

**Renforcer l'exploitation de la recherche
sur les politiques dans le cadre
du Programme de développement
durable à l'horizon 2030**

Établi par

Petru Dumitriu

Corps commun d'inspection

Genève 2018



Nations Unies

**Renforcer l'exploitation de la recherche
sur les politiques dans le cadre
du Programme de développement
durable à l'horizon 2030**

Établi par

Petru Dumitriu

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2018

Équipe responsable :

Petru Dumitriu, Inspecteur

Sofia Palli, Attachée de recherche

Hervé Baudat, Assistant de recherche

Yixuan Li, Stagiaire

Seo Rim Kim, Stagiaire

Résumé

Renforcer l'exploitation de la recherche sur les politiques dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 **JIU/REP/2018/7**

Contexte : le Programme de développement durable à l'horizon 2030

Le présent rapport vise à mettre en avant l'atout exceptionnel que constitue la recherche dans le système des Nations Unies, à lui donner davantage de visibilité et à trouver des moyens de l'exploiter de manière plus efficace et transparente.

Étudiant pour la première fois la fonction de recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies, le Corps commun d'inspection (CCI) n'a pu trouver d'évaluations exhaustives des politiques et activités dans ce domaine. Si les principaux produits conceptuels, que sont notamment les publications phares et autres produits de recherche de portée mondiale, représentent une interface très visible entre le système des Nations Unies et les gouvernements, les universités et le grand public, les processus de recherche interne, que les décideurs n'ont jamais considérés comme des éléments institutionnels majeurs, sont assez opaques. Lorsqu'elles diffusent les informations les plus pertinentes au sujet de leurs travaux, de leur pensée stratégique et de leur vision sur les questions mondiales, nombre d'entités des Nations Unies apposent leur marque propre sur les produits de recherche pour produire des retombées, mais les décideurs n'ont pas traité la production, les coûts et l'exploitation de la recherche avec toute l'attention et la transparence qu'ils méritent.

C'est le Programme de développement durable à l'horizon 2030, avec son approche universelle, globale et intégrante touchant à toutes les dimensions du développement durable, qui rend indispensables les mesures collaboratives et les approches interdisciplinaires à l'échelle du système, ainsi que les relations avec les autres parties prenantes. La réalisation des objectifs de développement durable exige notamment qu'à tous les niveaux les politiques et la planification soient fondées sur l'analyse des faits. Il est essentiel d'exploiter convenablement la recherche pour appréhender l'évolution des dynamiques économiques, sociales et environnementales et pour anticiper et prévenir les nouveaux problèmes en orientant et en favorisant la pensée critique dans les débats sur les politiques à adopter.

Le présent rapport vise à sensibiliser sur l'importance de la fonction de recherche pour appuyer un programme de développement durable porteur de transformations. On y insiste sur la nécessité de mieux entendre les voix des chercheurs dans la prise de décisions.

Surtout, on espère que l'application des recommandations qui y sont formulées contribuera à renforcer le rôle du système des Nations Unies comme créateur, catalyseur et diffuseur d'une recherche éprouvée, objective et fiable.

Objectifs et portée

L'objectif global de la présente étude est de présenter des éléments factuels sur l'exploitation de la recherche sur les politiques, de recenser les lacunes et les doubles emplois dans les cycles de recherche et de mettre en avant des moyens permettant au système des Nations Unies de produire et d'utiliser la recherche plus efficacement, en particulier pour contribuer à la mise en œuvre des objectifs de développement durable. Plus précisément, dans la présente étude, le CCI :

- Examine les configurations institutionnelles (cadres d'action, orientations, procédures d'assurance-qualité et processus) permettant de gérer une recherche sur les politiques qui soit efficace ;
- Évalue les capacités internes pour déterminer l'adéquation et l'efficacité des politiques relatives à l'exploitation de la recherche ;

- Recense les facteurs, déterminants et problèmes liés à l'exploitation de la recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies ;
- Sollicite et met en avant les vues de publics extérieurs qualifiés, en particulier du milieu universitaire, sur l'utilisation des produits de recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies, comme vecteur de dialogue et de partenariats ;
- Évalue les possibilités de mobiliser les capacités internes actuelles pour intensifier et pérenniser les partenariats avec le milieu universitaire et le monde de la recherche et formule des recommandations à cet effet ;
- Recense les éventuelles possibilités d'améliorer la coordination des actions concernant la recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies et recommande des mesures pour les concrétiser.

La présente étude ne contient pas d'évaluation de la qualité des produits de recherche énumérés dans ce rapport, et ne constitue pas non plus une tentative de mesurer les retombées réelles de tous les travaux de recherche produits dans le système des Nations Unies. Un tel objectif pourrait faire l'objet d'une étude ultérieure, une fois que les recommandations formulées dans le présent rapport auront été appliquées. On y examine uniquement les configurations, mécanismes, politiques et processus institutionnels qui sont susceptibles de renforcer l'exploitation de la recherche.

Concepts

À défaut d'une définition largement connue et acceptée, aux fins de la présente étude on entend par « exploitation de la recherche sur les politiques » l'ensemble des activités qui : a) renforcent la production de travaux de recherche, en veillant à la pertinence des sujets grâce à un dialogue avec les utilisateurs visés, en communiquant efficacement les résultats ou en les synthétisant et reformulant pour différents publics ; et b) appuient l'utilisation de la recherche, en renforçant la capacité de ses utilisateurs, notamment les décideurs, à accéder aux données factuelles, à les évaluer, à les synthétiser et à les utiliser. Dernière étape de la fonction de recherche, son efficacité repose sur les précédentes (définition des programmes de recherche, choix des produits de recherche, contrôle-qualité, large diffusion et intégration et communication).

Les concepts liés à la recherche qui sont employés dans la présente étude s'entendent comme suit :

- *Recherche* : processus de collecte, d'analyse et d'interprétation de données, d'informations et de connaissances afin de mieux cerner un sujet ;
- *Recherche sur les politiques* : travaux de recherche ayant pour but d'étayer et d'éclairer la prise de décisions et d'influer sur les politiques à mener et les mesures à prendre ;
- *Fonction de recherche* : ensemble des activités institutionnelles dans un cycle de recherche reposant sur des politiques, des mécanismes et des ressources institutionnelles ;
- *Produits de recherche* : publications contenant des résultats de recherche, selon la classification et la définition des entités.

Pourquoi la recherche sur les politiques est-elle nécessaire ?

La demande de travaux de recherche sur les politiques dans les entités des Nations Unies répond à des besoins divers, selon la nature des mandats et responsabilités de chaque entité dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, les besoins spécifiques liés aux programmes et projets, les changements de stratégie et l'adaptation aux dynamiques de l'environnement opérationnel. Au-delà de ces différences, l'appui à la recherche sur les politiques est essentiel à la réalisation de plusieurs objectifs opérationnels :

- Produire des éléments factuels susceptibles d'éclairer et de guider l'élaboration des politiques et des programmes ainsi que les activités de sensibilisation, de définir les priorités et d'appuyer les activités opérationnelles ;
- Recueillir et analyser des données afin de dégager et de suivre des tendances, des caractéristiques et les nouvelles questions qui se posent, de manière objective et éprouvée ;
- Fournir des critères pertinents pour la prise de décisions ;
- Comprendre les obstacles et les possibilités, et formuler des options pour l'élaboration de politiques fondées sur des éléments factuels ;
- Comprendre et appuyer l'élaboration de règles et de normes, et de directions et de codes de pratiques ;
- Contribuer à renforcer la réputation des entités des Nations Unies afin qu'elles soient perçues comme des sources de connaissances à jour et faisant autorité.

Les besoins des États Membres sont fondamentaux pour définir les programmes de recherche. Il est également nécessaire de revoir constamment les mandats de recherche, et de prévoir des filières de remontée claire, afin d'améliorer l'efficacité des processus de recherche. Sans cet appui à la prise de décisions, des doubles emplois et des chevauchements des activités pourraient apparaître, et les approches adoptées dans un même domaine d'action ou la compréhension des besoins des États Membres pourraient se trouver fragmentées ou incohérentes. Il peut également en découler une méconnaissance des enjeux, une diffusion insuffisante des résultats présentant un intérêt commun et un gaspillage de temps et de ressources, ainsi qu'un risque plus grand que soient prises de mauvaises décisions.

Une double dimension

La bonne exploitation de la recherche dans le système des Nations Unies dépend de la convergence de facteurs internes et externes qui contribuent, sur l'ensemble du cycle de recherche, à la qualité et à la pertinence des produits finaux, et repose également sur la relation entre les fournisseurs et les utilisateurs de la recherche, y compris hors du système des Nations Unies.

Dans la présente étude, on s'est tout d'abord attaché à cartographier et à documenter la manière dont les entités produisent la recherche sur les politiques *en interne*, en particulier en établissant s'il existait l'assurance-qualité voulue. On y souligne les bonnes pratiques visant à améliorer la qualité de la recherche, à mieux motiver les fonctionnaires et à récompenser la production d'une recherche indépendante et novatrice et son exploitation.

On s'est ensuite intéressé à l'utilisation réelle, dans le système des Nations Unies, de travaux de recherche pertinents pour les objectifs de développement durable qui ont été produits *en externe*, par des universités ou autres entités de recherche. En consultant les principaux réseaux universitaires, on a pu produire des réflexions et des points de vue novateurs sur les problèmes existants et les solutions envisageables sous différentes perspectives.

Principales conclusions sur la production de recherche interne

Le paysage de la recherche sur les politiques menée dans les entités des Nations Unies est extrêmement hétérogène. On constate des *différences considérables dans la manière dont les entités appréhendent et mènent les activités de recherche*. Inhérente à un système dont les entités sont dotées de capacités et ressources internes différentes, cette hétérogénéité est accentuée par des exigences liées aux programmes ou aux activités qui varient nettement, certaines entités étant très axées sur la recherche et le renforcement des capacités, tandis que d'autres remplissent des fonctions opérationnelles.

Dans certaines entités décentralisées, *l'assurance-qualité de la recherche sur les politiques et de son exploitation n'est pas cohérente à l'échelle de l'entité*. Le siège d'une entité n'a pas toujours connaissance des travaux de recherche menés dans les autres bureaux. La faible coordination entre le siège et les bureaux de pays, et entre les experts techniques, les experts de la communication et les services opérationnels, peut également

nuire à la diffusion et à l'exploitation de la recherche, et notamment favoriser une fragmentation ou des doubles emplois dans les activités et les ressources, des disparités et un manque de cohérence.

Les directives et les politiques relatives au cycle de production, d'assurance-qualité et de diffusion de la recherche, lorsqu'elles existent, sont nécessaires, mais pas suffisantes. *Les processus de recherche ne sont pas toujours intégrés à la vision stratégique de l'entité.* La vision et les mesures permettant l'exploitation de la recherche, qui visent à faire en sorte que ses résultats soient lus et validés par un public plus large et produisent des retombées, ne sont pas toujours prises en compte dans la planification de la recherche sur les politiques. On constate également une faible transparence concernant les coûts de la recherche en termes de ressources humaines et financières.

Pour de nombreux produits de recherche, les interlocuteurs du CCI ne savaient pas très bien *ce qui relevait de la recherche sur les politiques, voire affichaient des opinions divergentes sur cette question.* Si l'Inspecteur reconnaît que cette divergence d'opinions tient aux besoins spécifiques des entités en matière de recherche, et dans certains cas pourrait y répondre, le manque de clarté entre pairs parmi les fonctionnaires pourrait également traduire l'absence de directives institutionnelles et de transparence dans la définition des programmes.

Les actuels *cadres de suivi applicables à l'exploitation de la recherche ne sont pas totalement adaptés pour pouvoir rendre compte de l'utilisation et de la pertinence des produits de recherche.* À quelques exceptions notables près, l'équipe responsable n'a pu trouver d'évaluation ou de quelconque forme de mécanisme concret de retour d'information ou de suivi concernant l'exploitation de la recherche sur les politiques par les divers publics cibles à long terme. Le suivi était généralement limité à des mesures quantitatives. Même lorsqu'il existait des enquêtes sur l'exploitation, elles ne rendaient pas convenablement compte des résultats, et les réponses n'étaient pas ventilées selon les groupes cibles. Les indicateurs de résultats concernant l'exploitation ne reposaient pas toujours sur des référentiels clairement définis, mais semblaient plutôt traduire ce que les entités pensaient pouvoir réaliser d'après leur expérience antérieure.

La plupart des entités ne sont pas parvenues à déterminer quelle était la meilleure façon d'utiliser les capacités existantes pour exploiter la recherche, et ce n'est pas faute de disposer de compétences pertinentes. Les fonctionnaires qui exercent à la fois des rôles de recherche et d'élaboration de politiques sont souvent les mieux placés pour comprendre les dynamiques d'une recherche sur les politiques qui soit pertinente. Toutefois, *les compétences internes qui permettent d'exploiter la recherche étant insuffisamment cartographiées, les entités se tournent vers des ressources extérieures, au lieu de donner une incitation et une formation à leurs propres fonctionnaires.*

Si la recherche est censée être vectrice d'innovation et de transformation, les sujets sans risques ou peu controversés, les thèmes récurrents et la reproduction d'idées déjà vues, y compris dans le choix des sujets et des méthodologies de recherche, prédominent dans le programme de recherche sur les politiques. Les directeurs de recherche obéissent souvent à des impératifs bureaucratiques, au lieu d'inciter les fonctionnaires des Nations Unies à entreprendre des travaux de recherche. Parfois, les impératifs administratifs prévalent sur l'autonomie intellectuelle.

* * *

Malgré ce constat, il existe de bonnes pratiques dans le système des Nations Unies, qui ne peuvent certes être transposées telles quelles, eu égard aux différences observées dans les mandats, les ressources et les besoins spécifiques de chaque entité. Néanmoins, dans le présent rapport, certaines bonnes pratiques sont recensées et mises en exergue, dans l'espoir qu'elles inspireront au moins d'autres entités à en faire plus avec les moyens existants.

Somme toute, l'Inspecteur estime qu'une dynamique favorisant l'exploitation plus efficace de la recherche, en s'appuyant sur *quelques principes directeurs et modes opératoires pour la communication et la collaboration, permettrait à toutes les entités des Nations Unies de jouer le rôle d'un réseau de recherche à l'échelle du système.*

Principaux constats sur l'utilisation de travaux de recherche sur les politiques produits en externe : le point de vue des universités

Pour compléter les constats des entités participantes du CCI, le point de vue du milieu universitaire a été recueilli au moyen d'une enquête sur les perceptions et d'un mini-questionnaire, qui ont été diffusés pour le compte du CCI par cinq réseaux universitaires mondiaux dans un louable esprit de partenariat. Au total, 492 chercheurs, professeurs d'université et spécialistes des sciences sociales et des sciences politiques. Cette consultation des acteurs universitaires visait deux objectifs : déterminer comment le système des Nations Unies pourrait *utiliser au mieux les connaissances externes* et *tisser des liens avec le milieu universitaire*.

Perception globale

Selon une majorité des personnes interrogées, l'accès aux ressources des Nations Unies était insuffisant (46,3 %) ou nul (11,4 %), tandis que 30,6 % d'entre elles déclaraient avoir un accès satisfaisant aux interlocuteurs et à l'information des Nations Unies.

Le milieu universitaire manifeste un réel intérêt pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et la vision sur laquelle il repose. Selon une majorité des personnes interrogées, leurs organisations intégraient systématiquement (28,8 %) ou sélectivement (46,3 %) les objectifs de développement durable dans leurs programmes de recherche.

Toutefois, les personnes interrogées estimaient que leurs produits de recherche étaient loin d'être utilisés convenablement : selon plus de 60 % d'entre elles, le système des Nations Unies avait insuffisamment utilisé les produits de recherche universitaire ou pas du tout.

Concernant l'influence de la recherche externe sur la prise de décisions ou l'élaboration de normes aux Nations Unies, la majorité des personnes interrogées (62,1 %) estimaient que la recherche n'avait pas assez ou pas du tout d'influence.

Problèmes

- Il n'existe pas de stratégie ni d'appui ou de ressources pour la recherche permettant de prendre en compte systématiquement les connaissances dans un format directement exploitable ;
- Le système des Nations Unies privilégie le recours aux consultants, et manifeste peu d'intérêt voire une crainte vis-à-vis du débat sur des domaines d'incertitude qui sont essentiels pour que la recherche puisse apporter une contribution pertinente ;
- Le système des Nations Unies fait excessivement appel aux universités et centres de recherche des pays du Nord pour la recherche, qui est produite de manière disproportionnée par ces acteurs, au lieu de renforcer les capacités nationales des pays du Sud, et de travailler avec leurs chercheurs pour contribuer à trouver des solutions aux problèmes de leurs pays ;
- Les chercheurs ont du mal à naviguer dans la bureaucratie et la politique des Nations Unies, et à surmonter les contraintes de confidentialité des Nations Unies – un facteur inhibiteur exacerbé par l'absence de mécanisme permettant aux entités des Nations Unies de faire connaître leurs besoins de recherche au milieu universitaire ;
- Les systèmes de gestion des connaissances dans le système des Nations Unies ne conviennent pas pour aider les fonctionnaires à trouver et à utiliser les travaux de recherche externes pertinents ;
- Le choix des sujets de recherche et la sélection des chercheurs ne sont pas assez transparents et ouverts ;
- Il n'existe pas de processus systématiques et prévisibles ni de pratiques et de cadres permettant de mettre en relation le système des Nations Unies et le milieu universitaire pour des projets de recherche sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

L'enquête auprès des universités a fourni des points de vue concrets sur les caractéristiques d'une exploitation efficace de la recherche sur les politiques et des suggestions sur les formes que devraient prendre l'institutionnalisation de l'interaction et des partenariats dans ce domaine. Ces partenariats aideraient à mieux comprendre les points de vue et à mieux communiquer les préoccupations, et à définir un langage commun pour trouver des solutions. Ils permettraient également de mieux faire cadrer la planification et la production de connaissances universitaires avec l'intérêt qu'elles présentent pour les politiques, tout en permettant aux entités des Nations Unies de solliciter régulièrement le milieu universitaire.

* * *

Étude de cas : recherche sur les migrations

Au cours de l'étude, l'Inspecteur a trouvé de nombreux exemples d'utilisation des résultats de la recherche pour la prise de décisions et de mesures sur les objectifs de développement durable. Une thématique, celle des migrations, a été retenue pour illustrer la portée multidisciplinaire de la fonction de recherche sur les politiques dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Les migrations étant une question mondiale, multiforme et multidimensionnelle, l'Inspecteur a estimé que les conclusions connexes, si on en faisait une projection et une analyse critique, pourraient s'avérer utiles pour conceptualiser la recherche dont on avait besoin dans d'autres domaines complexes des objectifs de développement durable. Ces domaines présenteraient deux caractéristiques communes : la nature interdisciplinaire du sujet et la nécessité d'une coopération interinstitutions dans la recherche. Dans le contexte particulier de la présente étude, et sur la base des informations recueillies au moyen d'un questionnaire spécial supplémentaire consacré à la recherche sur les migrations, ces deux critères s'appliquaient comme suit :

- *Une recherche interdisciplinaire* – la thématique des migrations concerne non seulement le mandat thématique de certaines entités chefs de file, comme l'Organisation internationale pour les migrations, mais aussi les multiples préoccupations et activités d'autres entités des Nations Unies ;
- *Une recherche collaborative* – la recherche est coconçue, coproduite et co-utilisée, ou du moins procède d'un mécanisme systématique institutionnalisé de concertation entre les entités.

En analysant le cas de la recherche sur les migrations, l'Inspecteur a pu qualifier de bonnes pratiques les progrès actuels sur ce sujet, car ils montraient que ces critères pourraient être applicables à d'autres domaines intéressant le Programme de développement durable à l'horizon 2030, et tirer trois conclusions fondamentales :

- La recherche collaborative fait globalement écho à la nécessité d'apporter une perspective interdisciplinaire aux activités de recherche ;
- Le mécanisme de collaboration actuel est davantage le fruit d'initiatives isolées et de besoins au cas par cas qu'un processus systématique caractérisé par la définition de programmes communs, le partage des connaissances et la coconception et la coproduction de la recherche ;
- Si les diverses initiatives ne convergent pas nécessairement dans la même direction, on commence à voir émerger une recherche collaborative plus systématique.

* * *

Dans le présent rapport, 12 recommandations sont formulées à l'intention des destinataires suivants : recommandation 10 à l'Assemblée générale ; recommandation 3 au Conseil économique et social ; recommandation 9 aux organes directeurs des entités des Nations Unies ; recommandations 5, 6, 7 et 12 au Secrétaire général ; recommandation 11 au Secrétaire général et à la Directrice générale de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) ; et recommandations 1, 2, 4 et 8 aux chefs de secrétariat des entités des Nations Unies.

Recommandation faite à l'Assemblée générale

Recommandation 10

L'Assemblée générale devrait prendre des mesures visant à accorder une place plus importante aux notes de synthèse produites par les entités des Nations Unies spécialisées dans la recherche, et à en renforcer l'utilisation, en se basant sur un rapport que le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies lui présentera, au plus tard à sa soixante-quatorzième session (2019-2020). (page 54)

Recommandation faite au Conseil économique et social

Recommandation 3

Le Conseil économique et social devrait demander un examen exhaustif des priorités définies dans les programmes de recherche des commissions régionales, prenant en compte les partenariats et l'affectation des ressources, eu égard à leur rôle de centres de réflexion dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. (page 17)

Recommandations faites aux organes directeurs

Recommandation 9

Les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient prendre des mesures pour veiller à ce que les engagements pris en faveur de la collaboration interinstitutions, y compris la création d'une plateforme mondiale de connaissances en ligne et la facilitation des échanges universitaires, prévues dans le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, soient mis en œuvre d'ici à la fin 2020. (page 45)

Recommandations faites au Secrétaire général

Recommandation 5

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait élargir la portée de son engagement à évaluer les activités des instituts de recherche et de formation afin d'y inclure les travaux de recherche des autres entités des Nations Unies, en tenant compte des constats faits à l'échelle du système et des recommandations formulées dans le présent rapport. (page 18)

Recommandation 6

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en sa qualité de Chef du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait envisager de prier les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait d'élaborer une politique d'accès libre aux données à l'échelle du système, permettant la mise en commun de logiciels et de travaux de recherche entre les entités des Nations Unies. (page 36)

Recommandation 7

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et les chefs de secrétariat des autres entités des Nations Unies devraient examiner le degré de participation des chercheurs des pays du Sud et adopter des politiques et des cadres qui stimuleront un renforcement des capacités pour tous les volets des fonctions de la recherche sur les politiques, y compris l'exploitation de la recherche au niveau national, et faire rapport à ce sujet à l'Assemblée générale et aux organes directeurs, respectivement, d'ici à la fin 2020. (page 38)

Recommandation 12

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en consultation avec tous les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies, devrait encourager les partenariats à long terme avec le milieu universitaire aux niveaux mondial, régional et national, et élaborer des directives de base pour ces partenariats. (page 64)

*Recommandations faites au Secrétaire général
et à la Directrice générale de l'UNESCO*

Recommandation 11

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et la Directrice générale de l'UNESCO devraient envisager la création, à titre expérimental et sur la base du volontariat, d'un Comité des publications commun ONU-Universités chargé de recenser les besoins de recherche à l'échelle du système et les moyens les plus efficaces de produire, de diffuser et d'exploiter la recherche sur les politiques de manière collaborative et participative, au plus tard d'ici à la fin 2020. (page 64)

Recommandations faites aux chefs de secrétariat

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui n'ont pas adopté de directives et de politiques sur la recherche devraient envisager d'élaborer, selon qu'il convient, un ensemble minimum de normes sur la production et l'exploitation de la recherche d'ici à la fin 2021. (page 10)

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient modifier la configuration de leurs systèmes de comptabilité analytique relatifs aux budgets-programme et à la gestion financière de manière à pouvoir rendre compte du coût des activités de recherche d'ici à la fin 2020. (page 14)

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient évaluer périodiquement les besoins de recherche et les potentiels fournisseurs de produits de recherche et les coûts associés, l'objectif de long terme étant de renforcer les capacités internes de recherche, selon qu'il convient, et d'utiliser systématiquement la recherche produite par le milieu universitaire. (page 18)

Recommandation 8

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies participant au Réseau des Nations Unies sur les migrations devraient demander aux services concernés d'évaluer les possibilités de collaboration interinstitutions, sur la base des intérêts convergents et des compétences spécifiques, concernant la prise de décisions sur les projets de recherche sur les migrations, d'ici à la fin 2019. (page 43)

* * *

Compte tenu de l'hétérogénéité du paysage de la recherche et de la nécessité de prendre des mesures supplémentaires pour améliorer l'exploitation de la recherche sur les politiques, l'Inspecteur a également adressé aux chefs de secrétariat des entités des Nations Unies les **recommandations informelles** suivantes :

- Prendre des mesures pour établir et renforcer le lien fonctionnel entre le recherche et l'élaboration des politiques, dans les entités, à tous les niveaux, afin de favoriser une prise de décisions pertinente et efficace (par. 60) ;
- Envisager l'utilisation des bases de données internes comme plateformes de partage des connaissances pour tous travaux de recherche en cours ou achevés afin de limiter le plus possible les doubles emplois et d'offrir davantage de possibilités de diffuser et d'exploiter la recherche (par. 61) ;
- Veiller à ce que les contributions spécifiques de la recherche sur les politiques dans la prise de décisions soient clairement formulées au niveau institutionnel, s'agissant notamment du rôle et de l'utilisation de chaque catégorie de produit de recherche (par. 101) ;
- Examiner les fonctions des comités des publications, ou en l'absence de tels comités, élaborer des plans qui définissent les responsabilités en matière d'assurance-qualité (par. 119) ;
- Envisager, dans les cadres qu'ils jugeront appropriés, d'intégrer un processus obligatoire d'examen externe par les pairs du cycle de recherche sur les politiques, afin de renforcer l'assurance-qualité (par. 123) ;
- Privilégier les capacités disponibles en interne pour le suivi des cadres de recherche, afin d'améliorer au maximum l'exploitation de la recherche et de réduire le plus possible les coûts (par. 134) ;
- Établir une approche systématique permettant de suivre et de documenter les progrès accomplis dans l'exploitation de la recherche à l'échelle du système et définir des mécanismes de retour d'information dans les entités (par. 154) ;
- Adopter une vision à long terme pour la recherche qui récompense la création de nouveaux produits de connaissances et aide à créer une culture interne qui incite à repousser les limites plutôt qu'à engranger des succès récurrents à court terme (par. 216) ;
- Réviser les règles et règlements applicables à la publication dans les revues spécialisées des résultats de la recherche menée par les fonctionnaires intéressés, afin de lever les restrictions et conditions inutiles et d'encourager les fonctionnaires à faire de la recherche et à publier leurs travaux (par. 244) ;
- Solliciter le point de vue du milieu universitaire et engager un dialogue stratégique avec les chercheurs et institutions de recherche externes afin d'analyser en collaboration les problèmes de nature systémique (par. 254) ;
- Encourager les fonctionnaires intéressés à rédiger – en posant un regard professionnel – des comptes rendus bibliographiques, et ainsi à diffuser les conclusions des travaux de recherche menés par les universités et les chercheurs (par. 255).

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Page</i>
Résumé.....	iii
Abréviations	xv
Index.....	xvii
I. Introduction	1
A. Contexte.....	1
B. Portée et objectifs	2
C. Méthodologie.....	3
D. Limites	5
II. Mécanismes et politiques institutionnels régissant l’exploitation de la recherche sur les politiques.....	7
A. Existence de politiques institutionnelles sur la recherche	7
B. Configuration institutionnelle pour la recherche sur les politiques.....	10
C. Ressources financières pour la recherche sur les politiques	13
III. Production et utilisation de la recherche	15
A. Producteurs des travaux de recherche	15
B. Catégories de produits de recherche	18
C. Utilisateurs finaux des travaux de recherche	22
IV. Assurance-qualité et suivi	26
A. Assurance-qualité et responsabilité : examens collégiaux	26
B. Évaluation et suivi de l’exploitation	29
V. Faciliter l’exploitation efficace de la recherche	31
A. Large diffusion et intégration	31
B. Libre accès aux résultats de la recherche dans le cadre du Programme de développement durable à l’horizon 2030.....	34
VI. Lier la recherche au programme de développement durable à l’horizon 2030 : la thématique des migrations comme étude de cas.....	39
A. Introduction	39
B. Contextualisation de l’exploitation de la recherche	40
C. Vers plus de cohérence à l’échelle du système	44
VII. Résoudre les problèmes.....	47
A. Problèmes internes ayant trait à l’exploitation de la recherche sur les politiques.....	47
B. Problèmes liés à l’interface science-politique.....	52
C. Renforcer les compétences pour la recherche et les capacités internes pour l’exploitation.....	55
D. Problèmes liés aux relations entre les Nations Unies et le milieu universitaire	56
VIII. Points de vue du milieu universitaire sur l’exploitation de la recherche	59
A. Personnes interrogées	59

B.	Perception globale de l'interaction	60
C.	Caractéristiques d'une exploitation efficace de la recherche sur les politiques	62
D.	Bâtir des ponts entre les Nations Unies et le milieu universitaire/le monde de la recherche	64
IX.	La marche à suivre : faire en sorte que la recherche des Nations Unies soit durable	67
Annexes		
I.	Liste de directives/politiques et cadres stratégiques pour la recherche	69
II.	Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection JIU/REP/2018/7	71

Abréviations

AEI	l'Association des études internationales
CCI	Centre du commerce international CNUCED/OMC
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CEA	Commission économique pour l'Afrique
CEE	Commission économique pour l'Europe
CEPALC	Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CESAO	Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
CESAP	Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DESA	Département des affaires économiques et sociales
DFID	Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
(GMG)	(Groupe mondial des migrations)
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IAEA	Agence internationale de l'énergie atomique
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OLA	Bureau des affaires juridiques
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida

PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNICRI	Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRISD	Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social
UNU	Université des Nations Unies
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle
WASD	World Association for Sustainable Development

Index

<i>Entité</i>	<i>Page</i>
AEI	xvi, 5, 64, 69
AIEA	2, 6, 77
CEA	xvi, 3, 8, 9, 20, 24, 27, 28, 40, 54, 60, 61, 75
CEE	xvi, 3, 17, 20, 27
Centre du commerce international CNUCED/OMC	xvi, 6, 21, 25, 28, 39, 40, 77
CEPALC	xvi, 20, 27, 38, 39, 61
CESAO	xvi, 4, 20, 27, 43, 44, 46, 54
CESAP	xvi, 3, 17, 20, 24, 27, 43, 46, 61
CNRS	xvi, 5, 64, 69
CNUCED	xvi, 6, 8, 11, 12, 20, 21, 24, 27, 28, 39, 43, 44, 45, 75, 77
Conseil universitaire pour le système des Nations Unies	5, 64, 69, 70
Département de l'appui aux missions	3
Département de l'information	3
Département des opérations de maintien de la paix	3, 12
DESA	xvi, 3, 8, 9, 11, 17, 20, 21, 24, 27, 28, 36, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 61, 75
DFID	xvi, 1, 25, 34, 35
École des cadres du système des Nations Unies	3, 4, 6
FAO	xvi, 6, 8, 11, 17, 21, 29, 30, 39, 43, 44, 45, 46, 61, 75, 77
FNUAP	xvi, 6, 12, 18, 20, 29, 77
Groupe mondial des migrations	xvi, 46, 48, 49
HCR	xvi, 6, 12, 29, 43, 44, 45, 46, 77
OACI	xvi, 6, 29, 77
OCHA	xvi, 3, 12, 20, 43, 44, 45
OIM	xvi, 3, 20, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49
OIT	xvi, 6, 7, 11, 20, 23, 27, 29, 35, 43, 44, 45, 60, 61, 75, 77
OLA	xvi, 3
OMI	xvi, 6, 29, 46, 75, 77
OMS	xvi, 6, 8, 9, 17, 21, 37, 60, 75, 77
ONUDC	xvi, 6, 11, 20, 21, 29, 61, 75, 77

<i>Entité</i>	<i>Page</i>
ONUDI	xvi, 6, 11, 21, 39, 76, 77
ONU-Femmes	xvi, 6, 11, 12, 21, 29, 43, 44, 45, 77
PAM	xvi, 6, 12, 43, 44, 45, 61, 77
PNUD	xvi, 3, 6, 8, 12, 13, 20, 24, 25, 29, 30, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 64, 76, 77
UIT	xvi, 6, 21, 77
UNESCO	iv, xvi, 5, 6, 8, 10, 11, 13, 20, 29, 38, 43, 44, 45, 46, 57, 64, 69, 70, 76, 77
UNICEF	xvii, 3, 6, 8, 9, 11, 12, 17, 20, 23, 29, 30, 31, 33, 36, 45, 60, 61, 76, 77
UNICRI	xvii, 3, 4, 6
UNITAR	xvii, 3, 4, 6
UNRISD	xvii, 3, 4, 6, 18, 25, 30, 34, 40, 43, 44, 45, 57, 59, 76
UNU	xvii, 3, 4, 6, 9, 18, 24, 30, 31, 39, 40, 43, 44, 45, 46, 49, 59, 64
WASD	xvii, 5, 64, 69

I. Introduction

A. Contexte

1. Le Corps commun d'inspection (CCI) a inscrit une étude intitulée « Renforcer l'exploitation de la recherche sur les politiques dans le cadre du programme de développement durable à l'horizon 2030 » à son programme de travail pour 2018. Cette étude répond à la nécessité pour le système des Nations Unies d'améliorer les fonctions et les politiques de recherche dans ce domaine en renforçant les mécanismes qui permettent d'exploiter la recherche en agissant sur divers facteurs habilitants, comme le renforcement des capacités internes et l'amélioration de la collaboration avec le milieu universitaire. Ce besoin a été mis en avant pour la première fois au cours d'une table ronde, coorganisée en 2016 par l'Université des Nations Unies et l'Institut de hautes études internationales et du développement, consacrée au renforcement de l'exploitation de la recherche dans le système des Nations Unies. La présente étude réalisée à cette échelle part du principe que les processus de recherche dans le système des Nations Unies doivent avoir un but, un intérêt et des retombées.

2. Dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030, il est d'autant plus impératif que la recherche sur les politiques soit exploitée de manière plus efficace. Le Secrétaire général s'est dit déterminé à renforcer la capacité du système à fournir des orientations pratiques, des travaux de recherche et des éléments factuels¹. En effet, avec son approche universelle, globale et intégrante touchant à toutes les dimensions du développement durable, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 exige plus de collaboration et d'interdisciplinarité à l'échelle du système et dans les relations avec les autres parties prenantes. La réalisation des objectifs de développement durable exige notamment des priorités et une planification éclairées aux niveaux national et régional et des politiques fondées sur l'analyse des faits. Il est essentiel d'exploiter convenablement la recherche pour appréhender les tendances du développement économique et social et pour mieux anticiper et prévenir les nouveaux problèmes en orientant et en favorisant la pensée critique dans les débats sur les politiques à adopter.

3. À défaut d'une définition largement connue et acceptée, aux fins de la présente étude, on entend par « exploitation de la recherche sur les politiques »² l'ensemble des activités qui :

a) Renforcent la production de travaux de recherche, en veillant à la pertinence des sujets grâce à un dialogue avec les utilisateurs visés, en communiquant efficacement les résultats ou en les synthétisant et reformulant pour différents publics ; et

b) Appuient l'utilisation de la recherche, en renforçant la capacité de ses utilisateurs, notamment les décideurs, à accéder aux données factuelles, à les évaluer, à les synthétiser et à les utiliser.

4. Le paysage de la recherche sur les politiques menée dans les entités des Nations Unies est extrêmement hétérogène. Si l'on compare les bases normatives institutionnelles de la recherche sur les politiques aux plans stratégiques, aux politiques et aux directives, on constate des différences considérables dans la manière dont les entités appréhendent et mènent les activités de recherche. Inhérente à un système dont les entités sont dotées de capacités et ressources internes différentes, cette hétérogénéité est accentuée par des exigences liées aux programmes ou aux activités qui varient nettement, certaines entités

¹ Nations Unies, Assemblée générale, Conseil économique et social, *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur*, documents A/72/124-E/2018/3.

² Définition adaptée de Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, « Research uptake: a guide for DFID-funded research programmes », 2016, note d'orientation.

étant très axées sur la recherche et le renforcement des capacités, tandis que d'autres remplissent des fonctions opérationnelles.

5. Des cadres favorisant une recherche sur les politiques qui soient efficaces sont des éléments fondamentaux de la responsabilité et de l'intégrité d'une entité dans le domaine de la production et de l'exploitation de la recherche. Après tout, les produits de recherche, à l'intention des États Membres ou du grand public, sont souvent les produits les plus visibles pour nombre d'entités des Nations Unies. Dans le présent rapport, on tente pour la première fois d'évaluer la situation actuelle d'une manière plus exhaustive et systématique et de recenser les failles, les incohérences et les lacunes dans les politiques et pratiques qui décrivent l'exploitation de la recherche sur les politiques.

6. Dans la présente étude, on s'est tout d'abord attaché à cartographier et à documenter la manière dont les entités produisent la recherche sur les politiques en interne, en particulier en établissant s'il existait l'assurance-qualité voulue. On y souligne les bonnes pratiques visant à améliorer la qualité de la recherche, à mieux motiver les fonctionnaires et à récompenser la production d'une recherche indépendante et novatrice et son exploitation.

7. On s'est ensuite intéressé à l'utilisation réelle, dans le système des Nations Unies, de travaux de recherche pertinents pour les objectifs de développement durable qui ont été produits en externe, par des universités ou autres entités de recherche. Afin de contextualiser comment le milieu universitaire perçoit la façon dont les Nations Unies utilisent la recherche, on a pu produire des réflexions et des points de vue novateurs sur les problèmes existants et les solutions envisageables sous différentes perspectives, en s'appuyant sur la première enquête auprès des universités menée par les Nations Unies au sujet de l'exploitation de la recherche sur les politiques dans le système.

B. Portée et objectifs

8. La présente étude est réalisée à l'échelle du système et couvre le Secrétariat de l'ONU, les fonds et programmes et les institutions spécialisées des Nations Unies, l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA) et les entités spécialisées de recherche.

9. L'objectif global de cette étude est de présenter des éléments factuels sur l'exploitation de la recherche sur les politiques, de recenser les lacunes et les doubles emplois dans les cycles de recherche et de mettre en avant des moyens permettant au système des Nations Unies de produire et d'utiliser la recherche plus efficacement au service du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans ce rapport, on évalue l'efficacité des mécanismes permettant de rendre compte de l'exploitation de la recherche, on pose un regard critique sur la façon dont les produits de recherche sont perçus et utilisés et on évalue les possibilités d'accroître la visibilité et de mieux valoriser la recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies. Plus précisément, la présente étude vise à :

- Examiner les configurations institutionnelles (cadres d'action, orientations, procédures d'assurance-qualité et processus) permettant de gérer une recherche sur les politiques qui soit efficace ;
- Évaluer les capacités internes pour déterminer l'adéquation et l'efficacité des politiques régissant l'exploitation de la recherche ;
- Recenser les facteurs, déterminants et problèmes liés à l'exploitation de la recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies ;
- Solliciter et mettre en avant les vues de publics extérieurs qualifiés, en particulier du milieu universitaire, sur l'utilisation des produits de la recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies, comme vecteur de dialogue et de partenariats ;
- Évaluer les possibilités de mobiliser les capacités internes actuelles pour intensifier et pérenniser les partenariats avec le milieu universitaire et le monde de la recherche et formuler des recommandations à cet effet ;

- Recenser les éventuelles possibilités d'améliorer la coordination des actions concernant la recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies et recommander des mesures pour les concrétiser.

10. La thématique des migrations a également été examinée comme étude de cas sur la production, l'utilisation, la diffusion et le partage des travaux de recherche dans ce domaine. Elle a été retenue pour illustrer la portée multidisciplinaire de la fonction de recherche sur les politiques dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Quatorze entités des Nations Unies qui se définissaient elles-mêmes comme des entités menant des travaux de recherche sur les migrations ou des activités liées aux migrations ont répondu à un questionnaire distinct, spécialement conçu par le CCI.

11. Les points de vues des principaux utilisateurs des produits de recherche des Nations Unies, les États Membres, n'ont pas été couverts dans l'étude, principalement parce qu'il n'existait pas de filière de remontée spécifique permettant de communiquer les travaux de recherche sur les politiques aux États Membres, et parce que les données sur l'utilisation des produits de recherche par divers organismes gouvernementaux étaient rares. Seules deux entités visées par l'étude ont mené des enquêtes à cette fin.

12. Les mécanismes institutionnels et formels régissant la recherche en sciences naturelles (changements climatiques, biodiversité, énergie atomique, etc.) sortaient du champ d'étude.

C. Méthodologie

13. L'étude a été menée de février à décembre 2018 à l'échelle du système des Nations Unies. Outre les 28 entités participantes du CCI, l'Université des Nations Unies (UNU) et son réseau d'instituts affiliés, ainsi que les entités spécialisées de recherche et de formation (Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD), Institut interrégional de recherche des Nations Unies sur la criminalité et la justice (UNICRI), École des cadres du système des Nations Unies et Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)), ont été invités à participer. Deux services spécialisés de recherche, le Centre de recherche Innocenti du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Bureau du Rapport sur le développement humain du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont également contribué à l'étude.

14. Exceptionnellement, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) a généreusement accepté de faire part de ses observations et de ses vues, en particulier sur l'étude de cas consacrée à la recherche sur les migrations.

15. Vingt-quatre entités participantes du CCI, neuf entités du Secrétariat de l'ONU (le Bureau des affaires juridiques (OLA), le Département des affaires économiques et sociales (DESA), le Département des opérations de maintien de la paix/Département de l'appui aux missions, le Département de l'information, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), la Commission économique pour l'Afrique (CEA), la Commission économique pour l'Europe (CEE), la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) et la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO)) et deux entités de recherche des Nations Unies (UNU et UNRISD) ont répondu au questionnaire³.

16. Conformément aux normes, principes directeurs et méthodes de travail du CCI, cette étude à l'échelle du système a été menée dans un cadre consultatif. La méthodologie suivie pour établir le rapport comprenait un examen sur dossier approfondi ; une analyse fouillée des politiques sur la recherche et les publications communiquées par les entités

³ L'Organisation météorologique mondiale (OMM) a demandé à ne pas être prise en compte dans l'étude, tandis que le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) n'ont pas répondu au questionnaire. L'UNICRI, l'UNITAR et l'École des cadres du système des Nations Unies n'y ont pas répondu non plus, mais un entretien a eu lieu avec le Directeur de l'École.

participantes ; l'analyse quantitative et qualitative des données provenant de la documentation recueillie, notamment des réponses au questionnaire et des notes d'entretiens ; les résultats d'une enquête mondiale auprès des universités ; et le recoupement et la validation des renseignements obtenus.

17. Des entretiens ont eu lieu avec les fonctionnaires chargés de la production et de l'exploitation de la recherche, le cas échéant : chefs de services de recherche, coordonnateurs de la recherche et conseillers régionaux en matière de recherche ; membres de comités des publications, comités de rédaction ou comités directeurs ; fonctionnaires chargés de la communication ou de l'information ; scientifiques des données ; spécialistes de l'exploitation de la recherche ; bibliothécaires en chef ; et fonctionnaires chargés du contrôle interne et de l'évaluation. Au total, l'Inspecteur et l'équipe responsable ont tenu 78 réunions et se sont entretenus avec 215 interlocuteurs, en personne ou par visioconférence.

18. Pour compléter les informations présentées par les entités participantes, l'équipe responsable a dressé, après l'administration du questionnaire et les entretiens, son propre inventaire d'éléments clés des processus de recherche sur les politiques, comprenant notamment les responsables de prestations clés, les bases de données, les ressources pédagogiques et les réseaux de connaissances habilitants.

19. L'Inspecteur s'est également entretenu avec les directeurs de départements extérieurs au système des Nations Unies chargés de la recherche et de l'élaboration de politiques fondées sur des éléments factuels, dont :

a) Des organisations internationales (l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la Banque mondiale, le cabinet du Président du Conseil européen, le Centre commun de recherche de la Commission européenne) ;

b) Des organismes gouvernementaux (le Ministère des affaires étrangères et du Commonwealth du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) ; et

c) Des centres de réflexion indépendants et des centres internationaux de recherche (Migration Policy Institute Europe, l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS), Ralph Bunche Institute for International Studies, le Partenariat mondial pour l'éducation, Overseas Development Institute, le Club de Rome, l'Institut de hautes études internationales et du développement à Genève).

20. En complément des pratiques standard du CCI, l'équipe responsable a fait appel à des outils ad hoc permettant de rendre compte de façon plus exhaustive des contributions intellectuelles des chercheurs professionnels. Elle a ainsi conçu une « enquête auprès des universités » qui a été diffusée aux institutions de recherche extérieures au système des Nations Unies, aux établissements universitaires et aux centres de réflexion. Cette enquête contenait 10 questions à choix multiples sur les perceptions et un mini-questionnaire posant trois questions ouvertes sur des sujets de fond. World Association for Sustainable Development (WASD), le Conseil universitaire pour le système des Nations Unies, l'Association des études internationales (AEI), le Réseau de chaires de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ont diffusé le questionnaire par l'entremise de leurs réseaux respectifs. Au total, 492 personnes ont répondu à l'enquête, dont 229 aux questions ouvertes. L'analyse des résultats est présentée au chapitre VIII.

21. Dans le même ordre d'idée, l'Inspecteur a lancé une discussion de groupe à Londres consacrée à l'exploitation de la recherche sur les politiques, à l'interface recherche-politiques dans le système des Nations Unies et à la collaboration entre le monde de la recherche et le système des Nations Unies. Le groupe réunissait des universitaires des établissements suivants : Queen Mary University of London, University of East London, University of Oxford, University of Wisconsin-Green Bay, Utah State University, California State University San Marcos, Stockton University, University of Suffolk, Coventry University, Arab Urban Development Institute, Robert Gordon University, Oxford Brookes University, Université Mohammed V de Rabat, School of Oriental and

African Studies (University of London) et London Centre of International Law Practice, mobilisés par WASD (University of Sussex).

22. Les entités participantes ont été invitées à formuler des observations sur le projet de rapport, dont il a été tenu compte dans la version finale. Conformément à l'article 11.2 du statut du CCI, la version finale du présent rapport a été établie après consultations entre les Inspecteurs afin que les conclusions et recommandations qui y figurent soient soumises au jugement collectif du Corps commun d'inspection.

23. Pour faciliter le traitement du rapport et l'application et le suivi des recommandations qu'il contient, un tableau figurant à l'annexe II recense les recommandations intéressant chaque entité et précise si elles sont adressées à son organe directeur ou à son chef de secrétariat.

24. L'Inspecteur tient à remercier toutes les personnes qui lui ont apporté leur concours aux fins de l'établissement du présent rapport et, en particulier, à celles et ceux qui ont participé aux entretiens, ont répondu aux questionnaires et ont si généreusement fait profiter le CCI de leur expérience et de leurs compétences. Il remercie en particulier les professeurs et spécialistes des sciences politiques dont le réel intérêt a permis au CCI de connaître et d'utiliser les points de vue du milieu universitaire qui ont enrichi ce rapport : Allam Ahmed, Stephen Browne, Patrick Nédellec et Thomas G. Weiss.

D. Limites

25. Étudiant pour la première fois la fonction de recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies, le CCI n'a pu trouver une évaluation exhaustive des politiques et activités dans ce domaine. En l'absence de normes et de directives à l'échelle du système, l'équipe responsable a dû recenser, examiner et condenser la littérature spécialisée sur les sciences sociales, et définir ses propres critères et outils pour systématiser et organiser toutes les informations fragmentées qu'elle a recueillies.

26. Dans la recherche sur les politiques, les mandats et les concepts employés varient considérablement entre les entités participantes du CCI, sans compter les protagonistes autonomes spécialisés dans la recherche et leurs réseaux. Le seul questionnaire général ne pouvait suffire à l'étude. Pour surmonter cette difficulté, l'Inspecteur a dû concevoir trois questionnaires sur mesure, adaptés aux trois catégories de personnes interrogées :

a) Les entités exerçant une fonction de recherche dans le cadre de leurs mandats constitutionnels ou d'autres mandats normatifs (comme le Secrétariat de l'ONU, le Centre du commerce international CNUCED/OMC (CCI), l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), l'UNICEF, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), l'Organisation internationale du Travail (OIT), l'Union internationale des télécommunications (UIT), l'UNESCO, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et l'Organisation météorologique mondiale (OMM)) ;

b) Les entités n'ayant pas de fonction de recherche inscrite dans leur mandat, mais qui mènent régulièrement ou ponctuellement des travaux de recherche sur les politiques, en applications des décisions de leurs organes directeurs et/ou à des fins opérationnelles (comme le PNUD, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), le Programme alimentaire mondial (PAM), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA), l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes), l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Organisation

maritime internationale (OMI), l'Union postale universelle (UPU) et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) ; et

c) l'ONU et son réseau d'instituts affiliés, ainsi que les entités spécialisées de recherche et de formation (comme l'UNRISD, l'UNICRI, l'École des cadres du système des Nations Unies et l'UNITAR).

27. Notamment, les catégories ci-dessus ont principalement servi à la collecte initiale d'informations auprès des entités participantes au moyen de questionnaires. L'analyse de ces renseignements exigeait de classer les entités en différents groupes selon les mécanismes et politiques institutionnels régissant l'exploitation de la recherche sur les politiques et l'assurance-qualité. Les entités dont les pratiques en la matière sont illustrées dans le corps de ce rapport appartiennent principalement à la catégorie a), à l'exception notable du PNUD et d'ONU-Femmes.

28. Dans leur très grande majorité, les entités participantes n'ont pas été en mesure de communiquer des chiffres sur les ressources financières consacrées aux activités de recherche, car selon elles, ces activités étaient dispersées dans divers services et présences sur le terrain, et leurs coûts ventilés dans divers projets, programmes et activités opérationnelles. L'Inspecteur n'a donc pas pu tirer de conclusion claire sur les ressources financières et humaines globales qui sont utilisées pour la production et l'exploitation de la recherche.

II. Mécanismes et politiques institutionnels régissant l'exploitation de la recherche sur les politiques

Définir le contexte de la recherche sur les politiques

29. La demande de travaux de recherche sur les politiques dans les entités des Nations Unies répond à des besoins divers, selon la nature des mandats de chaque entité, les besoins spécifiques liés aux programmes et projets, les changements de stratégie et l'adaptation aux dynamiques de l'environnement opérationnel. On fait appel à la recherche sur les politiques pour appuyer les objectifs institutionnels, dont les suivants :

- a) Aider les États Membres dans leurs délibérations et favoriser leur compréhension des questions essentielles ;
- b) Comprendre et appuyer l'élaboration de règles et de normes dans les conventions, les déclarations, les cadres réglementaires, les accords, les directives et les codes de pratiques ;
- c) Recueillir et analyser des données afin de dégager et de suivre des tendances, des caractéristiques et les nouvelles questions qui se posent, de manière objective et éprouvée ;
- d) Comprendre les obstacles et les possibilités, et formuler des options pour l'élaboration de politiques fondées sur des éléments factuels, y compris lorsque cela s'impose, les considérations d'ordre déontologique⁴ ;
- e) Produire des éléments factuels susceptibles d'appuyer les opérations sur le terrain, de définir les priorités, et d'éclairer et de guider l'élaboration des politiques et des programmes ainsi que les activités de sensibilisation ;
- f) Fournir des critères pertinents pour la prise de décisions au moyen d'outils différenciés⁵.

30. Si l'on compare les bases normatives institutionnelles de la recherche sur les politiques aux plans stratégiques, aux politiques et aux directives, on constate des différences considérables dans la manière dont les entités appréhendent et mènent les activités de recherche. Eu égard aux différences entre les mandats des entités et entre les configurations institutionnelles qui sont censées produire, utiliser et diffuser les travaux de recherche sur les politiques, l'analyse contenue dans le présent rapport a tenu compte de la nature différente, et par conséquent des capacités de recherche différentes, des entités visées, qui ont là encore été regroupées en différentes catégories.

31. Cette diversité est naturelle, car elle découle des besoins spécifiques à leur situation particulière quant au fond de la recherche. L'Inspecteur a jugé qu'il n'y avait pas de raison impérieuse de formuler des conclusions ou recommandations en faveur d'une approche uniforme de la production et de l'exploitation de la recherche. Néanmoins, l'analyse des informations obtenues a permis de dégager quelques dénominateurs communs susceptibles d'influer sur l'efficacité et l'efficience de la recherche sur les politiques et de son exploitation dans trois domaines : l'existence de politiques institutionnelles sur la recherche, la configuration institutionnelle de la recherche et les ressources financières utilisées pour la recherche.

A. Existence de politiques institutionnelles sur la recherche

32. L'Inspecteur a constaté que les processus de recherche sur les politiques étaient régis par des politiques (stratégies, directives, circulaires et textes administratifs équivalents)

⁴ Voir www.who.int/ethics/topics/research/en/.

⁵ OIT. Voir www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_627315.pdf.

distinctes dans seulement un tiers des entités (37 %) ⁶. L'analyse a été élargie à tout type de document qui : a) définissait les produits de recherche qui seraient générés et examinés dans chaque entité ; et b) énonçait les rôles et responsabilités dans l'orientation de ce processus.

33. L'étude des politiques de recherche définies par les entités ⁷ a mis en lumière quelques éléments clés récurrents : a) la pertinence et l'utilité ; b) la définition des priorités ; c) la définition des critères de qualité ; d) la capitalisation des connaissances et les synergies ; e) la prévision des retombées ; f) le respect de normes déontologiques ; et g) l'accès aux résultats.

a) Pertinence et utilité

34. La pertinence et l'utilité sont essentielles pour une exploitation efficace de la recherche sur les politiques. Ces travaux doivent correspondre à des questions bien définies présentant un intérêt conformément au plan ou à la vision stratégique et au mandat de chaque entité. Ils doivent promouvoir des recommandations réalistes et applicables, contribuer à la réalisation du mandat, des buts et des objectifs de l'entité et fournir une analyse claire des questions présentant un intérêt pour les politiques.

b) Définition des priorités

35. Un programme de recherche bien défini constitue une feuille de route pour les activités de recherche. La définition des priorités dépend des capacités et ressources institutionnelles nécessaires pour mener les travaux de recherche. La recherche sur les politiques qui est envisagée doit être évaluée, et ses priorités définies en fonction des travaux existants, et doit rester compétitive en termes de qualité, d'intérêt et d'importance. L'UNICEF, l'OMS, la CE, la FAO et l'UNESCO, par exemple, demandent expressément que les propositions de recherche citent d'autres travaux réalisés dans ces entités et présentent des liens avec eux. L'UNICEF possède une base de données mondiale interne sur les programmes de recherche à venir, en cours et achevés que les fonctionnaires peuvent consulter lorsqu'ils rédigent une proposition de recherche.

36. La définition des priorités doit préciser les domaines où il est plus probable d'accomplir des progrès importants compte tenu des ressources et capacités disponibles et d'autres facteurs pertinents, dont le ratio optimal des retombées de la recherche par rapport aux ressources allouées.

37. Pour optimiser les retombées de la recherche menée ou commandée par les entités des Nations Unies, les initiatives de recherche doivent trouver un juste équilibre entre le résultat auquel on entend parvenir en innovant, et le risque que les travaux ne soient pas pertinents ou présentent d'autres types de failles. La recherche doit être guidée par un questionnement indépendant objectif, et non par une aversion au risque.

c) Définition des critères de qualité

38. La validité et la légitimité de la recherche sur les politiques tiennent le plus souvent au choix des sujets, à la mesure des résultats et à la prévention de tout parti pris. Les choix méthodologiques doivent être fondés sur des éléments factuels prouvant que la recherche, dans sa conception et dans son approche, est adaptée à l'objectif visé, participative, axée sur les pratiques, soumise à un examen collégial, financièrement rationnelle et susceptible de produire les résultats escomptés.

39. L'UNICEF, par exemple, met en avant les critères de qualité suivants : a) l'objectivité et l'impartialité du processus permettant de définir les questions, les méthodologies retenues et la façon d'analyser, de communiquer et de partager les données ; b) le respect des normes universitaires de référencement ; et c) la reproductibilité et la transparence des méthodes, et l'examen collégial des produits. Les pratiques

⁶ On trouvera une liste indicative à l'annexe I ci-après.

⁷ CEA, UNICEF, OMS, UNESCO, DESA, CNUCED et PNUD.

d'assurance-qualité existant dans le système des Nations Unies seront étudiées dans une autre section.

d) Capitalisation des connaissances et synergies

40. Une recherche de grande qualité sur les politiques ne peut être menée en vase clos. Elle doit mettre à profit un corps de recherche et d'analyse existant et l'enrichir. Les relations et les synergies entre un produit de recherche et ses prédécesseurs doivent être clairement formulées dans l'énoncé de l'objectif principal de la recherche et liées à l'évaluation des résultats et de leur incidence. Les personnes interrogées dans les départements ou services de recherche ont souligné que l'on investissait des ressources et des efforts importants pour étudier des thèmes analogues sans s'attacher convenablement à synthétiser et à traduire les corps de connaissances existants.

e) Prévision des retombées

41. Outre valoriser les connaissances existantes, les produits de la recherche sur les politiques doivent anticiper complètement les retombées de leurs résultats. Il peut s'agir de recommandations et/ou d'options de politiques qui contribuent aux délibérations en cours entre les États Membres, définissent un problème ou éclairent les débats sur des options de politiques spécifiques. Ces recommandations doivent être applicables, logiques, justifiées par les résultats de la recherche et expliquées en détail avec les précautions voulues⁸.

f) Normes déontologiques

42. Lorsque la recherche concerne des êtres humains, la méthodologie doit garantir que les chercheurs respecteront les normes déontologiques. Les principes de bienfaisance, de justice et d'autonomie sont essentiels à l'évaluation déontologique⁹. Prises en compte dans la conception, la planification et la gestion de la recherche, les normes déontologiques garantissent : a) l'atténuation des risques encourus par les participants ; b) le respect de la vie privée des participants et de la sécurité de leurs données dans le cadre d'un consentement préalable en connaissance de cause ; et c) la déclaration des éventuels conflits d'intérêts¹⁰.

g) Accès aux résultats

43. Le système des Nations Unies traite la recherche comme un bien public mondial, et un principe de libre accès doit s'appliquer par défaut aux produits et données de recherche publiés ou commandés par les Nations Unies : publications, articles écrits et coécrits dans des revues ou collections en libre accès (comme le font l'ONU, la CEA, DESA et l'UNICEF, par exemple), etc. Internet a contribué à faciliter le partage et la diffusion des données dans le cadre d'initiatives d'analyse et de libre accès à distance. Sur les sujets sensibles où la confidentialité est de rigueur, un tiers des entités visées par l'étude possèdent des politiques de divulgation spécifiques.

⁸ Voir Gerry Stoker et Mark Evans, *Evidence-Based Policy Making in the Social Sciences: Methods that Matter* (Bristol, Royaume-Uni, Policy Press, 2016).

⁹ OMS, *Standards and Operational Guidance for Ethics Review of Health-Related Research with Human Participants* (Genève, 2011).

¹⁰ UNICEF, « UNICEF policy on research », directive exécutive (CF/EXD/2016-003), 19 avril 2016.

Encadré 1

Directives pour les publications de l'UNESCO

Énoncées de manière exhaustive, les directives pour les publications établies par l'UNESCO décrivent les procédures et responsabilités à toutes les principales phases du cycle de recherche et de publication (planification et gestion des projets, préparation des contenus, production et diffusion et évaluation de l'impact), dans un souci global de promotion et de visibilité. À chaque phase correspond une liste de vérification des mesures à prendre et de la répartition des responsabilités, de l'attaché d'administration au Comité de coordination de l'information du public pour validation finale. Conçues comme un manuel, les directives contiennent des exemples de documents.

L'Inspecteur est d'avis que les Directives pour les publications de l'UNESCO peuvent servir à toute autre entité des Nations Unies intéressée et être adaptées aux besoins de celle-ci.

Source : UNESCO, Bureau de l'information du public, *Directives pour les publications de l'UNESCO*.

44. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la responsabilité, le contrôle et le respect.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui n'ont pas adopté de directives et de politiques sur la recherche devraient envisager d'élaborer, selon qu'il convient, un ensemble minimum de normes sur la production et l'exploitation de la recherche d'ici à la fin 2021.

B. Configuration institutionnelle pour la recherche sur les politiques

45. La configuration institutionnelle pour la recherche sur les politiques dans les entités des Nations Unies dépend du mandat, de la portée de la recherche (mondiale, régionale, nationale, infranationale), des objectifs stratégiques (programmatiques, normatifs, législatifs, opérationnels), des ressources financières consacrées (ordinaires/extrabudgétaires, récurrentes/occasionnelles, etc.) et des ressources humaines (internes/externes, consultants indépendants/cabinets de consultants) de l'entité.

46. Elle n'est donc pas uniforme, même à l'échelle d'une même entité, les rôles et les processus devant être souples pour répondre aux besoins du département/service/bureau extérieur.

47. S'il n'existe pas de critère sur mesure pour définir des frontières nettes entre les divers types de gouvernance des processus de recherche, trois catégories ont été définies comme suit, aux fins de la présente étude.

a) Entités possédant un service distinct de coordination de la recherche

48. Ces entités (UNICEF, OIT, ONUDC et DESA) ont pour dénominateur commun de posséder des services dédiés assurant un rôle de coordination de la recherche et de la collecte et du traitement des données. La place centrale de la coordination est la principale caractéristique de cette catégorie.

49. L'UNICEF se distingue par une répartition exhaustive des rôles et fonctions. Son principal organe coordonnateur de la recherche est le Comité permanent des données et de la recherche, qui dirige l'élaboration, l'examen et la mise à jour de toutes les stratégies institutionnelles sur la recherche et les données et est chargé de définir les modalités de

collecte et d'analyse d'éléments factuels et d'établir les priorités en la matière. Les divisions des programmes repèrent les lacunes dans les éléments factuels et jouent le rôle de coordonnateurs pour les réseaux de recherche thématique mondiaux, tandis que les bureaux régionaux et les bureaux de pays définissent les priorités de recherche par pays et par région.

50. Caractéristique la plus notable de l'architecture de la gouvernance de la recherche de l'UNICEF, le Centre de recherche Innocenti mène des travaux sur les nouvelles questions, et éprouve et propose d'autres politiques tout en conservant une indépendance éditoriale. Il joue le rôle de chef de file pour la recherche à l'échelle de l'UNICEF. Il appuie et facilite également la recherche en élaborant des procédures, des orientations et des normes.

51. Depuis 1960, l'OIT mène des travaux de recherche par l'entremise d'une entité centrale indépendante, l'Institut international d'études sociales. Cet institut est récemment devenu le Département de la recherche, chargé de produire des connaissances en coordonnant les fonctions de recherche avec et dans les départements techniques. Avec d'autres départements de fond, il fait partie de la réforme du portefeuille de politiques menée par la Directrice générale adjointe pour les politiques.

52. L'ONUDC possède un Service de la recherche et de l'analyse des tendances, principalement chargé de la recherche, et les autres départements participent, au besoin¹¹. Notamment, le service est globalement chargé de définir les normes de recherche et de veiller à la qualité et à la cohérence de l'ensemble des produits de recherche de l'ONUDC en collaborant largement avec les bureaux extérieurs.

53. ONU-Femmes possède une Section Recherche et données au sein de la Division des politiques, qui suit les lacunes dans les éléments factuels et les données à l'échelle de l'entité.

b) Entités possédant des organes techniques ou des organes de recherche distincts

54. Dans les entités de cette catégorie (DESA¹², commissions économiques régionales, CNUCED, UNESCO, ONUDI, FAO), selon les directions stratégiques institutionnelles, la recherche sur les politiques est organisée par différentes divisions techniques ou thématiques. Il n'existe pas d'autorité centrale qui impose le programme de recherche. Les initiatives et les responsabilités de planification sont réparties selon la thématique qui définit l'objet de la recherche.

55. Néanmoins, il existe une composante de coordination centrale, exercée par les comités des publications. Si les Directeurs et les autres services opérationnels sont les principaux responsables de la conception et de la direction de la recherche sur les politiques, ils doivent présenter leurs plans ou propositions de recherche à des comités des publications interdisciplinaires pour validation et approbation. Ces comités se composent le plus souvent des chefs de secrétariat (par exemple, les chefs de secrétariat des commissions régionales ou le Secrétaire général pour la CNUCED) et de représentants des divisions opérationnelles techniques et des services de conférence. Ils sont les premiers responsables de l'assurance-qualité. Leur rôle sera examiné plus en détail dans la section consacrée à ce sujet.

c) Entités ou départements dans lesquels la définition des priorités de recherche est décentralisée

56. Cette catégorie inclut les entités ayant une forte présence sur le terrain, où la recherche influe majoritairement sur les activités opérationnelles au niveau local et s'accompagne d'applications pratiques directes. Par exemple, l'OCHA, le PAM, le Département des opérations de maintien de la paix, le PNUD, le HCR et ONU-Femmes investissent considérablement pour traduire en pratiques des éléments factuels qui sont tirés des programmes et projets sur le terrain ou utilisés dans ce cadre. Outre sa présence sur le

¹¹ En particulier, dans les programmes de recherche nationaux et régionaux menés par ses bureaux extérieurs.

¹² Le Conseil éditorial du DESA joue également un rôle de chef de file et de coordonnateur.

terrain, le HCR a pour mandat mondial de base (élaboration de normes et recherche) de fournir des directives aux États Membres concernant l'application des instruments juridiques relatifs aux réfugiés.

57. Le Service des politiques de l'OCHA est le dépositaire de la recherche à l'échelle du Secrétariat de l'ONU, mais les thématiques et les priorités sont proposées par les chefs des opérations humanitaires sur le terrain. Il se divise en trois sections (Section des politiques intergouvernementales, Section des conseils et de la planification relatifs aux politiques et Section de l'analyse des politiques et de l'innovation) chargées de promouvoir des règles normatives et de traiter les nouveaux problèmes qui se posent dans l'élaboration de politiques fondées sur des éléments factuels. L'Inspecteur prend note des éléments susmentionnés et souligne les liens manifestes entre l'évaluation et la recherche.

58. Dans certaines entités où les fonctions sont décentralisées, l'assurance-qualité de la recherche sur les politiques et de son exploitation n'est pas cohérente à l'échelle de l'entité. Le siège d'une entité n'a pas toujours connaissance des travaux de recherche menés dans les autres bureaux. La faible coordination entre le siège et les lieux d'affectation, et entre les experts techniques, les experts de la communication et les services opérationnels, peut également nuire à la diffusion et à l'exploitation de la recherche. Par exemple, les personnes interrogées dans certaines entités (PNUD, FNUAP, UNICEF) ont appelé l'attention sur le fait qu'il pouvait ne pas y avoir de lien distinct entre la recherche sur le terrain, qui répondait directement aux besoins des projets ou programmes, et les programmes et cadres de résultats institutionnels.

59. La configuration institutionnelle de la recherche sur les politiques varie à l'échelle des entités au niveau du siège (entre les divisions techniques ou thématiques) et entre le siège et les autres bureaux. Même sur le terrain, il existe des différences intrinsèques entre divers programmes de pays. Compte tenu de cette diversité, l'Inspecteur estime que le lien entre la recherche et l'élaboration des politiques est capital pour l'efficacité et les retombées, et invite à améliorer la communication et l'information.

60. Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient prendre des mesures pour établir et renforcer le lien fonctionnel entre la recherche et l'élaboration des politiques, dans les entités, à tous les niveaux, afin de favoriser une prise de décisions pertinente et efficace.

61. Les chefs de secrétariat devraient également envisager l'utilisation des bases de données internes comme plateformes de partage des connaissances pour tous travaux de recherche en cours ou achevés afin de limiter le plus possible les doubles emplois et d'offrir davantage de possibilités pour la diffusion et l'exploitation de la recherche. Des mesures devraient également être prises pour assurer la mise à jour régulière des bases de données existantes pour une utilisation et une efficacité maximales.

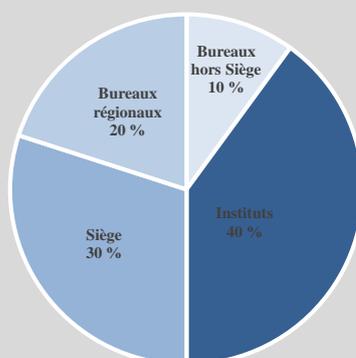
62. Ce classement en catégories, définies aux paragraphes 47 à 59, constituant une première cartographie des pratiques existantes, n'inclut pas les configurations institutionnelles qui sont difficilement classables ou uniques en leur genre. C'est notamment le cas de l'UNESCO, où les principaux axes thématiques (éducation, science et culture) recourent l'organisation des activités de recherche et des réseaux universitaires mondiaux spécialisés, et des bureaux régionaux et des bureaux hors Siège.

Encadré 2

Configuration institutionnelle de la recherche de l'UNESCO sur l'éducation

L'UNESCO possède des fonctions de recherche structurées selon ses disciplines thématiques et fondamentales ayant chacune des « antennes » spécialisées de recherche externe. Dans le secteur de l'éducation, la recherche est menée par :

- a) Des sections au siège et dans les bureaux, en particulier dans les bureaux régionaux pour l'éducation ;
- b) Des instituts spécialisés ;
- c) L'équipe indépendante du Rapport mondial de suivi sur l'éducation basée au siège ;
- d) Les réseaux mondiaux de l'UNESCO pour l'éducation ;
- e) Les chaires universitaires de l'UNESCO ; et
- f) D'autres instituts et centres affiliés.



63. La cohérence du modèle de l'UNESCO est assurée par l'application de normes institutionnelles, des mécanismes d'examen collégial et une interaction rigoureuse avec les universités et les autorités de la statistique.

64. Le Bureau du Rapport sur le développement humain du PNUD est une entité de recherche unique en son genre, qui a pour mandat de promouvoir de nouvelles idées et des changements pratiques dans les politiques et d'appuyer l'analyse nationale et régionale en menant des activités de recherche, d'analyse des données, de communication et de sensibilisation. Bien que faisant institutionnellement partie du PNUD, il mène des travaux de recherche et produit son rapport mondial en conservant une indépendance dans la rédaction équivalente à celle dont il jouirait dans un contexte universitaire.

C. Ressources financières pour la recherche sur les politiques

65. La plupart des entités (25 sur 28) n'ont pas été en mesure de fournir des chiffres sur les dépenses de recherche, ni même un ratio estimatifs des ressources extrabudgétaires ou internes par rapport aux ressources externes consacrées à la recherche. Ces difficultés tenaient à plusieurs raisons :

- a) Les entités ne suivent pas les dépenses de recherche séparément en les inscrivant dans des comptes budgétaires distincts. La recherche sur les politiques est souvent menée dans le cadre d'un projet ou programme et imputée sur le budget de celui-ci. Par exemple, un produit de recherche peut être comptabilisé en journées de travail (interne ou externe), et par conséquent non imputé budgétairement comme produit de recherche ;

b) Les entités ayant une structure décentralisée et une forte présence sur le terrain ont du mal à rassembler les informations connexes au niveau du siège en raison de divers obstacles, réels ou perçus, qui empêche de documenter et de communiquer les coûts ;

c) Dans le cas des ressources externes, on a noté que les différences entre les règles administratives de recrutement interne et les procédures de recrutement de consultants externes constituaient un obstacle majeur au calcul des coûts. Les dépenses étant enregistrées selon la nature du service (services consultatifs, appui technique, rédaction de rapports, etc.) et non du produit, les coûts directement alloués à la recherche ne sont pas correctement documentés.

66. Si l'Inspecteur est conscient des difficultés susmentionnées et prend note des ressources nécessaires au suivi et à la documentation des dépenses à cet effet, il note qu'en l'absence de ces données, il est difficile de déterminer : a) comment l'équipe dirigeante parvient à prendre des décisions fondées sur des éléments factuels concernant le financement de la recherche sur les politiques ; et b) comment une analyse coûts-avantages des progrès et de l'exploitation à l'issue d'une activité ou d'un projet est réalisée à l'échelle institutionnelle.

67. L'absence de données financières institutionnelles empêche de cerner les besoins de recherche à l'échelle de l'entité, et nuit donc aux efforts que celle-ci déploie pour développer les compétences et l'apprentissage institutionnel. Elle pourrait également créer des doubles emplois dans les activités et accroître les coûts qu'engendreraient des travaux de recherche similaires qui seraient menés dans différents bureaux extérieurs, voire dans différents départements d'une même entité.

68. Par ailleurs, faute de chiffres agrégés sur la recherche, il est difficile de déterminer quand et comment les compétences externes sont employées pour répondre aux lacunes dans la recherche et améliorer les opérations de base. Par exemple, d'après un examen sur un dossier des publications phares produites à l'échelle du Secrétariat de l'ONU, près de la moitié des entités autrices ont fait appel aux services d'un vacataire. Lorsque des postes financés par les ressources ordinaires sont affectés à la production de ces publications, l'équipe dirigeante doit avoir une vision claire de ce qui motive une décision de faire appel à des compétences externes.

69. Enfin, l'absence de données financières sur la recherche compromet les efforts d'apprentissage institutionnel. Il convient de noter que la plupart des entités visées dans l'étude ne possédaient pas de mécanisme interne permettant d'associer des besoins récurrents de compétences externes à la formation ultérieure des fonctionnaires et/ou à l'intégration de compétences très demandées dans les futures définitions d'emploi. Si, par exemple, une entité faisait constamment appel au même type de compétences externes sur plusieurs années, il serait utile de savoir si l'on pourrait répondre à ces besoins en améliorant les compétences du personnel interne et de quelle manière.

70. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la transparence et la responsabilité.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient modifier la configuration de leurs systèmes de comptabilité analytique relatifs aux budgets-programme et à la gestion financière de manière à pouvoir rendre compte du coût des activités de recherche d'ici à la fin 2020.

71. Comme une entité l'a noté, les activités de recherche engendrent également plusieurs coûts directs et indirects/non monétaires/intangibles. Ces coûts doivent également être cartographiés, suivis et exprimés en termes monétaires.

III. Production et utilisation de la recherche

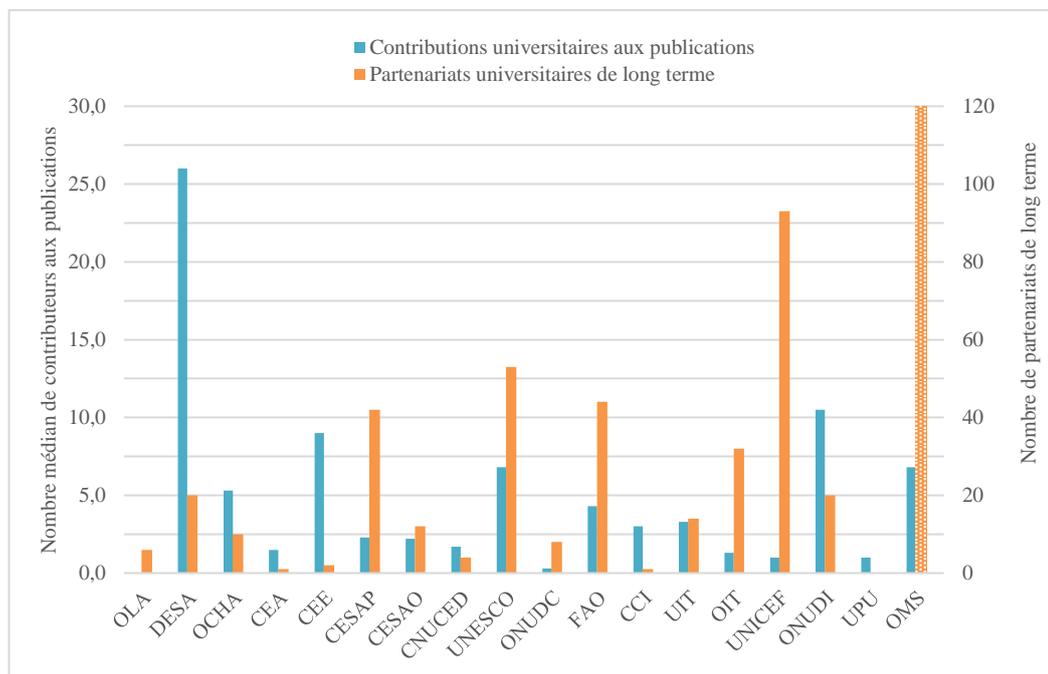
A. Producteurs des travaux de recherche

72. La complexité du paysage de la recherche dans des entités qui sont dotées de capacités internes de degrés très divers est accentuée par des exigences liées aux programmes ou aux activités qui varient elles aussi nettement. Même sur le plan conceptuel, certaines entités postulent expressément être axées sur les connaissances et le renforcement des capacités, tandis que d'autres définissent leurs fonctions comme étant par essence la fourniture d'une assistance.

73. Comme lorsqu'il s'agissait de tenter d'agrèger les estimations des ressources financières allouées à la recherche, presque toutes les entités participant à l'étude ont eu du mal à fournir des chiffres sur le personnel qui se consacrait à la recherche, et à préciser s'il s'agissait d'effectifs internes ou de consultants externes, et n'ont de fait même pas été en mesure de donner des ratios approximatifs. Les directeurs de recherche ont attribué ces difficultés : a) aux multiples règles et procédures administratives régissant la nomenclature des titres fonctionnels et des responsabilités ; b) à la rigidité des règles de gestion financière et des modalités contractuelles applicables aux fonctionnaires des Nations Unies, qui ne permettaient pas de déclarer les activités de recherche comme telles ; et c) au fait que certains travaux étaient menés en partenariat avec des établissements ou centres de recherche universitaires, ce qui faisait que l'on avait du mal à évaluer des produits de recherche concrets et les journées de travail à l'échelle institutionnelle.

74. Afin de mieux comprendre la situation et l'évolution des compétences externes utilisées dans les entités des Nations Unies, l'équipe responsable a analysé les données de 33 entités selon : a) le nombre de publications clefs ou phares sur les objectifs de développement durable, d'après les réponses au questionnaire, qui avaient été coécrites par des établissements universitaires ou des institutions de recherche au cours des trois dernières années ; et b) le nombre de partenariats à long terme avec des établissements universitaires ou des institutions de recherche, d'après les déclarations des entités (voir la figure I). Aux fins du présent rapport, le CCI a appliqué une méthode ad hoc permettant de codifier les données et de les classer sur une échelle dans le cas spécifique des entités appartenant aux catégories a) et b) définies pour ce rapport (par. 26).

Figure I
Intensité de la recherche externe : collaboration des entités ayant fondamentalement un mandat de recherche (catégorie a)) avec des centres de recherche ou des établissements universitaires



Source : Réponses au questionnaire du CCI.

75. Comme il ressort des données résumées ci-dessus, en général, les entités des Nations Unies bénéficient considérablement des compétences externes, y compris de celles provenant des organisations universitaires. Par exemple, l'OMS affiche le plus grand nombre (344) de partenariats externes avec des établissements universitaires ou des institutions de recherche, compte tenu de son rôle de chef de file dans la production de directives et recommandations pour la pratique clinique ou de politiques de santé publique.

76. De même, si les entités ayant une empreinte opérationnelle importante, comme l'UNICEF et la FAO, produisent un nombre conséquent de travaux de recherche en interne, elles s'appuient fortement sur des partenaires externes. Le DESA, la CEE et la CESAP font partie des entités où l'écart entre ces deux variables est le plus grand.

77. On constate également des différences notables entre les commissions régionales, pour lesquelles les travaux normatifs et de recherche font partie du mandat de base. Structures intrinsèquement interdisciplinaires, la plupart des commissions régionales ont mis en place en interne une recherche macro et sectorielle appuyée par des capacités d'analyse et de vastes réseaux d'experts et d'autres parties prenantes. Elles peuvent aider à mettre en avant les spécificités et priorités régionales. L'Inspecteur est d'avis qu'il faut approfondir l'étude de ces différences en tenant compte des ressources et des dépenses, et déterminer où des améliorations peuvent être apportées le cas échéant, en particulier eu égard au rôle que jouent les commissions régionales comme centres de réflexion et fournisseurs d'un appui intellectuel aux services consultatifs dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

78. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer l'efficacité et la collaboration.

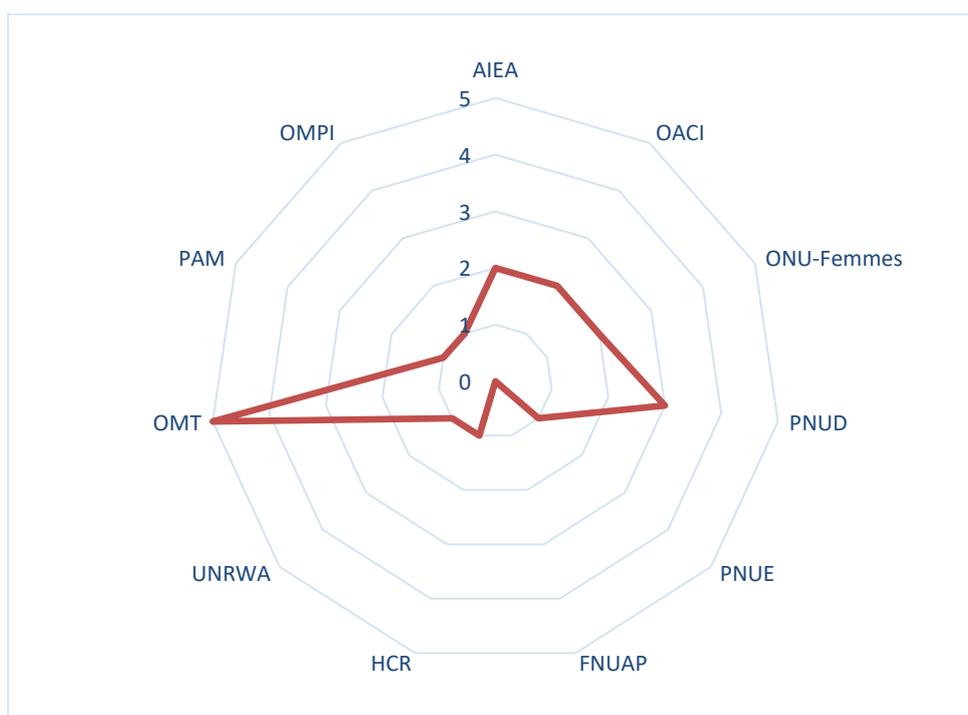
Recommandation 3

Le Conseil économique et social devrait demander un examen exhaustif des priorités définies dans les programmes de recherche des commissions régionales, prenant en compte les partenariats et l'affectation des ressources, eu égard à leur rôle de centres de réflexion dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

79. S'agissant des 11 entités de la catégorie b), l'Inspecteur a jugé qu'il n'y avait pas de raison impérieuse de dresser des comparaisons ou de formuler des conclusions uniformes sur l'utilisation des compétences externes par les entités des Nations Unies, ni suffisamment de données pour ce faire. D'après les données recueillies, les entités bénéficient de manière importante des compétences externes. Néanmoins, en l'absence d'informations financières rigoureuses et de chiffres sur les ressources humaines (internes versus externes, ordinaires versus extrabudgétaires) consacrées à la recherche, il est difficile d'évaluer le paysage actuel des producteurs des travaux de recherche, et la pertinence et l'exploitation de cette recherche (voir la figure II).

Figure II

Nombre de partenaires externes (échelle de données normalisée) pour 11 entités de la catégorie b)



Source : Réponses au questionnaire du CCI. Une échelle de 1 à 5 a été appliquée pour 0 à 25, 25 à 50, etc. partenaires. On ne disposait pas de données pour le FNUAP.

80. Les entités de la catégorie c) ayant un mandat spécialisé de recherche (comme l'UNU et l'UNRISD) font appel aux partenariats avec les centres universitaires et les centres de recherche pour renforcer les capacités de recherche et produire des travaux systématiques sur les politiques afin d'appuyer la prise de décisions. Par exemple, depuis sa création, l'UNU a noué des partenariats avec des établissements universitaires et compte actuellement 13 instituts de recherche et de formation dans 12 pays. Il possède également des partenariats de long terme avec plus de 70 universités ou établissements universitaires. Le modèle de recherche collaborative de l'UNRISD, qui comprend des partenariats avec de nombreuses universités, lui permet de jouer le rôle de pouvoir mobilisateur dans les travaux universitaires et relatifs aux politiques, tout en fournissant un espace autonome dans le

système des Nations Unies pour mener des travaux de recherche sur le développement social qui soient pertinents pour les politiques.

81. Notamment, dans le cas des entités de la catégorie c), l'Inspecteur rappelle la détermination du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies à « [é]value[r] les programmes de travail et les réalisations des divers instituts de recherche et de formation des Nations Unies afin d'établir leur utilité et leur efficacité »¹³.

82. Au-delà des limites spécifiques à chaque entité et eu égard à l'importance des coûts liés aux contributions externes à la recherche, l'Inspecteur est d'avis que toutes les entités ayant des fonctions de recherche doivent évaluer périodiquement la nature de la recherche nécessaire, les producteurs des travaux de recherche envisageables (personnel de recherche interne, partenariats avec les universités, consultants) et l'allocation des coûts. Cette analyse permettrait d'améliorer le renforcement des capacités de recherche internes à long terme, de moins faire appel aux consultants et de mieux cartographier et valoriser la recherche produite par le milieu universitaire.

83. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer l'efficacité et l'efficience des produits de la recherche sur les politiques dans les entités.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient évaluer périodiquement les besoins de recherche et les potentiels fournisseurs de produits de recherche et les coûts associés, l'objectif de long terme étant de renforcer les capacités internes de recherche, selon qu'il convient, et d'utiliser systématiquement la recherche produite par le milieu universitaire.

84. L'application de la recommandation ci-après devrait aider à veiller à l'application du principe de responsabilité et au respect des règles fixées.

Recommandation 5

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies devrait élargir la portée de son engagement à évaluer les activités des instituts de recherche et de formation afin d'y inclure les travaux de recherche des autres entités des Nations Unies, en tenant compte des constats faits à l'échelle du système et des recommandations formulées dans le présent rapport.

B. Catégories de produits de recherche

85. Dans le Manuel pour l'élaboration des publications établi par le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies¹⁴, une « publication des Nations Unies » s'entend de tout document écrit qui est publié par ou pour les Nations Unies à l'intention d'un public externe défini avec l'autorisation du Comité des publications à New York¹⁵. Les publications sont diffusées en application de textes adoptés par les organes délibérants ou pour faire suite aux demandes d'organes intergouvernementaux ou experts, ou lorsque les départements auteurs (comme le DESA, l'OCHA, la CNUCED, l'ONUDC et les commissions régionales) les jugent nécessaires pour accomplir leur tâche ou leur mandat.

86. Dans le Manuel pour l'élaboration des publications et le Manuel de rédaction et d'édition du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, on distingue les formes suivantes de produits de recherche : études et rapports majeurs (publications phares), rapports techniques, recueils statistiques, bases de données statistiques, publications juridiques et documents normatifs, Collection des traités des Nations Unies, guides,

¹³ Voir A/72/124-E/2018/3. op. cit.

¹⁴ *United Nations Manual for Publications* (sans cote, sans date).

¹⁵ Conformément à son mandat énoncé dans ST/SGB/2012/2.

directives, manuels, trousseaux à outils, matériels pédagogiques, cartes et atlas, comptes rendus, compilations, documents spécialisés, séries (annuaires et rapports annuels et biennaux), périodiques (journaux, revues, bulletins et magazines) et documents de travail.

87. Du fait de la diversité des mandats thématiques, opérationnels et sectoriels des entités des Nations Unies, les résultats de la recherche sont structurés de diverses façons. Dans l'étude, le CCI a tenu dûment compte de toutes les formes de produits de recherche énumérées par l'ensemble des entités participantes, mais formulera des observations pour les deux seules catégories suivantes : les publications phares et les documents de travail.

a) Publications phares

88. Lorsqu'elles diffusent auprès du grand public les informations les plus pertinentes au sujet de leurs travaux et de leur vision sur les questions mondiales dans le cadre de leurs mandats, nombre d'entités des Nations Unies apposent leur marque propre sur leurs rapports phares. Pour nombre d'entre elles, les publications phares sont les produits de recherche les plus exhaustifs et les plus représentatifs. Ce sont les principaux documents conceptuels qui véhiculent une pensée stratégique analytique poussée. En général produites annuellement, elles présentent des statistiques mondiales ou régionales et des analyses sur un sujet donné. Ce sont les sources officielles de données et d'informations les plus fiables. Le tableau ci-après contient des exemples de publications annuelles qui satisfont à ces critères.

Tableau 1
Publications phares annuelles

<i>Titre</i>	<i>Entité autrice</i>
<i>Rapport sur le développement humain</i>	PNUD
<i>La situation des enfants dans le monde</i>	UNICEF
<i>L'état de la population mondiale</i>	FNUAP
<i>Rapport sur la science</i>	UNESCO
<i>World Investment Report (Rapport sur l'investissement dans le monde)</i>	CNUCED
<i>Report on the World Social Situation (Rapport sur la situation sociale dans le monde)</i>	DESA
<i>World Employment and Social Outlook (Emploi et questions sociales dans le monde)</i>	OIT
<i>État de la migration dans le monde</i>	OIM
<i>World Humanitarian Data and Trends</i>	OCHA
<i>Situation et perspectives de l'économie mondiale</i>	DESA, CNUCED, CEA, CEE, CESAP, CESAO, CEPALC
<i>La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture</i>	FAO
<i>Rapport mondial sur les drogues</i>	ONUDC
<i>Trends in Telecommunication Reform (Tendances des réformes dans les télécommunications)</i>	UIT
<i>Rapport sur le développement dans le monde</i>	Groupe de la Banque mondiale
<i>Perspectives de l'économie mondiale</i>	FMI

<i>Titre</i>	<i>Entité autrice</i>
<i>Statistiques sanitaires mondiales</i>	OMS
Global AIDS Update (Mise à jour des données mondiales du sida)	ONUSIDA
<i>Rapport mondial sur la mise en valeur des ressources en eau</i>	ONU-Eau
<i>International Yearbook of Industrial Statistics</i> ^a	ONUDI
<i>SME Competitiveness Outlook (Perspective de la compétitivité des PME)</i>	Centre du commerce international CNUCED/OMC
<i>Livre de poche des statistiques mondiales</i>	Division de statistique de l'ONU

^a L'ONUDI publie également l'*Industrial Development Report (Rapport sur le développement industriel)* tous les deux ans.

89. L'Inspecteur a noté que nombre d'entités interrogées définissaient l'expression « publication phare » de manière assez souple, et incluaient dans cette catégorie de nombreux rapports qui n'étaient pas publiés annuellement, mais moins fréquemment ou occasionnellement. Le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) fait un usage plus sélectif du qualificatif « phare » pour désigner les diverses publications des entités des Nations Unies¹⁶.

b) Documents de travail

90. Les documents de travail sont des publications de résultats préliminaires destinés à stimuler les débats chez les publics visés et les observations critiques sur les premières conclusions de la recherche. D'après le Manuel pour l'élaboration des publications, si le contenu mérite d'être publié, mais que le public est trop limité pour justifier le coût d'une publication complète et/ou que l'on ne dispose pas de fonds, le manuscrit doit paraître comme document de travail. Les vues et opinions exprimées dans les documents de travail ne reflètent pas nécessairement celles du Secrétariat de l'ONU, et les retours d'information sont faits directement aux auteurs afin d'étoffer et d'élargir ce document de recherche prospective. Les documents de travail sont souvent publiés seulement au format électronique, dans la langue originale, et affichés sur le site Web du département qui en est l'auteur¹⁷.

91. Certaines entités (Centre du commerce international CNUCED/OMC, DESA, ONU-Femmes, commissions régionales) utilisent des documents de travail de base comme point de départ à des publications phares. Au Centre du commerce international CNUCED/OMC, lorsque des documents de travail sont produits en interne, des journées de travail y sont consacrées et les auteurs sont encouragés à proposer leurs documents à des publications universitaires et à promouvoir leur utilisation dans les documents de politique générale de tierces parties.

92. D'après l'examen sur dossier du CCI portant sur les deux derniers plans de travail biennaux ou annuels de 22 des 33 entités interrogées, les produits de recherche étaient en grande partie (38 % à 55 %) des documents de travail, des études, des documents de réflexion et des documents thématiques. Deux points méritent une attention particulière à ce stade. Premièrement, les documents de travail ne sont pas soumis au même processus d'assurance-qualité : ils sont validés et examinés uniquement en interne au niveau de la division ou du département et souvent publiés seulement comme des produits numériques qui offrent peu de possibilités de suivre les retombées ou l'exploitation de la recherche. Le

¹⁶ On trouvera une liste de publications phares dressée par le CCS à l'adresse : www.unsceb.org/flagship-publications.

¹⁷ Dans le Manuel pour l'élaboration des publications, « document de travail » désigne également des publications spécialisées à part entière qui sont destinées à un public très restreint.

cadre de responsabilité varie donc d'un produit à l'autre. Selon plusieurs entités, il faut progresser dans l'assurance-qualité des publications « mineures » dont l'examen peut parfois être négligé. Deuxièmement, même si les documents de travail sont censés alimenter des publications phares, il est souvent difficile d'établir leurs liens avec ces publications, l'axe thématique des documents de travail ne cadrant pas toujours avec celui des produits phares. Le temps consacré à la réalisation de ces produits de recherche ne correspond pas à la priorité qui leur est accordée à l'échelle institutionnelle.

c) Observations finales sur les produits de recherche

93. Les réponses des entités participantes au questionnaire du CCI sur les principaux produits de recherche mettent en lumière trois problèmes principaux. Premièrement, malgré l'existence de classifications, pour certains produits de recherche, les fonctionnaires d'une même entité ne savaient pas très bien ce qui relevait de la recherche sur les politiques, et affichaient très souvent des opinions divergentes sur cette question. Apparemment, la source de référence que constitue le Manuel pour l'élaboration des publications est largement méconnue, alors que les diverses classifications sont appliquées.

94. Au cours des entretiens, de nombreuses entités ont déclaré avoir du mal à recenser les principaux produits de la recherche sur les politiques. Par exemple, les entités très axées sur la collecte d'informations statistiques classaient les séries statistiques annuelles dans la catégorie des travaux de recherche sur les politiques, car ces séries fournissent des données factuelles aux gouvernements afin de mieux éclairer la prise de décisions. Selon d'autres personnes interrogées, un produit relatif aux politiques devait au minimum contenir des recommandations prospectives applicables qui pouvaient être immédiatement « reprises » par les différents publics visés.

95. Si l'Inspecteur reconnaît que cette divergence d'opinions tient aux besoins spécifiques des entités en matière de recherche, et dans certains cas pourrait y répondre, le manque de clarté entre pairs parmi les fonctionnaires pourrait également traduire l'absence de directives institutionnelles et de transparence dans la définition des programmes de recherche sur les politiques.

96. Deuxièmement, un paysage taxonomique mixte offre des possibilités pour l'exploitation de la recherche sur les politiques. Puisque les entités ne possèdent pas de définitions communes pour classer la recherche et utilisent des nomenclatures différentes pour associer les ressources et titres professionnels aux fonctions de recherche, il est difficile d'établir des comparaisons horizontales. Selon une entité, une taxonomie commune faciliterait l'application harmonisée de la recommandation 2 à l'échelle du système.

97. Par ailleurs, les fonctionnaires interrogés ont exprimé une préoccupation commune : la taxonomie des produits de recherche employée dans leurs entités était souvent trop rigide. La classification pourrait donner des indications générales sur le produit qu'il fallait générer pour servir un but particulier, mais les réalités opérationnelles d'une entité à l'autre brouillaient ces distinctions. Par exemple, la recherche émanant de documents de travail n'est pas toujours classée comme recherche. À cet égard, l'UNICEF note que la taxonomie institutionnelle trace une frontière entre les « études » et la recherche qui ne reflète pas l'activité menée dans la plupart des services¹⁸.

98. Troisièmement, se pose la question globale de la pertinence immédiate des travaux de recherche et de la définition des priorités de recherche. Les travaux de recherche ne sont pas tous pertinents pour les politiques et ne doivent pas tous l'être. Les entités doivent donner aux fonctionnaires des instructions claires pour distinguer les travaux « touchant aux politiques » (qui portent sur une politique) de ceux qui sont « pertinents pour la prise de décisions », c'est-à-dire des travaux qui sont menés dans le but *ex ante* d'éclairer une décision sur les politiques ou les pratiques, et par conséquent avec l'intention expresse qu'ils soient applicables. L'intention est un critère essentiel pour évaluer si des travaux de recherche sont pertinents pour les politiques¹⁹, car elle indiquera le degré de prise de

¹⁸ UNICEF, *Strategic Review of Research Architecture: Supporting the Generation and Use of Knowledge* (à paraître).

¹⁹ Stoker et Evans, *Evidence-Based Policy Making in the Social Sciences*.

conscience du processus d'élaboration des politiques et le type de responsabilité endossée. Il doit exister un groupe cible concret bien défini qui entend utiliser les éléments factuels produits.

99. Dès la planification initiale, les directeurs de recherche doivent être clairs sur ce qu'est la recherche sur les politiques à l'échelle de l'entité, même si les travaux sont susceptibles d'évoluer, et dépendent des outils méthodologiques élaborés ultérieurement et des capacités internes d'exploitation. Par exemple, l'OIT établit une distinction entre recherche explicative et recherche descriptive, qui peut s'avérer utile pour la planification des travaux au cours du cycle d'élaboration des politiques, y compris en matière de formation. Dans un cours sur l'exploitation de la recherche, le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF aborde des questions essentielles avec le personnel de recherche, telles que : « Vos travaux répondent-ils à un besoin ayant trait aux politiques, et si oui comment ? », « En tant que chercheur, vous êtes-vous informé des politiques existantes ? », « Vos travaux répondent-ils au besoin ? », « Quelle nouvelle information vos travaux apportent-ils ? »

100. En effet, la recherche sur les politiques doit permettre d'éclairer les débats sur les politiques, que ce soit en améliorant la connaissance de questions spécifiques et en signalant aux décideurs les nouveaux problèmes et leurs répercussions, ou en orientant la pensée stratégique vers les solutions envisageables. Les décisions concernant la recherche sur les politiques doivent avoir un ancrage institutionnel, et non être influencées seulement par des décisions opportunistes prises sous la pression des cycles d'établissement de rapports et des cycles budgétaires.

101. Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient veiller à ce que les contributions spécifiques de la recherche sur les politiques dans la prise de décisions soient clairement formulées au niveau institutionnel, s'agissant notamment du rôle et de l'utilisation de chaque catégorie de produit de la recherche.

C. Utilisateurs finaux des travaux de recherche

102. Malgré l'hétérogénéité du paysage de la recherche sur les politiques dans les entités des Nations Unies, les réponses à la question du CCI sur les principaux publics cibles avaient pour point commun de désigner un très large éventail d'utilisateurs finaux. Les États Membres (y compris les gouvernements nationaux et les décideurs aux niveaux régional, national et infranational), les autorités et associations nationales, les donateurs, les chercheurs universitaires, les centres de réflexion, les praticiens, les autres organisations internationales, la société civile, les médias et le secteur privé figuraient tous parmi les principaux « consommateurs » de la recherche produite par le système des Nations Unies.

103. Pourtant, la majorité des entités ont eu du mal à répondre à la question du CCI sur l'adaptation des notes de cadrage ou plans de recherche aux publics cibles. Si elles étaient presque unanimement conscientes qu'il fallait adopter des pratiques méthodologiques et des modes de diffusion différents pour les diverses catégories d'utilisateurs et de décideurs, elles avaient du mal à illustrer comment elles mettraient ces changements en pratique. Les opinions divergeaient d'autant plus que, entre pairs, on ne savait pas très bien quels étaient les principaux produits sur les politiques à l'échelle de l'entité. Par exemple, la plupart des notes de cadrage sur les principales publications ayant trait aux politiques énuméraient environ quatre à six publics cibles. Les produits de recherche peuvent évidemment intéresser plusieurs groupes, mais en se concentrant sur les différences et les caractéristiques de chaque segment, les entités pourraient hiérarchiser les sujets, affiner leur approche et mettre en avant les éléments qui répondent le mieux aux attentes de leurs publics.

104. L'Inspecteur a recensé ces problèmes au début, dans la phase initiale de conception, et à la fin, au stade de la communication des résultats, du cycle de la recherche sur les politiques, ce qui pourrait nuire à l'exploitation de la recherche. Plusieurs personnes interrogées dans les entités des Nations Unies, par exemple, considéraient que la présence de recommandations était suffisante pour que la recherche soit pertinente pour les

politiques, et d'autres que l'intérêt des décideurs dépendait en grande partie de la qualité du produit de recherche.

105. Dans le même ordre d'idée, au stade de la diffusion, l'équipe responsable n'a pas trouvé – sauf dans cinq entités (PNUD, CEA, CESAP, DESA et UNU) – d'enquête ou autre forme de mécanisme de retour d'information ou de suivi sur les publications qui permette de mesurer l'exploitation de la recherche par les divers publics cibles sur le long terme²⁰. Dans la majorité des entités, les enquêtes réalisées à l'issue d'une manifestation (réunion de groupe d'experts, lancement d'un rapport) ne rendaient pas convenablement compte des résultats de la publication, et les réponses n'étaient pas ventilées selon les groupes cibles. Si les entités n'ont pas une idée claire des principales parties prenantes associées à chaque produit, il devient difficile d'obtenir une vision exhaustive de l'exploitation du produit. Par conséquent, les indicateurs de résultats ne reposaient pas toujours sur des référentiels clairement définis, mais semblaient plutôt traduire ce que les entités pensaient pouvoir réaliser d'après leur expérience antérieure.

106. Si l'Inspecteur est conscient qu'une longue tradition de recherche sur les politiques et d'interaction durable avec les publics cibles dans un certain domaine pourraient justifier un certain degré d'automatisme dans les interactions, une feuille de route cohérente pour la conception, la production, la diffusion et l'exploitation doit être précise et permettre d'associer directement les initiatives de recherche aux résultats. **Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies participantes devraient mettre au point un système de suivi des investissements de recherche, qui lie ces investissements aux utilisateurs finaux et aux résultats afin de rendre compte des progrès.** Dans le cas contraire, le degré réel d'exploitation de la recherche pourrait n'être jamais enregistré.

107. Concevoir les stratégies de diffusion adaptées aux principaux publics cibles, au lieu de simplement livrer les travaux de recherche à la sphère publique en espérant susciter une réaction donnée chez les décideurs, était une préoccupation majeure chez les personnes interrogées dans les entités qui s'employaient à améliorer l'exploitation de la recherche. En effet, ces stratégies pourraient établir une distinction claire entre les produits de la recherche sur les politiques et la recherche produite dans un cadre universitaire avec toute la rigueur y afférente²¹. Les stratégies de diffusion définissent ce que les auteurs estiment pouvoir accomplir avec leurs travaux et comment ils traduiront et promouvoir ces idées de la façon la plus efficace²².

Encadré 3

S'adresser à différents publics – le Bureau du Rapport sur le développement humain

Le PNUD a mis en place un processus consultatif visant à maximiser la participation des parties prenantes et à solliciter les contributions de divers publics cibles tout au long de la phase de conception et d'élaboration du *Rapport sur le développement humain*. Lors de la phase préparatoire, des consultations externes sont tenues pour : a) solliciter les points de vue et les expériences des parties prenantes ; b) définir les messages clés ; et c) identifier des experts pertinents pour travailler sur différents aspects des rapports. Le Bureau du Rapport sur le développement humain tient le Conseil exécutif informé de l'état d'avancement du rapport, et sollicite les vues de divers acteurs, notamment d'experts éminents et de groupes consultatifs sur les statistiques, voire de femmes et hommes d'État, de lauréats du prix Nobel et d'autres personnalités éminentes.

²⁰ La CNUCED doit réaliser ces enquêtes après la publication de ses principaux produits de recherche, mais aucune donnée à cet effet n'a été communiquée à l'équipe responsable.

²¹ Andrew Selee, *What Should Think Tanks Do? A Strategic Guide to Policy Impact* (Stanford, Californie, Stanford University Press, 2013).

²² Ibid.

Stratégie de diffusion : des données sur la qualité et l'exploitation ventilées selon le segment du public

Depuis 2016, le PNUD utilise un système de recueil des vues du lectorat sur la qualité et l'utilisabilité des produits de recherche. Ce système demande aux utilisateurs qui souhaitent télécharger un produit de connaissances de fournir leur adresse électronique afin de participer à une enquête de suivi sur le produit téléchargé. Les résultats de cette courte enquête renseignent sur l'utilisabilité des produits, les catégories de lecteurs et le but ou l'utilisation d'un produit de recherche. Par exemple, d'après les données communiquées à l'équipe responsable du CCI^a, 33 % des lecteurs étaient issus d'universités et d'établissements d'enseignement, et la raison du téléchargement était académique (recherche, enseignement ou formation) pour 51 % des utilisateurs.

^a Résultats d'enquêtes sur des produits spécifiques communiqués par le PNUD pour 2017.

108. Par conséquent, la communication des résultats de la recherche aux autres chercheurs ou entités ou aux décideurs exige une stratégie de diffusion sur mesure. Pour envisager les moyens de donner plus de possibilités aux décideurs d'exploiter la recherche sur les politiques, il faut bien comprendre le contexte de l'élaboration de politiques dans un pays donné, la base factuelle globale, les autres politiques pertinentes et leurs résultats, les incitations et les calendriers et les degrés de responsabilité dans les décisions sur les politiques entre les différents niveaux de gouvernement²³. Au Centre du commerce international CNUCED/OMC, par exemple, les auteurs doivent définir un « plan de promotion » en remplissant un formulaire mis au point par le Département de la communication et des événements. Pour l'établissement de son rapport phare pour 2016, l'UNRISD a engagé une relation à double sens avec les établissements universitaires en mettant en place un processus de consultation ouvert et en supprimant la phase d'embargo afin d'intégrer les vues des tierces parties.

109. Le tableau ci-après illustre quelques-unes des principales caractéristiques que doivent avoir les mesures qui sont censées influencer sur les stratégies de communication à l'intention de divers publics. On y souligne les buts différents que poursuivent les universitaires et les décideurs.

Tableau 2

Interface recherche-politiques : communiquer les résultats aux chercheurs et aux décideurs^a

<i>Critères</i>	<i>Universitaires/scientifiques/chercheurs</i>	<i>Décideurs</i>
Utilisation des résultats de la recherche	Améliorer la compréhension de la thématique	Parvenir à une décision et émettre un jugement de valeur
Priorités professionnelles	Promouvoir la recherche dans un domaine ou une discipline spécifiques	Prendre des décisions éclairées s'appuyant sur des faits d'une manière multidisciplinaire et pragmatique
Connaissances antérieures	Très vraisemblablement solides	Une large fourchette : compréhension nulle à bonne compréhension
Comportement amenant aux résultats	Intérêt scientifique ou professionnel à approfondir la recherche sur le sujet et à découvrir de nouvelles perspectives	Réagir seulement si les informations sont pertinentes pour leurs responsabilités et ont d'éventuelles retombées opérationnelles

²³ Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni, « Research uptake: a guide for DFID-funded research programmes ».

<i>Critères</i>	<i>Universitaires/scientifiques/chercheurs</i>	<i>Décideurs</i>
Résultat escompté	Promouvoir les connaissances et renforcer la base factuelle sur le sujet	Être en mesure non seulement de prendre une décision éclairée, mais aussi de communiquer efficacement à son sujet
Calendrier	Tout le temps nécessaire pour couvrir le sujet de manière exhaustive	Délais souvent très courts et fonction de la durée des mandats

^a Inspirées du cours du Centre commun de recherche OCDE-Commission européenne sur la traduction de la recherche à l'intention des décideurs, les classifications figurant dans le tableau ci-dessus ont été adaptées à l'issue des entretiens tenus avec les chefs des départements de recherche et les spécialistes de la communication ou de l'exploitation de la recherche. Voir Centre commun de recherche OCDE-Commission européenne, « Skills for policymakers for evidence-informed policy making (EIPM) », disponible à l'adresse : www.oecd.org/gov/evidence-informed-policy-making-agenda-2018.pdf.

110. Enfin, l'Inspecteur note avec intérêt les travaux des entités spécialisées à caractère juridique qui font rapport à un comité intergouvernemental spécifique ou à l'Assemblée générale. Le Bureau des affaires juridiques, dont la Division des affaires maritimes et du droit de la mer, la Division du droit commercial international et la Division de la codification, entrent dans cette catégorie. La prise en considération intergouvernementale de l'exploitation des documents juridiques dans l'élaboration de politiques est moins difficile que dans d'autres domaines, car elle est plus aisément mesurable et directement référençable. Les premiers utilisateurs finaux sont les États et les bénéficiaires spécialisés tels que les juges, les parties contractantes, les juristes, les arbitres et les universitaires.

IV. Assurance-qualité et suivi

A. Assurance-qualité et responsabilité : examens collégiaux

111. L'assurance-qualité dans la recherche englobe tous les processus, systèmes, outils et ressources mis en œuvre pour donner des assurances quant au soin et au contrôle avec lesquels la recherche a été menée. Les notes d'orientation ou les politiques d'assurance-qualité des entités des Nations Unies définissent principalement les responsabilités et tâches des personnes qui participent à la production et à la diffusion de la recherche, les méthodologies permettant une planification transparente de la recherche, les compétences des fonctionnaires et les incitations à produire des travaux de recherche, et le traitement et la conservation des échantillons, des données et des dossiers de recherche.

112. La plupart des entités font appel à des mécanismes d'examen collégial, internes, externes ou mixtes. Des conseils scientifiques consultatifs sont également mobilisés pour solliciter les retours d'information et les opinions d'experts sur les principales publications phares. Les configurations institutionnelles des mécanismes d'examen collégial interne varient, et cette responsabilité se situe au niveau d'un département ou d'une division spécifiques ou à l'échelon institutionnel, par l'entremise de comités des publications ou de comités de lecture.

i) Entités ayant un comité des publications central ou un conseil éditorial central

113. Dans cette catégorie, la responsabilité centrale est confiée à un comité des publications ou à un conseil éditorial. Le DESA, par exemple, possède un *système d'examen collégial interne* qui s'ajoute à la demande d'approbation par la voie hiérarchique. Ce système s'applique aussi aux contributions des collaborateurs, telles que les notes de synthèse scientifiques. Les produits de recherche du DESA bénéficient également du processus d'assurance-qualité de son conseil éditorial, et des réunions de groupe d'experts au cours desquelles les résultats des publications sont présentés et examinés.

114. La CNUCED, ONUSIDA, la CESAO, la CESAP, la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), la CEE et la CEA ont également des comités des publications centraux ou des conseils éditoriaux centraux qui valident les travaux de recherche. Par exemple, le conseil éditorial de la CESAP sert de plateforme pour la planification, la production et la diffusion des travaux de recherche et des publications. Il est chargé de définir des normes et des directives afin de garantir l'utilité, l'actualité et la qualité du programme de publications de la CESAP. Il est présidé par le Secrétaire exécutif, tandis que le Chef de la Section de la communication stratégique et de la sensibilisation y siège en qualité de secrétaire. Le processus d'approbation de la diffusion au public au niveau central à la CEE concerne seulement la planification et le suivi des programmes, et la prise en compte des sensibilités politiques. D'autres considérations (assurance-qualité, cohérence, pertinence, définition du programme, etc.) sont traitées au niveau du département auteur. L'autorité éditoriale finale à la CEPALC incombe au Comité des publications, présidé par le Secrétaire exécutif adjoint, qui réunit les chefs de divisions. La Politique et le plan de qualité opérationnelle pour la période 2014-2017 de la CEA, qui sont en cours de mise à jour, prévoient des groupes et des procédures d'assurance-qualité créés pour tous les produits et services de connaissances majeurs de la CEA. L'activité des groupes et la pleine application des procédures ont permis d'assurer une fourniture plus systématique des produits et services de la CEA.

115. Le Conseil d'administration du Bureau international du Travail examine périodiquement le programme de recherche et a adopté une stratégie en matière de connaissances pour 2018-2021. L'OIT possède un Groupe chargé de l'examen de la recherche et un Comité des publications qui assurent le contrôle de la qualité. Composé d'experts indépendants issus du milieu universitaire et d'autres cadres de recherche, le Groupe chargé de l'examen de la recherche est présidé par le Directeur général. Il est chargé d'assurer la qualité, la rigueur universitaire et l'indépendance des travaux menés par

le Département de la recherche. Il examine également les rapports phares de l'OIT. Présidé par la Directrice générale adjointe pour les politiques, le Comité des publications choisit, crée, produit et distribue des produits de grande qualité qui fournissent une solide base pour les services consultatifs et la sensibilisation. Il élabore et applique les politiques et procédures régissant les publications.

116. Les comités ou conseils de la recherche et des publications du Centre du commerce international CNUCED/OMC jouent un rôle coordonnateur dans les stratégies de production et de diffusion, et possèdent un processus d'examen établi, notamment pour les publications clefs, qui intègre un collège d'examineurs internes et externes.

117. Lorsque l'on étudie le rôle des comités des publications, il convient de noter qu'il faut tenir compte des capacités, compétences et contraintes de temps internes pour examiner les possibilités d'améliorer l'efficacité aux fins de l'assurance-qualité et de l'excellence technique. Trop souvent, les personnes interrogées tenaient la présence de l'équipe dirigeante aux réunions du comité des publications et l'aval qu'elle y donnait pour le gage ultime de qualité. Toutefois, compte tenu du large spectre des thématiques couvertes qui ne cesse d'évoluer, et des capacités nécessaires, il faut mettre en place un mécanisme interne de suivi permettant d'obtenir les retours d'information des experts en fonction du produit de recherche examiné – et pas nécessairement au seul niveau de l'équipe dirigeante. Par ailleurs, il faut communiquer les observations formulées par les membres des comités des publications aux auteurs concernés, et y répondre selon qu'il convient avant les réunions, pour garantir l'efficacité du processus et permettre la tenue de débats de fond lors des réunions.

118. De nombreux fonctionnaires des entités des Nations Unies, ainsi que des représentants de centres de recherche et centres de réflexion externes, ont également déclaré que *l'examen collégial externe* était essentiel. Si dans la majorité des politiques existantes sur les publications dans le système des Nations Unies (87 %), les publications doivent faire l'objet d'examens techniques solides (y compris externes), les personnes interrogées s'inquiétaient du niveau et de la qualité des examens externes. Dans certains cas, il semble que des examens externes aient été sollicités de manière opportuniste auprès de réseaux existants d'auteurs dont les travaux n'étaient pas nécessairement liés au sujet.

119. S'agissant de l'assurance-qualité de la collecte des données, de nombreuses entités ajoutent un niveau supplémentaire de corroboration, en demandant une validation externe des normes et de l'utilisation des données. Par exemple, le DESA possède une méthodologie normalisée codifiée pour évaluer et analyser les données collectées pour son étude des Nations Unies sur l'administration en ligne, et pour les activités globales de recherche sur les politiques. De même, la CEA et la CNUCED exigent que soient présentés des plans détaillés concernant l'examen de la collecte, du traitement et de l'analyse des données destinées à une publication ou à un document. Dans le cas de la CEA, le plan est présenté et validé par le Centre africain pour la statistique afin d'obtenir des données précises et fiables conformément à son Protocole de gestion des données. **L'Inspecteur recommande aux chefs de secrétariat des entités des Nations Unies d'examiner les fonctions des comités des publications, ou en l'absence de ces comités, d'élaborer des plans qui définissent les responsabilités en matière d'assurance-qualité.**

ii) Entités ayant un processus d'examen interne à plusieurs niveaux

120. Dans d'autres entités comme l'ONUDC, l'approbation interne se fait en plusieurs étapes. Une fois chaque produit de connaissances achevé par le directeur des publications concerné, chaque rapport est examiné en interne par le chef de la division de la recherche, le directeur de chaque division concernée et les directeurs des autres divisions. Si la publication est censée avoir une grande visibilité, cette étape est suivie d'un examen par l'équipe dirigeante. Des questions comme la maintenance de systèmes efficaces de collecte des données et de gestion des connaissances, et de diffusion, sont traitées à mesure que l'on progresse dans le processus d'approbation.

121. L'UNESCO, le HCR, l'OACI et le PNUD ont également des processus d'examen collégial interne exhaustifs. Dans le cas de l'UNESCO, les publications sont d'abord examinées par un rédacteur en chef, puis par un comité d'examen interne (réunissant des

experts de l'Institut de statistique de l'UNESCO), ensuite par le collège d'examineurs et enfin par le Secteur des relations extérieures et de la coopération.

122. Certaines entités sollicitent également les États Membres, des experts de premier plan et des institutions de recherche extérieures au système des Nations Unies pour valider les choix méthodologiques et améliorer l'assurance-qualité. ONU-Femmes fait appel à des conseils consultatifs externes pour l'assurance-qualité de ses publications phares, dont les membres interviennent *pro bono*. De même, pour l'Évaluation formelle de la sécurité, les États Membres de l'OMI sont convenus d'une structure et d'une méthodologie systématique afin de renforcer la sécurité maritime, notamment la protection de la vie, la santé, le milieu marin et les biens, en appliquant une évaluation des risques et une analyse coûts-avantages. L'ONU-DC sollicite l'avis de comités consultatifs scientifiques composés de chercheurs universitaires pour le contenu et l'examen de ses publications les plus visibles.

123. Les examens externes peuvent prendre la forme d'un conseil consultatif ou de consultations plus informelles tenues à diverses étapes du processus de recherche. L'UNICEF a déclaré s'appuyer sur le principe de responsabilité ascendante (communauté internationale et donateurs) et descendante (bénéficiaires) pour trouver les chaînons manquants. **Les chefs de secrétariat sont invités à envisager, dans les cadres qu'ils jugeront appropriés, d'intégrer un processus obligatoire d'examen externe par les pairs du cycle de recherche sur les politiques, afin de renforcer les procédures d'assurance-qualité.**

124. Pour des entités comme le PNUD, ONU-Femmes, l'OIT et la FAO, où la recherche est très décentralisée aux niveaux des pays et des régions, l'approbation et le contrôle interne sont assurés le cas échéant par les directeurs régionaux et les représentants dans le pays. À l'OIT, par exemple, les directeurs régionaux peuvent établir, en étroite consultation avec le Département de la recherche, des comités ou d'autres structure au niveau régional ou sous-régional pour faciliter la mise en œuvre des politiques sur la recherche dans leurs régions. Au FNUAP, les priorités et les résultats de la recherche sont également examinés en concertation avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. À la FAO, un nouveau Groupe de coordination des renseignements et de l'appui en matière de politiques fournit des connaissances sur l'économie du développement agricole et les questions propres aux pays et aux régions.

125. L'Inspecteur a noté précédemment dans le rapport qu'il n'y avait pas d'uniformité dans la qualité et le contrôle interne des produits de recherche à l'échelle d'une entité. Dans certains cas, cette situation est nécessaire et productive. Dans d'autres, elle pourrait s'avérer problématique. Certaines entités ont avancé qu'il fallait des processus d'assurance-qualité uniformes pour tous les produits de recherche. De récentes évaluations de l'UNICEF²⁴ et de la FAO²⁵ vont dans ce sens et justifient l'application de normes à tous les produits de recherche dans toutes les entités, au siège comme dans les autres bureaux. De même, le processus en vigueur au PNUD laisse l'approbation du Comité de haut niveau pour l'assurance-qualité à l'appréciation de l'auteur. S'il existe de solides points de contrôle de la qualité tout au long du processus de validation, l'auteur peut solliciter ou non l'avis du conseil éditorial.

iii) Entités ayant un mandat de recherche distinct et spécifique

126. L'UNRISD et l'UNU suivent des processus d'examen collégial et d'approbation acceptés par le milieu universitaire. Les processus d'examen collégial de l'UNU varient selon ses instituts. Par ailleurs, le système de gestion à l'échelle de l'UNU (Pelikan) permet aux directeurs d'examiner les résultats escomptés en termes de gestion et de mise en œuvre des projets universitaires. Les administrateurs procèdent régulièrement à des contrôles aléatoires par sondage, et la qualité des projets de recherche est régulièrement évaluée dans

²⁴ UNICEF (2018), *Strategic review of research architecture: supporting the generation and use of knowledge* (en cours au moment de la rédaction du présent rapport).

²⁵ FAO (2015), *Evaluation of FAO's Contribution to Knowledge on Food and Agriculture*. Selon la FAO, les normes d'assurance-qualité ont été révisées et améliorées à l'issue de cette évaluation.

le cadre de l'établissement de rapports biennaux obligatoires. Les données produites au moyen du système Pelikan sont communiquées au Conseil de l'ONU.

127. L'UNRISD présente des rapports biennaux à la Commission du développement social. Des groupes consultatifs d'experts multidisciplinaires fournissent des conseils sur les projets de recherche, y compris sur les publications phares.

B. Évaluation et suivi de l'exploitation

128. Essentiellement mesurée sans se référer à la discipline de l'entité, du département ou de l'auteur, l'exploitation de la recherche doit tenir compte des retours d'information faits par les utilisateurs finaux escomptés des travaux. La majorité des entités interrogées (21 des 27 entités pour lesquelles le CCI disposait de données) recueillent des données sur le nombre de téléchargements et de citations des principaux produits de la recherche sur les politiques. En réponse à la question du CCI sur les indicateurs de suivi et les retours d'information sur les publications, les entités ont mentionné les citations, les téléchargements, les présentations lors de conférences et les tables rondes. Par exemple, des déclarations telles que « les recommandations ont été très appréciées par tous les participants [à la réunion] » étaient employées pour décrire les retombées. L'Inspecteur est d'avis que ces indicateurs ne sont pas pertinents ou fiables. S'agissant du suivi et de l'évaluation de l'exploitation, l'équipe responsable n'a pas cité de processus exhaustif de suivi après la publication du produit de la recherche sur les politiques.

129. Suivre et démontrer que la recherche a été exploitée exige de suivre la trace des travaux au-delà des citations et des téléchargements et de repérer des politiques qui fournissent une base factuelle étayant l'existence des retombées annoncées²⁶. Parce que l'on demande de plus en plus de prouver que la recherche sur les politiques est exploitée et produit des retombées, on trouve de plus en plus d'outils et de modèles spécialisés qui permettent de suivre sa pertinence et son utilité pour le public²⁷. Depuis la création de l'index des citations scientifiques dans les années 1960, la recherche scientifique a généralement été évaluée par l'examen collégial ou par le nombre de citations dans des publications à comité de lecture. Toutefois, ces dernières années, ces outils se sont avérés problématiques pour la recherche sur les politiques, car ils ne peuvent rendre convenablement compte de certains objectifs plus larges et plus complexes de ces travaux, comme les retombées sur les politiques, les changements de comportement ou l'établissement de relations, de coalitions ou de réseaux²⁸.

130. Par conséquent, pour assurer efficacement le suivi et l'évaluation des programmes de recherche sur les politiques, il faut de nouvelles approches allant au-delà des méthodes classiques de comptage des citations et des téléchargements. La technométrie, la sociométrie, les modèles d'exposition tels que l'analyse des réseaux, la cartographie de la valeur, les examens par des experts et les enquêtes auprès des utilisateurs sont des moyens de rendre compte des liens entre les résultats de la recherche et les politiques et d'évaluer l'exploitation de la recherche²⁹. L'ONU, par exemple, emploie des méthodes (qualitatives et quantitatives) d'identification des mécanismes causaux pour suivre et analyser comment les acteurs des politiques ont trouvé certains produits de recherche de ses instituts, y ont participé, les ont absorbés et ont pris des mesures sur cette base. Le Centre de recherche

²⁶ Simon Bastow, Patrick Dunleavy et Jane Tinkler, « Chapter 4: Modelling the determinants of social science impacts », dans *The Impact of the Social Sciences: How Academics and Their Research Make a Difference* (Londres, Sage Publications, 2014).

²⁷ Kathleen M. Quinlan, Mary Kane et William M. K. Trochim, « Evaluation of Large Research Initiatives: outcome, challenges and methodological considerations », *New Directions for Evaluations*, vol. 2008, n° 118 (été 2008).

²⁸ Ingie Hovland, « Making a difference: M and E of policy research », Working Paper, n° 281 (Londres, Overseas Development Institute, 2007). Disponible à l'adresse : www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2426.pdf.

²⁹ Ibid.

Innocenti de l'UNICEF examine également l'utilisation d'autres systèmes de mesure et d'études de cas pour évaluer son impact³⁰.

131. Les descriptifs des résultats peuvent également être un outil prometteur pour communiquer sur l'exploitation de la recherche. Il s'agit d'un ensemble d'éléments factuels décrivant des cas concrets où la recherche a produit des résultats concluants. À cet égard, l'équipe responsable a trouvé des informations utiles sur les documents de communication d'informations ou rapports annuels à l'intention des donateurs des entités des Nations Unies qui sont très axées sur les programmes et dans lesquelles les résultats de la recherche sont de plus en plus utilisés pour la programmation et le renforcement des capacités.

132. Plus largement, l'Inspecteur constate que les entités ne sont souvent pas parvenues à définir comment utiliser au mieux les capacités existantes à cette fin. Il ne faut pas toujours chercher en externe les capacités et les ressources humaines nécessaires pour repenser le suivi et l'évaluation de la recherche sur les politiques à l'échelle des entités. À différents niveaux des entités, les fonctionnaires chargés de l'exploitation de la recherche jouent un rôle dans les services consultatifs ou les communications, ou dans des domaines de recherche axés sur les opérations. Les fonctionnaires qui exercent à la fois des rôles de recherche et d'élaboration de politiques comprennent souvent mieux les dynamiques d'une recherche sur les politiques qui soit pertinente. Lorsqu'il n'est pas possible de créer des synergies entre les fonctions de recherche et d'exécution de programmes ou d'élaboration de politiques, les chefs de secrétariat doivent favoriser de telles possibilités *en interne* (rotation des fonctionnaires entre différents rôles) ou *en externe* (détachements ou programmes sabbatiques), le but étant d'améliorer les compétences de recherche.

133. À cette fin, l'équipe dirigeante doit recenser les facteurs et les problèmes qui entravent les possibilités d'intégration dans les services de recherche et d'exécution de l'entité, et favoriser les synergies entre et dans différents départements ayant des responsabilités diverses dans la recherche. L'exploitation de la recherche exige également d'intégrer les résultats de la recherche dans les travaux normatifs et opérationnels et les activités de sensibilisation des entités. L'Inspecteur rappelle que certains rapports du CCI avaient porté sur les fonctions et pratiques relatives à l'utilisation d'éléments factuels pour appuyer la prise de décisions dans le cadre de gouvernance³¹. Plus récemment, le CCI s'était intéressé à l'exploitation des acquis pour la prise de décisions, dans son rapport consacré à la gestion axée sur les résultats³², et avait formulé des recommandations sur l'utilisation d'indicateurs de gestion des connaissances, dans un rapport à ce sujet³³.

134. Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient privilégier les capacités disponibles en interne pour le suivi des cadres de recherche, afin d'améliorer au maximum l'exploitation de la recherche et de réduire les plus possible les coûts.

³⁰ On trouvera de plus amples informations à l'adresse : www.unicef-irc.org/article/1668-innovative-research-impact-assessment-looks-at-drivers-of-violence-study-in-peru.html.

³¹ JIU/REP/2014/6 : Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies ; JIU/REP/2016/5 : Évaluation de la contribution du système des Nations Unies pour le développement au renforcement des capacités nationales en matière d'analyse statistique et de collecte de données à l'appui de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres objectifs de développement arrêtés au niveau international.

³² JIU/REP/2017/6 : La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies pour le développement. Analyse des progrès et de l'efficacité des politiques.

³³ JIU/REP/2016/10 : La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies.

V. Faciliter l'exploitation efficace de la recherche

A. Large diffusion et intégration

135. Dans le système des Nations Unies, la recherche doit s'accompagner de garanties plus rigoureuses pour s'assurer qu'elle est pertinente et exploitée efficacement. Elle repose principalement sur des mandats et des fonctions spécifiques. En théorie, dans un environnement purement universitaire, un chercheur crédible n'est pas nécessairement enclin à produire des travaux pertinents pour les politiques. Pour les objectifs des Nations Unies, il faut optimiser la quête de la pertinence et de l'exploitation de la recherche. De même, un décideur n'est pas automatiquement qualifié pour utiliser efficacement et solliciter des travaux sur les politiques. Contrairement au contexte universitaire, où la collaboration et l'examen collégial pourraient aider à garantir la qualité des résultats de la recherche, dans le contexte opérationnel des Nations unies, l'examen collégial ne suffit pas. La relation entre les producteurs et les utilisateurs des travaux de recherche est asymétrique. Les capacités internes d'exploitation doivent inclure l'aptitude à traduire les résultats de la recherche en un langage et des outils applicables à la gestion.

136. Par conséquent, même lorsqu'elles existent, les directives et les politiques relatives au cycle de production, d'assurance-qualité et de diffusion de la recherche, sont nécessaires, mais pas suffisantes. Les processus de recherche ne sont pas toujours intégrés à la vision stratégique de l'entité. Les activités de recherche doivent s'accompagner, tout au long du processus, de la vision et des mesures permettant l'exploitation de la recherche, pour faire en sorte que ses résultats soient lus et validés par un public plus large et produisent des retombées.

137. L'Inspecteur note que l'exploitation de la recherche est souvent considérée comme allant de soi, l'idée étant qu'il n'est pas nécessaire de prendre des mesures particulières pour définir un état de référence interne afin de faire participer activement les parties prenantes visées, de renforcer les facteurs habilitants et de renforcer les capacités d'exploitation. Lorsqu'elles évoquaient l'exploitation de la recherche sur les politiques, 21 des 33 entités interrogées ont déclaré organiser des manifestations (réunions de groupe d'experts, conférences intergouvernementales, etc.). Ainsi, les possibilités de communication après la publication des travaux se limitent souvent à des mesures qui ne permettent pas aux participants d'interagir et de faire les retours d'information nécessaires pour évaluer l'utilisation de la publication.

138. Pour corriger ces défauts, **l'Inspecteur estime qu'il faut prévoir des mesures relatives à l'exploitation, et la planification et les coûts associés, dans les projets de recherche, et les intégrer plus en amont, à savoir au moment de la conception des activités de recherche.**

139. D'après l'examen sur dossier de divers programmes de recherche, publications, politiques et stratégies de communication, les termes « communication », « diffusion » et « exploitation » sont employés de manière interchangeable, sans précision et/ou directive sur les étapes nécessaires, l'état de référence et la valeur de chacun. Parfois, même les personnes interrogées dans les départements de recherche et d'élaboration des politiques ignoraient si l'entité possédait ou non de telles directives. Dans leur majorité, les fonctionnaires interrogés étaient d'avis que les responsabilités dans l'exploitation de la recherche devaient se limiter aux seuls départements des communications ou des partenariats. Ainsi, il incombe souvent à des départements qui n'ont au préalable aucune connaissance, compétence ou interaction avec le public visé sur les divers sujets de diffuser les résultats aux utilisateurs potentiels. Seule une entité (UNICEF) possède un administrateur chargé d'appuyer et de renforcer les capacités d'exploitation de la recherche.

140. S'il est conscient que les contraintes liées à la configuration institutionnelle, au temps et aux ressources peut amener les entités à de telles pratiques, **l'Inspecteur estime que les entités pourraient en faire davantage pour créer des liens entre les chercheurs et les utilisateurs finaux des résultats de la recherche et les consolider.** Par exemple, l'UNRISD inscrit sa recherche sur le changement social dans un cadre visant à relier

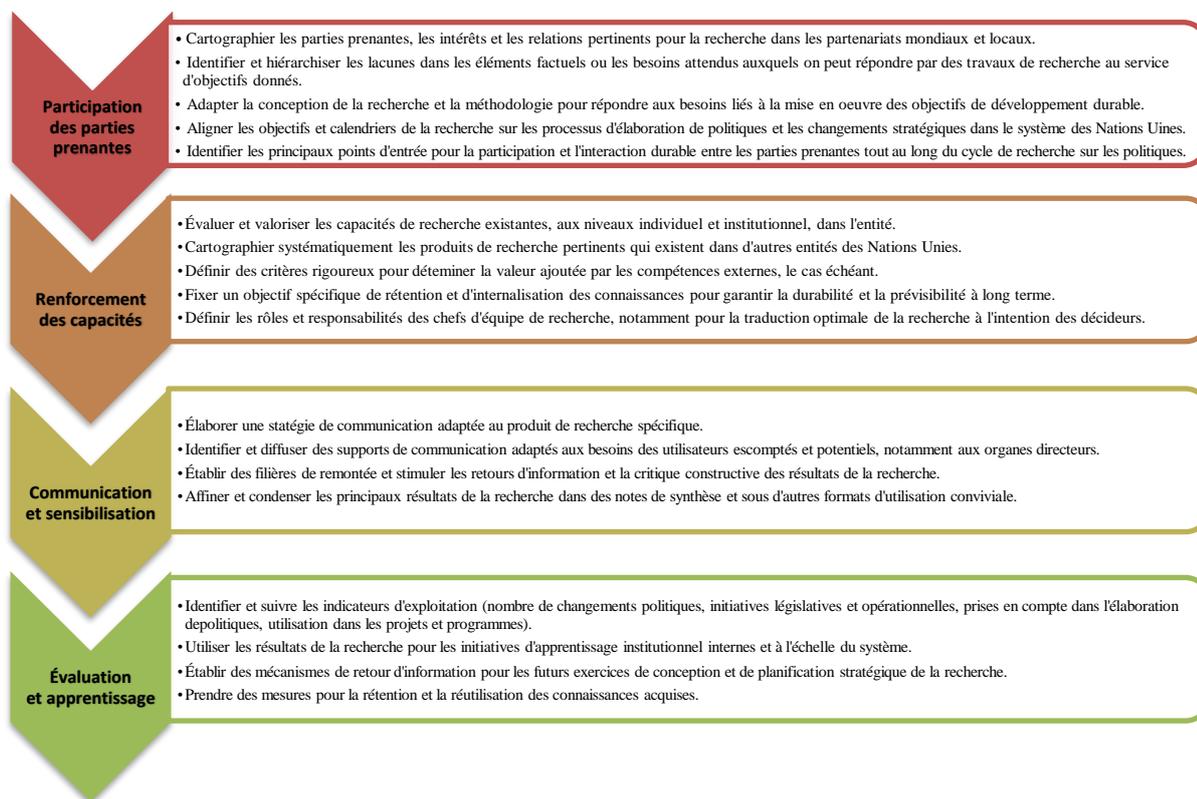
« la recherche, les communications, la participation au débat sur les politiques, les résultats et les retombées »³⁴.

141. On observe également que les états de référence et les indicateurs de suivi relatifs à l'exploitation sont rarement définis au départ. L'Inspecteur estime que, sans une politique et des indicateurs de suivi relatifs à l'exploitation efficace de la recherche, il restera difficile de déterminer et d'améliorer l'exploitation actuelle. S'il pourrait exister un certain degré d'exploitation automatique dans la diffusion des publications, des mesures énergiques peuvent renforcer l'exploitation de la recherche.

142. La présente étude n'a pas vocation à proposer une approche uniforme pour l'exploitation de la recherche sur les politiques. Toutefois, un examen sur dossier et des entretiens clés avec les départements de la recherche dans le système des Nations Unies, ainsi qu'avec des spécialistes de la recherche issus d'établissements universitaires et de centres de réflexion, ont permis de faire émerger les mêmes facteurs³⁵. Dans la présente étude, les facteurs ci-après sont exposés pour éclairer les entités des Nations Unies dans leur prise en compte de ces problématiques, et non pour imposer un référentiel applicable à l'échelle du système. La figure suivante illustre une succession d'étapes adaptées aux besoins de recherche sur les objectifs de développement durable en général, et sur des objectifs spécifiques en particulier.

Figure III

Succession d'étapes adaptées aux besoins de recherche sur les objectifs de développement durable



143. **Participation des parties prenantes** : lorsque l'on envisage d'influer sur les politiques, les chercheurs doivent avoir une solide compréhension des priorités en matière d'élaboration de politiques, des acteurs et intérêts représentés, et des structures et cadres existants, ainsi que de la façon dont les résultats de recherche peuvent répondre à ces préoccupations.

³⁴ UNRISD, « Research for social change: transformations to equity and sustainability – UNRISD strategy 2016-2020 », novembre 2015.

³⁵ En particulier, voir Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni, « Research uptake » ; Overseas Development Institute, « Research Excellence Framework (REF) impact toolkit », mars 2018.

144. Établir un dialogue avec les parties prenantes voulues dès le départ permet de nouer des relations durables, d'échanger des idées et de créer plus d'occasions d'évaluer comment les décideurs pourraient souhaiter utiliser les résultats de la recherche. Les types de parties prenantes varieront sans doute selon l'axe des produits de recherche. Par conséquent, pour chaque type de partie prenante, les auteurs doivent envisager les messages, activités, budgets et calendriers les mieux adaptés afin de s'assurer la participation de ces acteurs tout au long du cycle de recherche³⁶. Il faut pour cela recenser les publics cibles et leurs rôles dès la phase de conception.

145. La disponibilité des informations au moment déterminant où les décisions sur les budgets de l'année suivante sont prises peut offrir un terrain fertile à un public réceptif en quête de solutions pour les politiques et les programmes³⁷. Le dialogue peut être à la fois formel, par le biais des voies établies des réunions et consultations intergouvernementales, des conférences et des réunions de groupe d'experts, et informel, par l'entremise des réseaux universitaires et scientifiques. Le Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, l'Union européenne et la Banque mondiale ont reconnu la nécessité d'inciter et d'encourager les fonctionnaires à entretenir des liens et des réseaux avec le milieu universitaire pour promouvoir l'excellence de la recherche ; on ne trouvait pas une telle approche volontariste à l'échelle du système des Nations Unies.

146. **Renforcement des capacités** : il est essentiel que les décideurs et le personnel de recherche aient les capacités voulues pour utiliser, interpréter et appliquer des éléments factuels dans l'élaboration de politiques. L'investissement dans les ressources humaines et financières pour la recherche sur les politiques doit progressivement renforcer les capacités internes et diminuer la dépendance vis-à-vis de consultants coûteux. Par exemple, en 2016, le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF a mis en place un cours sur la gestion de la recherche et les méthodologies de recherche, qui a été dispensé à plus de 500 fonctionnaires jouant des rôles clefs liés à la recherche dans l'entité et adapté à la situation régionale des divers centres régionaux et bureaux de pays. L'Inspecteur est d'avis que les cours à l'intention du personnel spécialisé de recherche constituent une bonne pratique nécessaire, et encourage la Directrice générale de l'UNICEF à documenter l'expérience acquise dans cette initiative et à la diffuser aux autres entités des Nations Unies intéressées. **Toutefois, pour améliorer les capacités internes pour la recherche et sa diffusion, il faut également revoir les procédures de recrutement et les définitions d'emploi.**

147. Le Centre commun de recherche de la Commission européenne, en coopération avec l'Organisation de coopération et de développement économiques, dispense également des formations spécialisées pour renforcer la capacité des décideurs à élaborer des politiques fondées sur l'analyse des faits. Le cadre de compétences proposé par la formation donne l'occasion aux hauts-fonctionnaires des gouvernements de mieux comprendre et évaluer les éléments factuels et entretient un environnement institutionnel favorable dans leurs entités³⁸.

148. **Communication et sensibilisation** : les Nations Unies étant un fournisseur de travaux de recherche assimilés à des biens publics mondiaux, les utilisateurs finaux peuvent être les gouvernements, des organisations non gouvernementales, des universitaires et le grand public. Pour toucher un public aussi large, il ne suffit pas de traduire convenablement la recherche sur les politiques dans le langage des utilisateurs et dirigeants en interne à l'échelle des entités participantes. Les résultats de la recherche sur les politiques doivent arriver à point nommé, être exprimés dans un langage clair et établir des liens directs avec des préoccupations connues.

³⁶ OIT, *Guide on Measuring Decent Jobs for Youth: Monitoring Evaluation and Learning in Labour Market Programmes – Note 7: Evidence Uptake in Policy Formulation* (Genève, 2018). Disponible à l'adresse : www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_627315.pdf.

³⁷ Ibid.

³⁸ OCDE, (2018), <http://www.oecd.org/gov/skills-for-policymakers-for-evidence-informed-policy-making-2018.htm>.

149. Ce sont finalement les utilisateurs de ces travaux qui jugent si les éléments factuels produits ont réellement les retombées annoncées. Les départements de la recherche doivent être encouragés à publier leurs résultats dans des formats accessibles aux non-experts, notamment des notes de synthèse, des fiches d'information, des résumés voire des blogs ou des débats électroniques. Par exemple, la Division des objectifs de développement durable du DESA invite souvent des experts ou décideurs de premier plan à rédiger des blogs pour susciter un intérêt pour les grandes questions d'une publication et stimuler le débat.

150. Des stratégies de communication doivent clairement identifier les publics cibles, définir les rôles et les responsabilités, contenir des plans d'action et allouer des ressources en conséquence, et faire partie intégrante de la conception d'un projet de recherche.

151. **Évaluation et apprentissage** : l'évaluation des résultats de la recherche doit comprendre des évaluations précoces et régulières pour renseigner correctement en temps voulu sur l'exploitation de la recherche. Comme on l'a noté précédemment, elle ne doit pas s'arrêter au lancement d'un produit de recherche, et les indicateurs ne doivent pas se limiter au nombre de participants. C'est l'évaluation des retombées à long terme qui renseigne sur la durabilité des résultats de la recherche. Seules quelques personnes interrogées ont confirmé recueillir systématiquement les retours d'information des utilisateurs sur les retombées de l'exploitation des résultats de leur recherche. Ainsi, les résultats et retombées qui sont potentiellement attribués aux produits de connaissances des Nations Unies ne sont qu'occasionnellement enregistrés à l'échelle institutionnelle. Les entités se privent ainsi d'une occasion de prendre la mesure des retombées de leurs produits de connaissances, et de maximiser la valeur des connaissances institutionnelles pour la planification de la recherche future.

152. Pour évaluer l'exploitation et la durabilité des résultats en matière de politiques, il faut mesurer les changements non seulement dans la recherche, mais aussi dans les politiques, les programmes et les pratiques, et un ensemble minimum d'indicateurs est nécessaire pour illustrer l'interaction entre les utilisateurs de la recherche et des connaissances. L'Inspecteur prend note des directives exhaustives de l'OMS³⁹ à cette fin, qui contiennent des indicateurs englobant les systèmes de recherche individuels, à l'échelle de l'entité, institutionnels, nationaux et régionaux, et exigent des résumés, des indicateurs et des moyens de vérification.

153. L'ensemble du système des Nations Unies peut tirer parti de toute l'expérience acquise dans le cadre de la planification de l'exploitation de la recherche menée par diverses entités, dans leurs contextes propres, pour l'apprentissage et la gestion de la performance, en particulier eu égard au caractère global du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

154. **Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient établir une approche systématique pour suivre et documenter les progrès accomplis dans l'exploitation de la recherche à l'échelle du système et des mécanismes de retour d'information dans les entités.**

B. Libre accès aux résultats de la recherche dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030

i) Avantages du libre accès

155. La question d'un libre accès plus large a pris de l'envergure dans le cadre de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'amélioration de l'accès à la recherche des Nations Unies et la réutilisation de ces travaux constituent un préalable important à la réalisation des objectifs de développement durable. Élément à prendre en compte à tous les stades du processus de recherche, la facilitation de l'accès à la recherche consiste notamment à faire en sorte que les données soient accessibles aux autres équipes, aux départements ou divisions qui communiquent des informations à divers

³⁹ « Module 2: developing an implementation research proposal » et « Module 5: disseminating research findings », dans WHO, *Implementation Research Toolkit: Workbook* (Genève, 2014).

services et aux entités qui diffusent gratuitement des produits de connaissances au public. Le libre accès peut renforcer et accélérer l'ensemble du cycle de recherche sur les politiques en améliorant la rapidité, l'efficacité et l'efficience de la recherche, dont les travaux sont publiés, lus, cités et capitalisés par d'autres chercheurs, institutions, praticiens et décideurs. **L'Inspecteur recommande les *Principes directeurs pour le développement et la promotion du libre accès* comme manuel pratique exhaustif sur le libre accès.**

156. L'importance décisive du libre accès pour l'exploitation de la recherche a émergé lorsque le CCI a analysé les politiques ou pratiques relatives aux publications des entités participantes en les comparant à leurs plans stratégiques, et a été validée par plusieurs interlocuteurs clefs. Notamment, l'une des recommandations du Conseil scientifique consultatif au Secrétaire général avait été que les résultats scientifiques devaient être disponibles tout de suite, car la crédibilité scientifique s'appuyait sur la rigueur et la reproductibilité⁴⁰. Les vues recueillies ont permis à l'équipe responsable de mettre en lumière les avantages suivants du libre accès aux produits de recherche :

a) **Une recherche interdisciplinaire renforcée.** Elle permet aux utilisateurs de localiser et d'utiliser les publications et les données de différentes disciplines, et inspire de nouvelles questions et de nouveaux contextes de connaissances. Différentes approches et divers contextes de recherche, par l'échange d'idées, pourraient faire émerger de nouvelles questions et de nouvelles solutions, et peuvent en outre contribuer à réduire les biais dans l'analyse et le plan expérimental. L'Inspecteur note que la CEPALC a mis en place un ensemble d'observatoires pour suivre les tendances économiques et sociales ;

b) **Des risques limités de doubles emplois dans les activités de recherche.** Le milieu universitaire comme les entités des Nations Unies ont souligné que la redondance des travaux de recherche constituait un problème essentiel. Comme un interlocuteur haut placé l'a noté, les divisions d'une même entité sont souvent réticentes à échanger des données, des informations et des connaissances. Cette situation grève les coûts associés aux fonctionnaires qui travaillent sur des questions de recherche analogues, et dans certains cas identiques. La recherche et l'accès aisé aux données permettent au contraire aux chercheurs de prendre appui sur les connaissances existantes pour aller plus loin, et d'accélérer la découverte dans de nouvelles directions ;

c) **Un effet positif sur la visibilité des produits de recherche.** Une communication plus large augmente les chances d'utilisation⁴¹, car les articles contenus dans les répertoires ou les revues en libre accès peuvent être aisément trouvés. Les statistiques sur l'utilisation des répertoires renseignent sur le degré d'intérêt et le lectorat, et servent dans le même temps d'indicateurs pour mesurer les retombées. Par exemple, interrogée aux fins de la présente étude, la Banque mondiale a constaté d'après les statistiques que les utilisateurs consultaient plus souvent les répertoires de données que les notes de synthèse, et plus souvent les notes de synthèse que les publications plus longues. En ventilant les données sur le lieu d'où on avait accédé aux données, une équipe chargée de l'évaluation de l'impact a observé que les données avaient été majoritairement consultées par les étudiants d'universités situées dans les pays du Nord. L'entité a donc révisé sa stratégie de communication afin d'intensifier ses efforts dans les pays du Sud. Cette refonte prévoyait également des versions abrégées de publications longues pour s'adapter au lectorat non universitaire ;

d) **Une utilisation maximale des progrès des technologies du numérique.** Les technologies d'exploration de textes et de données peuvent optimiser l'utilisation multiple des résultats pertinents de la recherche. Ces outils extraient des informations provenant de divers champs de recherche pour produire de nouvelles connaissances. On se prive de ces possibilités si les chercheurs et les praticiens ne peuvent accéder à la plupart des publications pertinentes⁴².

⁴⁰ UNESCO, *L'Avenir de la consultation scientifique pour les Nations Unies: rapport succinct présenté au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies par le Conseil consultatif scientifique* (Paris, 2016).

⁴¹ UNESCO (2012). *Principes directeurs pour le développement et la promotion du libre accès*.

⁴² Ibid.

157. Les « collections de l'ONU », qui réunissent des travaux de recherche produits par le réseau d'instituts affiliés de l'ONU, constituent un exemple de bonne pratique⁴³. En 2018, le Centre du commerce international CNUCED/OMC, la CNUCED et l'Organisation mondiale du commerce ont lancé le Service d'assistance pour le commerce mondial, qui permet aux trois entités d'accroître la transparence des données commerciales et d'améliorer l'accès aux renseignements sur le commerce par le biais d'un portail Web intégré. Cette collaboration dans le cadre d'une coalition plus large d'entités inclut des données de l'ONUDI, de la FAO, de l'Organisation mondiale des douanes, de la Banque mondiale, de la Banque interaméricaine de développement et de la Banque africaine de développement. Le PNUD se classe en tête dans le libre accès aux données dans le cadre de son Initiative internationale pour la transparence de l'aide et de ses initiatives sur l'exécution à l'échelle mondiale. La CEPALC a déclaré avoir lancé des initiatives visant à rationaliser les méthodologies afin de proposer un plus large éventail d'options à ses États Membres.

158. Malgré l'existence de bonnes pratiques et de nombreuses formes d'interaction, l'Inspecteur a constaté qu'il fallait plus d'initiatives, car l'accès limité aux résultats intra ou interinstitutions empêche de suivre les innovations et grève les coûts de la recherche financée par des fonds publics, notamment en raison de doubles emplois.

159. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la coordination, la cohérence et l'harmonisation.

Recommandation 6

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en sa qualité de Chef du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait envisager de prier les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait d'élaborer une politique d'accès libre aux données à l'échelle du système, permettant la mise en commun de logiciels et de travaux de recherche entre les entités des Nations Unies.

160. Notamment, ces politiques doivent prévoir des dispositions qui définissent clairement les droits de réutilisation des publications et des données. Elles doivent également contenir des solutions pour la création de répertoires, des solutions pour l'hébergement et des liens avec les centres de recherche lorsque des prestataires extérieurs interviennent.

ii) Stimuler l'appropriation et élargir l'exploitation de la recherche dans les pays du Sud

161. La question de l'accès aisé aux connaissances est très pertinente pour l'esprit et la lettre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui insiste sur l'appropriation par les gouvernements. **L'amélioration de l'accès et de la reproductibilité des données est essentielle pour promouvoir la participation sociétale et offrir des chances égales aux chercheurs, praticiens et décideurs des pays du Sud**⁴⁴. Les personnes interrogées ont souligné la valeur de l'intensification des efforts pour nouer des partenariats efficaces avec les centres de recherche du Sud, et l'urgence de le faire.

162. Cette conclusion est également étayée par les données recueillies aux fins de la présente étude, car aujourd'hui, la recherche des Nations Unies est produite, consultée et utilisée par les universités et centres de recherche des pays du Nord de manière disproportionnée. D'après ces données, 81 % des centres de recherche et établissements universitaires externes qui contribuent aux publications phares (voir la figure IV) et 65 % des partenariats institutionnels de long terme pour la recherche (voir la figure V) sont issus des pays du Nord. Comme un directeur de recherche l'a noté, « Au lieu de renforcer les

⁴³ Voir <https://collections.unu.edu> (5 772 entrées au 28 novembre 2018).

⁴⁴ Jonathan P. Tennant *et al.*, « The academic, economic and societal impacts of Open Access: an evidence-based review », *F1000 Research*, vol. 5 (2016).

capacités des chercheurs et des institutions des pays du Sud, de travailler avec eux et de les aider à trouver des solutions à leurs propres problèmes[,] [...] l'architecture de la recherche dans le système des Nations Unies s'appuie excessivement sur des partenariats bien établis dans les pays du Nord ».

163. Enfin, le libre accès peut également atténuer les difficultés et les limites auxquelles se heurtent les entités de recherche des pays du Sud lorsqu'elles ne peuvent faire face aux frais croissants des abonnements aux revues et des licences d'accès aux publications, qui sont souvent cités comme un obstacle à l'innovation.

Figure IV
Contributeurs extérieurs aux publications dans 18 entités des Nations Unies ayant fondamentalement un mandat de recherche

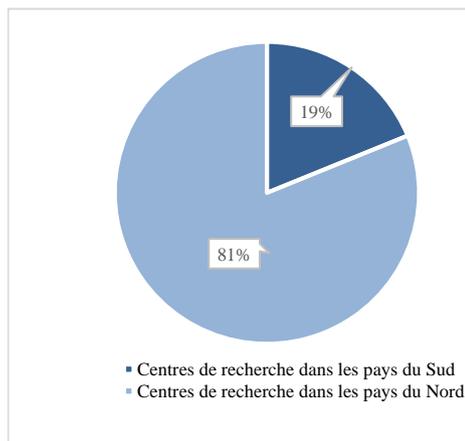
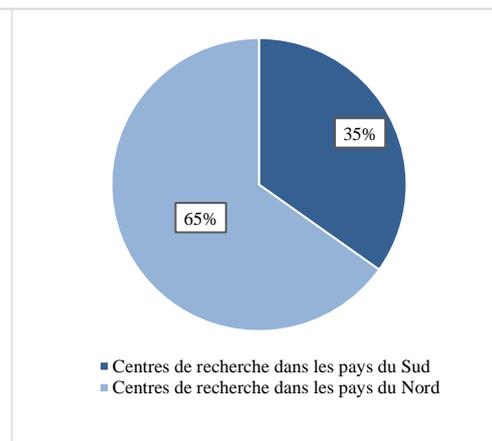


Figure V
Partenaires de recherche institutionnels extérieurs de long terme dans 34 entités des Nations Unies



164. L'Inspecteur prend acte des efforts déployés par l'ONU, le PNUD, l'UNRISD, le DESA et la CEA pour faire appel aux connaissances scientifiques des chercheurs des pays du Sud dans le cadre d'appels à communications scientifiques. Il salue le projet « Statistics as a Public Good », sur les statistiques comme bien public, de la Division de statistique de l'ONU, qui vise à donner un libre accès aux statistiques mondiales, à éduquer les utilisateurs à l'importance des statistiques pour l'élaboration de politiques fondées sur l'analyse des faits et à aider les organismes nationaux de statistique à renforcer leurs capacités de collecte et de diffusion des données⁴⁵. Il félicite également le Centre du commerce international CNUCED/OMC de s'attacher systématiquement à faire participer les chercheurs des pays du Sud à la production des séries de données nationales destinées à la publication intitulée *SME Competitiveness Outlook*.

165. Toutefois, on a beaucoup parlé de l'idée d'un renforcement des partenariats entre les entités des Nations Unies et les instituts des pays du Sud, mais peu a été fait. Le renforcement des capacités pour l'exploitation de la recherche sur les politiques avec les pays du Sud n'a pas été abordé de manière structurée, et le CCI n'a pas trouvé d'analyse exhaustive des capacités existantes ni d'inventaire des priorités géographiques et thématiques de recherche. L'Inspecteur est d'avis que, pour définir un programme de recherche porteur de véritable transformation au service du développement durable, il faudrait fixer des objectifs plus ciblés et mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités. Eu égard au rôle prépondérant des gouvernements dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, il faut impérativement élargir la portée géographique des partenariats pour la recherche.

166. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la pertinence et les retombées de la recherche.

⁴⁵ Division de statistique de l'ONU, <http://data.un.org/Host.aspx?Content=About>.

Recommandation 7

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et les chefs de secrétariat des autres entités des Nations Unies devraient examiner le degré de participation des chercheurs des pays du Sud et adopter des politiques et des cadres qui stimuleront un renforcement des capacités pour tous les volets des fonctions de la recherche sur les politiques, y compris l'exploitation de la recherche au niveau national, et faire rapport à ce sujet à l'Assemblée générale et aux organes directeurs, respectivement, d'ici à la fin 2020.

VI. Lier la recherche au programme de développement durable à l'horizon 2030 : la thématique des migrations comme étude de cas

A. Introduction

Pourquoi les migrations ?

167. Au cours de l'étude, l'Inspecteur a trouvé de nombreux exemples d'utilisation des résultats de la recherche pour la prise de décisions et de mesures sur les objectifs de développement durable. Les sujets des produits de recherche liés aux objectifs de développement durable sont si divers, qu'une seule thématique, celle des migrations, a été retenue pour illustrer la portée multidisciplinaire de la fonction de recherche sur les politiques dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

168. La pertinence de ce choix a été confirmée par des études universitaires robustes. D'après une analyse de l'évolution du contexte du développement depuis la création de l'ONU, les migrations (et la mobilité) étaient l'un des cinq principaux facteurs de changement⁴⁶. Selon d'autres auteurs, en l'absence d'un régime mondial sur les migrations, les organisations internationales pourraient contribuer à faire converger la gouvernance dans ce domaine dans diverses régions du monde⁴⁷. Malgré l'importance de cette question, les observateurs s'accordaient toutefois à noter l'absence d'études systématiques sur le rôle des organisations internationales et la persistance de lacunes dans la base de connaissances actuelles, se traduisant par un appui moins fiable à la prise de décisions sur les migrations. La table ronde sur le renforcement de l'exploitation de la recherche dans le système des Nations Unies organisée en 2016 a également mis en lumière la thématique des migrations comme étant l'un des sujets où il existait d'énormes lacunes dans la recherche.

169. Dans son rapport intitulé « Réaliser l'avenir que nous voulons pour tous »⁴⁸, l'équipe spéciale des Nations Unies chargée du programme de développement des Nations Unies pour l'après-2015 reconnaissait que les migrations étaient l'un des facteurs fondamentaux de développement. Ce rapport a abouti à l'inclusion des migrations dans la cible 10.7 des objectifs de développement durable, qui prescrit de faciliter « la migration et la mobilité de façon ordonnée, sans danger, régulière et responsable, notamment par la mise en œuvre de politiques de migration planifiées et bien gérées ».

170. Intersectorielle par nature, la thématique des migrations est étroitement liée à plusieurs autres cibles des objectifs de développement durable, comme la formation et le maintien en poste du personnel de santé dans les pays en développement (cible 3.c), l'élimination de la traite et de l'exploitation sexuelle des femmes (cible 5.2), l'élimination du travail forcé et de l'esclavage moderne (cible 8.7), la promotion de la sécurité sur le lieu de travail de tous les travailleurs (cible 8.8) et la diminution des coûts de transaction des envois de fonds effectués par les migrants (cible 10.c). Plusieurs entités doivent donc intervenir dans la collecte et l'analyse des données au titre de la collaboration interinstitutions.

171. La thématique des migrations a également été examinée comme étude de cas sur la production, l'utilisation, la diffusion et le partage des données et des travaux de recherche dans ce domaine. Les migrations étant une question mondiale, multiforme et multidimensionnelle, les conclusions connexes, si on en fait une projection et une analyse

⁴⁶ Les quatre autres facteurs étant l'économie politique, la sécurité, le cadre de vie et les sciences et technologies. Voir Richard O'Brien, « Drivers of change for the UN's future role », dans Stephen Browne et Thomas G. Weiss, édés., *Post-2015 UN Development: Making Change Happen?* (Abingdon, Royaume-Uni, Routledge, 2014).

⁴⁷ Oleg Korneev, « International organizations as global migration governors: the World Bank in Central Asia », *Global Governance*, vol. 23, n° 3 (juillet-septembre 2017).

⁴⁸ A/RES/66/288 – L'avenir que nous voulons, par. 88 d).

critique, pourraient s'avérer utiles pour éclairer sur les besoins de recherche dans d'autres domaines complexes.

Méthodologie

172. Il a été demandé à un certain nombre d'entités des Nations Unies qui se définissaient elles-mêmes comme des entités menant des travaux de recherche sur les migrations ou des activités liées aux migrations de répondre à un questionnaire distinct, spécialement conçu par le CCI. Quatorze d'entre elles⁴⁹ ont répondu au questionnaire, dont l'OIM, qui a volontairement présenté une réponse exhaustive utile, alors qu'elle n'est pas une entité participante du CCI.

173. Le questionnaire avait pour objectif de déterminer la pertinence de la thématique des migrations dans les programmes de recherche spécifiques des diverses entités. Les questions visaient également à établir la motivation et les raisons qui justifiaient de mener ou d'utiliser des travaux de recherche sur les migrations, l'axe thématique de ces travaux, les principaux produits de recherche connexes des entités et l'existence de formes de coopération interinstitutions pour la production et l'utilisation des résultats de la recherche, y compris de répertoires à l'échelle du système consacrés aux migrations.

B. Contextualisation de l'exploitation de la recherche

174. La théorie et la pratique de la recherche ne proposent pas de définitions universellement acceptées ou de normes de qualité formelles. Les pratiques existantes doivent être contextualisées. Deux grandes caractéristiques de la recherche sur les politiques ont servi de critère à la contextualisation : le caractère interdisciplinaire du domaine (objectif) et l'impératif d'une coopération interinstitutions dans la recherche (subjectif). Il convient de noter que l'Inspecteur postule que ces critères pourraient être applicables à d'autres domaines d'intérêt du Programme de développement durable à l'horizon 2030⁵⁰.

175. Dans le contexte particulier de la présente étude, et sur la base des informations recueillies au moyen d'un questionnaire spécial supplémentaire consacré à la recherche sur les migrations, ces deux critères s'appliquaient comme suit :

a) Une recherche interdisciplinaire – la thématique des migrations concerne non seulement le mandat thématique de certaines entités chefs de file, comme l'Organisation internationale pour les migrations, mais aussi les multiples préoccupations et activités d'autres entités des Nations Unies ;

b) Une recherche collaborative – la recherche est coconçue, coproduite et co-utilisée, ou du moins procède d'un mécanisme systématique institutionnalisé de concertation entre les entités.

Recherche interdisciplinaire

176. Les informations obtenues auprès des 14 entités confirment l'hypothèse selon laquelle la thématique des migrations est liée à d'autres domaines d'intérêt dans le système des Nations Unies et influe sur ces sujets. L'Inspecteur a fait le choix de classer les domaines thématiques liés aux migrations en six groupes :

⁴⁹ La CNUCED, le PNUD, le HCR, ONU-Femmes, le PAM, la FAO, l'OIT et l'UNESCO, parmi les entités participantes du CCI ; le DESA et l'OCHA au Secrétariat de l'ONU ; deux commissions économiques régionales, à savoir la CESAP et la CESAO ; l'UNRISD et l'UNU comme entités de recherche autonomes ; et l'OIM.

⁵⁰ La méthodologie appliquée pour analyser le cas de la recherche sur les migrations a été librement adaptée du concept universitaire d'approche collaborative interdisciplinaire, qui a été remanié pour cadrer avec la nature de la présente étude, en mettant l'accent sur la recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies et non sur la recherche purement universitaire. Le modèle original est décrit dans Kery Facer et Kate Pahl, eds., *Valuing Interdisciplinary Collaborative Research: Beyond Impact* (Bristol, Royaume-Uni, Policy Press, 2017).

a) Économie : la recherche sur des questions comme la mobilité humaine et le développement, l'incidence de l'investissement direct et des envois de fonds des diasporas, la migration de travailleurs, l'entrepreneuriat, les migrations et la transformation structurelle et l'incidence des migrations sur les moyens de subsistance ruraux et agricoles a été menée par le PNUD, ONU-Femmes, l'OIT, le HCR, le DESA, la CNUCED, l'OCHA, la CESAO, la FAO, l'ONU et l'OIM ;

b) Social : le travail décent, l'emploi, les interconnexions rurales-urbaines, la sécurité alimentaire, la migration et les jeunes, la migration et la santé, la capacité d'absorption de la main-d'œuvre, la vision erronée sur les migrants dans la société et d'autres dimensions sociales ont fait l'objet de travaux de recherche de l'OIT, d'ONU-Femmes, du PAM, du DESA, de l'OCHA, de l'UNESCO, de la CESAO, de la FAO, du PNUD, de l'UNRISD, de l'ONU et de l'OIM ;

c) Environnement : l'incidence des changements climatiques et des catastrophes naturelles sur les migrations a été étudiée par le PNUD, l'OCHA, le PAM, la FAO, l'ONU et l'OIM ;

d) Droits de l'homme : des travaux de recherche sur les conséquences de la migration sur les droits de l'homme ont été menés par ONU-Femmes, le HCR, le PNUD, l'UNRISD, l'ONU et l'OIM, en mettant un accent particulier sur la traite des personnes et les violences faites aux femmes ;

e) Paix et sécurité : le lien entre les conflits et les crises migratoires prolongées était inscrit aux programmes de recherche du PAM, du PNUD, de la FAO, de l'OCHA, de l'ONU et de l'OIM ;

f) Gouvernance : des études et des rapports sur la gouvernance des migrations, les lois et politiques migratoires, la protection juridique, la migration irrégulière et la gouvernance des migrations tenant compte des questions de genre ont été produits par le PNUD, ONU-Femmes, l'OIT, le DESA, la CESAO, l'UNRISD, l'ONU, l'OIT et l'OIM.

177. Le paysage thématique de la recherche sur les migrations présenté ci-dessus est loin d'être exhaustif. Néanmoins, il représente un échantillon de ce que les entités qui ont répondu au questionnaire jugeaient être le plus représentatif et le plus d'actualité, et permet de tirer quelques conclusions :

a) Les migrations, comme tout autre problème mondial, sont un phénomène complexe, dont la compréhension repose sur les travaux de recherche menés dans les domaines de spécialité de plusieurs entités des Nations Unies, sous différentes perspectives et à différentes fins. Cette situation pourrait engendrer des orientations divergentes ou des doubles emplois dans les activités si ces travaux étaient menés de manière isolée, sans une contextualisation rigoureuse à l'échelle du système ;

b) Les domaines d'intérêt commun, comme la migration et le développement, les changements climatiques et les migrations et les droits de l'homme des migrants, pourraient tirer parti de la coconception, de la coproduction et de l'utilisation commune de la recherche, ce qui permettrait d'améliorer la cohérence, l'autorité et l'efficacité de l'utilisation des ressources. Cela pourrait justifier d'harmoniser les orientations et de créer des synergies ;

c) Des mesures visant à éviter les doubles emplois, ou des incitations à chercher la cohérence et l'harmonisation, doivent être mises en place pour garantir une exploitation plus efficace des analyses et des conclusions provenant de diverses études sur les migrations et leur influence sur la prise de décisions, car ces mêmes dimensions des migrations sont traitées par différentes entités sous le prisme de différentes disciplines.

178. D'après les exemples donnés par les entités qui ont répondu au questionnaire, certaines publications et études étaient produites en coopération ou en consultation avec d'autres entités intéressées, et d'autres non. Cette situation pourrait engendrer une fragmentation de la recherche ou une reproduction de travaux déjà existants dans le système, et par conséquent une utilisation moins efficace des ressources humaines et financières. La recherche collaborative est donc capitale.

Recherche collaborative

179. En se basant sur le même questionnaire sur mesure adressé aux entités qui menaient des travaux de recherche sur les migrations ou des activités liées aux migrations, l'Inspecteur s'est attaché à cartographier les caractéristiques de la recherche collaborative interinstitutions. Cette cartographie se fondait sur les réponses à une question spécifique sur la participation des entités à une quelconque forme de coopération avec d'autres entités des Nations Unies avant, pendant ou après le processus de recherche. Elle n'est pas exhaustive, mais présente un échantillon de cette interaction.

180. Les 15 exemples de recherche collaborative interinstitutions sont résumés dans le tableau 3 ci-après, tandis que les relations entre les coauteurs sont illustrées dans la figure VI.

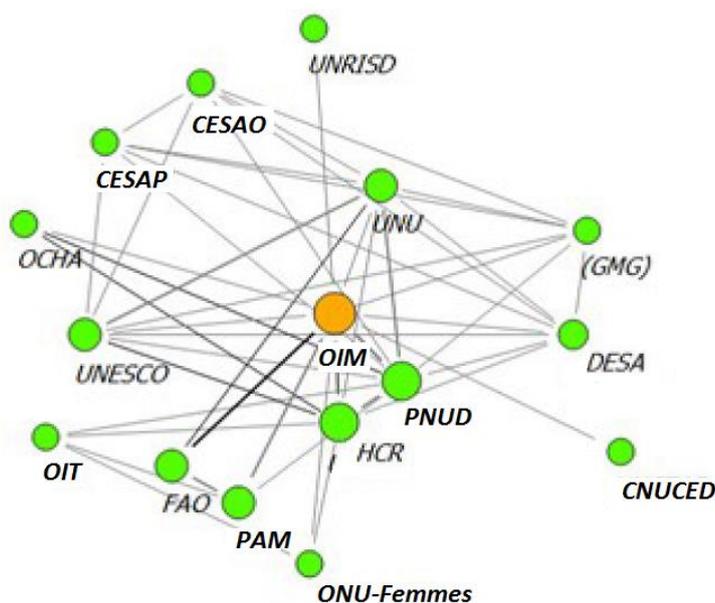
Tableau 3

Échantillon de collaborations interinstitutions dans les projets de recherche sur les migrations

<i>Projets</i>	<i>Entités partenaires</i>
Gestion de données sur les réfugiés	DESA, HCR
Entités cogarantes de l'indicateur 10.7.2 des objectifs de développement durable sur le nombre de pays ayant mis en œuvre des politiques migratoires bien gérées	DESA, OIM
<i>Rapport 2018 sur les migrations au service de la transformation structurelle</i>	CNUCED, OIM
Incidence de l'investissement étranger direct de la diaspora en Tunisie	PNUD, OIM
Six études de cas de pays sur l'amélioration de l'accès des réfugiés syriens et des communautés d'accueil aux perspectives économiques	PNUD, OIT, PAM
Rapport sur la violence à l'égard des travailleuses migrantes	ONU-Femmes, OIT, OIM, HCR, HCDH
Étude intitulée « Aux racines de l'exode : sécurité alimentaire, conflits et migration internationale »	PAM, OIM, FAO
Analyse conjointe de données pour l'initiative « Migration Pulse »	PAM, OIM, FAO, Banque mondiale
<i>Migration, Free Movement and Regional Integration (2017)</i>	UNESCO, UNU
<i>Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2019. Migration, déplacement et éducation : bâtir des ponts, pas des murs</i>	UNESCO, OIM, HCR, UNICEF
Étude intitulée « <i>Breaking the Impasse</i> »	OCHA, HCR, PNUD, OIM
Débat préliminaire pour faire progresser les projets sur les migrations	UNRISD, OIM
Initiative de recherche sur la gouvernance des migrations et les politiques migratoires dans les pays du Sud	UNU-WIDER, FAO
Recherche sur la migration et le déplacement de populations dans le contexte des changements climatiques	UNU-EHS, OIM, HCR, PNUD
Contributions collectives aux résultats de la recherche du Groupe mondial des migrations	DESA, PNUD, UNESCO, CESAP, CESAO, UNU,

Projets	Entités partenaires
	OMI, (Groupe mondial des migrations) ⁵¹

Figure VI
Collaborations interinstitutions dans la recherche sur les migrations



181. Le petit échantillon de cas présenté ci-dessus, corroboré par les informations obtenues lors des entretiens, a toutefois permis à l'Inspecteur de noter les points suivants :

- a) La recherche collaborative fait globalement écho à la nécessité d'apporter une perspective interdisciplinaire aux activités de recherche ;
- b) Le mécanisme de collaboration est davantage le fruit d'initiatives isolées et de besoins au cas par cas qu'un processus systématique caractérisé par la définition de programmes communs, le partage des connaissances et la coconception et la coproduction de la recherche ;
- c) Si les diverses initiatives ne convergent pas nécessairement, trois éléments laissent entrevoir les prémices d'une recherche collaborative plus systématique :
 - La présence de l'OIM comme partenaire spécialisé dans la plupart des collaborations recensées ;
 - Le rôle du DESA et de l'OIM comme cogarants de l'indicateur 10.7.2 des objectifs de développement durable sur les politiques migratoires, signe que l'on privilégie une approche plus systématique axée sur la demande dans la recherche sur les politiques ;
 - L'utilisation d'un groupe pour la réflexion collective, l'action et l'amélioration de la cohérence.

182. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la coordination, la cohérence et l'efficacité.

⁵¹ Le Groupe mondial des migrations est conservé dans l'analyse non en tant qu'entité en soi, mais comme le point de convergence de certaines collaborations interinstitutions.

Recommandation 8

Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies participant au Réseau des Nations Unies sur les migrations devraient demander aux services concernés d'évaluer les possibilités de collaboration interinstitutions, sur la base des intérêts convergents et des compétences spécifiques, concernant la prise de décisions sur les projets de recherche sur les migrations, d'ici à la fin 2019.

C. Vers plus de cohérence à l'échelle du système**Groupe mondial des migrations**

183. Établi en 2006 comme un groupe interinstitutions de haut niveau composé d'entités menant des activités liées aux migrations, le Groupe mondial des migrations avait notamment pour mandat de favoriser l'adoption d'une démarche plus cohérente, plus exhaustive et mieux coordonnée sur la question des migrations internationales. L'une de ses principales priorités était l'échange des résultats et la mutualisation des activités de recherche, de collecte de données et d'analyse. Son plan de travail pour la période 2016-2018 contenait un chapitre sur les données et la recherche, dans lequel le groupe s'engageait à coordonner et à guider la collecte et l'analyse de données sur les migrations provenant de toutes sources, et en particulier de renforcer la base factuelle sur les migrations liées à des crises.

184. En octobre 2018, il a été remplacé par le Réseau des Nations Unies sur les migrations, chargé d'appuyer la mise en œuvre, le suivi et l'examen du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières. L'un des objectifs du Réseau est de proposer des idées et de fournir des données, informations et analyses fiables sur les migrations.

185. L'évolution du paysage institutionnel sur les migrations atteste la nécessité de réunir des ressources éparées qui permettent essentiellement aux décideurs, y compris dans les États Membres, de baser leurs mesures et leurs décisions sur de solides connaissances, largement diffusées et acceptées, fondées sur l'analyse des faits.

Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières

186. Par sa résolution 71/280, intitulée « Modalités des négociations intergouvernementales sur le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières », donnant suite à la Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants, l'Assemblée générale a lancé un processus de négociations intergouvernementales devant conduire à l'adoption d'un pacte mondial sur les migrations⁵².

187. Dans la perspective du présent rapport, où l'on étudie la possibilité d'une collaboration et d'une coordination interinstitutions pour les questions liées aux objectifs de développement durable, il convient de noter deux éléments fondamentaux contenus dans la résolution 71/280 :

a) la reconnaissance expresse de la nécessité de renforcer la coordination et de proposer « un cadre pour une coopération internationale globale en matière de migrations et de mobilité humaine » qui « traiterait de tous les aspects des migrations internationales, notamment de l'aide humanitaire, du développement et des droits de l'homme » ; et

b) la désignation claire d'une « institution pilote dans ce domaine à l'échelle mondiale ».

188. Dans cette résolution, le Groupe mondial des migrations, comme détenteur des compétences collectives, et l'OIM, en qualité d'institution pilote, ont été invités à participer aux travaux préparatoires. Les négociations intergouvernementales ont abouti à un

⁵² Nations Unies, Assemblée générale (2016). *Déclaration de New York pour les réfugiés et les migrants*, A/RES/73/1.

document final, adopté le 10 décembre 2018 au Maroc, intitulé « Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières ». Le plan de mise en œuvre du pacte mondial prévoyait notamment l'établissement du Réseau des Nations Unies sur les migrations pour remplacer le Groupe mondial des migrations.

189. Si le processus ayant abouti au Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières ne peut être transposé tel quel, l'Inspecteur estime que les faits nouveaux survenus dans les domaines de l'élaboration de politiques, de la recherche et des mesures relatives aux migrations, qui favorisent plus de cohérence à l'échelle du système, constituent une bonne pratique qui peut être appliquée par analogie à d'autres sujets intersectoriels des objectifs de développement durable.

Recherche sur les politiques

190. Le nouveau Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières contient des dispositions sur la recherche. Comme il est dit dans son texte, il « est le fruit d'un examen sans précédent de données et d'éléments de preuve recueillis au moyen d'un processus ouvert, transparent et inclusif ». On y reconnaît qu'il importe de s'efforcer « d'approfondir [les] connaissances et [l']analyse des migrations », son premier objectif affiché étant de « [c]ollecter et [d']utiliser des données précises et ventilées qui serviront à l'élaboration de politiques fondées sur la connaissance des faits ». Notamment, l'OIM en sa qualité d'institution pilote exerce une fonction spéciale dans la recherche sur les politiques migratoires.

191. Il convient également de noter que le Pacte mondial met un accent très utile sur les contributions des universitaires en invitant les États à élargir les options de mobilité universitaire disponibles, notamment par des accords bilatéraux et multilatéraux visant à faciliter les échanges universitaires et les possibilités de recherche au niveau international.

La question des répertoires

192. L'une des questions posées pour l'étude de cas était : « Votre entité a-t-elle connaissance de répertoires de travaux de recherche sur les migrations dans le système des Nations Unies qui soient accessibles à toutes les entités des Nations Unies intéressées ? » Prises individuellement, les réponses étaient claires, mais mises ensemble, elles s'avéraient assez déconcertantes, et brossaient un portrait moins net.

193. Sur les 14 personnes interrogées, 3 ont déclaré expressément et 2 implicitement ne pas avoir connaissance de tels répertoires. Les 9 autres ont mentionné divers répertoires, mais jamais les mêmes, citant le plus souvent les bases de données de l'OIM, du Groupe mondial des migrations et du DESA. Sans surprise, l'UNU a donné la réponse la plus exhaustive, ayant rédigé un recueil de produits de recherche et d'analyse axés sur les politiques, publié par le Groupe mondial des migrations.

194. De ce point de vue, l'Inspecteur accueille avec satisfaction l'inclusion, dans le plan de mise en œuvre du Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, d'éléments essentiels visant à renforcer l'exploitation de la recherche sur les politiques, comme l'établissement d'une plateforme mondiale de connaissances centralisant des données factuelles et des informations sur les pratiques et initiatives et la création du Réseau des Nations Unies sur les migrations pour garantir l'efficacité et la cohérence de l'appui fourni par l'ensemble du système.

195. Parallèlement, l'Inspecteur partage les vues exprimées par plusieurs interlocuteurs, en particulier issus de l'OIM, qui estiment qu'un répertoire unique ne constitue pas en soi la panacée pour faciliter l'accès, car le nombre de travaux de recherche et d'analyses sur les divers aspects des migrations a considérablement augmenté ces dernières années. De même, il convient de noter la tendance dominante à publier en ligne les travaux de recherche, universitaires ou non, ayant trait aux migrations. Il est essentiel de trouver les outils les plus efficaces pour condenser et traiter les travaux de recherche existants, que les produits de recherche se trouvent dans des répertoires centralisés ou non.

196. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la collaboration et l'efficacité.

Recommandation 9

Les organes directeurs des entités des Nations Unies devraient prendre des mesures pour veiller à ce que les engagements pris en faveur de la collaboration interinstitutions, y compris la création d'une plateforme mondiale de connaissances en ligne et la facilitation des échanges universitaires, prévues dans le Pacte mondial pour des migrations sûres, ordonnées et régulières, soient mis en œuvre d'ici à la fin 2020.

VII. Résoudre les problèmes

197. Dans le présent rapport, le CCI a étudié les mécanismes et processus internes de la recherche et l'utilisation de la recherche dans le système des Nations Unies. À ce stade, il convient de rappeler que le point de départ de la présente étude a été la table ronde, coorganisée en avril 2016 par l'Université des Nations Unies et l'Institut de hautes études internationales et du développement, à laquelle ont notamment participé de hauts représentants des services de recherche et d'élaboration des politiques des Nations Unies, ainsi que des universitaires et des chercheurs extérieurs au système. La table ronde avait pour principale thématique la relation entre les entités des Nations Unies et la communauté extérieure d'universités, d'institutions de recherche et de centres de réflexion intéressés par les questions traitées par les Nations Unies, et en particulier par les sujets touchant aux objectifs de développement durable.

198. Les participants ont recensé certains problèmes capitaux ayant trait à l'utilisation efficace de la recherche sur les politiques produite dans les universités et les instituts de recherche spécialisés, notamment :

a) La présence d'obstacles à une collaboration plus étroite dans le système des Nations Unies comme dans les universités, en particulier la reconnaissance insuffisante de la recherche sur les politiques en termes d'avancement professionnel, les freins politiques et bureaucratiques et les contraintes de temps pour mener des travaux de recherche ou y contribuer ;

b) La difficulté qu'ont les chercheurs à naviguer dans la bureaucratie et la politique des Nations Unies, et à surmonter les contraintes de confidentialité des Nations Unies ;

c) L'absence de mécanisme permettant aux entités des Nations Unies de faire connaître leurs besoins de recherche au milieu universitaire ;

d) Des systèmes de gestion des connaissances dans le système des Nations Unies qui ne conviennent pas pour aider les fonctionnaires à trouver les travaux de recherche internes et externes pertinents⁵³.

199. Dans la présente étude, en partant des constats ci-dessus, le CCI s'est attaché à demander des données et des informations, à solliciter des opinions, et à analyser les problèmes liés aux fonctions de recherche dans le système des Nations Unies en comparant les diverses réponses au questionnaire, en mettant au point une enquête auprès des universités et des chercheurs et en comparant les documents de référence, les évaluations antérieures et les enquêtes que lui ont fournis les entités des Nations Unies.

200. L'Inspecteur souligne les observations et conclusions ci-après concernant :

a) Les problèmes internes ayant trait à l'exploitation de la recherche sur les politiques ;

b) Les problèmes externes recensés dans le cadre de l'enquête auprès des universités ;

c) Les problèmes liés à l'interface science-politique.

A. Problèmes internes ayant trait à l'exploitation de la recherche sur les politiques

201. L'exploitation d'éléments factuels issus de la recherche dans l'élaboration de politiques dépend de nombreux facteurs : aspects sociopolitiques (conditions politiques et socioéconomiques, processus de changement culturels et institutionnels), réseaux de recherche (relations entre le monde des politiques et le milieu de la recherche, réseaux,

⁵³ Université des Nations Unies, « Strengthening the UN's research uptake: conference report », 2016.

plateformes de connaissances, concurrence pour l'accès aux financements) et éléments factuels (validité, crédibilité, mesure dans laquelle ces éléments factuels remettent en question les normes établies et la sagesse populaire, partage des connaissances)⁵⁴.

202. Appliquée au Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'exploitation efficace de la recherche doit s'appuyer sur les facteurs contextuels suivants :

a) *Aspects socioéconomiques* : universel, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 tente de concilier les dimensions économiques, sociales et environnementales, de manière indivisible et intégrée. Il exprime la volonté commune de tous les gouvernements et autres parties prenantes. La recherche sur les politiques menée, facilitée et stimulée par les entités des Nations Unies ne doit donc pas être menée en se limitant à des créneaux étroits, mais d'une manière interdisciplinaire, concertée et synergique ;

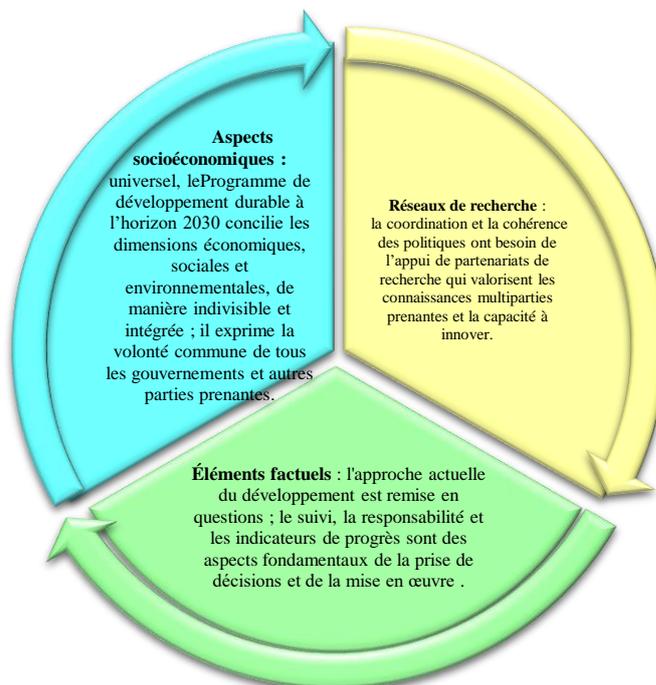
b) *Réseaux de recherche* : la coordination et la cohérence des politiques, exigées par l'objectif de développement durable 17, ont besoin de l'appui de partenariats de recherche qui valorisent les connaissances et les compétences multiparties prenantes et la capacité à innover. La recherche sur les politiques au service des objectifs de développement durable doit ouvrir et briser les cloisonnements au niveau mondial ou national. Par conséquent, les entités des Nations Unies doivent être plus ouvertes que jamais, de manière plus systématique et efficace, aux travaux de recherche produits dans les universités, les centres de recherche et les centres de réflexion ;

c) *Éléments factuels* : le suivi et la responsabilité, ainsi que la nécessité de définir des indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis dans le développement durable, sont des aspects fondamentaux de la prise de décisions et de la mise en œuvre dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les activités de recherche sur les politiques doivent également comprendre un volet de suivi des retombées des produits et de renforcement de celles-ci.

⁵⁴ Voir par exemple, Paul Cairney, *The Politics of Evidenced-Based Policy Making* (Londres, Palgrave Macmillan, 2016) ; et Stuart Shapiro, *Analysis and Public Policy: Successes, Failures and Directions for Reform* (Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar Publishing, 2016).

Figure VII

Facteurs contextuels pour une exploitation de la recherche qui soit pertinente pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030



203. En tenant compte de tous les facteurs ci-dessus, **l'Inspecteur est d'avis que la première étape d'une approche contextuelle aboutissant à une exploitation plus efficace de la recherche sur les politiques consiste à ce que l'ensemble des services de recherche des Nations Unies jouent le rôle de réseau de recherche à l'échelle du système, en se basant sur quelques principes directeurs et modes opératoires pour la communication et la collaboration, et en particulier sur des moyens permettant d'interagir avec les entités de recherche extérieures aux Nations Unies.** Toutefois, dans l'étude, le CCI a recensé un certain nombre de problèmes existants qui ne permettent pas d'adopter une telle démarche concertée globale, malgré l'existence de bonnes pratiques isolées.

a) Mieux rendre compte de l'exploitation et améliorer son suivi

204. La majorité des entités consultées au cours de l'étude ont souligné que les actuels cadres de suivi applicables à l'exploitation de la recherche ne sont pas totalement adaptés pour pouvoir rendre compte de l'utilisation et de la pertinence des produits de recherche. Intervenant généralement à la fin du projet ou de la publication d'un produit de recherche spécifique, le suivi dépend considérablement d'indicateurs ayant trait aux téléchargements et, au mieux, aux citations. En effet, comme pour les travaux de recherche purement universitaires, on peut aisément suivre des indicateurs mesurant la fréquence des citations, qui peuvent donner une première idée de la demande du produit en question. Toutefois, des indicateurs quantitatifs ne peuvent convenablement rendre compte de la valeur et de l'utilisation réelles du produit de recherche par différents publics. Comme l'a noté une entité ayant fondamentalement un mandat de recherche : « [L]es éléments factuels [renseignant sur l'exploitation] sont souvent circonstanciels et anecdotiques, et obtenus à l'occasion d'un courrier, de conférences et de conversations avec les parties concernées ».

205. L'Inspecteur est conscient que les processus d'élaboration des politiques sont rarement linéaires ou ordonnés. Ils sont souvent déterminés par une multitude d'acteurs en interaction et de dynamiques de pouvoir. Une évaluation des capacités d'exploitation de la recherche doit être attentive aux diverses manières, subtiles et inattendues, dont les résultats

de la recherche peuvent s'infuser dans la sphère décisionnelle au fil du temps⁵⁵. Il est souvent nécessaire que ces résultats soient maintes fois contestés, examinés et éprouvés avant que l'on parvienne à un consensus sur les recommandations à formuler pour l'élaboration des politiques et les pratiques. Se contenter de les communiquer aux décideurs en espérant qu'ils soient suivis d'actes a peu de chances d'aboutir.

206. Par exemple, la CEA et la CESAO recensent le nombre de demandes émanant des États Membres pour suivre leurs travaux normatifs, et vont souvent plus loin en évaluant le nombre de demandes reçues par rapport au nombre de demandes auxquelles elles donnent suite pour suivre l'exploitation et les retombées de la recherche. **L'Inspecteur prend note de ces pratiques et invite les directeurs de recherche dans le système des Nations Unies à mettre en place, dans les cadres qu'ils jugeront appropriés, des indicateurs pertinents pour mieux évaluer l'exploitation de la recherche.**

207. De nombreuses entités ont souligné que le manque d'effectifs et de ressources les empêchait d'assurer la participation systématique des parties prenantes tout au long du processus de recherche. En effet, cette participation doit intervenir beaucoup plus tôt dans le cycle de recherche et favoriser des interactions permanentes avec les principaux publics pour valider les priorités de recherche et exploiter les résultats. L'Inspecteur est conscient que ces efforts exigent beaucoup de temps et de personnel. Faute de ressources pour la sensibilisation et sous la pression à produire un nombre souvent excessif de rapports en utilisant des budgets limités, on s'attache à achever une publication dans les délais. Involontairement, les ressources nécessaires au suivi de l'exploitation et des retombées à long terme sont reléguées au second plan. D'après les entretiens menés, même lorsque l'on allouait des ressources et des journées de travail, elles étaient destinées à des examens à court terme. Comme une entité l'a noté : « Les lourdes charges de travail et les nombreuses publications pèsent considérablement sur les journées de travail et empêchent de suivre les progrès et les retombées dans les divers États Membres. »

208. Si les entités s'en sortent assez bien dans l'établissement de rapports sur les activités et les produits, il faut davantage insister sur les résultats dans tous les aspects du suivi et de l'évaluation. On pourrait notamment : intensifier les efforts, et les accompagner de ressources proportionnées, afin de traduire les principaux messages en projets pilotes ou en applications dans les programmes en cours ; mener des évaluations de suivi dans un délai raisonnable afin de cerner l'exploitation réelle après la couverture médiatique initiale ; faire participer les parties prenantes locales issues des institutions publiques et de la société civile à la diffusion des recommandations ; et mener des campagnes dans les médias sociaux pour accroître l'influence.

b) Réduire les doubles emplois et la fragmentation des activités de recherche

209. L'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre stratégique mondial pour la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 exigent que les entités des Nations Unies jouent un rôle de chef de file dans des domaines de connaissances essentiels et dans la réflexion sur le développement, se réinventent pour réduire les doubles emplois et la fragmentation et adoptent une vision cohérente du développement durable aux niveaux national, régional et mondial⁵⁶. Le caractère interdépendant des objectifs de développement durable exige des activités de recherche qui soient axées sur la compréhension et l'analyse de tous les facteurs qui interagissent et l'identification de politiques fondées sur des éléments factuels qui puissent répondre simultanément à plusieurs questions.

210. L'étude a mis en lumière la fragmentation ou les doubles emplois dans les activités de recherche et les ressources dans et entre les entités, d'autant plus nets dans les entités décentralisées qui n'ont pas de stratégie ou de département de la recherche coordonnés. La fragmentation empêche la transparence et crée un risque de doubles emplois. Plusieurs entités ont déclaré qu'il fallait un moyen plus coordonné et transparent de mener des

⁵⁵ Sophie Sutcliffe et Julius Court, *A Toolkit for Progressive Policymakers in Developing Countries* (Londres, Overseas Development Institute, 2006).

⁵⁶ Nations Unies, *Papers by the Independent Team of Advisors to the ECOSOC Bureau: The Future We Want, the United Nations System We Need* – ECOSOC Dialogue on the longer-term positioning of the United Nations development system (2016).

travaux de recherche au service de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Elles ont proposé la création de groupes fonctionnels de chercheurs ou d'entités de recherche et des résultats intersectoriels collaboratifs pour certains objectifs de développement durable. L'étude de cas sur les migrations (voir le chapitre VI) illustre la possibilité de mener une recherche collaborative.

211. L'équipe responsable a relevé les prémices de mesures visant à mettre en place des « centres de recherche » et des « coalitions stratégiques » (réseaux de praticiens virtuels, groupes consultatifs scientifiques, équipes spéciales interinstitutions, etc.) pour combler des lacunes particulières et répondre à des problèmes spécifiques dans la recherche. **L'Inspecteur accueille avec satisfaction ces initiatives et note qu'il est possible de les transposer à plus grande échelle en définissant les programmes de recherche de manière collaborative, notamment par l'entremise des partenariats et de l'assistance technique, en mettant en place des systèmes de suivi efficaces et en créant des réseaux pour promouvoir l'exploitation de la recherche sur les politiques.** Il faudrait pour ce faire créer des coalitions et nouer des partenariats pour la collaboration qui garantirait que la recherche est intégrée dans l'élaboration de politiques et que l'élaboration de politiques devient partie intégrante des programmes de recherche.

212. Comme on l'a déjà noté, on ne disposait pas de renseignements précis sur les ressources financières consacrées à la recherche sur les politiques pour réaliser une analyse distincte. Si la diversité des sources et des adaptations à des initiatives de recherche spécifiques ne pose pas problème en soi, l'absence de vision exhaustive et de prévisibilité des ressources consacrées à la recherche pourrait empêcher les entités des Nations Unies de mener des activités de recherche d'une manière coordonnée et efficace et d'éviter la fragmentation ou les doubles emplois. Par ailleurs, les efforts coordonnés déployés par les entités des Nations Unies pour mutualiser les ressources financières réduiraient ce risque et encourageraient une recherche interdisciplinaire.

c) Améliorer la gestion des risques dans la recherche sur les politiques

213. Les entretiens menés avec les principales parties intéressées des départements de la recherche dans le système des Nations Unies ont mis en lumière que les chercheurs (désignés comme tels dans leur définition d'emploi) se sont souvent montrés prudents face à la prise de risques en raison de pressions institutionnelles, à l'échelle de l'entité, voire dans certains cas politiques. Cette prudence se manifeste dans la recherche sur les politiques par la prépondérance excessive de sujets sans risques ou peu controversés, de thèmes récurrents et d'une reproduction d'idées déjà vues dans les entités, y compris dans le choix des sujets et des méthodologies de recherche. Les chercheurs ne sont pas incités à trouver de nouvelles façons d'aborder des questions fondamentales, et doivent souvent se plier aux impératifs bureaucratiques au lieu d'inciter leurs équipes à mener des travaux de recherche. Dans d'autres cas, ils doivent sacrifier leur autonomie intellectuelle présumée au respect d'impératifs administratifs qui priment sur la nouveauté et la qualité.

214. En confiant excessivement les tâches de recherche à des consultants externes toujours issus du même vivier, et dont les performances ne sont pas toujours rigoureusement évaluées, les entités deviennent dépendantes vis-à-vis de ces acteurs. Même le recours à des cabinets de conseil ne va pas sans risque. Il est ressorti de plusieurs entretiens que les grands consortiums et les cabinets de conseil, auxquels le système des Nations Unies fait souvent appel, remanient parfois des concepts fondamentaux en y apportant les adaptations terminologiques voulues à seule fin de refléter le mandat spécifique de l'entité requérante, diminuant ainsi le sentiment d'appropriation et la probabilité que la recherche soit exploitée de manière robuste.

215. La logique et le calendrier des processus intergouvernementaux qui utilisent directement la recherche sur les politiques menée aux Nations Unies semblent en outre récompenser le prolongement de connaissances existantes, incitant les fonctionnaires à se concentrer sur des sujets récurrents sans grandes perspectives pour la discipline. Si cette tendance est fructueuse à court terme, car elle contourne les pics et les goulets d'étranglement des processus intergouvernementaux, elle pourrait s'avérer préjudiciable à la quête de solutions porteuses d'une véritable transformation pour résoudre des problèmes mondiaux urgents.

216. **L'Inspecteur invite les chefs de secrétariat à adopter une vision à long terme pour la recherche qui récompense la création de nouveaux produits de connaissances et aide à créer une culture interne qui incite à repousser les limites plutôt qu'à engranger des succès récurrents à court terme.**

d) Faciliter l'accès aux produits de recherche numériques

217. Il est difficile d'accéder aux travaux de recherche des Nations Unies, pourtant très nombreux, à l'échelle du système et de les utiliser, car il n'existe pas de mécanisme transparent et exhaustif permettant aux entités des Nations Unies de faire connaître leurs besoins de recherche ou leurs produits au milieu universitaire ou scientifique. D'après un examen préliminaire sur dossier, pour chercher des produits de recherche sur les trois grands piliers des Nations Unies, il faudrait consulter au moins 32 sites Web pour les droits de l'homme, 26 pour la paix et la sécurité et 43 pour le développement. Non exhaustifs, ces chiffres ne montrent que la partie émergée de l'iceberg, car ils ne tiennent pas compte des publications émanant des bureaux de pays, des missions spéciales ou des centres régionaux. Ils illustrent cependant les difficultés auxquelles on se heurte pour accéder à des produits de recherche des Nations Unies qui sont en théorie consultables sur le Web, mais affichés sur des plateformes éparses.

218. Il convient de noter que plus de la moitié des entités participantes ont déclaré qu'il leur semblerait utile de disposer d'un espace à l'échelle du système qui leur permettrait de collaborer ou de se coordonner et d'échanger des opinions, des plans de recherche et des visions. Une approche progressive amenant à cette collaboration devrait être encouragée. Les bibliothèques des Nations Unies pourraient jouer un rôle essentiel à cet égard. L'Inspecteur accueille avec satisfaction les mesures qui ont déjà été prises par la Bibliothèque Dag Hammarskjöld, qui met en place un répertoire central pour le Secrétariat de l'ONU, réunissant les biens communs numériques des Nations Unies. Ce répertoire contient des produits de recherche utilisables par le public, et intègre des outils de promotion de ses contenus. Il repose sur des technologies sémantiques qui permettent une communication intermachines, une interopérabilité selon les normes internationales en vigueur et une analyse en ligne pour appuyer ces activités. De répertoire central pour le Secrétariat de l'ONU, il deviendra ensuite un répertoire central pour l'ensemble du système des Nations Unies. Les bibliothèques des Nations Unies à Genève, Beyrouth et Vienne donnent également accès à leurs contenus par l'entremise de cette plateforme.

219. Le répertoire central de l'Organisation des Nations Unies permet la diffusion systématique des résultats aux publics internes et extérieurs au système. Il vise à présenter une image intégrée des résultats de la recherche des Nations Unies en proposant un guichet unique en ligne, tout en préservant la valeur historique des produits de recherche des Nations Unies de façon normalisée. Dans ce dernier rôle, il constitue une tentative de renforcement de la reproductibilité (et de la vérification) scientifique. **L'Inspecteur note que cette plateforme vise en définitive à améliorer la valeur de la recherche et la visibilité des produits numériques des Nations Unies, qui se trouvent actuellement sur les nombreux sites Web de l'ONU et dans pléthore de bases de données en ligne, sans être reliés les uns aux autres.** Une approche exhaustive intégrée des produits de recherche numériques des Nations Unies faciliterait et stimulerait l'accès aux informations institutionnelles d'une façon qui serait plus pertinente et moins chronophage pour les chercheurs, les décideurs et le public.

B. Problèmes liés à l'interface science-politique

220. Sur la question des problèmes, l'équipe responsable a sollicité les vues des entités participantes du CCI et du milieu universitaire (voir le chapitre VIII). Ces deux catégories ont fait remonter les principaux problèmes suivants.

a) Répondre au besoin de multilinguisme

221. **La mauvaise prise en compte du multilinguisme** était un sujet de préoccupation pour un certain nombre de personnes interrogées. Ces conclusions ont été corroborées par

les réponses de plusieurs entités au questionnaire général du CCI, qui considéraient que les faibles ressources allouées à la traduction des produits clefs en d'autres langues que l'anglais constituaient un obstacle majeur à l'exploitation de la recherche. L'importance capitale du multilinguisme pour mieux servir les intérêts des États Membres est dûment reconnue. Toutefois, compte tenu des réalités opérationnelles et des maigres ressources allouées à la recherche, il est difficile pour les entités d'investir dans la traduction de rapports des Nations Unies dans toutes les langues officielles.

222. L'Inspecteur a cependant noté que la traduction des produits de recherche en d'autres langues n'est pas une fin en soi, et qu'il pourrait s'avérer inefficace d'adopter des approches automatiques. Il faut répondre à ce besoin en fonction du public cible, de la nature du sujet et de la demande estimée pour des produits de recherche spécifiques. L'Inspecteur note que les Directives pour les publications de l'UNESCO contiennent une matrice permettant de choisir quelles versions linguistiques produire en fonction de la catégorie de publication, du type de diffusion (commerciale, gratuite, en ligne) et des publics cibles types (décideurs, grand public, scientifiques ou chercheurs, enseignants, médias spécialisés, réseaux de l'UNESCO, etc.)⁵⁷. Il note également que l'UNRISD a noué des partenariats avec l'Académie chinoise des sciences sociales, le Ministère fédéral allemand de la coopération et du développement économiques et d'autres acteurs, pour l'exploitation de ses publications phares et leur traduction dans les langues respectives de ces partenaires.

223. Par ailleurs, les progrès des technologies numériques imposent quelques changements dans la pratique consistant à traduire les documents dans toutes les langues officielles sur un pied d'égalité, comme c'est traditionnellement le cas dans le système des Nations Unies. À l'heure actuelle, un service en ligne gratuit traduit instantanément des mots, des phrases et des pages Web de l'anglais vers plus de 100 autres langues. Il devrait bientôt produire des traductions de grande qualité. Si l'Inspecteur réaffirme l'importance de traduire les produits de recherche dans les langues des utilisateurs finaux, il estime qu'il convient également d'envisager la question du multilinguisme en tenant compte des progrès technologiques auxquels on a librement accès aujourd'hui.

b) **Comblent le fossé entre les produits de recherche et l'élaboration de politiques**

224. **Calendrier de la recherche sur les politiques pour les universitaires ou scientifiques et pour les décideurs.** Il existe des tensions fondamentales entre le temps nécessaire aux universitaires ou scientifiques pour la recherche et les besoins d'information associés à la bonne élaboration des politiques et mise en œuvre des programmes. La production d'éléments factuels et de connaissances scientifiques robustes qui permettent d'étayer des solutions pérennes et durables pour résoudre les problèmes mondiaux existants ou nouveaux exige du temps, des ressources, un échange gratuit et libre d'informations et l'utilisation des savoirs locaux. Ces connaissances doivent ensuite être présentées dans un format adapté à la prise de décisions.

225. Il est difficile, mais essentiel, de trouver le juste équilibre pour produire des travaux de recherche qui soient pertinents pour les politiques – c'est-à-dire qui fournissent une base factuelle solide, tout en apportant en temps voulu des éléments utiles à l'élaboration de politiques. Les décideurs sont souvent confrontés à des calendriers serrés : ils demandent souvent des synthèses courtes clairement rédigées sur les résultats de la recherche, qui puissent jeter un éclairage orientant vers une politique plutôt qu'une autre. Comme le représentant d'un gouvernement l'a noté, les produits de recherche destinés à être pris en compte dans les politiques sont rédigés dans des délais très courts, car les représentants doivent souvent fournir des conseils en l'espace de quelques heures. Toutefois, les universitaires sont motivés par la nécessité d'innovation, de rigueur et d'excellence scientifiques sur de longues périodes. Les règles, les incitations et l'architecture institutionnelle qui caractérisent le milieu universitaire ou le monde de la recherche visent à encourager une réflexion attentive et méthodique sur les sujets étudiés. Les chercheurs trouvent souvent difficile de répondre aux besoins et aux demandes rapides des décideurs.

⁵⁷ Source : UNESCO, Bureau de l'information du public, *Directives pour les publications de l'UNESCO* (BPL.2009/WS/7 REV 3), appendice 10.

226. Se posent ainsi des questions essentielles concernant le dialogue et l'effort de traduction qui sont nécessaires pour combler le fossé entre la recherche universitaire et son application à l'élaboration de politiques. Pour que la recherche sur les politiques soit utile aux décideurs et à la mise en œuvre, ses résultats doivent être traduits et interprétés, en tenant compte du contexte propre à chaque situation. Il est essentiel que les chercheurs présentent la pertinence de leur travail de façon pragmatique. Pour qu'un échange constructif s'instaure, il faut une compréhension mutuelle des besoins et des problèmes des universitaires et des décideurs.

227. Nombre d'entités estimaient que les dialogues sur les politiques tenus sur la base des résultats de la recherche pouvaient grandement améliorer l'utilisation efficace de la recherche sur les politiques. Il faut cependant beaucoup plus qu'une seule réunion pour instaurer et maintenir un échange favorable à l'exploitation de la recherche. Comme les directeurs de recherche l'ont souvent indiqué, une bonne exploitation exige des relations de travail et des partenariats durables avec les décideurs, qui permettent d'échanger sur les résultats initiaux, les options et les conséquences des résultats de la recherche.

228. Plusieurs entités ont cité l'idée de tisser des liens avec des réseaux de conseillers dans le cadre de comités consultatifs comme un moyen utile de favoriser une participation concrète. Certaines entités y faisaient appel ponctuellement, c'est-à-dire réunissaient ces comités lorsque cela était nécessaire. Les relations durables entretenues avec des individus peuvent également être informelles (par l'entremise de réseaux professionnels) ou formelles (dans le cadre de groupes d'experts, de comités consultatifs ou de dispositifs analogues). Ces structures permettent aux chercheurs et aux universitaires de bien appréhender les processus intergouvernementaux de négociation et d'élaboration de politiques.

c) Améliorer la cohérence et la coordination de la recherche à l'échelle du système

229. **Absence de mécanisme de coordination des fonctions de recherche.** Dans la présente étude, hormis la table ronde tenue en 2016, qui a alerté à point nommé sur les failles et problèmes ayant trait à l'exploitation de la recherche, le CCI n'a pas trouvé d'activité collaborative entre les entités et fonctions de recherche dans le système des Nations Unies.

230. La fonction de recherche dans le système des Nations Unies (produite en interne ou par des vacataires en externe) demeure fragmentée, car il n'existe actuellement pas de structure stratégique globale pour la recherche ou de structure globale de gestion de la recherche ayant l'autorité ou les ressources nécessaires pour fournir des conseils, une vision, une orientation, des normes ou des directives d'ordre général et tisser des liens entre les fonctions de recherche des entités des Nations Unies (y compris les commissions économiques régionales), le réseau de l'ONU et d'autres instituts. Comme une entité l'a indiqué : « La recherche des Nations Unies est inférieure à la somme de ses parties. De fait, les mesures incitatives encouragent souvent la concurrence pour les ressources plutôt que la collaboration. La compréhension du rôle de la recherche et la voix de la recherche dans le système des Nations Unies sont toutes deux faibles. »

231. Entité autonome et spécialisée intervenant dans la recherche sur les politiques, l'UNRISD reconnaissait la nécessité de disposer d'une vision à l'échelle du système pour formuler l'argumentaire permettant de produire une recherche qui éclaire les politiques, les programmes et les processus d'établissement de normes des entités des Nations Unies. Il fallait pour cela comprendre les différences entre la recherche produite dans le système des Nations Unies et d'autres types de travaux de recherche dits « externes », et reconnaître la valeur de l'une comme des autres. Il faut concilier la recherche axée sur les pratiques, qui a une utilisation et une application immédiates, et la recherche stratégique à long terme, qui peut repérer les tendances à venir et permettre aux Nations Unies d'être à la pointe des changements.

232. Il faut également renforcer les mécanismes et processus institutionnels pour donner à la recherche la place qu'elle mérite dans les priorités des diverses entités. L'Inspecteur note que ces considérations à l'échelle du système devraient être prises en compte par le Secrétaire général lorsqu'il évalue les activités des instituts de recherche, comme il s'y est engagé dans ses rapports de juin et décembre 2017 intitulés « Repositionnement du système

des Nations Unies pour le développement en vue de de la mise en œuvre du Programme 2030 »⁵⁸.

233. Eu égard à l'importance de l'exploitation de la recherche sur les politiques dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'Inspecteur partage les vues convergentes recueillies pendant l'étude selon lesquelles la voix de la fonction de recherche dans le système des Nations Unies doit être mieux structurée et entendue.

234. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer les retombées et l'efficacité de la recherche sur les politiques.

Recommandation 10

L'Assemblée générale devrait prendre des mesures visant à accorder une place plus importante aux notes de synthèse produites par les entités des Nations Unies spécialisées dans la recherche, et à en renforcer l'utilisation, en se basant sur un rapport que le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies lui présentera, au plus tard à sa soixante-quatorzième session (2019-2020).

C. Renforcer les compétences pour la recherche et les capacités internes pour l'exploitation

235. Les directeurs de recherche doivent se pencher sur les capacités internes en cartographiant les compétences et recenser les domaines où il est possible d'apporter des améliorations supplémentaires. Si la plupart des directeurs de recherche interrogés étaient d'accord avec ce qui précède, la pression des cycles budgétaires annuels empêche souvent la définition éclairée de priorités de recherche qui exigent des engagements à long terme et une amélioration des capacités des fonctionnaires.

236. Les solutions proposées semblent laisser entendre qu'il faut reconnaître plus expressément le rôle de la recherche dans la planification stratégique en tenant compte de ses complexités et des mesures institutionnelles nécessaires pour y faire face, et en améliorant les mécanismes de collaboration existants pour la production et la diffusion des résultats. Les capacités internes et externes à mener des tâches comme la production, l'analyse et la promotion d'une exploitation des éléments factuels qui soit pertinente pour les politiques doivent être renforcées. À l'échelle des entités, l'interopérabilité entre différents départements qui réunissent les chaînes d'éléments factuels doit être systématisée davantage afin de reconnaître dûment la valeur de chaque département dans le processus.

237. Il existe des outils et des cours spéciaux dans différentes entités. Le Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF a mis en place un cours spécialisé sur l'exploitation de la recherche, tandis que l'OIT et l'OMS fournissent des directives pour la recherche sur les politiques. Les cadres s'attachent également à offrir de meilleures possibilités d'avancement professionnel dans la recherche. Les instructions administratives de la CEA relatives aux mesures visant à inciter les administrateurs à produire des travaux de recherche sur les politiques et des connaissances⁵⁹ définissent notamment la contribution minimale escomptée des fonctionnaires de différents niveaux à la recherche sur les politiques. Par ailleurs, elles précisent que les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques conviennent au préalable des travaux et publications, qui doivent être formellement consignés et actés dans le Système de gestion de la performance et de perfectionnement. Un système de récompense du mérite a été proposé en 2014 à l'intention des fonctionnaires qui s'avéraient très productifs dans la recherche en termes de qualité, de pertinence et de diversité des produits de recherche.

238. Certaines entités se sont employées à améliorer les compétences des fonctionnaires en matière de recherche en organisant des formations et des ateliers spécialisés, ou ont renforcé les incitations en récompensant des activités comme la recherche novatrice et les

⁵⁸ Voir A/72/124-E/2018/3 et A/72/684-E/2018/7.

⁵⁹ ST/ECA/AI/2014/003.

contributions volontaires aux revues scientifiques ou universitaires. Par exemple, la CEPALC encourage ses fonctionnaires à publier leurs travaux dans la revue en libre accès *CEPAL Review*, qui touche un vaste lectorat dans la région.

239. L'OIT, le PAM et la FAO possèdent un programme de bourses visant à attirer les connaissances scientifiques, mais qui n'a pas toujours donné de résultats concluants. Chaque année, l'OIT propose un programme de chercheur invité. Le détachement de fonctionnaires, les échanges entre entités et la promotion des programmes de congé sabbatique ont été cités comme étant des mécanismes utiles. Plusieurs directeurs de recherche partageaient une préoccupation essentielle : le manque de souplesse des règles et procédures administratives, ainsi que le temps qu'il fallait investir pour appuyer les processus intergouvernementaux, ne favorisaient ou ne récompensaient pas la créativité et l'innovation, et n'attiraient pas non plus les talents de la recherche.

240. Les directeurs de recherche estimaient que, pour améliorer la situation, il fallait mettre en place des stratégies prospectives pour développer le recrutement de fonctionnaires, et des stratégies de rétention spécialement conçues pour attirer des chercheurs qualifiés et ensuite les inciter à produire des travaux novateurs sur les politiques. Il faudrait pour cela également proposer des trajectoires de carrières séduisantes et encourager les échanges de personnel de recherche entre les entités, le détachement et la rotation, le partage des connaissances, les alliances stratégiques et la diversification multidisciplinaire.

241. Enfin, la définition éclairée de priorités, et les mesures visant à inciter les cadres à récompenser la recherche dans l'évaluation de la performance et l'avancement professionnel, pourraient également favoriser l'utilisation efficace de la recherche sur les politiques. On en trouve des exemples à la CEA, à la CESAP et à l'UNICEF, qui réalisent des évaluations internes pour recenser les changements intervenus à la suite des travaux. Surtout, le DESA et l'ONUDC encouragent leurs fonctionnaires à publier leurs travaux de recherche dans des revues universitaires.

242. L'Inspecteur estime qu'à l'ère de la transparence et de la liberté d'expression, les conditions imposées aux fonctionnaires des Nations Unies qui souhaitent mener des travaux de recherche et possèdent les compétences analytiques et rédactionnelles pour ce faire ne sont pas stimulantes. Certains fonctionnaires ont notamment cité des règles administratives dissuasives. Il faut encourager les fonctionnaires à publier leurs travaux, au lieu de les brider en leur imposant des règles, sans préjudice de leur responsabilité personnelle et professionnelle pour leurs prises de position publiques.

243. Par exemple, conformément au paragraphe 8 de la circulaire ST/IC/2006/30, « [d]une manière générale, les activités menées en dehors de l'Organisation qui servent les intérêts de celle-ci ou l'accomplissement de ses objectifs et/ou contribuent au perfectionnement des fonctionnaires sont non seulement autorisées mais encouragées ». Toutefois, en vertu du paragraphe 7 d) de cette même circulaire, le fonctionnaire doit obtenir une autorisation avant de chercher à faire publier des articles, des livres ou autres.

244. Le Secrétaire général et les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient réviser les règles et règlements applicables à la publication dans des revues spécialisées des résultats de la recherche menée par les fonctionnaires intéressés, afin de lever les restrictions et conditions inutiles et d'encourager les fonctionnaires à faire de la recherche et à publier leurs travaux.

D. Problèmes liés aux relations entre les Nations Unies et le milieu universitaire

245. La première des trois questions ouvertes posées dans l'enquête auprès des universités était la suivante : « Quels sont les principaux problèmes auxquels vous ou votre institution vous êtes heurtés pour exploiter la recherche sur les politiques en travaillant avec le système des Nations Unies ? »

246. Les personnes interrogées ont cité plus de 300 problèmes. En se basant sur la fréquence et la pertinence des réponses, l'Inspecteur a regroupé les principaux problèmes cités en quatre catégories.

247. *Information et communication* : méconnaissance des intérêts de recherche spécifiques des Nations Unies, difficulté d'accès à l'information des entités et à leurs mécanismes de communication, manque de processus volontaristes de la part des Nations Unies visant à favoriser la participation du milieu universitaire, absence d'interaction systématique et de réseautage efficace, pas de réel intérêt pour la recherche universitaire et pas de visibilité sur ces travaux.

248. D'autres personnes interrogées ont été plus précises. Selon l'une d'elles « il est difficile de trouver des personnes à contacter qui pourraient être intéressées par les travaux menés dans les universités ». D'après l'expérience directe d'une autre :

La plupart des activités de recherche sont dirigées par des individus dans le système des Nations Unies. Cependant, une fois que ces individus ont quitté l'entité ou ont été mutés, rien n'est fait pour poursuivre leurs travaux dans le système. Il est peu probable que la continuité des travaux soit assurée en l'absence de cet individu.

249. *Choix des sujets de recherche et sélection des chercheurs* : on peut citer quelques réponses littéralement, car elles expriment une critique directe de la façon dont les Nations Unies sont perçues : « Les chercheurs qui sont jugés « pertinents » pour les Nations Unies [...] sont souvent ceux qui reproduisent les discours et représentations dominants et non ceux qui remettent en question notre façon de penser la politique internationale » ; « les Nations Unies semblent collaborer uniquement avec des chercheurs bien connus, et ne font pas grand-chose pour trouver de jeunes chercheurs brillants et travailler avec eux » ; « des études ont été réalisées [par des universités], mais utilisées par des consultants privés ».

250. *Obstacles bureaucratiques et manque de transparence* : « le système semble excessivement bureaucratique et n'est pas transparent sur sa façon de procéder » ; difficulté à « trouver des sujets pouvant aboutir à des mesures efficaces » ; « assurance et étroitesse d'esprit des institutions et des fonctionnaires des Nations Unies » ; « les processus décisionnels sont soit très formels, soit très informels au gré de conversations de couloir » ; « la bureaucratie des Nations Unies a tendance à être un cercle fermé ».

251. *Lien entre les chercheurs et les décideurs des Nations Unies* : « les fonctionnaires chargés de l'élaboration des politiques ne lisent pas les articles universitaires dans leur domaine. Ils pensent en général ne pas en avoir besoin parce qu'ils sont déjà suffisamment informés » ; « les décideurs ne s'intéressent pas à la recherche, en particulier si elle est interdisciplinaire » ; « manque d'occasions de diffusion. Nécessité que plus de séminaires de recherche ou conférences soient coorganisés par les Nations Unies et les universités ou réseaux universitaires » ; « manque de budget pour produire systématiquement des articles scientifiques pertinents »⁶⁰ ; « écart entre les programmes de recherche et les besoins spécifiques des politiques » ; « les États membres ne considèrent pas que la recherche universitaire fasse autorité » ; « distance entre les décideurs et les personnes qui travaillent sur le terrain ».

252. Une réponse plus détaillée pourrait résumer les vues du milieu universitaire. Pour cette personne, le principal problème est le suivant :

L'absence de stratégie et d'appui ou de ressources pour la recherche qui permette de prendre en compte systématiquement les connaissances dans un format directement exploitable dans le processus d'élaboration des politiques, la préférence affichée dans le système des Nations Unies pour le recours aux consultants, le peu

⁶⁰ Le financement insuffisant de la recherche a été très fréquemment cité par les personnes interrogées comme étant le principal problème. Ce sujet sortant du cadre de l'étude, l'analyse des réponses à l'enquête auprès des universités s'est concentrée sur les relations, les processus, les mécanismes et d'autres aspects institutionnels. Par ailleurs, comme on l'a déjà noté, les entités participantes du CCI n'ont très majoritairement pas été en mesure de fournir des chiffres sur les ressources financières consacrées à la recherche.

d'intérêt voire une crainte vis-à-vis du débat sur des domaines d'incertitude qui sont essentiels pour que la recherche puisse apporter une contribution pertinente.

253. L'Inspecteur note que ces vues des universitaires concernant les principaux problèmes liés à la relation entre les entités des Nations Unies et le milieu universitaire ne sont pas seulement pertinentes, mais font écho dans une très large mesure aux vues exprimées par les directeurs de recherche des Nations Unies.

254. **L'Inspecteur invite les directeurs de recherche à solliciter le point de vue du milieu universitaire et engager un dialogue stratégique avec les chercheurs et institutions de recherche externes afin d'analyser en collaboration les problèmes de nature systémique.** Ce dialogue et cette réflexion commune ne devraient pas se limiter à des cas particuliers de collaboration ou de projets.

255. **L'Inspecteur recommande également aux chefs de secrétariat des entités des Nations Unies et aux bibliothécaires en chef qui ne l'ont pas encore fait d'encourager les fonctionnaires intéressés à rédiger – en posant un regard professionnel – des comptes rendus bibliographiques, et ainsi à diffuser les conclusions des travaux de recherche menés par les universités et les chercheurs.**

VIII. Points de vue du milieu universitaire sur l'exploitation de la recherche

A. Personnes interrogées

256. L'un des principaux objectifs de l'étude du CCI était initialement de déterminer comment le système des Nations Unies pourrait utiliser au mieux les connaissances externes d'acteurs majeurs de la recherche qui sont extérieurs au système (universités, instituts de recherche, centres de réflexion, etc.) et améliorer la collaboration avec le milieu universitaire. Dans une certaine mesure, les principales questions ayant trait à cette collaboration, du point de vue des entités des Nations Unies, ont été abordées dans le questionnaire général. Toutefois, la lettre et l'esprit de l'objectif de développement durable 17 relatif aux partenariats mondiaux ont incité l'Inspecteur à intégrer directement des représentants qualifiés et éclairés des réseaux universitaires.

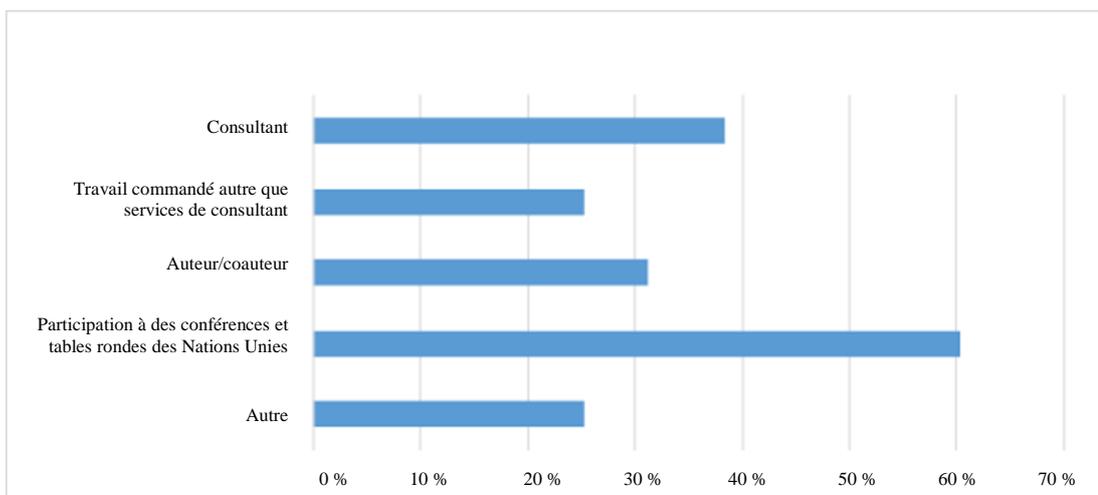
257. Grâce à la prompt réaction positive et au réel intérêt de WASD, du Conseil universitaire pour le système des Nations Unies, de l'AEI, des réseaux de l'UNESCO et du CNRS⁶¹, une enquête contenant 13 questions a été distribuée à leurs membres respectifs. Le CCI exprime toute sa gratitude, pour leur esprit d'initiative, aux cinq réseaux, dont les efforts ont été récompensés par l'excellente participation des universitaires du monde entier, des pays du Nord et du Sud, couvrant trois espaces intellectuels linguistiques (anglais, français et arabe).

258. Au total, 492 personnes, représentant principalement des établissements d'enseignement (40,5 %) et des institutions de recherche (37,4 %), ont participé à l'enquête. Les autres étaient des universitaires individuels (7,5 %) et des représentants de centres de réflexion (5,7 %).

259. Le principal objectif était certes de recueillir et d'intégrer les vues et les propositions concernant l'utilisation efficace par le système des Nations Unies des travaux de recherche produits en externe par le milieu universitaire ou le monde de la recherche, qui possèdent leur propre expérience du système. Néanmoins, l'enquête devait être administrée non seulement aux universitaires qui avaient effectivement participé à des activités concrètes de coopération avec les entités des Nations Unies, mais aussi à de potentiels futurs collaborateurs et contributeurs aux travaux de recherche dont le système des Nations Unies a besoin pour remplir son rôle. De fait, la majorité de participants à l'enquête (52,2 %) avaient directement ou indirectement participé à des travaux de recherche liés aux activités du système des Nations Unies. Parmi ceux qui avaient collaboré d'une manière ou d'une autre avec les entités des Nations Unies, il s'agissait le plus souvent de personnes qui avaient participé à des conférences ou des tables rondes, des Nations Unies (60,4 %), exécuté un contrat de consultant (38,3 %) et écrit ou coécrit des travaux (31,2 %) (voir la figure VIII).

⁶¹ Les cinq réseaux sont énumérés dans l'ordre dans lequel ils ont été contactés.

Figure VIII
Nature de la participation des personnes interrogées aux travaux de recherche des Nations Unies

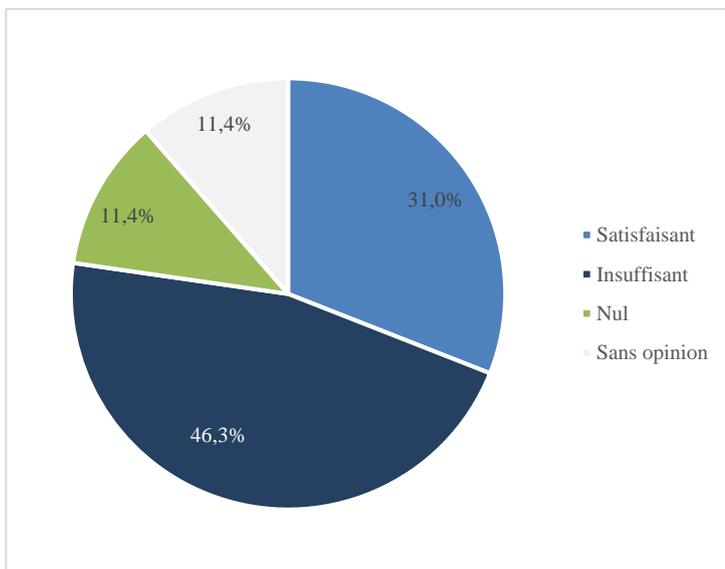


260. L'UNESCO (51,3 %), le PNUD (19,5 %) et l'UNU (10,4 %) étaient les trois entités des Nations Unies qui bénéficiaient le plus de cette participation, directement ou indirectement. Il ne faut cependant pas surestimer cette répartition : en effet, les chaires de l'UNESCO ont elles aussi répondu à l'enquête et les principaux domaines de responsabilité de l'UNESCO sont la science et l'éducation. Si l'on ne peut prendre ces chiffres littéralement, la configuration des affiliations de partenariats garantissait une participation et des connaissances de grande qualité.

B. Perception globale de l'interaction

261. Il était évident que les organisations externes de recherche se heurtaient à des obstacles pour accéder aux informations et aux interlocuteurs pertinents dans le système des Nations Unies. Selon une majorité des personnes interrogées, l'accès aux ressources des Nations Unies était insuffisant (46,29 %) ou nul (11,35 %), tandis que 31 % d'entre elles déclaraient avoir un accès satisfaisant aux interlocuteurs et à l'information des Nations Unies (voir la figure IX).

Figure IX
Accès aux informations et aux interlocuteurs des Nations Unies



262. Il était intéressant d'évaluer dans quelle mesure le Programme de développement durable à l'horizon 2030 cadrerait avec les priorités des chercheurs extérieurs aux Nations Unies. À la question « Comment les sujets liés aux objectifs de développement durable sont-ils intégrés dans les activités de recherche actuelles de votre université (institut/centre de réflexion (ou analogue)) ? », une majorité des personnes interrogées ont répondu que leurs organisations intégraient systématiquement (28,82 %) ou sélectivement (46,29 %) les objectifs de développement durable dans leurs programmes de recherche (voir la figure X). Ce constat atteste le réel intérêt du milieu universitaire pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et la vision sur laquelle il repose.

263. Toutefois, les personnes interrogées estimaient que leurs produits de recherche étaient loin d'être utilisés à bon escient : selon plus de 60 % d'entre elles, le système des Nations Unies avait insuffisamment utilisé les produits de la recherche universitaire ou pas du tout (voir la figure XI). Concernant l'influence de la recherche externe sur la prise de décisions ou l'élaboration de normes aux Nations Unies, la majorité des personnes interrogées (62,1 %) estimaient que la recherche n'avait pas assez ou pas du tout d'influence.

Figure X
Sujets liés aux objectifs de développement durable qui sont intégrés dans la recherche universitaire

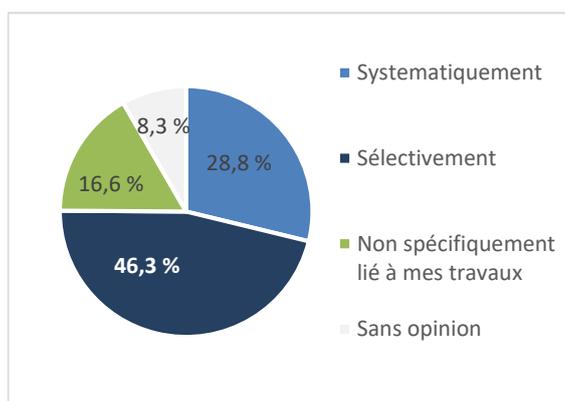
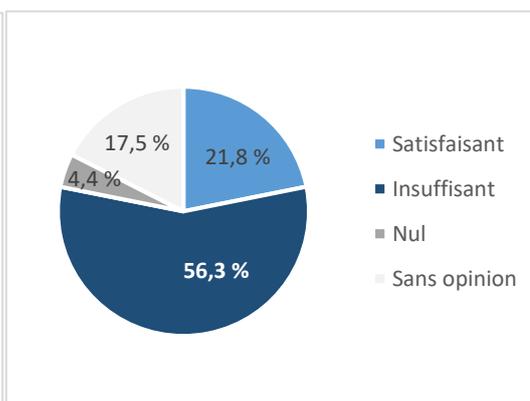


Figure XI
Utilisation de la recherche externe par les Nations Unies



264. L'Inspecteur est forcé de noter que les 492 personnes qui ont répondu à l'enquête ont une perception plutôt négative sur les quatre dimensions de l'échange intellectuel entre les Nations Unies et le milieu universitaire : l'intégration des objectifs de développement durable dans le programme de recherche universitaire ; l'accès aux informations et aux interlocuteurs des Nations Unies ; l'utilisation à bon escient des travaux de recherche ; et l'influence de ces travaux sur la prise de décisions. Par conséquent, il reste encore beaucoup à faire, et les vues du milieu universitaire concernant les problèmes et les solutions sont particulièrement importantes.

265. Outre le questionnaire à choix multiples, l'enquête auprès des universités comprenait trois questions ouvertes sur les problèmes, les caractéristiques de l'exploitation de la recherche sur les politiques et la coopération entre le système des Nations Unies et le milieu universitaire :

- Quels sont les principaux problèmes auxquels vous ou votre institution avez été confrontés concernant l'exploitation de la recherche sur les politiques lorsque vous avez travaillé avec le système des Nations Unies ?
- Selon vous, quelles sont les caractéristiques essentielles d'une exploitation efficace de la recherche sur les politiques ?
- Si vous deviez formuler une recommandation pour combler le fossé entre d'une part, les politiques et pratiques des Nations Unies, et d'autre part, le milieu universitaire, quelle serait-elle ?

266. Sans surprise, les réponses ont été riches et de nature variée. À bien des égards, elles faisaient écho aux constats des interlocuteurs issus des Nations Unies, en particulier s'agissant des problèmes. À plusieurs autres égards, le système de recherche des Nations Unies est perçu plus négativement par le milieu universitaire que par les responsables des entités des Nations Unies.

267. De nombreuses recommandations intéressantes ont été formulées. Les opinions critiques ou constructives sont d'autant plus valables et pertinentes qu'elles émanent d'universitaires et de chercheurs professionnels. Les limites du présent rapport ne permettent pas une réflexion approfondie sur les vues recueillies dans le cadre de l'enquête, mais on trouvera des exemples choisis ou des idées dans ce chapitre et dans d'autres sections du rapport.

268. Les vues des universitaires sur les problèmes existants concernant l'exploitation de la recherche externe par le système des Nations Unies ont été synthétisées au chapitre VII. Mais ces contributions ne se sont pas limitées à des critiques. Les personnes interrogées ont une vision constructive et des idées réalistes sur les solutions. Les sections ci-après présentent les deux dernières questions qui ont été abordées dans l'enquête auprès des universités.

C. Caractéristiques d'une exploitation efficace de la recherche sur les politiques

269. Les principaux thèmes récurrents qui ont émergé des réponses à la question « Quelles sont les principales caractéristiques qui définissent une exploitation efficace de la recherche sur les politiques ? » étaient : a) les partenariats, b) la participation et c) la contextualisation.

a) Partenariats

270. Les personnes interrogées appréciaient beaucoup les partenariats systématiques et prévisibles, car ils permettaient notamment :

- La participation, la discussion et le contact avec les fonctionnaires et les cadres à tous les niveaux, afin d'améliorer les politiques et de les mettre en œuvre ;
- Des réactions en temps voulu bien coordonnées de la part des parties prenantes et une prise de décisions collaborative ;
- Des mécanismes de communication efficaces et la promotion institutionnelle et non institutionnelle des politiques de recherche ;
- Une plus grande participation des chercheurs dans la définition et le suivi des politiques des Nations Unies ;
- Une collaboration à long terme permettant à des tâches menées à flux tendu de s'appuyer sur des travaux plus solides ;
- La mise à l'épreuve des résultats de la recherche en utilisant des processus décisionnels réels ;
- La conscience des réalités rencontrées dans l'application des résultats de la recherche sur le terrain ; et
- La codéfinition des programmes de recherche s'appuyant sur une pensée conceptuelle et opérationnelle simultanée.

b) Participation

271. Une politique pour la participation active des chercheurs et des décideurs à la résolution de problèmes reposerait sur les principaux éléments suivants :

- L'identification de problèmes concrets et la recommandation de solutions ;

- Une volonté d'écouter les différents acteurs et points de vue et de faire un retour d'information aux participants ;
- La décentralisation des pouvoirs décisionnels concernant les programmes de recherche et le choix des sujets spécifiques avec la participation des institutions de recherche nationales et d'autres acteurs locaux ;
- Des alliances et des réseaux sociaux avec d'autres chercheurs et autres parties prenantes intéressées de la société ;
- Un appel à candidature ouvert : mener la recherche de manière plus transparente ; et
- La détection des nouveaux résultats de la recherche et la présentation des problèmes intéressant les politiques à un public de recherche plus large.

272. Pour reprendre la formule concise de l'une des personnes interrogées, une exploitation efficace de la recherche sur les politiques se caractérise par un processus de participation qui « *garantit que tous les acteurs et partenaires, toutes les personnes issues de différents réseaux de praticiens, coordonneront leurs discours, leurs outils et leurs intérêts* ».

c) Contextualisation

273. La contextualisation s'entend comme les mesures prises pour adapter le plus possible le programme de recherche aux besoins concrets et aux spécificités des objectifs de développement durable, afin de garantir une exploitation plus efficace. Elle englobe :

- La promotion de l'interdisciplinarité, en mettant l'accent sur les questions plutôt que sur les disciplines ;
- L'inventaire systématique et impartial des parties prenantes et des capacités épistémiques pertinentes ;
- L'adaptation du degré de participation des parties prenantes à l'élaboration des politiques et les normes de participation ;
- L'identification de la demande réelle d'éléments factuels issus de la recherche chez les décideurs ;
- L'amélioration de la connaissance des conditions réelles dans lesquelles la recherche se déroule ;
- La production de travaux de recherche systématiques en fonction des demandes liées aux objectifs de développement durable ;
- L'aptitude à tenir compte des études de cas ;
- Le repérage des temporalités (perspectives de court, moyen et long termes) et différenciation des recommandations selon leurs cibles ;
- La fourniture d'un appui et d'incitations aux chercheurs possédant une expérience de terrain ; et
- La possibilité d'une interaction dans différentes langues.

274. Là encore, l'une des personnes interrogées a synthétisé l'essence de la contextualisation :

Des systèmes de recherche efficaces intervenant à point nommé qui fournissent le type d'élément factuel voulu au moment voulu, encouragent et facilitent le dialogue entre toutes les parties prenantes, et créent un environnement propice – des systèmes et des procédures souples qui appuient le changement.

275. Les personnes interrogées étaient très majoritairement d'avis qu'il devrait exister une coopération plus systématique et prévisible entre les universitaires et chercheurs et le système des Nations Unies. Elles souhaitaient également plus de visibilité, une meilleure participation aux débats sur les politiques et une utilisation plus efficace de leurs produits de recherche par les décideurs.

D. Bâtir des ponts entre les Nations Unies et le milieu universitaire/le monde de la recherche

276. Sans surprise, le CCI a recueilli plus de 200 recommandations et suggestions en réponse à la troisième question ouverte de l'enquête. Dans leur très grande majorité, les personnes interrogées manifestaient un intérêt réel pour le système des Nations Unies et en avaient une bonne connaissance. Par ailleurs, elles ont donné des réponses aussi complètes que créatives quant à la façon dont le milieu universitaire voyait sa collaboration avec le système des Nations Unies dans le domaine de la recherche sur les politiques pour contribuer à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030⁶².

277. À ce stade, l'Inspecteur tient à remercier chaleureusement, cette fois à titre individuel, tous les membres de WASD, du Conseil universitaire pour le système des Nations Unies, de l'AEI, des chaires de l'UNESCO et du CNRS pour le temps qu'ils ont consacré à formuler autant de propositions, sous des formes différentes, mais convergentes.

278. La sélection de propositions expresses ci-après constitue d'une part, un moyen de rendre un hommage bien mérité aux interlocuteurs universitaires du CCI et aux personnes qui ont répondu à l'enquête et, d'autre part, un préambule aux recommandations que l'Inspecteur a formulées dans le présent rapport qui font écho aux points de vue des universitaires.

279. **S'agissant d'améliorer l'information et la communication mutuelles :** « un mécanisme de communication direct [qui] facilite l'accès aux politiques et pratiques des Nations Unies et promeut le rôle de pont entre les parties prenantes universitaires et nationales que jouent les entités des Nations Unies » ; « un format spécial dans les médias (télévision, radio, Internet) [...] pour informer régulièrement le milieu universitaire et le public des pays dans les principales langues des Nations Unies » ; une base de données ou une liste recensant « les établissements universitaires et leurs intérêts » [...] qui « permettrait aux [chercheurs] de recevoir des informations intéressantes les établissements universitaires [au sujet des politiques des Nations Unies] » ; « l'ouverture d'espaces mieux adaptés à la mise en relation et à la communication entre les Nations Unies et le milieu universitaire ou le monde de la recherche ; par exemple, des appels ouverts à participer à la réflexion sur des sujets d'intérêt commun, lancés sur Internet » ; « un site Web spécial qui propose une mise à jour régulière des priorités, des enquêtes régulières auprès du milieu universitaire, et des outils permettant aux universitaires de s'adresser réellement aux Nations Unies et de recevoir une réponse quand ils le font ». À ces suggestions s'ajoute le témoignage très franc, mais pertinent, suivant : « les chercheurs veulent avant tout que leurs travaux soient reconnus et diffusés. L'association avec les Nations Unies pourrait être un fantastique moyen de diffusion dans une publication en ligne à comité de lecture. »

280. **Concernant la participation du milieu universitaire au choix des sujets de recherche :** « mieux comprendre quelles sont les nouvelles questions de politique et quels produits universitaires pourraient être pertinents pour les décideurs » ; « une publication commune, une prise de décisions commune, des échanges de personnel pour permettre aux fonctionnaires des Nations Unies de développer des connaissances scientifiques et aux universités de comprendre les politiques et le système des Nations Unies » ; « des initiatives gagnant-gagnant dans lesquelles les Nations Unies [...] pourraient axer leurs programmes et leurs activités sur la littérature scientifique pertinente, et les universitaires seraient récompensés en travaillant ou en obtenant des fonds » ; « les Nations Unies pourraient mettre en place un « appel à communication de travaux de recherche ou de synthèses » auquel les universitaires pourraient répondre [...] pour mener les travaux de

⁶² La méthodologie employée dans l'enquête s'est inspirée d'un concept d'analyse comparative qualitative, dont deux prérequis essentiels ont été extrapolés et adaptés : a) en mettant l'accent sur les universitaires qui participaient ou étaient intéressés à participer à la sphère (non universitaire) des Nations Unies ; et b) en condensant les réponses aux questions ouvertes spécifiques pour compléter les aspects qualitatifs génériques recueillis dans le cadre de l'enquête sur les perceptions. Pour la méthodologie de l'analyse comparative quantitative, voir Simon Bastow, Patrick Dunleavy et Jane Tinkler, *The Impact of the Social Sciences: How Academics and their Research Make a Difference* (Londres, Sage Publications, 2014).

pointe souhaités sur un sujet défini par une entité des Nations Unies » ; « réunir les praticiens des Nations Unies et les chercheurs universitaires du domaine pour de courts séminaires avec des informateurs locaux et des documents à jour » ; « création d'un site Web de l'ONU où toutes les entités des Nations Unies afficheraient les programmes de recherche des différentes équipes travaillant sur les divers sujets (spécifiques à l'entité ou à une discipline) » ; « prendre en compte les résultats de la recherche universitaire au lieu définir ce que la recherche universitaire doit faire » ; « en acceptant des recommandations [...] qui ne sont pas de simples reproductions de vieux paradigmes, les Nations Unies pourraient tirer parti d'outils plus radicaux et productifs ».

281. **S'agissant d'institutionnaliser des formes d'interaction systématiques et durables** : « un bureau spécialement consacré à la collaboration entre les universités et les Nations Unies » ; « encourager les fonctionnaires des Nations Unies à faire de la recherche en produisant des publications conjointes avec les universitaires » ; « former les universitaires aux structures, principes généraux et objectifs des Nations Unies d'un point de vue juridique » ; « davantage d'interfaces et de cadres qui permettent de créer une culture commune de collaboration avec la recherche » ; « définir des programmes de long terme, recruter des universitaires sur la base d'une collaboration à long terme et [...] permettre une fluidité et une réactivité dans leur mobilité dans le cadre de la collaboration » ; « dans des domaines spécifiques [...] des réunions régulières entre [les Nations Unies,] les parties prenantes dans les politiques et les universitaires » ; « des plateformes numériques », « des comités d'experts », « un groupe restreint d'experts [...] dont la tâche [serait] d'utiliser les contacts issus des universités et instituts de recherche dans les États Membres pour fournir des conseils d'experts » ; « il faut créer des réseaux de chercheurs et d'universitaires sur des domaines d'action spécifiques pour formuler les meilleures pratiques et des recommandations, promouvoir une culture de travail commune [...] et utiliser ces réseaux comme réservoirs de compétences » ; « réinstaurer les programmes sabbatiques du Conseil universitaire pour le système des Nations Unies/de l'ONU qui permettraient aux fonctionnaires des Nations Unies de passer neuf mois dans les universités pour travailler sur un projet mis au point conjointement par l'entité des Nations Unies et l'université ».

282. L'Inspecteur interprète toutes ces propositions comme traduisant la nécessité de formes de partenariats plus prévisibles, systématiques, inclusifs, participatifs, attrayants et mutuellement avantageux. L'une des personnes ayant répondu à l'enquête auprès des universités a de fait défini ces partenariats comme suit :

Une collaboration durable, par l'entremise de dialogues, de centres de réflexion, d'échanges réguliers à l'occasion de conférences des organisations universitaires, etc., est essentielle et devrait être encouragée. Elle contribuerait à mieux comprendre les points de vue, à mieux communiquer les préoccupations et les cadres et à définir un langage commun pour trouver des solutions plus ciblées. Elle permettrait également de mieux faire cadrer la planification et la production de connaissances universitaires avec l'intérêt qu'elles présentent pour les politiques, tout en permettant aux entités des Nations Unies de solliciter régulièrement le milieu universitaire.

283. L'Inspecteur a été submergé par la richesse des suggestions faites par un public qualifié et y a vu un gage d'intérêt pour les Nations Unies. Les limites du rapport l'ont contraint à condenser ces informations précieuses en quelques recommandations, qui ont non seulement été validées par le milieu universitaire, mais aussi confirmées lorsqu'elles ont été examinées par plusieurs fonctionnaires des Nations Unies qui interviennent dans la recherche sur les politiques. Les propositions faites par le milieu universitaire pourraient servir de sources d'inspiration pour des formes concrètes de mise en œuvre des recommandations suivantes.

284. L'exploitation de la recherche sur les politiques est également très pertinente pour la réforme en cours du système des Nations Unies pour le développement. Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a cité l'application d'une analyse stratégique intégrée à l'échelle du système comme étant l'une des principales fonctions du système réformé pour aider les États Membres et les autres parties prenantes à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030. L'application des

recommandations ci-après devrait améliorer la collaboration interinstitutions et stimuler l'interaction avec le milieu universitaire.

Recommandation 11

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies et la Directrice générale de l'UNESCO devraient envisager la création, à titre expérimental et sur la base du volontariat, d'un Comité des publications commun ONU-Universités chargé de recenser les besoins de recherche à l'échelle du système et les moyens les plus efficaces de produire, de diffuser et d'exploiter la recherche sur les politiques de manière collaborative et participative, au plus tard d'ici à la fin 2020.

285. L'application de la recommandation ci-après devrait renforcer la prévisibilité de la coopération avec le milieu universitaire.

Recommandation 12

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en consultation avec tous les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies, devrait encourager les partenariats à long terme avec le milieu universitaire aux niveaux mondial, régional et national, et élaborer des directives de base pour ces partenariats.

IX. La marche à suivre : faire en sorte que la recherche des Nations Unies soit durable

286. En tant que forme majeure d'apprentissage institutionnel, la recherche joue un rôle spécial en raison de l'objectivité et de la fiabilité qu'on lui prête. Les Nations Unies doivent agir comme un catalyseur et un garant des connaissances produites par la recherche interne ou extérieure au système. L'exploitation réelle de la recherche constitue le point d'orgue d'un processus qui utilise des ressources, et peut par conséquent être mené de façon plus ou moins efficace. Le CCI a noté le contraste paradoxal entre la visibilité de certains produits de recherche du système des Nations Unies et la bien plus faible visibilité des ressources et des processus intervenant dans la recherche. Il a également constaté que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 pouvait changer la donne dans les politiques et pratiques existantes dans le domaine de la recherche.

287. En réalisant cette étude exhaustive, sans précédent à l'échelle du système, consacrée à l'exploitation de la recherche sur les politiques, l'équipe responsable s'est heurtée à quelques limites intrinsèques lors de la rédaction du rapport, et a dû en restreindre la portée et l'exhaustivité. Néanmoins, la cartographie de la situation actuelle de la recherche sur les politiques et de son exploitation, le paysage de la recherche institutionnel décrit, et les problèmes, lacunes et failles recensés pourraient fournir une base beaucoup plus solide pour un exercice plus ambitieux à l'avenir.

288. L'effet escompté du présent rapport serait au moins :

- Une meilleure sensibilisation au potentiel encore sous-utilisé de la recherche sur les politiques et la poursuite de l'action visant à renforcer l'exploitation et l'utilisation de la recherche dans l'élaboration de politiques, en particulier dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ;
- Une amélioration de la transparence dans l'utilisation des ressources tout au long du cycle de recherche dans les entités des Nations Unies ;
- Un ensemble minimum de politiques et de règles dans toutes les entités des Nations Unies, qui garantiraient que la définition du programme de recherche, le choix des produits de recherche et des producteurs des travaux de recherche, et les processus d'assurance-qualité se dérouleraient de manière systématique et dans un souci permanent de permettre une exploitation efficace ;
- Une utilisation maximale de travaux de recherche de qualité sur les questions mondiales d'intérêt commun, produits en externe par le milieu universitaire et le monde de la recherche pour le compte du système des Nations Unies, en s'employant énergiquement à nouer des partenariats avec ces acteurs ;
- Des formes d'échanges et de partenariats plus systématiques avec des universités, des institutions de recherche et des centres de réflexion venant d'un périmètre géographique plus vaste, en s'attachant à inclure le potentiel de recherche des pays du Sud ; et
- Un réajustement des processus de recherche pour mieux cadrer avec les besoins du Programme de développement durable à l'horizon 2030 en intégrant une recherche collaborative interdisciplinaire.

289. En résumé, l'application des recommandations formelles et informelles contenues dans le présent rapport pourrait renforcer l'exploitation de la recherche sur les politiques. Cette amélioration doit s'entendre comme une aspiration permanente à faire en sorte que la recherche produite et diffusée dans le système des Nations Unies engendre des retombées cumulées plus robustes.

290. L'étude a débouché sur une conclusion générale : la recherche est une activité qui refuse les cloisonnements, malgré la tendance encore dominante des entités des Nations Unies à travailler de cette manière. Lorsque la sphère de la recherche aura absorbé les changements proposés dans le présent rapport, les futures études qui porteront sur la

fonction de recherche sur les politiques dans le système des Nations Unies pourraient approfondir un certain nombre de questions qui ne se prêtent pas à des réponses uniques, mais méritent d'être analysées pour en tirer des enseignements et une marche à suivre, notamment :

- Par quels moyens pourrait-on renforcer la capacité du système des Nations Unies à produire *en interne* une recherche pertinente sur les politiques, comme facteur habilitant essentiel pour la réalisation des objectifs de développement durable ?
- Où se situe l'équilibre optimal entre la *recherche axée sur la demande*, qui est dictée par des besoins opérationnels immédiats, et la *recherche anticipative*, qui doit éclairer les stratégies et les visions des entités des Nations Unies ?
- À quel point la recherche sur les politiques doit-elle être *autonome*, en termes de structures institutionnelles et de définition des programmes, et quelles doivent être les chaînes de responsabilité dans toutes les configurations institutionnelles ?
- Comment les *besoins de recherche pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030* peuvent-ils être définis, groupés et satisfaits, dans le cadre des thématiques et des mandats institutionnels, avec la collaboration de toutes les entités compétentes ?
- Quels *panachages institutionnels, formes de partenariats ou formules de cocréation* peuvent répondre aux frustrations des universitaires et des décideurs à l'égard de l'exploitation de la recherche universitaire ?
- Comment améliorer l'aptitude des chercheurs et des directeurs de recherche à traduire la recherche universitaire dans le langage de l'élaboration des politiques ?
- Comment la *capacité des chefs de secrétariat et des organes directeurs à absorber la recherche* peut-elle être stimulée, pour avoir un réel élan politique et influencer sur les contextes normatif et opérationnel ?
- Comment peut-on améliorer les *filières de remontée* et motiver les décideurs à prendre en compte les tendances et les changements nécessaires qui ont été mis au jour par les travaux de recherche sur les politiques ?

291. On espère que le présent rapport ne sera pas utilisé par les seules entités participantes du CCI. Cette étude se veut une contribution pour bâtir et consolider les ponts entre le système des Nations Unies et le milieu universitaire. Les réponses à l'enquête auprès des universités ont ébranlé de nombreux stéréotypes, notamment le préjugé selon lequel les universitaires auraient tendance à produire « beaucoup de diagnostics et peu de solutions ». De fait, il existe davantage de similitudes entre les vues des praticiens des Nations Unies et celles des universitaires qu'on ne pouvait en recenser dans le volume limité du présent rapport.

292. Les meilleures réponses à la série de nouvelles questions posées ci-dessus pourraient être trouvées grâce à, d'une part, un dialogue pragmatique interinstitutions renforcé, et d'autre part, une interaction plus systématique et ciblée entre le système des Nations Unies et le milieu universitaire, dans l'esprit des partenariats mondiaux proposés par l'objectif de développement durable 17.

293. Il faut impérativement faire appel à une recherche collaborative et interdisciplinaire pour renforcer l'exploitation de la recherche. La complexité des mandats du système des Nations Unies et la multiplicité des acteurs, entités, modèles de gouvernance, marchés, progrès technologiques et autres facteurs causaux, qui agissant simultanément, justifient non seulement une refonte de l'exploitation de la recherche sur les politiques à l'échelle du système, mais aussi une nouvelle vision dans ce domaine.

Annexe I

Liste de directives/politiques et cadres stratégiques pour la recherche

1. **CEA** (2016). Procédures d'assurance qualité. Indices de la CEA (ARII, ASDI et IDISA). Juillet.
2. **CEA** (2016). *Objectifs de qualité de la CEA et critères d'évaluation associés. Procédures d'assurance qualité. Indices de la CEA (ARII, ASDI et IDISA)*. Juillet.
3. **CNUCED** (2009). *Politique de publication de la CNUCED*. 7 décembre. TD/B/56/10/Rev.1.
4. **CNUCED** (2017). *Policy clearance process* (document interne).
5. **DESA** (2014). *Options concernant la portée et les méthodes d'établissement d'un rapport mondial sur le développement durable*. 12 juin. E/2014/87.
6. **FAO** (2011). *FAO knowledge strategy*. mars.
7. **FAO** (2014). *The FAO statistics quality assurance framework*.
8. **FAO** (2014). *The statistics quality assurance framework (SQAF) – implementation strategy and plan* (document interne).
9. **Nations Unies**. *United Nations Manual for Publications* (sans cote, sans date).
10. **Nations Unies** (1983). *United Nations Editorial Manual: A Compendium of Rules and Directives on United Nations Editorial Style, Publication Policies, Procedures and Practice* (Manuel de rédaction et d'édition de l'Organisation des Nations Unies), No. de vente E.83.I.16.
11. **OIT** (2015). *The ILO publishing policy*, IGDS No. 458. 24 décembre.
12. **OIT** (2017). *Stratégie en matière de connaissances 2018-2021*. Conseil d'administration. 331^e session.
13. **OMI** (2002). *Directives pour l'évaluation formelle de la sécurité (FSA) à utiliser dans le cadre du processus d'élaboration de règles de l'OMI (MSC/Circ.1023-MEPC/Circ.392)*. 5 avril.
14. **OMI** (2005). *Amendements aux Directives pour l'évaluation formelle de la sécurité (FSA) à utiliser dans le cadre du processus d'élaboration de règles de l'OMI (MSC/Circ.1180-MEPC/Circ.474)*. 25 août.
15. **OMI** (2006). *Amendements aux Directives pour l'évaluation formelle de la sécurité (FSA) à utiliser dans le cadre du processus d'élaboration de règles de l'OMI (MSC-MEPC.2/Circ.5)*. 16 octobre.
16. **OMS** (2017). *Joint statement on public disclosure of results from clinical trials*. 18 May.
17. **OMS** (2018). *International Standards for Clinical Trial Registries*. Geneva.
18. **OMS** (2011). *Standards and Operational Guidance for Ethics Review of Health-Related Research with Human Participants*. Geneva.
19. **OMS** (2012). *The WHO Strategy on Research for Health*. Geneva. Available from www.who.int/phi/implementation/research/en.
20. **OMS** (2016). *EVIPNet in Action: 10 Years, 10 Stories*. Geneva.
21. **ONUDC** (2015). *Thematic Programme on Research, Trend Analysis and Forensics 2015–2016*. Vienne.

22. **ONU/DI**. Publications: a short guide to categories, definitions, attributions, acknowledgements and disclaimers (document interne).
23. **PNUD** (2008). Quality assurance procedures: global and regional publications.
24. **PNUD** (2013). Quality assurance procedures: national human development reports.
25. **PNUD** (2013). Quality assurance procedures: regional human development reports.
26. **UNESCO** (2009). Directives pour les publications de l'UNESCO. BPI-2009/WS/7 Rev.3.
27. **UNESCO** (2011). Directives opérationnelles – Convention 2005 : Article 19 – Échange, analyse et diffusion de l'information.
28. **UNESCO** (2012). *Principes directeurs pour le développement et la promotion du libre accès*. ISBN : 978-92-3-001190-1. Paris.
29. **UNESCO et Commission océanographique internationale** (2013). *IOC Strategic Plan for Oceanographic Data and Information Management 2013-2016*, IOC manuals and guides 66. IOC/2013/MG/66. Paris.
30. **UNESCO** (2014). *Stratégie de l'UNESCO pour l'éducation 2014-2021*. Paris.
31. **UNICEF** (2015). A framework for research 2014-2017. Janvier.
32. **UNICEF** (2015). Procedure for ethical standards in research, evaluation, data collection and analysis. CF/PD/DRP/2015-001. 1^{er} avril.
33. **UNICEF** (2015). Procedure for quality assurance in research. CF/PD/DRP/2015-002. 1^{er} avril.
34. **UNICEF** (2016). UNICEF policy on research. CF/EXD/2016-003. 19 avril.
35. **UNICEF** (2017). Guidance on external academic publishing. 23 janvier.
36. **UNRISD** (2015). Policy on quality standards in research (document interne).

Annexe II

Vue d'ensemble des mesures que les entités participantes sont appelées à prendre conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection JIU/REP/2018/7

	Effet escompté	Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes															Institutions spécialisées et AIEA															
		CCS	Organisation des Nations Unies	ONUSIDA	CNUCED	CCI	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat ^a	HCR	UNICEF	ONU/DC	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	PAM	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM		
Rapport	Pour suite à donner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Pour information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Recommandation 1	a, b		E	E		E		E							E	E			E			E			E							
Recommandation 2	a, g		E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E		E	E				
Recommandation 3	f, h		L																													
Recommandation 4	f, h		E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E		E	E				
Recommandation 5	c, f, h		E																													
Recommandation 6	c, d		E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E		E	E				
Recommandation 7	f		E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E		E	E				
Recommandation 8	c, d		E	E	E		E	E	E	E	E	E			E	E	E			E	E		E	E			E					
Recommandation 9	e, f		L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 10	d, h		L																													
Recommandation 11	d, h		E																					E								
Recommandation 12	c		E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Légende : L : Recommandation appelant une décision de l'organe délibérant ou directeur ;

E : Recommandation appelant une décision du chef de secrétariat ;

: Recommandation qui n'appelle pas de mesure de la part de l'entité concernée.

Effet escompté : a : transparence et responsabilisation renforcées ; b : diffusion des bonnes pratiques et des pratiques optimales ; c : coordination et coopération renforcées ;

d : cohérence et harmonisation renforcées ; e : contrôle et conformité renforcés ; f : efficacité renforcée ; g : économies importantes ;

h : productivité renforcée ; i : autre.

^a Entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2015/3.