terrain et/ou l'organisation d'actions de collecte et de validation des données seront financés par des ressources extrabudgétaires de la Division des politiques et de la médiation du Département des affaires politiques, si nécessaire.

Modèle de résumé pour les documents du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix

Évaluations et examens des enseignements tirés de l'expérience : résumés destinés à une diffusion externe

Modèle

À la suite d'une décision de la Secrétaire générale adjointe, Mme DiCarlo, tous les outils de connaissance du DPPA (évaluations, bilans des enseignements tirés de l'expérience, examens, etc.) doivent comporter un résumé qui pourra être diffusé à l'intérieur et à l'extérieur du Département si le document complet ne peut pas être rendu public. Lors de l'élaboration du résumé, les responsables doivent tenir compte du public visé et décider s'il est nécessaire d'apporter des modifications aux conclusions et/ou recommandations d'un rapport potentiellement sensible. On trouvera des orientations sur la gestion des informations sensibles dans la circulaire du Secrétaire général intitulée « Informations sensibles ou confidentielles : classement et maniement » (ST/SGB/2007/6).

Contexte : (400 mots maximum)

- Cette section doit présenter rapidement le contexte de l'examen et un bref historique du processus, de la thématique ou du domaine fonctionnel faisant l'objet de l'examen. Elle doit également expliquer la portée de l'examen, ses objectifs et la méthode utilisée.

Principaux résultats et conclusion : (500 mots maximum)

- Cette section doit présenter les principaux résultats et les principales observations, en mettant en évidence les enseignements tirés de l'expérience et les bonnes pratiques pour chaque question analysée.

Recommandations, y compris les prochaines étapes : (500 mots maximum)

- Cette section doit résumer les principales recommandations sur les moyens d'améliorer l'efficacité des travaux dans le processus, la thématique ou le domaine fonctionnel faisant l'objet de l'examen. Les recommandations doivent découler des résultats de l'examen et être spécifiques, claires, réalistes, applicables et utiles, et s'adresser principalement aux participants mais aussi à l'Organisation dans son ensemble, le cas échéant. Il convient de recenser les domaines dans lesquels il est nécessaire d'élaborer des politiques (s'il y a lieu) et de déterminer à qui s'adressent les recommandations (par exemple : Siège/mission).

Modèle de plan de suivi de la mise en œuvre

Mise en œuvre et suivi des principales recommandations issues des activités d'apprentissage et d'évaluation
Date

Intitulé de l'activité :

Recommandation principale	Mesures proposées	Entité principale	Niveau de priorité ³⁴ et calendrier proposés	Axe de travail ³⁵	État d'application ³⁶	Mesures prises (ou observation)

³⁴ Élevé ; Moyen ; Faible.

³⁵ Questions de fond/Questions politiques ; Politique/Directive ; Questions transversales ; Partenariats/Coordination ; Questions administratives/Questions d'appui.

³⁶ Pas encore appliquée ; En cours d'application ; Appliquée ; Caduque.