



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-onzième session

# 191 EX/16

## Partie I

PARIS, le 15 mars 2013  
Original anglais

Point 16 de l'ordre du jour provisoire

## SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

### PARTIE I

### RAPPORT D'ÉTAPE

#### Résumé

Conformément à la résolution 36 C/104 et à la décision 190 EX/21 (I), la Directrice générale soumet dans le présent document un rapport sur les progrès accomplis dans le suivi de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO.

Le Groupe de travail ad hoc sur l'Évaluation externe indépendante et la Directrice générale ont formulé 86 actions qui ont été entérinées par la Conférence générale. Un certain nombre d'entre elles ont été annoncées comme achevées à la 190<sup>e</sup> session du Conseil exécutif. L'application de chacune des cinq orientations stratégiques continue d'avancer.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 9.

## I. INTRODUCTION

1. À sa 36<sup>e</sup> session, la Conférence générale a adopté la résolution 104, dans laquelle elle invitait le Conseil exécutif à continuer de contrôler la suite donnée à l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO (EEI) en examinant les rapports d'étape fournis périodiquement par la Directrice générale et à donner son avis à ce sujet sous la forme de décisions explicites. La Directrice générale a, depuis, soumis des rapports d'étape au Conseil à ses 189<sup>e</sup> et 190<sup>e</sup> sessions.

2. À sa dernière session, le Conseil exécutif a prié (décision 190 EX/21) la Directrice générale de lui soumettre un rapport analytique sur les progrès accomplis et les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de toutes les recommandations et actions planifiées dont l'exécution est encore en cours, ainsi qu'un calendrier clair pour leur mise en œuvre.

3. La section ci-après passe en revue les principaux progrès accomplis pour chacune des cinq orientations stratégiques et présente une analyse succincte des principaux défis. Le rapport détaillé des progrès accomplis figure dans le document 191 EX/16.INF, qui indique l'état de mise en œuvre à cette 191<sup>e</sup> session, ainsi que l'état de mise en œuvre précédemment indiqué lors de la 190<sup>e</sup> session, et est accompagné d'un calendrier de mise en œuvre des recommandations dont l'exécution est encore en cours.

## II. RAPPORT D'ÉTAPE

4. Malgré les défis actuels dus à la situation financière, des progrès n'ont cessé d'être réalisés depuis la 190<sup>e</sup> session du Conseil exécutif en matière de suivi de l'EEI, outre la mise en œuvre des objectifs de la feuille de route (abordés séparément dans le cadre du document 191 EX/26).

5. S'agissant du suivi de l'EEI, les principaux éléments à souligner sont les suivants : (a) l'élaboration des projets actuels de 37 C/4 et de 37 C/5, qui atteste que des progrès ont été accomplis pour mieux cibler les orientations stratégiques et les programmes ; (b) la création d'autres unités hors Siège en Afrique, dont deux bureaux régionaux multisectoriels supplémentaires ; et (c) une nouvelle amélioration du cadre directeur pour les partenariats stratégiques, ce dont rend compte la Partie III du présent document.

	Actions précédemment annoncées comme étant		Actions dont l'achèvement est proposé
	achevées	en cours	
Orientation stratégique 1 – Recentrer l'action de l'UNESCO	4	16	5
Orientation stratégique 2 – Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain	1	16	3
Orientation stratégique 3 – Participation au système des Nations Unies	1	7	4
Orientation stratégique 4 – Gouvernance	9	18	7
Orientation stratégique 5 – Partenariat	8	6	5
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>63</b>	<b>24</b>

6. À la 190<sup>e</sup> session, 23 actions ont été annoncées achevées et 63 en cours, comme l'indiquent les deux premières colonnes du tableau ci-dessus. Cela inclut des actions qui sont maintenant pleinement intégrées dans les pratiques de travail de l'Organisation, ainsi que des actions de caractère continu pour lesquelles des mécanismes distincts et/ou la nécessité d'établir un rapport existent déjà afin de permettre aux organes directeurs d'exercer un contrôle efficace.

7. Dans l'attente de plus amples discussions à la prochaine session du Conseil exécutif et des décisions qui seront prises, la Directrice générale propose que 24 autres actions soient considérées comme achevées.

### **Orientation stratégique 1 – Recentrer l'action de l'UNESCO**

Ces derniers mois, la Directrice générale a engagé les organes directeurs dans un processus constructif et collaboratif de définition de priorités visant à mieux aligner l'action de l'UNESCO avec les priorités des États membres. Ce processus de grande ampleur a inclus des consultations régionales avec les États membres et les commissions nationales, des débats thématiques sur les jeunes, la priorité Afrique et la priorité Égalité des genres, des consultations en ligne avec les États membres et les Membres associés ainsi qu'une Conférence internationale des ONG.

Le résultat des efforts déployés pour cibler davantage l'action de l'UNESCO et améliorer son positionnement sont présentés dans les projets de 37 C/4 et de 37 C/5, qui énoncent moins d'objectifs stratégiques (7) et de domaines programmatiques.

Le 37 C/4 définit une stratégie ajustable qui sera périodiquement contrôlée et révisée, si besoin est, par les organes directeurs. En conséquence, son suivi et son évaluation systématiques joueront un rôle essentiel non seulement pour faciliter une surveillance efficace par les organes directeurs, mais aussi pour permettre de recentrer et de cibler les programmes en cours de route.

- Tous les secteurs de programme ont réalisé des évaluations complètes des programmes en cours (décision 191 EX/19), qui ont servi de base au recentrage des projets de 37 C/4 et 37 C/5 autour d'un nombre limité de priorités programmatiques.
- La Réunion mondiale sur l'EPT, tenue en novembre 2012, a appelé au renouvellement d'un soutien politique de haut niveau dans le but d'accélérer les efforts en vue de la réalisation de l'EPT d'ici à 2015 en ciblant un nombre limité d'actions prioritaires stratégiques.
- Une stratégie opérationnelle est en voie d'élaboration pour la priorité Afrique, d'où une plus grande attention accordée aux programmes qui contribuent à cette priorité globale. Les résultats de l'évaluation de la priorité Égalité des genres sont présentés au Conseil exécutif à sa session en cours (voir document 191 EX/22, annexe II).
- Les 37 C/4 et 37 C/5 contiennent une nouveauté sous la forme d'une proposition visant à créer un Centre des transformations sociales et du dialogue interculturel, dont la mission consistera à renforcer le rôle de l'UNESCO en tant que laboratoire mondial d'idées et de réflexion prospective sur les grandes questions qui se posent aujourd'hui aux sociétés et à aider les États membres à élaborer des politiques innovantes pour répondre aux transformations sociales et aux nouveaux besoins en matière de dialogue interculturel.
- La liberté d'expression et le développement des médias feront l'objet d'un objectif stratégique dans le 37 C/4 et bénéficieront à ce titre d'une plus grande attention.
- La rationalisation des pratiques de travail s'est poursuivie, et des efforts importants sont accomplis pour réduire les coûts administratifs dans une démarche de recentrage des processus, systèmes et mécanismes qui soutiennent les programmes. La réalisation d'un grand nombre d'objectifs de la feuille de route témoigne des progrès accomplis. La feuille de route est le sujet d'un document distinct.

- Défis :
  - À ce stade, la concentration sur les objectifs stratégiques (C/4) et l'exécution du programme (C/5) est débattue par le Conseil exécutif. Il arrive souvent, alors même que l'intention d'opérer un plus grand recentrage est généralement approuvée, qu'il se révèle difficile, d'un point de vue politique, d'interrompre des programmes.

## **Orientation stratégique 2 – Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain**

La réforme du dispositif hors Siège en Afrique est en bonne voie et sera pleinement mise en œuvre conformément à ce qui avait été prévu au départ. Deux bureaux régionaux multisectoriels seront créés à Abuja et Yaoundé d'ici le milieu de l'année 2013 pour compléter ceux qui sont déjà établis à Dakar et Nairobi. En dépit du retard pris pour trouver un emplacement au bureau d'Afrique australe, les cinq bureaux régionaux multisectoriels devraient être en place d'ici à la fin 2013, comme cela avait été prévu à l'origine. La plate-forme d'appui administratif et financier d'Addis-Abeba sera établie avant l'été 2013.

Récemment créé en tant qu'axe central de la réforme en cours du dispositif hors Siège, un nouveau système de gestion et d'obligation redditionnelle pour les bureaux hors Siège de l'UNESCO définit de nouvelles voies hiérarchiques, responsabilités et autorités. Une plus grande décentralisation en matière d'autorité et de responsabilité améliorera la pertinence et l'impact de l'Organisation sur le terrain et garantira une utilisation plus efficiente et efficace des ressources.

La première réunion de consultation avec le groupe des États arabes aura lieu avant la session de printemps du Conseil exécutif.

- À sa 36<sup>e</sup> session, la Conférence générale a approuvé une réforme approfondie du dispositif hors Siège qui sera d'abord centrée sur l'Afrique et doit être achevée avant la fin 2013. À ce jour, les progrès accomplis concernent l'établissement des deux premiers bureaux multisectoriels régionaux à Dakar et Nairobi et de deux bureaux supplémentaires prévus pour les prochains mois à Abuja et Yaoundé, la création de deux nouveaux bureaux PCPD nationaux au Soudan du Sud et en Côte d'Ivoire, la constitution de la plate-forme d'appui administratif et financier d'Addis-Abeba, et la création de plusieurs postes/antennes de projet.
- Il subsiste une forte volonté de mettre en œuvre la réforme du dispositif hors Siège dans les États arabes à partir de 2014, comme prévu. Les premiers entretiens ont déjà eu lieu avec les autorités compétentes de plusieurs États arabes, concernant les principaux aspects de cette réforme, les enseignements tirés de la phase en cours en Afrique et le calendrier de mise en œuvre.
- Défis :
  - La détermination d'un emplacement optimal pour le bureau régional en Afrique australe a nécessité plusieurs consultations supplémentaires et la création de la plate-forme d'appui administratif et financier d'Addis-Abeba a accusé un certain retard.
  - En outre, bien que les nouvelles voies d'autorité et de responsabilité soient définies sur le papier, il faut encore les mettre en œuvre et éprouver leur fonctionnement sur le terrain.

### **Orientation stratégique 3 – Renforcer la participation au système des Nations Unies**

Des efforts soutenus ont permis à l'UNESCO d'accomplir des progrès importants dans le renforcement de sa participation et de son leadership au sein du système des Nations Unies aux niveaux mondial/interinstitutions et régional, ainsi qu'au niveau des pays.

- L'UNESCO continue de participer activement aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies aux niveaux mondial/interinstitutions, notamment le Conseil des chefs de secrétariat (CCS) et ses trois piliers, le Comité de haut niveau chargé des programmes et le Comité de haut niveau sur la gestion (HLCP et HLCM), ainsi que le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM).
- L'Organisation assure des fonctions de coordination et/ou de leadership dans le cadre d'un certain nombre d'initiatives sectorielles à l'échelle du système des Nations Unies :
  - Dans le domaine de l'éducation, elle accueillera le secrétariat de l'Initiative mondiale pour l'éducation avant tout (GEFI) lancée par le Secrétaire général, pour le Comité directeur duquel la Directrice générale a été nommée Secrétaire exécutive. L'UNESCO a joué un rôle essentiel dans la conception de l'Initiative, qui est axée essentiellement sur trois priorités : la scolarisation de chaque enfant, l'amélioration de la qualité de l'éducation et la promotion de la citoyenneté mondiale. L'Organisation collabore actuellement avec des pays jouant le rôle de porte-drapeau ainsi que d'autres acteurs du système des Nations Unies afin de définir des actions ciblées à mettre en œuvre concernant les priorités de la GEFI.
  - En 2011, l'UNESCO a été officiellement désignée par ONU-Eau pour piloter les préparatifs de l'Année internationale de la coopération dans le domaine de l'eau et de la Journée mondiale de l'eau en 2013. En février 2013, la Directrice générale a lancé l'Année internationale de la coopération dans le domaine de l'eau en présence du Président d'ONU-Eau et d'autres personnalités de haut rang.
  - En ce qui concerne la création du Conseil consultatif pour les questions scientifiques, voulu par le Secrétaire général de l'ONU (pour lequel l'UNESCO a été invitée à jouer un rôle de chef de file, notamment en en assurant le secrétariat), la Directrice générale a entrepris de vastes consultations avec les chefs d'autres organisations du système des Nations Unies et les responsables d'organisations scientifiques. Ces consultations se sont appuyées sur une proposition globale élaborée par la Directrice générale comprenant un mandat pour le Conseil consultatif et une liste de spécialistes de haut niveau représentant un vaste éventail de disciplines scientifiques ayant trait aux questions de durabilité qui pourraient être nommés membres du Conseil. Les résultats du processus de consultation seront soumis par la Directrice générale au Secrétaire général de l'ONU.
  - S'appuyant sur les projets du Fonds PNUD/Espagne pour la réalisation des OMD (F-OMD), l'UNESCO a proposé au GNUM la création d'une équipe spéciale interinstitutions sur la culture et le développement, afin de renforcer davantage l'inclusion de composantes culturelles dans les programmes de développement, notamment les BCP/PNUAD au niveau des pays. Le GNUM a entériné la création de cette équipe spéciale, qui a entamé ses travaux en décembre 2012 sous la présidence de l'ADG/CLT.
  - Dans le cadre d'une initiative interinstitutions, l'UNESCO a soutenu le lancement d'un plan d'action conjoint sur la sécurité des journalistes dans cinq premiers pays : le Soudan du Sud, l'Iraq, le Népal, le Pakistan et un pays d'Amérique latine restant à déterminer.
- L'UNESCO a contribué activement à l'élaboration de la résolution relative à l'Examen quadriennal complet, qui constitue un cadre important pour les activités opérationnelles

conjointes des Nations Unies dans les années à venir. Il convient en particulier de noter que l'Examen quadriennal contient pour la première fois une section spécifiquement consacrée à l'initiative « Unis dans l'action », qui reconnaît les réalisations accomplies et les expériences acquises jusqu'à présent dans le renforcement de la cohérence, de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience du système de développement des Nations Unies dans les huit premiers pays pilotes où l'initiative Unis dans l'action a été mise en place. L'Examen quadriennal complet invite ensuite le système de développement des Nations Unies à formuler des « procédures opérationnelles normales » pour les pays qui décident de mettre en œuvre cette initiative. L'UNESCO est pleinement associée à l'élaboration de ces outils et copilote les travaux dans le domaine des activités opérationnelles harmonisées.

- L'UNESCO contribue activement au processus relatif à l'agenda du développement post-2015 (notamment le suivi de Rio + 20) par le biais de tous les mécanismes interinstitutions pertinents, tels que l'équipe spéciale des Nations Unies chargée du programme de développement pour après 2015, l'Équipe spéciale du GNUD sur les OMD et l'équipe d'assistance technique du Groupe de travail ouvert sur les objectifs de développement durable. L'Organisation a apporté une contribution importante au rapport de l'équipe spéciale des Nations Unies chargée du programme de développement pour après 2015 intitulé « Réaliser l'avenir que nous voulons pour tous », notamment en élaborant des éléments de réflexion dans ses domaines de compétence. Avec l'UNICEF, elle dirige la Consultation mondiale thématique sur l'éducation dans l'agenda du développement post-2015 et contribue activement à d'autres consultations pertinentes sur l'après-2015, notamment dans le domaine de l'eau. Les bureaux nationaux de l'UNESCO participent aux consultations nationales sur l'après-2015. En outre, l'Organisation assure une liaison étroite avec le bureau du conseiller spécial du Secrétaire général de l'ONU sur la planification du développement après 2015 (se reporter au document 191 EX/6 pour des renseignements plus détaillés).
- L'UNESCO assume un rôle de chef de file, en particulier au sein du GNUD, l'ADG/BSP exerçant les fonctions de Vice-Président du Groupe auprès de Helen Clark, qui en est la Présidente. En sa qualité de Vice-Président, l'ADG/BSP est chargé de réaliser plusieurs tâches intéressant l'ensemble du système, notamment une étude interinstitutions des modalités futures de financement du système des coordonnateurs résidents des Nations Unies.
- En janvier 2013, l'UNESCO a accueilli et présidé la réunion du Comité directeur du « Guichet de financement élargi » de l'Initiative Unis dans l'action, qui est le principal mécanisme de financement commun à l'appui du Fonds du programme « Unis dans l'action » au niveau des pays. Après une évaluation positive, il est espéré que cette modalité de financement pourra être poursuivie dans les années à venir ; l'UNESCO copilote une réflexion à l'échelle du système sur la façon dont ce fonds d'appui pourrait être abondé plus efficacement par les donateurs à l'avenir.
- Au niveau des régions et des pays, l'UNESCO continue de renforcer sa participation aux équipes régionales du GNUD et aux équipes de pays des Nations Unies (pour de plus amples informations sur ces activités, voir le document 191 EX/4 Add.).
- Défis :
  - Étant donné que de nombreux donateurs ont réduit, voire supprimé leurs financements à l'initiative Unis dans l'action et au système de Coordonnateur résident des Nations Unies, les organisations participantes des Nations Unies vont devoir augmenter leur contribution pour satisfaire aux exigences minimum de financement.

- La réforme et les activités de coordination des Nations Unies sont mises en œuvre avec des effectifs réduits au minimum et nécessitent souvent un important investissement en temps de la part du personnel, notamment aux niveaux supérieurs de l'Organisation.

#### **Orientation stratégique 4 : Renforcer la gouvernance**

De nombreuses recommandations détaillées au titre de l'Orientation stratégique 4 – comme le montrera le tableau matriciel correspondant – sont en bonne voie de réalisation et, d'ici à fin 2013, la plupart de celles qui restent, en particulier lorsqu'elles se rapportent à la Conférence générale, auront été prises en compte. Mais la gouvernance ne concerne pas uniquement les deux organes directeurs. Comme le soulignait le Rapport du CCI sur la gestion et l'administration de l'UNESCO examiné à la dernière session du Conseil (de même que l'EEl elle-même), d'importantes questions relatives à d'autres aspects de la gouvernance se posent encore à l'Organisation. On dispose à cet égard des résultats de diverses études convergentes ayant notamment trait à la gouvernance et aux réunions statutaires des instituts de catégorie 1, aux programmes intergouvernementaux et aux conventions, qui seront soumis à la présente session du Conseil.

- Un domaine essentiel où des progrès ont été enregistrés est indiqué dans la Partie IV du présent document. Il s'agit (a) d'une évaluation initiale des programmes intergouvernementaux et des comités d'experts et (b) des informations sur les réunions intergouvernementales en tant que modalité de mise en œuvre du programme, y compris les coûts correspondants.
- Les problèmes soulevés par les études sont les suivants :
  - La portée de ces études est très large et leurs interactions trop complexes pour qu'un panorama complet de la situation puisse se dégager en l'espace de cinq mois.
  - Toutes les réunions statutaires ne connaissent pas les mêmes problèmes.
  - Il est difficile au Secrétariat de se substituer aux États membres pour analyser les questions de gouvernance à l'UNESCO et, assurément, pour élaborer des recommandations visant à améliorer la situation.
  - Les délais nécessaires à l'introduction de changements importants, s'il en est requis, sont inévitablement longs car il faut à cette fin au moins deux sessions successives de la Conférence générale.
  - En outre, les changements proposés doivent impliquer les divers mécanismes directeurs intergouvernementaux de chacun des organes entreprenant cette tâche, conduisant leurs propres études et présentant leurs propres recommandations, ce qui n'est peut-être pas conforme aux attentes concernant l'impact plus immédiat des mesures de réforme liées à la Feuille de route et au contexte financier actuel.
  - Les réalisations de l'UNESCO en matière de réforme de la gouvernance ne sont pas particulièrement positives et, malgré la volonté initiale de poursuivre ces efforts de rationalisation, si les États membres ne font pas preuve d'une détermination sans faille et ne sont pas en mesure d'adopter une position cohérente dans les multiples communautés nationales d'expertise qui interviennent dans ces organes, l'esprit qui sous-tend les desseins actuels risque de faiblir pour n'aboutir qu'à des ajustements assez mineurs.
  - Un autre problème important concerne l'obligation redditionnelle. Dans le document 190 EX/INF.12, annexe II, le Secrétariat a fait le point sur l'élaboration d'un cadre d'obligation redditionnelle pour les relations entre les organes directeurs et le Secrétariat. Cependant, cette question est en fait beaucoup plus vaste. Sept actions prévues dans le Plan d'action [orientation stratégique 2 (b et c), orientation stratégique 4 (a, t, y, et z) et

orientation stratégique 5 (c)] font directement référence à des cadres d'obligation redditionnelle, aux informations requises pour le contrôle de la gouvernance, à la transparence de l'information et à la clarification des rôles, responsabilités et filières hiérarchiques. En outre, le Corps commun d'inspection (CCI) a recommandé que tous les organismes du système des Nations Unies mettent en place des cadres d'obligation redditionnelle indépendants en priorité (réf. JIU/REP/2011/5). Compte tenu de l'importance d'un tel cadre pour le fonctionnement efficace de l'Organisation et pour que celle-ci s'aligne sur les meilleures pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies, le Secrétariat présentera un cadre d'obligation redditionnelle consolidé à la 191<sup>e</sup> session du Conseil exécutif.

- En outre, comme indiqué de façon plus détaillée dans la Partie IV du présent document, il est difficile d'élaborer des réformes de gouvernance de grande ampleur car les organes directeurs eux-mêmes ont du mal à en formuler et à trouver un consensus à leur sujet. Par ailleurs, il est pratiquement impossible pour le Secrétariat de formuler des propositions susceptibles d'obtenir un soutien politique en raison des nombreuses questions et nombreuses sensibilités en jeu.

### **Orientation stratégique 5 – Élaborer une stratégie de partenariat**

En application d'une décision prise par le Conseil exécutif à sa dernière session, le cadre directeur pour les partenariats stratégiques a été renforcé par l'ajout de trois catégories de partenaires supplémentaires, à savoir le réseau UNEVOC, les ambassadeurs de bonne volonté et les instituts et centres de catégorie 2. Le cadre directeur détaillé et les stratégies individuelles étant solidement implantés, l'Organisation a accompli d'importants progrès dans la mobilisation d'un vaste réseau de partenaires pour faire avancer ses objectifs, ses valeurs et ses principes.

- Pour donner suite aux décisions 187 EX/17 (IV), 189 EX/11 et 190 EX/21 (II), un cadre directeur détaillé pour les partenariats stratégiques a été élaboré. Il comprend une déclaration générale et des stratégies individuelles pour les relations avec, notamment, le secteur privé, les donateurs bilatéraux, les sociétés de médias, les ONG, les ambassadeurs de bonne volonté, le réseau UNEVOC et les instituts de catégorie 2. Il contient des critères objectifs pour la sélection, l'approbation et le renouvellement des partenariats, ainsi que des clauses relatives au financement et aux obligations redditionnelles.
- Le Conseil exécutif, à sa 190<sup>e</sup> session, a approuvé le mandat du groupe de travail tripartite chargé de l'examen de la coopération du Secrétariat de l'UNESCO avec les commissions nationales. Ce groupe de travail, composé de délégations permanentes, de commissions nationales et du Secrétariat, a tenu deux réunions fructueuses et élaboré un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'examen de la coopération du Secrétariat de l'UNESCO avec les commissions nationales (191 EX/33) réalisé par IOS.
- Depuis octobre 2012, 25 nouveaux partenariats public-privé ont été conclus pour un montant total de 25 millions de dollars des États-Unis, une amélioration considérable qui a permis de réaliser l'objectif 9 de la feuille de route.
- En décembre 2012, la Conférence internationale des ONG a réuni 130 ONG et autres membres de la société civile pour débattre des propositions préliminaires de la Directrice générale concernant le C/4 et le C/5, et a approuvé une contribution partagée à l'élaboration de ces deux documents.
- Défis :
  - Bien que le cadre directeur ait été défini, il faudra du temps pour le concrétiser avant qu'il ne devienne effectif, afin de surmonter une certaine résistance au changement.

### III. MÉCANISME DE SUIVI DE L'EEI

8. La Directrice générale continuera d'informer les organes directeurs des progrès accomplis pour donner suite à l'EEI, dans un rapport d'étape présenté au Conseil exécutif à sa 192<sup>e</sup> session et à la Conférence générale à sa 37<sup>e</sup> session. De plus, un site Web dédié réunissant tous les matériels pertinents sur l'EEI et son suivi est tenu à jour et peut être consulté, via le site UNESCO.int, par les États membres et leurs commissions nationales.

#### Décision proposée

9. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 35 C/102, la décision 185 EX/18, les décisions 186 EX/17 (I) et (II), les décisions 187 EX/17 (I) et (II) et la résolution 36 C/104,
2. Ayant examiné les documents 191 EX/16 Partie I et 191 EX/16.INF,
3. Prend note des progrès accomplis par le Secrétariat dans la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail ad hoc sur l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO, et du plan d'action de la Directrice générale concernant les aspects opérationnels de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO ;
4. Invite la Directrice générale à poursuivre la mise en œuvre des recommandations des actions planifiées ;
5. Prie la Directrice générale de lui soumettre à sa 192<sup>e</sup> session un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations figurant dans le document 186 EX/17 Partie I et des actions planifiées présentées dans le document 186 EX/17 Partie II.



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-onzième session

# 191 EX/16

## Partie III

PARIS, le 4 mars 2013  
Original anglais

Point 16 de l'ordre du jour provisoire

## SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

### PARTIE III

### CADRE DIRECTEUR POUR LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES

#### Résumé

Le présent rapport concerne la poursuite de l'élaboration du « Cadre directeur pour les partenariats stratégiques : une stratégie globale pour les partenariats » visant à étendre le champ de la stratégie à trois catégories supplémentaires de partenaires, à savoir les ambassadeurs de bonne volonté, le réseau UNEVOC et les centres et instituts de catégorie 2, ainsi qu'à inclure des cibles spécifiques et des résultats escomptés prenant en compte les spécificités de chaque catégorie de partenaires.

Le rapport n'a aucune incidence financière et administrative.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée figurant au paragraphe 10.

1. À sa 190<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a approuvé dans l'ensemble la déclaration générale figurant dans le « Cadre directeur pour les partenariats stratégiques : une stratégie globale pour les partenariats » (190 EX/21 Partie II) et les « stratégies particulières pour la coopération avec différentes catégories de partenaires » (190 EX/INF.7) qui l'accompagnent.
2. Parallèlement, le Conseil exécutif a prié l'UNESCO d'inclure dans la stratégie trois catégories supplémentaires de partenaires, à savoir les ambassadeurs de bonne volonté, le réseau UNEVOC et les centres et instituts de catégorie 2.
3. Il a également prié le Secrétariat de définir des cibles spécifiques et des résultats escomptés prenant en compte les spécificités de chaque catégorie de partenaires.
4. Des stratégies particulières ont été élaborées pour les ambassadeurs de bonne volonté, le réseau UNEVOC et les centres et instituts de catégorie 2 suivant la même structure et le même format que celles présentées pour d'autres catégories de partenaires dans le document 190 EX/INF.7. Les stratégies relatives aux trois catégories supplémentaires de partenaires seront soumises dans leur intégralité au Conseil sous la forme d'un document INF. (191 EX/16.INF3).
5. À sa 190<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a recommandé que des cibles spécifiques et des résultats escomptés lui soient présentés à sa 191<sup>e</sup> session. Le Secrétariat a pris note de cette demande. Soucieux toutefois de formuler des cibles et des résultats escomptés tournés vers

l'avenir et étroitement articulés avec le Programme et la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO, le Secrétariat a estimé qu'il serait prématuré de présenter des cibles et des résultats escomptés liés au 37 C/5 à la 191<sup>e</sup> session du Conseil exécutif.

6. Les cibles et les résultats escomptés pour chaque catégorie de partenaires devraient, pour être alignés sur la période de programmation quadriennale du C/5, se baser sur le projet de 37 C/5 tel qu'examiné par le Conseil exécutif à sa 191<sup>e</sup> session. En conséquence, il pourrait être plus approprié d'inclure les cibles et les résultats escomptés pour chaque catégorie de partenaires dans un document contenant la totalité de la stratégie globale pour les partenariats, pour toutes les catégories de partenaires, qui serait présenté au Conseil exécutif à sa 192<sup>e</sup> session. Une fois avertisés par le Conseil, et si la Conférence générale le jugeait nécessaire, les cibles et les résultats escomptés pour chaque catégorie de partenaires seront annexés au 37 C/5 approuvé. À l'avenir, les cibles et les résultats escomptés pour chaque catégorie de partenaires seront présentés sous la forme d'une annexe au document C/5 pertinent.

7. Dans un souci de clarté et de transparence, et pour que la « Stratégie globale pour les partenariats » soit disponible dans son intégralité, la stratégie complète, incluant toutes les catégories de partenaires ainsi que les cibles et les résultats escomptés, sera mise en ligne sur le site Web de l'UNESCO consacré aux partenariats à l'issue de la 192<sup>e</sup> session du Conseil exécutif.

8. Les cibles en matière de mobilisation de ressources liées à chaque exercice budgétaire biennal du C/5 continueront d'être diffusées tous les deux ans dans le Programme additionnel complémentaire (CAP). Le CAP sera lui aussi mis à disposition, notamment sur le site Web de l'UNESCO consacré aux partenariats.

9. S'agissant de la soumission tous les deux ans d'un rapport sur la mise en œuvre de la stratégie globale pour les partenariats conformément au paragraphe 12 de la décision 190 EX/21 (II) du Conseil exécutif, ce dernier est informé qu'il serait difficile d'appliquer cette disposition aux centres et instituts de catégorie 2 placés sous l'égide de l'UNESCO étant donné que le cadre de coopération avec ces entités est guidé par une stratégie globale intégrée spécifique (document 35 C/22 et Corr.) approuvée par la Conférence générale à sa 35<sup>e</sup> session (résolution 35 C/103).

### **Décision proposée**

10. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 190 EX/21 (II), dans laquelle il a prié la Directrice générale d'inclure, dans la stratégie globale pour les partenariats, les ambassadeurs de bonne volonté, le réseau UNEVOC et les centres et instituts de catégorie 2, et dans laquelle il a également prié la Directrice générale d'indiquer des cibles spécifiques et des résultats escomptés dans les stratégies de partenariat, en prenant en compte les spécificités de chaque catégorie de partenaires, et de les lui présenter à sa 191<sup>e</sup> session,
2. Ayant examiné le document 191 EX/16 Partie III, intitulé « Cadre directeur pour les partenariats stratégiques : une stratégie globale pour les partenariats » et le document 191 EX/16.INF3 comprenant les stratégies particulières pour l'établissement de partenariats avec les ambassadeurs de bonne volonté, le réseau UNEVOC et les centres et instituts de catégorie 2,

3. Accueille avec satisfaction les stratégies particulières pour l'établissement de partenariats avec les ambassadeurs de bonne volonté, le réseau UNEVOC et les centres et instituts de catégorie 2 figurant dans le document 191 EX/16.INF3 ;
4. Prie la Directrice générale de lui présenter à sa 192<sup>e</sup> session des cibles spécifiques et des résultats escomptés alignés sur la période de programmation quadriennale du 37 C/5 dans un document contenant la totalité de la stratégie globale pour les partenariats, pour toutes les catégories de partenaires, et de veiller à ce que chacun des C/5 ultérieurs comprenne une annexe présentant les cibles et les résultats escomptés pour chaque catégorie de partenaires concernée par la stratégie globale pour les partenariats ;
5. Prend note de ce que la stratégie globale pour les partenariats incluant les catégories de partenaires suivantes (ambassadeurs de bonne volonté, réseau UNEVOC et centres et instituts de catégorie 2), et indiquant les cibles spécifiques et les résultats escomptés, sera mise en ligne sur le site Web de l'UNESCO consacré aux partenariats à l'issue de sa 192<sup>e</sup> session ;
6. Prend note également de ce que le cadre de coopération avec les centres et instituts de catégorie 2 placés sous l'égide de l'UNESCO, y compris les dispositions concernant l'établissement de rapports sur la coopération avec ces entités, est guidée par la stratégie globale intégrée spécifique (document 35 C/22 et Corr.) approuvée par la Conférence générale à sa 35<sup>e</sup> session (résolution 35 C/103) ;
7. Prie également la Directrice générale de lui présenter le premier rapport biennal consolidé sur la stratégie globale pour les partenariats à sa 195<sup>e</sup> session.



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-onzième session

# 191 EX/16

## Partie IV

PARIS, le 15 mars 2013  
Original anglais

Point 16 de l'ordre du jour provisoire

### SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

#### PARTIE IV

### SUIVI DU RAPPORT DU CORPS COMMUN D'INSPECTION SUR LA GESTION ET L'ADMINISTRATION DE L'UNESCO

#### Résumé

Par sa décision 190 EX/22, le Conseil exécutif a prié en particulier la Directrice générale de « (...) lui présenter, à sa 191<sup>e</sup> session, un rapport indiquant tous les problèmes posés par le chevauchement et l'incompatibilité potentielle des arrangements de gouvernance de l'UNESCO, ainsi que des propositions pour y remédier » ; « d'inscrire ce point à l'ordre du jour de sa 191<sup>e</sup> session en vue de recommander à la Conférence générale, à sa 37<sup>e</sup> session, des pistes pour réduire le chevauchement et le risque d'incompatibilité des arrangements de gouvernance » ; « (...) s'agissant de la recommandation 1 figurant dans le rapport du CCI, la prie de faire rapport sur les mesures [relatives au processus de changement] prises par l'Équipe de direction » et « d'assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations 2, 4, 5, 6 et 7 formulées dans le rapport du Corps commun d'inspection, et de lui faire rapport, à sa 191<sup>e</sup> session, sur l'état de la mise en œuvre de ces recommandations ».

Le présent document donne suite à cette demande.

Incidences administratives et financières : bien que potentiellement considérables, ces incidences ne peuvent pas encore être quantifiées en termes de planification budgétaire.

Projet de décision proposé : voir le paragraphe 16.

## INTRODUCTION

1. La Partie A du présent document contient des informations sur les types de réunions intergouvernementales organisées en tant que modalité de mise en œuvre du programme et fournit des estimations des dépenses y afférentes. L'annexe contient la liste des organismes concernés. Le document d'information 191 EX/16.INF.2 sur le même point présente une version actualisée du document 190 EX/INF.15 analysant de manière détaillée les règles de gouvernance et coûts de ces organes.

La Partie B du document examine les questions qui se posent, en vue d'informer le Conseil sur les mesures à prendre pour réduire les dépenses et améliorer l'efficacité de l'organisation de ces réunions.

La Partie C fournit des informations actualisées sur l'état de mise en œuvre des recommandations contenues dans le rapport du Corps commun d'inspection.

### **Partie A : Réunions de programme comme modalité d'exécution du programme et coûts y afférents (voir aussi le document 191 EX/16.INF.2)**

2. Les réunions de programme (voir la liste en annexe) convoquées par l'UNESCO, agissant seule ou conjointement avec une institution spécialisée, se répartissent en huit catégories :

- (a) Réunions à caractère représentatif :
  - (i) Catégorie I – Conférences internationales d'États ;
  - (ii) Catégorie II – Réunions de caractère intergouvernemental autres que les conférences internationales d'États ;
  - (iii) Catégorie III – Conférences non gouvernementales ;
- (b) Réunions à caractère non représentatif :
  - (iv) Catégorie IV – Congrès internationaux ;
  - (v) Catégorie V – Comités consultatifs ;
  - (vi) Catégorie VI – Comités d'experts ;
  - (vii) Catégorie VII – Stages et cours de formation ou de perfectionnement ;
  - (viii) Catégorie VIII – Colloques.

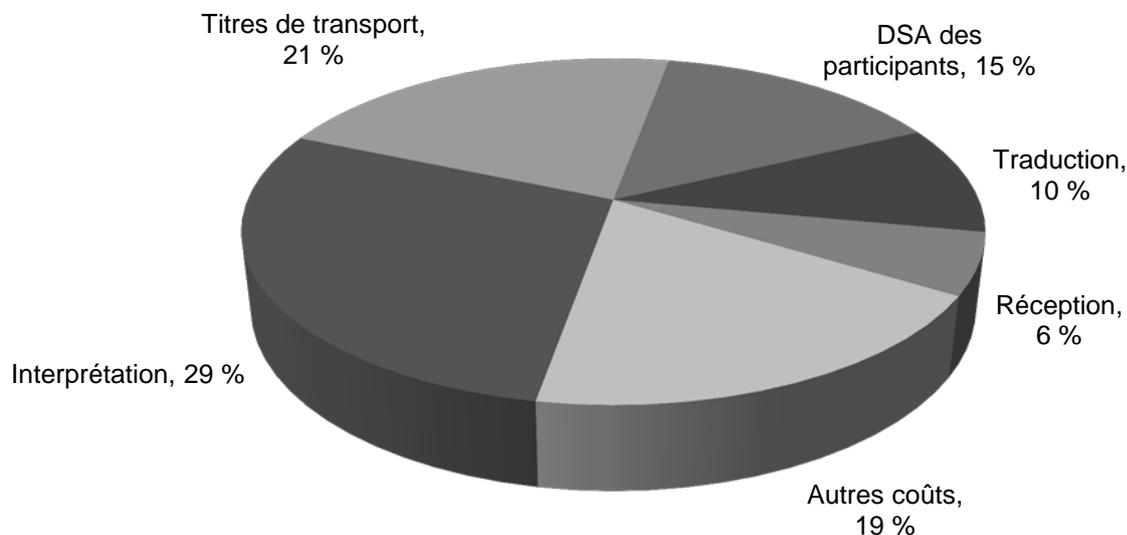
3. En 2011, l'UNESCO a dépensé un montant estimé à 16,3 millions de dollars des États-Unis pour l'organisation de conférences, d'ateliers et de formations. Toutefois ces coûts ne comprennent pas les frais d'interprétation, de traduction et de production des documents relatifs aux réunions des organes directeurs (soit un montant supplémentaire estimé à 8,3 millions de dollars pour deux ans). En outre, les dépenses de personnel afférentes à l'organisation de ces réunions, de même que les frais supportés par les organismes participants, bien que considérables, ne sont pas pris en compte dans ces estimations.

### **Réunions d'organes intergouvernementaux**

4. Pendant l'exercice biennal 2010-2011, 101 réunions d'organes intergouvernementaux ont eu lieu. Le total des dépenses directes encourues par l'UNESCO pour ces réunions s'est élevé à 3,92 millions de dollars des États-Unis, à l'exclusion des dépenses de personnel supportées par l'UNESCO pour assurer l'organisation, la préparation et le secrétariat de ces réunions. On estime

à environ 3 millions de dollars les dépenses de personnel supportées pendant cet exercice biennal par l'UNESCO pour l'organisation de ces réunions.

5. Le graphique ci-dessous montre la répartition des coûts directs afférents à ces réunions :



### Réunions des organes directeurs

6. Les États membres et le Secrétariat ont le souci constant de réduire les coûts de fonctionnement des organes directeurs afin de dégager des ressources pour l'exécution du programme. Cela s'est régulièrement traduit par des réformes des méthodes de travail approuvées par les organes directeurs eux-mêmes ainsi que par des mesures du Secrétariat visant à améliorer l'efficacité, le niveau de la documentation, etc.

7. Depuis dix ans, le budget opérationnel de la Conférence générale a été réduit tous les deux ans, passant ainsi approximativement de 5,5 millions à 4,4 millions de dollars, tandis que celui du Conseil exécutif passait d'environ 6,5 millions à 6,1 millions de dollars (soit une baisse totale de quelque 12 millions à environ 10,5 millions). Pour l'exercice biennal en cours, d'autres mesures d'économie et de rationalisation ont été mises en place en réponse à la situation financière difficile, si bien que le montant estimatif des dépenses pour l'exercice biennal se situe à environ 8,3 millions de dollars. Cela représente sur dix ans une baisse, corrigée de l'inflation, de près d'un tiers. Il convient également de noter que sur la même période, les frais d'assistance temporaire, ainsi que les frais de voyage des membres du Conseil exécutif et d'autres postes de dépenses ont en fait augmenté, ce qui signifie que la plus grande part des économies réalisées tient au raccourcissement de la durée des réunions et aux mesures de rationalisation de la documentation.

8. En outre, les dépenses de personnel pour la prestation des services d'appui aux réunions des organes directeurs sont estimées à environ 11 millions de dollars des États-Unis (2 millions à GBS et 9 millions à MSS/CLD), ce qui porte le coût global des réunions des organes directeurs pour l'exercice biennal à 19,3 millions (21,5 millions dans le budget du 36 C/5 adopté).

9. Pour donner une idée de l'effort que cela a représenté, la documentation d'avant-session totalisait plus de 1 200 pages pour la session du Conseil exécutif de l'automne 2010, contre 600 pages environ selon les estimations pour la session à venir (191<sup>e</sup>).

10. Depuis les années 1980, la durée des réunions des organes directeurs a graduellement été divisée par deux.

11. La taille du Conseil exécutif a progressivement grandi à mesure que croissait le nombre de membres de l'UNESCO. Le dernier élargissement en date remonte à la réforme constitutionnelle de 1991 qui a institué un mode de fonctionnement intergouvernemental du Conseil, dont les membres sont alors passés de 51 à 58.

12. Le CCI et les auteurs de l'EEI semblent être d'avis que, dans bon nombre des débats qu'ils ont tenus et des décisions qu'ils ont prises au fil des ans, les organes directeurs n'ont que timidement abordé la question de l'amélioration de la gouvernance. La Conférence générale et le Conseil exécutif devraient peut-être envisager d'autres améliorations, notamment en matière de partage des tâches en vue d'éviter les doubles emplois.

13 La fréquence et/ou la durée des sessions des organes directeurs pourrait également être réexaminée quand on aura une idée plus précise des effets de la modification du cycle de programmation sur leur charge de travail et leur ordre du jour.

## **Partie B : Analyse et solutions possibles à l'avenir**

14. Sur la base d'une analyse d'un échantillon de ces réunions, l'attention du Conseil est appelée sur les points suivants, pour examen :

- Aux termes de l'article 13.1 du Règlement financier, « Aucun comité, aucune commission ni aucun autre organe compétent ne peut prendre une décision entraînant des dépenses sans avoir été saisi d'un rapport du Directeur général sur les incidences administratives et financières de la proposition examinée ». Il peut être utile de rappeler ici que le Corps commun d'inspection, dans son rapport sur la « Situation du multilinguisme dans les organismes des Nations Unies » (JIU/REP/2011/4), a recommandé que « [l]orsqu'ils créent de nouveaux organes institutionnels pour lesquels des services de conférence devront être fournis, les organes délibérants des organismes des Nations Unies devraient prévoir les ressources budgétaires correspondant au volume de travail supplémentaire en résultant, en particulier pour la traduction et l'interprétation ».

Toutefois, comme indiqué précédemment, si les statuts des organes intergouvernementaux sont arrêtés par la Conférence générale, les organes subsidiaires sont souvent créés par les comités intergouvernementaux eux-mêmes, qui les dotent de leur propre règlement intérieur et décident de la fréquence de leurs réunions, souvent sans prendre en considération les coûts qui en résultent. Il s'ensuit des dépenses incontrôlées. Il est nécessaire que toutes les incidences financières soient examinées avant même la création d'un organe subsidiaire. De plus, il conviendrait d'envisager des mesures telles que le paiement par les États membres des frais de voyage des participants aux réunions de l'organe subsidiaire, et la levée de fonds extrabudgétaires aux fins de ces réunions. Quoi qu'il en soit, il semblerait à tout le moins logique que les dépenses des organes non « statutaires » (c'est-à-dire non prévus par la Conférence générale) soient couvertes par des fonds extrabudgétaires et ne viennent plus grever le budget ordinaire.

- Étant donné la situation financière actuelle de l'UNESCO, on pourrait explorer plus avant les possibilités que des États membres accueillent les réunions intergouvernementales. Si cette pratique a déjà cours dans certains cas (WHC et CIB, par exemple), il convient de l'encourager à plus large échelle. Cela réduirait les coûts qui doivent être imputés au budget ordinaire de l'UNESCO. Les rapports sectoriels figurant dans le document 191 EX/4 Part I(A) contiennent de plus amples détails sur toutes les activités en cours à cet égard.
- Une fois, la réunion d'un organe subsidiaire a eu lieu par audioconférence. S'il est admis que la tenue de réunions « virtuelles » pour les organes intergouvernementaux n'est pas toujours possible, étant donné le caractère officiel de ces réunions et les services

d'interprétation nécessaires, il faut adopter dans les réunions des organes subsidiaires (comme les bureaux des conseils intergouvernementaux) des méthodes de réunion technologiquement assistées afin d'améliorer le rapport coût-efficacité.

- Le passage d'un cycle de programmation biennal à un cycle quadriennal devrait permettre de quelque peu modifier la fréquence ou la longueur des réunions de gouvernance, dont beaucoup sont elles-mêmes consacrées à la programmation en vue de la préparation d'une contribution à l'élaboration du C/5. En règle générale, il pourrait paraître logique de diviser par deux le nombre de réunions de gouvernance/jours de réunions.
- Manifestement, il y a parfois aussi confusion sur la nature des discussions relatives au programme et à la stratégie qui se déroulent au sein des structures de gouvernance de ces organes et leur impact sur les décisions prises par les organes directeurs de l'UNESCO. À cet égard, il semble évident que de telles discussions ne sauraient avoir lieu sans qu'il soit clairement entendu que les résolutions finales des organes intergouvernementaux en question peuvent uniquement être considérées comme des *recommandations* sur lesquelles il incombe à la Conférence générale de se prononcer en dernière instance en sa qualité d'organe suprême statuant sur les équilibres budgétaires entre les diverses dépenses prioritaires de l'Organisation dans son ensemble. Il serait peut-être encore plus simple que les discussions sur le programme, sa mise en œuvre et les dépenses y afférentes au sein de ces organes soient prévues *après* l'adoption du C/5 par la Conférence générale plutôt qu'avant. De surcroît, des efforts pourraient être faits pour revoir la taille et les besoins de ces organes directeurs, la durée de leurs sessions et leurs besoins en matière de services de conférence.
- Les frais d'interprétation représentent la plus large part des dépenses directes occasionnées par l'organisation de ces réunions, comme le montre le graphique ci-dessus. Bien que la politique linguistique applicable aux réunions intergouvernementales exige la production de documents et des services d'interprétation dans les six langues (anglais, arabe, chinois, espagnol, français et russe), elle permet également, lorsque cela est possible, d'envisager des services d'interprétation à partir de l'arabe, du chinois, de l'espagnol ou du russe, mais non vers ces langues. Notre étude a toutefois révélé que l'interprétation dans les deux sens, et dans les six langues, était systématiquement assurée. En fait, dans le cas du Conseil intergouvernemental du Programme hydrologique international, le statut initial mentionne quatre langues de travail pour le Conseil, à savoir l'anglais, l'espagnol, le français et le russe, mais, suite à une résolution de la Conférence générale (33 C/91) demandant la stricte application de la politique linguistique, les six langues sont désormais utilisées, ce qui augmente les frais d'interprétation et de traduction. La restriction des services d'interprétation, lorsque cela est possible, comme prévu par cette même politique, entraînerait des économies au niveau des frais d'interprétation. Une autre solution consisterait à aborder la question du nombre de langues de travail utilisées en faisant la distinction entre l'organe *plénier* correspondant (où toutes les décisions sont prises) et les divers *organes subsidiaires*. L'exemple de la Conférence générale et du Conseil exécutif montre clairement, en se référant tout simplement à la propre décision des États membres d'utiliser des écrans pour leurs délibérations sur les projets de décision, présentées en anglais et en français, qu'un sens pratique pourrait faire évoluer la situation vers l'utilisation de deux langues seulement dans tous les organes subsidiaires.

15. Il est difficile de décider d'un moyen efficace d'aller de l'avant car les organes directeurs eux-mêmes ont jusqu'ici constaté qu'il était quasiment impossible de formuler des propositions et de dégager un consensus sur des réformes d'envergure. Pour le Secrétariat également, il est difficile de formuler des propositions susceptibles de recueillir un appui politique en raison des nombreuses sensibilités en jeu. Le Conseil exécutif est donc prié d'étudier l'opportunité d'établir un groupe à composition limitée, comprenant des représentants de tous les groupes régionaux, qui

serait chargé d'élaborer des recommandations pratiques afin de réduire les coûts dans une proportion jugée raisonnable.

### **Partie C : État d'avancement du suivi de la mise en œuvre des recommandations du CCI**

#### **Tableau récapitulatif des recommandations et état d'avancement actualisé**

<p><b>Recommandation 1 :</b></p> <p><b>La Directrice générale devrait créer un groupe élargi de gestion du changement spécifiquement chargé du processus de gestion du changement. Ce groupe devrait avoir à sa tête un coordonnateur de haut rang qui assurerait à plein temps la conduite de ce processus pendant une période de deux ans.</b></p>
<p><b>État d'avancement actualisé :</b></p> <p><u>Il a été donné suite à cette recommandation.</u> À cet effet, un groupe de travail sur la gestion du changement dirigé par le Directeur général adjoint a été créé. De plus, la Directrice générale a chargé le Directeur général adjoint d'assurer au quotidien la gestion et la coordination du processus de gestion du changement, en faisant appel notamment au Comité de gestion du programme et au Comité des services internes, à des équipes de travail spécialement constituées et à d'autres ressources appropriées. Le groupe de travail sur la gestion du changement a tenu sa première réunion le 17 décembre 2012 dans le cadre d'une session conjointe du Comité des services internes (CSC) et du Comité de gestion du programme (PMC). Cette réunion a été consacrée à de vastes pans du travail de réforme accompli au cours des deux dernières années. La deuxième réunion s'est tenue le 21 décembre 2012 et avait pour objet, dans le contexte de la préparation du 37 C/4, d'examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme de réforme de l'Organisation et d'anticiper un certain nombre de problèmes de gestion auxquels l'UNESCO aura à faire face à l'avenir. Deux autres réunions sont programmées en mars/début avril. Le processus de gestion du changement suit les recommandations issues de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO.</p> <p>De plus, la Directrice générale dirige et gère le processus de changement global en s'appuyant sur des structures déjà en place, à savoir principalement l'Équipe de direction (SMT), certaines initiatives étant dévolues au Comité des services internes et au Comité de gestion du programme.</p>
<p><b>Recommandation 2 :</b></p> <p><b>La Directrice générale devrait publier une DG/Note clarifiant davantage les mandats et les responsabilités des structures de gestion existantes et leur interaction avec les comités de direction dans le cadre de la délégation des pouvoirs.</b></p>
<p><b>État d'avancement actualisé :</b></p> <p><u>Cette recommandation a été appliquée.</u> Les mandats des comités de gestion peuvent être consultés en ligne (<a href="http://myintranet.hq.int.unesco.org/en/SMT/Pages/default.aspx">http://myintranet.hq.int.unesco.org/en/SMT/Pages/default.aspx</a>). Ils seront révisés en temps voulu si nécessaire.</p>
<p><b>Recommandation 3 :</b></p> <p><b>La Conférence générale et le Conseil exécutif devraient s'assurer que les décisions concernant l'architecture et le déploiement du réseau hors Siège sont pleinement conformes aux conclusions du débat sur l'orientation stratégique et les priorités futures de l'Organisation.</b></p>

<p><b>État d'avancement actualisé :</b></p> <p><u>Cette recommandation est en cours d'application.</u> La réforme en cours du dispositif hors Siège et le déploiement correspondant de personnel hors Siège ont été arrêtés et sont mis en œuvre en totale conformité avec les objectifs de programme généraux de l'Organisation. Le Conseil exécutif suit le processus de près, et une évaluation sera lancée une fois que la première phase, concernant l'Afrique, aura été achevée vers la fin de 2013.</p>
<p><b>Recommandation 4 :</b></p> <p><b>La Directrice générale devrait présenter au Conseil exécutif et à la Conférence générale (à sa 37<sup>e</sup> session) un rapport complet sur toutes les composantes du réseau et prendre les mesures appropriées pour qu'elles soient évaluées au moins une fois tous les quatre ans.</b></p>
<p><b>État d'avancement actualisé :</b></p> <p><u>Cette recommandation a été acceptée et peut être considérée comme appliquée.</u> À sa 190<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a invité la Directrice générale à lui rendre compte de la mise en œuvre de la stratégie globale pour les partenariats une fois par exercice biennal à compter de 2014. À cet effet, la Directrice générale présentera un rapport consolidé sur toutes les différentes catégories de partenaires, y compris divers « réseaux ».</p> <p>Comme le veut le Cadre directeur pour les partenariats approuvé par le Conseil exécutif, des critères d'évaluation périodique seront inclus dans toutes les stratégies et tous les accords de partenariat.</p>
<p><b>Recommandation 5 :</b></p> <p><b>La Directrice générale devrait veiller à la pleine conformité aux règles et procédures régissant les ressources humaines et à la cohérence de leur application effective à l'échelle de toute l'Organisation.</b></p>
<p><b>Réponse de la Directrice générale :</b></p> <p><u>Cette recommandation peut être considérée comme appliquée</u> étant donné que les règles et procédures régissant les ressources humaines sont déjà très largement observées. Toutefois, l'amélioration de la transparence et une plus grande rapidité dans l'exécution et la communication demeurent des priorités élevées pour l'UNESCO. Des réunions collectives avec la Directrice générale et des réunions individuelles avec le Directeur général adjoint sont organisées à cette fin à intervalles réguliers.</p>
<p><b>Recommandation 6 :</b></p> <p><b>Compte dûment tenu des incidences financières et des exigences opérationnelles, la Directrice générale devrait constituer un Comité d'examen de la mobilité en vue d'accélérer la mise en œuvre de la politique de mobilité des agents du cadre organique recrutés sur le plan international et étudier les possibilités de mobilité fonctionnelle des autres catégories de personnel.</b></p>
<p><b>État d'avancement actualisé :</b></p> <p><u>Des mesures sont prises pour donner effet à cette recommandation.</u> Une Politique de mobilité actualisée a été proposée, qui comprend la création d'un Comité d'examen de la mobilité chargé d'examiner les réaffectations de membres du personnel du cadre organique recrutés sur le plan international en prenant en compte les compétences demandées, les profils de poste et de personnel, la gestion des talents et la planification de la relève, ainsi que le développement de</p>

<p>carrière et la situation personnelle/familiale des membres du personnel, et leurs préférences personnelles. En attendant l'institutionnalisation de la politique de mobilité et de son comité, les décisions en matière de mobilité sont prises au cas par cas, selon que de besoin, en veillant à la bonne adéquation entre les fonctions et les compétences des membres du personnel.</p>
<p><b>Recommandation 7 :</b></p> <p><b>La Directrice générale devrait introduire un nouveau système de gestion de la performance individuelle, y compris pour les hauts responsables, par, entre autres, un mécanisme de rétro-information à 360° fonctionnant sur une base annuelle, et ce en 2013 au plus tard.</b></p>
<p><b>État d'avancement actualisé :</b></p> <p>Le système en ligne d'évaluation des performances pour les hauts responsables ainsi qu'une version révisée du système d'évaluation en ligne pour les directeurs et chefs de bureau hors Siège ont été lancés en 2011. <u>Cette recommandation devrait être pleinement mise en œuvre d'ici à avril 2014</u>, date à laquelle l'outil d'évaluation des compétences permettant une rétro-information à 90/180/360° sera opérationnel.</p>
<p><b>Recommandation 8 :</b></p> <p><b>La Conférence générale, à sa 37<sup>e</sup> session, devrait adopter une nouvelle Stratégie à moyen terme qui définit clairement l'orientation principale, les priorités et les résultats escomptés de l'Organisation.</b></p>
<p><b>Réponse de la Directrice générale :</b></p> <p><u>Cette recommandation est en cours d'application.</u> La nouvelle Stratégie à moyen terme est en cours de formulation. La recommandation devrait être pleinement appliquée à la fin de 2013, où la Conférence générale est appelée à approuver la nouvelle Stratégie à moyen terme.</p>

### Projet de décision

16. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné les documents 191 EX/16 Partie IV et 191 EX/16.INF.2 ;
2. [.....]
3. [Recommande à la Conférence générale d'envisager de créer un panel à composition limitée, comprenant des représentants de tous les groupes régionaux, en vue d'élaborer des recommandations concrètes en fonction d'une cible de réduction des coûts déterminée ;]
4. [Recommande à la Conférence générale de demander aux organes directeurs de tous les organismes intergouvernementaux et autres organismes visés dans le document 191 EX/16 Partie IV de réfléchir à l'efficience et à l'efficacité de leurs réunions et de formuler des mesures de réforme de la gouvernance et de réduction des coûts selon qu'il convient, afin qu'elle les examine à sa 38<sup>e</sup> session ;]
5. Encourage la Directrice générale à mettre pleinement en œuvre les recommandations du CCI telles qu'énumérées à la section C du document 191 EX/16 Partie IV.



## ANNEXE

### ORGANES STATUTAIRES ET RÉUNIONS RÉGULIÈRES DE L'UNESCO<sup>1</sup>

#### A. Organes directeurs

##### Conférence générale

- Comité du Siège

##### Conseil exécutif

#### B. Instituts et centres de l'UNESCO

##### Bureau international d'éducation de l'UNESCO (BIE)

- Conseil du BIE
- Bureau du Conseil
- Conférence internationale de l'éducation

##### Institut de statistique de l'UNESCO

- Conseil d'administration de l'ISU
- Comité d'orientation et de planification

##### Institut international de l'UNESCO pour la planification de l'éducation (IIPÉ)

- Conseil d'administration
- Comité exécutif
- Comité des candidatures

##### Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL)

- Conseil d'administration

##### Institut de l'UNESCO pour l'application des technologies de l'information à l'éducation (ITIE)

- Conseil d'administration de l'ITIE

##### Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique (IIRCA)

- Conseil d'administration de l'IIRCA

---

<sup>1</sup> La présente liste énumère tous les organes constitués qui se réunissent à intervalles réguliers pendant chaque période biennale. Ils se répartissent en trois grandes catégories : (i) instituts de l'UNESCO (catégorie 1 ou assimilé) ; (ii) organes institués par des conventions internationales et organismes connexes ; (iii) organes directeurs et autres organismes des programmes internationaux et intergouvernementaux établis par la Conférence générale. On trouvera la liste complète des ces organismes, avec indication des règles statutaires régissant leurs organes subsidiaires et réunions, et données financières relatives à ces réunions, dans le document 191 EX/18.INF.2.

Institut international de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur en Amérique latine et dans les Caraïbes (IESALC)

- Conseil d'administration de l'IESALC
- Comité exécutif

Institut Mahatma Gandhi d'éducation pour la paix et le développement durable (MGIEP)

- Conseil d'administration
- Comité exécutif

Institut UNESCO-IHE pour l'éducation relative à l'eau (UNESCO-IHE)

- Conseil d'administration
- Comité exécutif

Centre international Abdus Salam de physique théorique (CIPT)

- Comité directeur du CIPT
- Conseil scientifique

Centre international de l'UNESCO pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (UNEVOC)

**C. Conventions internationales et organismes connexes**

Convention pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (1954)

- Réunion des Hautes Parties contractantes à la Convention pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé
- Réunion des Parties au Deuxième Protocole relatif à la Convention de La Haye de 1954 pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (1999)
- Comité pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé

Convention concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement (1960)

- Commission de conciliation et de bons offices chargée de rechercher la solution des différends qui naîtraient entre États parties à la Convention concernant la lutte contre la discrimination dans le domaine de l'enseignement
- Consultations des États parties sur la mise en œuvre de la Convention

Convention concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels (1970)

- Réunions des États parties

Convention pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel (1972)

- Assemblée générale des États parties
- Comité du patrimoine mondial
- Bureau du Comité

Convention sur la protection du patrimoine culturel subaquatique (2001)

- Réunions des États parties
- Conseil consultatif scientifique et technique

Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003)

- Assemblée générale des États parties
- Comité intergouvernemental de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel

Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005)

- Conférence des Parties
- Comité intergouvernemental

Convention internationale contre le dopage dans le sport (2005)

- Conférence des Parties

**D. Programmes internationaux et intergouvernementaux et commissions et comités internationaux**

Commission océanographique intergouvernementale de l'UNESCO (COI)

- Assemblée
- Conseil exécutif de la COI

Programme hydrologique international (PHI)

- Conseil intergouvernemental du PHI
- Bureau

Programme sur l'homme et la biosphère (MAB)

- Conseil international de coordination du MAB
- Bureau

Programme international relatif aux sciences fondamentales (PISF)

- Conseil scientifique du PISF
- Bureau

Programme international de géosciences (PICG)

- Conseil scientifique du PICG
- Bureau
- Comités scientifiques établis par le Conseil

Programme Gestion des transformations sociales (MOST)

- Conseil intergouvernemental du Programme MOST
- Bureau
- Comité de conseil scientifique de MOST

Comité intergouvernemental pour l'éducation physique et le sport (CIGEPS)

- Réunions du Comité
- Conseil consultatif permanent
- Bureau

Comité intergouvernemental de bioéthique (CIGB)

Comité international de bioéthique (CIB)

(+ réunions conjointes du CIGB et du CIB sur décision de la Directrice générale et du CIGB)

Comité intergouvernemental pour la promotion du retour de biens culturels à leur pays d'origine ou de leur restitution en cas d'appropriation illégale (PRBC)

- Bureau

Comité exécutif de la Campagne internationale pour la création du Musée de la Nubie à Assouan et du Musée national de la civilisation égyptienne au Caire

Programme international pour le développement de la communication (PIDC)

- Conseil intergouvernemental du PIDC
- Bureau

Programme Information pour tous (PIPT)

- Conseil intergouvernemental du Programme Information pour tous
- Bureau

## **E. Autres**

### Projet régional d'éducation pour l'Amérique latine et les Caraïbes (PRELAC)

- Comité régional intergouvernemental pour le Projet régional d'éducation pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- Bureau

### Fonds international pour la promotion de la culture

- Conseil d'administration du Fonds international pour la promotion de la culture

### Comité directeur de l'EPT

### Réunion mondiale sur l'EPT

### Forum de haut niveau sur l'EPT

Note : Ces trois mécanismes de l'EPT, issus de la réforme de l'architecture mondiale de coordination de l'EPT décidée en 2011-2012, remplacent le Groupe de haut niveau sur l'EPT et le Groupe de travail sur l'éducation pour tous. Ils ne peuvent être considérés en soi comme des organes statutaires, mais impliquent la tenue régulière de réunions.