



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5

Partie I

PARIS, le 10 août 2015
Original anglais/français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

PARTIE I

QUESTIONS RELATIVES AU PROGRAMME

Résumé

Le présent rapport a pour objet d'informer les membres du Conseil exécutif des progrès accomplis dans le suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à leurs sessions antérieures.

La Partie I contient des informations sur les questions relatives au programme ci-après:

- A. Initiatives liées au rôle de l'UNESCO en tant qu'organisation coparrainant ONUSIDA et organisme chef de file**
- B. Institutions culturelles et éducatives en Iraq**
Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 37.
- C. Rapport d'étape sur la préparation et la publication du volume IX de l'Histoire générale de l'Afrique, y compris les activités du Comité scientifique**
Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 16.
- D. Activités en faveur des PEID dans le Programme (2014-2017) et budget (38 C/5) de l'Organisation, y compris une analyse des ressources supplémentaires nécessaires**

Le présent document fournit un résumé analytique du document 197 EX/5.INF qui contient : (i) une brève présentation des activités spécifiques associées aux PEID dans le programme quadriennal actuel (2014-2017) et les allocations budgétaires correspondantes ; (ii) une estimation globale du déficit de financement à combler par la mobilisation de fonds extrabudgétaires pour 2016-2017.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 14.

Table des matières

Page

A. Initiatives liées au rôle de l'UNESCO en tant qu'organisation coparrainant ONUSIDA et organisme chef de file.....	1
B. Institutions culturelles et éducatives en Iraq.....	3
C. Rapport d'étape sur la préparation et la publication du volume IX de l'<i>Histoire générale de l'Afrique</i>, y compris les activités du Comité scientifique	9
D. Activités en faveur des PEID dans le Programme (2014-2017) et budget (38 C/5) de l'Organisation, y compris une analyse des ressources supplémentaires nécessaires	13

A. Initiatives liées au rôle de l'UNESCO en tant qu'organisation coparrainant ONUSIDA et organisme chef de file
(Suivi de la décision 174 EX/6)

1. Par sa décision 174 EX/6, le Conseil exécutif a invité le Directeur général à rendre périodiquement compte du travail que l'UNESCO accomplit en sa qualité d'organisation coparrainant ONUSIDA. En tant que l'une des six organisations coparrainantes fondatrices d'ONUSIDA, l'UNESCO a joué un rôle essentiel dans le développement du Programme commun depuis son lancement en 1996. Le présent document couvre la période écoulée depuis la présentation du dernier rapport d'étape à l'automne 2013 (192 EX/5).

2. Le **Comité des organismes coparrainants (COC)** se compose des chefs de secrétariat des onze organisations coparrainantes et du Secrétariat d'ONUSIDA. Il se réunit deux fois par an pour examiner les questions importantes. Chaque organisation coparrainante assure, par rotation, la présidence du Comité pendant un an, ce que l'UNESCO a fait tout récemment en 2013. À l'heure actuelle, le COC est présidé par l'OIT, avec laquelle l'UNESCO a collaboré pour accueillir à son Siège la réunion de printemps du Comité (Paris, avril 2015).

3. L'ONUSIDA a entrepris d'actualiser sa **Stratégie** et son **Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités (UBRAF)** pour la période 2016-2021. Ambitieuse, la nouvelle Stratégie continuera d'être guidée par le principe des « trois zéros » - zéro nouvelle infection à VIH, zéro décès lié au SIDA, et zéro discrimination, et devrait comprendre un nouvel objectif d'« accélération » de nos efforts en vue d'éradiquer le SIDA en tant que risque de santé publique d'ici 2030. La cible « d'ici 2030, mettre fin à l'épidémie de SIDA » proposée dans le cadre de l'objectif de développement durable (ODD) 3, relatif à santé, constitue une étape concrète qui devrait être approuvée par les États membres des Nations Unies. L'UNESCO a contribué activement à l'élaboration de la nouvelle Stratégie en participant aux consultations menées aux niveaux mondial, régional et national. Les grandes lignes de la Stratégie seront présentées à la session de juillet 2015 du Conseil de coordination du Programme d'ONUSIDA, qui en examinera ensuite le texte complet lors d'une session spéciale en octobre 2015.

4. Au sein de l'Organisation, la **Stratégie de l'UNESCO pour répondre au VIH et au SIDA** offre un cadre propre à guider les efforts collectifs pendant la période 2011-2015, en conformité avec la Stratégie à moyen terme (C/4) et le Programme et budget (C/5), et avec la Stratégie et le Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités (UBRAF) pour 2011-2015 d'ONUSIDA. Une stratégie actualisée de l'UNESCO, qui sera alignée sur la Stratégie d'ONUSIDA et les ODD, ainsi que sur les documents C/4 et C/5, est en cours d'élaboration pour la période 2016-2021. L'action menée pendant cette période devrait continuer d'être pilotée par l'actuelle Division du travail d'ONUSIDA, qui a désigné l'UNESCO comme institution coordonnatrice s'agissant d'assurer une éducation de bonne qualité pour une réponse plus efficace au VIH et comme partenaire essentiel dans les domaines suivants : réduire la transmission sexuelle du VIH, autonomiser les jeunes et les populations clés, répondre aux besoins liés au SIDA des femmes et des filles, combattre les violences liées au genre et faire abroger les lois répressives, et combattre la stigmatisation et la discrimination. En tant qu'organisation chef de file dans le domaine de l'éducation, l'UNESCO dirige les travaux de l'Équipe de travail inter-institutions de l'ONUSIDA (ETII) sur l'éducation, qui s'emploie actuellement à élaborer, en liaison avec l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles, des principes normatifs en vue d'aider les pays à faire face aux violences liées au genre, y compris dans ses relations avec le VIH et les questions d'ordre sanitaire.

5. Les crédits sont répartis entre les organismes coparrainants d'ONUSIDA conformément à l'UBRAF. Le **Programme et budget pour 2016-2017** n'a pas encore été présenté au Conseil d'ONUSIDA, mais celui-ci devrait approuver un budget à croissance zéro d'un montant de 485 millions de dollars des États-Unis, au titre duquel l'UNESCO devrait continuer à recevoir une allocation de 12,4 millions de dollars. Le taux d'utilisation par l'UNESCO des crédits alloués pour 2012-2013 a été supérieur à 98 % et ce taux devrait atteindre le même niveau pour l'actuel cycle

de financement de l'UBRAF. Les fonds reçus d'ONUSIDA au titre de l'UBRAF servent à renforcer les capacités nationales en vue de réponses éducatives efficaces et durables au VIH et autres problèmes sanitaires et sont affectés à plus de 80 % au niveau des pays ou à l'échelon régional, le solde étant utilisé pour soutenir le travail normatif. À travers les efforts dévoués du personnel déployé dans plus de 30 pays (dont les deux tiers en Afrique), l'UNESCO a activement soutenu plus de 66 pays en 2014 afin de renforcer la mise en œuvre de leurs stratégies nationales visant à faire face au VIH dans le contexte scolaire, y compris par une aide dans les domaines de l'éducation sexuelle complète et des violences liées au genre en milieu scolaire.

6. Les fonds d'ONUSIDA ont également joué un rôle décisif dans la capacité de l'UNESCO de mobiliser des ressources extrabudgétaires additionnelles pour l'éducation au VIH et à la santé auprès des gouvernements, des ONG et du secteur privé. Les partenariats avec l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (ASDI), le Fonds de l'OPEP pour le développement international, l'Agence norvégienne de coopération pour le développement (NORAD), l'agence allemande Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), et les Pays-Bas, entre autres, ont permis à l'UNESCO depuis 2014 de réunir 4 millions de dollars supplémentaires¹ au profit de la réalisation du résultat escompté 10 du grand programme I, portant le montant total des crédits alloués à ces activités et projets à plus de 50 millions de dollars².

7. Il convient de noter en particulier le soutien continu de l'ASDI à la fourniture aux jeunes de services adaptés et de bonne qualité en matière d'éducation au VIH et à la sexualité et de santé sexuelle et reproductive, dans le cadre de projets extrabudgétaires totalisant plus de 13,75 millions de dollars menés aux niveaux régional, mondial et national. En Afrique orientale et australe, les ministres de l'éducation et de la santé de 20 pays se sont réunis pour proclamer leur volonté de développer à plus grande échelle l'éducation sexuelle complète et l'accès à des services conçus pour les jeunes (Afrique du Sud, décembre 2013). Un cadre de redevabilité adopté en 2014 sera le principal instrument utilisé par la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) pour suivre les progrès accomplis. Le cadre comprend 20 indicateurs clés assortis d'échéances spécifique fin 2015, 2017 et 2020. Exemple des avancées réalisées au niveau des pays, la Zambie a intégré l'éducation sexuelle complète dans le programme de formation des enseignants, dont 12 000 ont ainsi pu renforcer leurs capacités avec le soutien financier de l'UNESCO, de l'ONUSIDA et de l'ASDI.

8. Au moment où l'Organisation fait face à des contraintes financières, le Programme commun de l'ONUSIDA et d'autres financements extrabudgétaires demeurent essentiels pour aider l'UNESCO à progresser dans la réalisation du résultat escompté 10 du grand programme I, et lui permettre de continuer à jouer un rôle vigoureux en matière d'éducation au VIH et à la santé, dans la perspective du programme de développement pour l'après-2015.

¹ Montant total des fonds alloués à l'ensemble des nouveaux programmes extrabudgétaires depuis 2014.

² Montant total des fonds alloués à l'ensemble des programmes extrabudgétaires opérationnels et des activités du Programme ordinaire contribuant à la réalisation du résultat escompté 10 du grand programme I.

B. Institutions culturelles et éducatives en Iraq

(Suivi de la décision 195 EX/5 (II,A))

1. Cette section du présent document rend compte des activités menées par l'UNESCO en Iraq entre juillet 2014 et juillet 2015, période marquée par une instabilité politique, sécuritaire, sociale et économique liée à un ensemble complexe de facteurs. L'essor du groupe dit État islamique d'Iraq et du Levant (EIL) en 2014 a fait apparaître un problème de sécurité majeur et provoqué une crise humanitaire massive, caractérisée par un accroissement du nombre de victimes et de personnes déplacées parmi la population civile. Les très nombreuses violations des droits de l'homme, le nettoyage culturel systématique et la destruction délibérée du patrimoine culturel de l'Iraq ont été utilisés comme une tactique de guerre qui a gravement affecté la vie des Iraquiens.
2. La Directrice générale s'est rendue en Iraq en novembre 2014 et en mars 2015 pour exprimer la solidarité de l'UNESCO et intensifier sa réponse face à l'évolution de la crise, en assurant en particulier l'accès des jeunes déplacés ou réfugiés à une éducation de qualité et en protégeant le riche patrimoine culturel du pays.
3. Parallèlement à ses interventions d'urgence, l'UNESCO a poursuivi ses activités tout en lançant un certain nombre d'initiatives nouvelles. Le 16 avril, l'UNESCO et le Ministère d'État aux affaires des gouvernorats d'Iraq ont signé un Accord global de coopération qui prévoit un cadre novateur pour la planification, le financement et la mise en œuvre dans les gouvernorats d'Iraq de programmes communs dans les domaines de compétence de l'UNESCO.
4. Les activités de programme de l'UNESCO en Iraq ont été renforcées par la consolidation de son bureau auxiliaire d'Erbil, et par l'établissement à Amman d'une plate-forme financière et administrative desservant les bureaux de l'UNESCO à Amman et en Iraq.

ÉDUCATION

5. Pour répondre à l'évolution de la crise humanitaire, l'UNESCO a apporté un soutien éducatif à des dizaines de milliers de jeunes réfugiés iraqiens et syriens. Un certain nombre d'activités ont été entreprises sur le terrain, en particulier auprès des personnes déplacées et dans les camps de réfugiés syriens. Dans le cadre du « Programme de soutien à l'éducation, à l'acquisition des compétences de la vie courante et à la formation psychosociale » financé par l'UNHCR (budget : 400 000 dollars), l'UNESCO a fourni des services éducatifs durables et de qualité à 900 réfugiés vulnérables des zones urbaines de Dohuk et Erbil, dans la région iraquienne du Kurdistan. En outre, près de 700 réfugiés analphabètes, pour la plupart des femmes, ont suivi des classes d'alphabétisation de base, d'initiation aux compétences de la vie courante et de formation professionnelle organisées par l'UNESCO, et une cinquantaine d'adolescents et d'adultes analphabètes ont été formés en vue de diriger des séances de soutien psychosocial auprès de membres de leurs familles et de leurs pairs.
6. Dans le cadre d'un projet financé par l'Arabie saoudite, « Offrir l'accès à une éducation de qualité aux adolescents et jeunes adultes dans les zones d'Iraq touchées par le conflit » (budget : 1,9 million de dollars), l'UNESCO a fourni des espaces d'apprentissage à plusieurs milliers d'élèves. Cinq écoles ont été construites en matériaux préfabriqués dans des camps de personnes déplacées, 16 écoles situées en milieu urbain ont été rénovées et une autre a été louée. En outre, 20 campagnes incitant à retourner à l'école ou à ne pas la quitter ont été menées à bien, et des manuels, des fournitures et d'autres matériels d'enseignement et d'apprentissage ont été fournis à 7 500 élèves et 100 enseignants. Dans la communauté des personnes déplacées, 130 enseignants et superviseurs ont été formés à l'aide psychosociale et à l'organisation de classes de rattrapage.
7. En mai 2015, l'UNESCO a lancé deux projets éducatifs d'urgence (budget cumulé : 2,5 millions de dollars, financé par le Japon) dont 19 000 élèves bénéficieront à terme, comblant ainsi les retards pris dans leurs études secondaires par les filles iraqiennes déplacées et les

réfugiés syriens. Des fonds additionnels reçus de la Suisse (budget : 100 000 dollars) serviront à mettre des espaces d'apprentissage supplémentaires à la disposition des Iraquiens déplacés.

8. De plus, dans le cadre de l'initiative « Éduquer un enfant en Iraq » (voir aussi le paragraphe suivant), l'UNESCO a ramené à l'école 5 000 élèves appartenant aux communautés du Gouvernorat de Ninive, le premier à être tombé aux mains de l'EIL en juillet 2014, qui avaient fui à Erbil.

9. Parallèlement à cette aide d'urgence, l'UNESCO a continué de fournir son expertise technique et de mettre en œuvre divers projets de renforcement des capacités visant à améliorer le système éducatif iraquien. L'Organisation a concentrée son action sur l'enseignement secondaire et supérieur, ainsi que sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels. Dans le cadre de l'initiative « Éduquer un enfant en Iraq », financée par le Qatar (Education above All/Educate a Child, budget : 3,9 millions de dollars), l'UNESCO a permis l'inscription dans quatre gouvernorats (Erbil, Bagdad, Ninive et Basrah) de 37 000 enfants au total, auxquels sont données des bases solides en vue de leur pleine réinsertion dans le système scolaire normal. L'UNESCO a également créé 130 centres d'apprentissage et formé près de 1 000 enseignants et 190 agents de vulgarisation.

10. Dans le cadre du projet d'Education above All « Élaboration de nouveaux programmes d'enseignement iraqiens » (budget : 4,9 millions de dollars), l'UNESCO a formé 20 spécialistes et gestionnaires des programmes d'enseignement, qui vont mettre sur pied un plan d'action annuel complet pour le Centre national iraquien pour les programmes scolaires et l'évaluation. L'UNESCO a également formé une trentaine de superviseurs, d'enseignants et d'experts nationaux aux compétences nécessaires pour l'application pilote des matériels didactiques de mathématiques et de sciences des classes de niveaux 1 à 3. Un plan complet d'utilisation pilote du nouveau matériel pédagogique a été élaboré pour l'année scolaire 2014-2015. Après finalisation du plan de formation, 8 000 enseignants en science et 1 000 enseignants en mathématiques de Bagdad ont bénéficié d'un système de formation en cascade.

11. Dans le cadre d'un autre projet d'Education above All, le « Programme de formation des enseignants de l'éducation de base et de l'enseignement secondaire » (budget : 4 millions de dollars), l'UNESCO a continué de soutenir des spécialistes iraqiens en vue d'améliorer leurs capacités en matière d'élaboration de modules de formation pour les enseignants de la classe de niveau 11, en formant quelque 40 spécialistes et superviseurs du Ministère de l'éducation du Gouvernement régional du Kurdistan.

12. Les capacités institutionnelles et humaines du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et des établissements d'enseignement supérieur ont été renforcées dans le cadre du projet d'Education above All « Relèvement du système d'enseignement supérieur iraquien » (budget : 500 000 dollars). Le processus d'assurance qualité s'est poursuivi dans neuf universités publiques. Des visites ont été organisées dans divers établissements d'enseignement supérieur en vue d'évaluer l'amélioration des performances académiques et les plans d'amélioration de la qualité.

13. Une autre avancée importante dans le domaine de l'enseignement supérieur a été la création de la chaire UNESCO sur le « Développement du dialogue interreligieux dans le monde islamique » à l'Université de Kufa à Najaf.

14. Le projet de « Modernisation du secteur public iraquien » (budget : 2,5 millions de dollars), financé par le fonds-en-dépôt de l'Iraq au titre du FNUAP a sensiblement amélioré la qualité de l'enseignement supérieur, y compris en ce qui concerne l'intégrité du corps enseignant, et débouché sur la production d'un certain nombre de directives et de rapports. L'UNESCO a également continué de renforcer la planification et la gestion stratégiques de l'enseignement dans le cadre de son soutien à la mise en œuvre de la stratégie nationale en faveur de l'éducation. Elle a notamment aidé les ministères compétents à formuler des principes et des critères pour la

réorganisation des programmes et projets inscrits dans la stratégie, tout en renforçant les compétences des responsables en matière de planification stratégique, de prise de décisions, de leadership et de communication. Près de 90 fonctionnaires gouvernementaux ont bénéficié d'ateliers et d'autres activités de formation. Enfin, l'UNESCO a continué de fournir des conseils au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique pour l'aider à élaborer et mettre en œuvre des processus et procédures fondés sur une utilisation plus efficace des TIC.

15. S'appuyant sur les initiatives passées et en cours et répondant aux nouveaux défis auxquels le secteur de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) est confronté en Iraq, l'UNESCO a lancé en avril 2015 le projet « Réforme de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels en Iraq » financé par l'Union européenne (budget : 12,3 millions d'euros), qui aidera à aligner l'EFTP sur les compétences exigées sur le marché de l'emploi. Des travaux préparatoires ont été menés en collaboration avec les ministères d'exécution compétents en vue d'une évaluation des besoins du marché du travail. En outre, l'UNESCO a élaboré, de concert avec des représentants du secteur de l'enseignement supérieur de la région iraquienne du Kurdistan, un plan d'action pour l'application pilote du système d'accumulation de crédits transférables connu au niveau international sous le nom de « Processus de Bologne » dans toutes les universités techniques à compter de l'année universitaire 2016-2017.

CULTURE

16. Sitôt après le déclenchement de la crise actuelle, la Directrice générale a demandé à des experts nationaux et internationaux d'établir un Plan d'action pour la sauvegarde d'urgence du patrimoine culturel de l'Iraq qui a été adopté le 17 juillet 2014. Le Plan d'action guide les interventions d'urgence de l'UNESCO, et est soutenu par la communauté internationale, comme le montrent, par exemple, l'adoption récente par l'Assemblée générale des Nations Unies de la résolution 69/281 sur la « Sauvegarde du patrimoine culturel de l'Iraq » et l'accroissement des aides financières.

17. Dans le cadre du Plan d'action, la contribution récente du Gouvernement italien (300 000 euros) facilitera le suivi des sites culturels et l'évaluation des dommages infligés, et aidera à limiter la perte d'éléments du patrimoine culturel par des activités de renforcement des capacités visant à combattre le trafic illicite, et par des actions de sensibilisation et de coordination avec les entités s'employant activement à protéger et documenter le patrimoine culturel iraquien.

18. Le projet « Conservation préventive des collections de musée et des sites du patrimoine culturel iraqiens » (budget : 1,5 million de dollars), financé par le Japon, a pour objectif global la protection du patrimoine archéologique iraquien, y compris les collections du Musée national d'Iraq. Il est complété par une autre activité, financée par la Norvège, qui vise à protéger le patrimoine iraquien et à combattre le trafic illicite de biens culturels (budget : 155 000 dollars), ainsi que par un projet soutenu par l'Italie dont le but est de documenter l'état de conservation des sites patrimoniaux du district de Mossoul, au moyen d'images prises par satellite, et de former les services de maintien de l'ordre iraqiens aux méthodes de lutte contre le trafic d'objets culturels (budget : 300 000 dollars).

19. L'UNESCO continue de suivre la situation du patrimoine culturel iraquien en péril, en étroite coopération avec les autorités et les départements spécialisés iraqiens, et en liaison avec ses partenaires institutionnels. Même s'il demeure difficile de recueillir des informations fiables sur la nature et l'étendue des dégradations, l'UNESCO a établi des contacts avec d'autres entités des Nations Unies afin de surveiller le patrimoine culturel via l'imagerie satellite.

20. Devant la persistance du ciblage délibéré du patrimoine culturel et religieux, et suite en particulier à l'escalade de février et mars 2015, la Directrice générale de l'UNESCO a rendu publiques un certain nombre de déclarations condamnant la destruction du patrimoine culturel et organisé une série de réunions, dont une conférence internationale sur le thème « Protection du

patrimoine et de la diversité culturelle en péril en Iraq et en Syrie » qui s'est tenue le 3 décembre 2014 au Siège de l'Organisation.

21. Au cours de ses deux visites en Iraq (le 2 novembre 2014 à Bagdad et Erbil, et le 28 mars 2015 à Bagdad), la Directrice générale a exprimé la solidarité de l'UNESCO avec le peuple et le Gouvernement irakiens face aux attaques de l'EIL contre les minorités et contre le patrimoine culturel et religieux du pays. La Directrice générale a également indiqué que l'UNESCO était déterminée à protéger le patrimoine et la diversité culturelle de l'Iraq.

22. Sa visite du 28 mars 2015 en Iraq a été aussi l'occasion pour elle de lancer la campagne #Unite4Heritage à la Faculté des arts de l'Université de Bagdad lors d'un événement hautement symbolique. L'objet de cette campagne très populaire est de faire échec à la propagande de la haine, de l'intolérance et de la violence avec des messages d'unité, de tolérance et de solidarité et de mobiliser les appuis pour la protection du patrimoine, là où celui-ci est menacé par le sectarisme et la violence extrême. La campagne a été lancée dans plusieurs bureaux hors Siège, à savoir les bureaux de Beyrouth, d'Amman, d'Iraq, du Caire, de Libye, de Rabat, de Bamako et de La Havane, et a suscité l'intérêt des médias et de la presse internationale, qui lui a consacré plus de 500 articles. On dénombre à ce jour 20 000 tweets utilisant le hashtag #unite4heritage, 3,3 millions de lecteurs des messages liés à la campagne diffusés par l'UNESCO (105 tweets), et plus de 22 000 visites sur le site Web dédié.

23. Dans le cadre de l'application des résolutions 1483 (2003) et 2199 (2015) du Conseil de sécurité de l'ONU proscrivant le commerce transnational de biens culturels irakiens, l'UNESCO œuvre sans relâche pour surveiller les ventes virtuelles et traditionnelles de biens culturels, en étroite coopération avec INTERPOL et l'Organisation mondiale des douanes. Les États membres, les institutions culturelles, les marchés de l'art, les musées et les salles de vente ont été alertés et invitées à soutenir ces efforts concertés de la communauté internationale. L'UNESCO prête assistance à ses États membres et suit les contre-mesures prises par eux, en étroite coopération avec l'Équipe de surveillance des sanctions des Nations Unies.

24. Conformément à sa stratégie à moyen et long termes pour la sauvegarde du patrimoine de l'Iraq, l'UNESCO a continué d'axer ses efforts sur la conservation et la promotion du patrimoine culturel, qui est au cœur de l'identité culturelle du pays et constitue un vecteur de son développement socioéconomique. Le projet de « Revitalisation de la Citadelle d'Erbil – Phase II », financé par le Gouvernorat d'Erbil (budget : 12 millions de dollars), est centré sur la conservation des éléments les plus vulnérables de la Citadelle et a été consacré durant la période considérée à l'achèvement des chantiers de six édifices, portant à 14 le nombre total de ceux dont la conservation est assurée. De plus, la planification et la conception du Centre d'interprétation dans la Citadelle sont achevées, et une étude a été entreprise en vue du tracé et de la mise en valeur urbaine des itinéraires de visite.

25. L'UNESCO a aidé aussi à améliorer la visibilité du patrimoine culturel irakien en offrant de nouvelles possibilités de connaître et de comprendre l'histoire et la culture du pays. Un documentaire de 15 minutes et deux publications sur Najaf ont été produits dans le cadre du projet « Préserver le patrimoine culturel de Najaf et améliorer sa visibilité internationale » financé par le Ministère de la culture (budget : 1,1 million de dollars). La version en langue anglaise de « Najaf: The Gate of Wisdom » a été lancée au Siège de l'UNESCO le 20 novembre 2014 à l'occasion de la Journée mondiale de la philosophie, et la version en arabe a été présentée au public à Bagdad en décembre 2014, en la présence du Premier Ministre irakien. Une table ronde sur le thème « Contribution de la pensée d'Ali ibn Abi Talib à une culture de la paix et au dialogue entre les cultures » a été organisée en novembre 2014, et son compte rendu est en cours de publication.

26. Au titre de l'assistance technique fournie par le Centre du patrimoine mondial au Gouvernement irakien dans le cadre du processus mené en amont par les organisations consultatives, et avec le soutien financier et logistique du Centre régional arabe pour le patrimoine mondial, l'UNESCO a aidé à l'établissement d'un plan de gestion consolidé des éléments naturels

et culturels des « Marais du sud de l'Iraq : refuge de biodiversité et paysage vestige des cités de Mésopotamie ».

27. À l'issue d'une mission de suivi de l'UNESCO (mai 2014) sur le site du patrimoine mondial de la ville archéologique de Samarra, inscrit sur la Liste du patrimoine mondial en péril, l'UNESCO a élaboré un projet pour la préservation de la Grande Mosquée et du Minaret d'Al-Melwiyah (financé par le Gouvernorat de Salah-Al-Din ; budget : 850 000 dollars), en tant que première phase d'un projet global de « Conservation et gestion du site du patrimoine mondial de la ville archéologique de Samarra ».

28. Étant donné les conditions de sécurité incertaines sur le site initial (Vieille Ville de Samarra), le projet « Renforcer les capacités de documentation et de conservation des édifices religieux historiques et rénovation des mosquées contemporaines situées dans des contextes historiques » (financé par la Fondation sunnite iraquienne ; budget : 1,6 million de dollars) a été revu et comprend à présent l'évaluation de sept édifices religieux historiques de Bagdad, menée à bien en juin 2015, et un programme de renforcement des capacités complet du personnel du département d'ingénierie de la Fondation sunnite, ainsi que la première phase d'une formation de trois ans à la conservation des manuscrits.

29. En ce qui concerne la mise en œuvre des activités du projet « Documentation, études et planification pour la stabilisation et la conservation du Minaret d'Al-Hadba à Mossoul », financé par le Gouvernorat de Ninive (budget : 1,4 million de dollars), l'UNESCO prépare une formation destinée aux employés de cette administration et a commandé une étude sur la stabilisation et la conservation de l'édifice.

30. Enfin, l'UNESCO a poursuivi la mise en œuvre du projet de « Production d'une Encyclopédie de Soulaymaniyah en ligne et imprimée », financé par un fonds-en-dépôt constitué au profit du donateur par l'ex-Première Dame d'Iraq (budget : 772 300 dollars).

31. Parallèlement à ces efforts sur le terrain, un certain nombre de décisions importantes ont été prises au niveau international au sujet du patrimoine culturel de l'Iraq, notamment la résolution 69/281, « Sauvegarde du patrimoine culturel de l'Iraq », adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 28 mai 2015, et deux décisions prises par le Comité du patrimoine mondial à sa 39^e session à Bonn (Allemagne) du 28 juin au 7 juillet 2015. Ces décisions avaient pour objet la « Déclaration de Bonn », qui appelle la communauté internationale à se mobiliser en faveur du patrimoine dans les zones de conflit, et l'inscription du site de Hatra (Iraq) sur la Liste du patrimoine mondial en péril.

SCIENCES EXACTES ET NATURELLES

32. L'UNESCO a intensifié son engagement dans le domaine des sciences exactes et naturelles dans le cadre du projet de « Étude approfondie des ressources hydrogéologiques en Iraq », financé par l'Union européenne (budget : 5 millions d'euros). Plusieurs séries de données ont été collectées auprès de sources multiples en vue de l'identification du potentiel initial des ressources en eaux souterraines. Elles seront utilisées pour une modélisation hydrogéologique. Les données relatives aux puits, aux trous de sonde et aux coupes transversales, sélectionnées et validées jusqu'au stade actuel des travaux, ont été traitées et archivées en vue de la création de représentations en trois dimensions des configurations stratigraphiques dans le cadre de l'inventaire géologique susmentionné. Au total, 426 images radar ont été acquises et traitées.

33. Les efforts de l'UNESCO ont porté aussi sur la gestion des ressources naturelles de l'Iraq, et en particulier sur la gestion de l'eau et des risques de sécheresse, ainsi que sur le développement des capacités professionnelles et institutionnelles dans le domaine de la science et de la technologie. Le projet « Élaboration d'un plan directeur pour la science, la technologie et l'innovation » a été entrepris pour le compte du Ministère de la science et de la technologie (budget : 80 000 dollars).

34. Dans le cadre du Programme hydrologique international, l'UNESCO a organisé une visite d'étude en Allemagne en mai 2015 en vue de consolider les connaissances des experts irakiens en matière de ressources en eau et d'hydrogestion.

COMMUNICATION ET INFORMATION

35. La montée des tensions et des violences sectaires a exposé les professionnels des médias irakiens à des risques croissants. Appliquer les normes de professionnalisme indispensables pour renforcer la confiance du public dans les médias en tant que source d'information digne de foi et propre à éclairer la prise de décisions est un défi permanent pour les journalistes irakiens.

36. Dans le cadre de ses efforts continus pour soutenir les médias irakiens, l'UNESCO a mené à bien les activités suivantes : à l'occasion de la Journée mondiale de la liberté de la presse le 3 mai 2015, l'Organisation a publié avec le Syndicat des journalistes d'Iraq (IJS) et le Conseil irakien des représentants un communiqué commun sur la promotion de la sécurité des journalistes en Iraq et l'amélioration du paysage médiatique ; l'UNESCO et l'IJS ont signé un accord portant sur un projet de renforcement des capacités des journalistes irakiens en matière de journalisme sensible aux conflits. En coopération avec une ONG locale, l'UNESCO élabore un indice de la sécurité des journalistes en Iraq. Dans le cadre de son Programme international pour le développement de la communication (PIDC), elle a organisé trois ateliers sur le journalisme d'investigation. Quelque 40 femmes journalistes ont bénéficié de ces ateliers, tenus à Bagdad. Le 10 mai 2015, a eu lieu la remise du prix du journalisme d'investigation. Une série de séminaires a été organisée pendant la période considérée, notamment sur le code de conduite des médias en Iraq (6 mai 2015), la sécurité des journalistes (16 mai 2015), la législation relative aux services publics de radiodiffusion (3 juin 2015) et les médias et le développement durable (6 juin 2015).

Décision proposée

37. À la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 195 EX/5 (II, A),
2. Ayant examiné le document 197 EX/5 Partie I (B),
3. Prend acte en s'en félicitant des résultats obtenus dans la mise en œuvre des programmes relevant des domaines de compétence de l'UNESCO, en particulier des activités de renforcement des capacités et de celles qui visent à répondre aux besoins humanitaires les plus urgents des populations affectées ;
4. Remercie tous les donateurs et partenaires multilatéraux et du secteur privé pour l'importante contribution qu'ils apportent à l'action menée par l'UNESCO en faveur du peuple irakien, et les engage à continuer d'aider l'UNESCO dans ses efforts pour promouvoir la reconstruction, le dialogue et la sauvegarde du patrimoine culturel en Iraq ;
5. Accueille avec satisfaction la campagne #Unite4Heritage et autres initiatives entreprises par la Directrice générale pour appeler l'attention sur les liens étroits entre la culture et la consolidation de la paix ;
6. Invite la Directrice générale à lui présenter un rapport intérimaire à sa 200^e session.

C. Rapport d'étape sur la préparation et la publication du volume IX de l'*Histoire générale de l'Afrique*, y compris les activités du Comité scientifique
(Suivi de la décision 196 EX/5 (I, E))

1. Par sa décision 196 EX/5 (I, E), le Conseil exécutif a pris bonne note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'élaboration du volume IX de l'*Histoire générale de l'Afrique* (HGA) et prié la Directrice générale de lui présenter, à sa 197^e session, un rapport d'étape sur les activités du Comité scientifique international, ainsi que sur les principaux thèmes et axes de réflexion dudit volume.

Principaux thèmes et axes de réflexion du Volume IX

2. Les objectifs fixés sont les suivants : (i) mettre à jour les contenus des huit premiers volumes de l'HGA, à la lumière des développements récents de la recherche ; (ii) cartographier et analyser les différentes diasporas africaines et leurs apports aux sociétés modernes ainsi qu'à l'émancipation et au développement de l'Afrique ; et, enfin, (iii) analyser les nouveaux défis auxquels l'Afrique et ses diasporas sont aujourd'hui confrontées, ainsi que les nouvelles opportunités qui s'offrent à elles.

3. Le Comité scientifique a fait le choix d'écrire une histoire des Africains et des personnes d'ascendance africaine à l'échelle du monde en s'appuyant sur le concept novateur d'Afrique globale, de l'expansion initiale des êtres humains à partir du continent africain pour peupler le globe, aux diasporas qui se sont succédé dans le temps jusqu'à la période contemporaine. Ce concept invite à réévaluer les approches sur la période de l'esclavage et de la colonisation, à étudier les relations entre le panafricanisme et les diasporas, à comprendre comment la pensée nourrie par les apports des différentes expériences diasporiques, et à aborder de manière transversale et dynamique les différentes problématiques qui lient l'Afrique et ses diasporas et ces dernières à leur pays d'accueil.

4. Par ailleurs, le Comité a estimé nécessaire d'entreprendre un travail de « décolonisation » des concepts, en usage dans les sciences humaines et sociales. Le volume IX abordera ainsi la question de la « colonialité » pour mieux appréhender les représentations et les logiques qui justifient le déclasserment des productions culturelles et intellectuelles des pays anciennement colonisés en adoptant une approche endogène et panafricaine et en s'appuyant sur des études postcoloniales effectuées en Amérique latine, en Asie et en Afrique.

5. Le volume IX, qui s'élabore dans la continuité de la collection de l'*Histoire générale de l'Afrique* (volumes I-VIII) déjà publiés, comprend trois tomes, chacun subdivisé en plusieurs sections :

Le tome 1 sera consacré à la mise à jour de l'HGA, notamment des théories sur l'origine de l'humanité et des premières civilisations humaines :

- Section I, Forum épistémologique
- Section II, Revue des contenus des huit volumes de l'HGA
- Section III, Mise à jour des connaissances sur « l'Histoire Initiale jusqu'à l'émergence des premiers états »
- Section IV, L'Afrique au cours du deuxième millénaire : actualisation des connaissances historiques des huit volumes.

Le tome 2 explorera les multiples facettes de l'Afrique globale, et ses différentes manifestations à travers les diasporas dans le reste du monde :

- Section I, Forum épistémologique
- Section II, Caractérisation et cartographie des diasporas africaines ;
- Section III, Histoire de vie et récits de libération
- Section IV, Les Résistances d'hier et d'aujourd'hui
- Section V, Contributions des diasporas africaines à la construction du monde moderne.

Le tome 3 examinera l'Afrique globale contemporaine, les opportunités et les nouveaux défis auxquels l'Afrique et ses diasporas sont aujourd'hui confrontées :

- Section I, Forum épistémologique
- Section II, Nouveaux défis de l'Afrique globale
- Section III, La place de l'Afrique dans le monde contemporain
- Section IV, L'Afrique au tournant du troisième millénaire : enjeux, dynamiques et perspectives.

Activités et actions entreprises par le Comité

(i) Progrès accomplis dans l'élaboration du volume

6. Depuis la dernière session du Conseil exécutif, le Comité a significativement accéléré le rythme de ses échanges, afin d'affiner les structures des trois tomes. Concernant l'avancement du tome 2, qui a rencontré quelques difficultés en raison de divergences méthodologiques et épistémologiques au sein de son équipe éditoriale, le Comité a eu à se prononcer afin de choisir, entre les différentes propositions qui lui étaient soumises, celle qui pouvait le mieux répondre aux ambitions initiales du projet éditorial. Les membres du Comité se sont très majoritairement déterminés en faveur de la proposition qui s'attache à synthétiser et réconcilier les différentes approches méthodologiques.

7. Suite à ces décisions du Comité et en vue de respecter le calendrier fixé (finalisation du manuscrit fin 2016), le Secrétariat a pris contact avec les auteurs identifiés pour les trois tomes et leur a transmis l'ensemble des informations nécessaires à la préparation de leur contribution, dont la note générale d'orientation préparée par le Comité. La majorité des auteurs de ces tomes ont commencé à travailler avec les coordonnateurs scientifiques et ont été invités à remettre une première version de leur contribution dans un délai de quatre mois suivant la réception de leur contrat. Le processus de rédaction étant amorcé, le Comité espère qu'il pourra examiner et valider 30 % des contributions totales du volume IX au cours de sa prochaine réunion, prévue en décembre 2015/janvier 2016, selon le calendrier proposé dans le rapport présenté par le Secrétariat à la 196^e session du Conseil exécutif.

(ii) Actions entreprises pour assurer un meilleur équilibre géographique et linguistique

8. En réponse à la décision 196 EX/5 (I, E) (paragraphe 7) dans laquelle le Conseil exécutif rappelait l'importance de développer une approche inclusive et holistique afin de parvenir à un équilibre géographique et linguistique, le Comité, sur proposition du Secrétariat, a introduit les ajustements nécessaires afin d'assurer dans la liste finale des auteurs proposés, une meilleure prise en compte du principe de la diversité culturelle et linguistique qui prévaut à l'UNESCO.

9. Ainsi, sous réserve de leur acceptation finale, les 241 auteurs identifiés [en provenance de 54 pays différents et représentant toutes les régions, à savoir : Afrique (115), Amérique du Sud (31), Amérique du Nord (37), Asie-Pacifique (12), Caraïbes (13) et Europe (33)] prendront part à la rédaction du volume IX.

(iii) Réunions auxquelles ont pris part le Comité ou ses représentants

10. Le Président du Comité, le professeur Augustin C. Holl, a rencontré le 9 juin 2015 S. E. Mme Eliana ZUGAIB, Ambassadeur, Déléguée permanente de la République fédérative du Brésil auprès de l'UNESCO, afin de l'informer des progrès accomplis dans l'élaboration du volume IX et des efforts des membres du Comité pour finaliser le manuscrit de ce volume pour la fin 2016.

11. Deux membres du Comité, dont son Président, ont participé à la réunion du Comité scientifique international pour l'utilisation pédagogique de l'*Histoire générale de l'Afrique* qui a eu lieu à Khartoum et Marawi (Soudan) du 4 au 10 mai 2015, à l'invitation du Gouvernement soudanais. Cette réunion, qui a permis de valider les contenus pour l'enseignement dans les écoles primaires et secondaires africaines, a également été l'occasion de discuter de l'utilisation pédagogique du volume IX et de l'articulation entre ces deux projets.

12. Les trois premières réunions du Comité se sont déroulées au Brésil (2) et au Siège de l'UNESCO en France. Il sera proposé à quelques pays africains d'accueillir la prochaine réunion qui sera organisée en décembre 2015/janvier 2016. Cette réunion importante aura pour objectif de valider 30 % des contributions totales au volume IX. Le Secrétariat travaille actuellement à l'identification des pays susceptibles d'accueillir cette réunion.

13. Un membre du Comité était invité à participer à la table ronde intitulée « L'Histoire générale de l'Afrique : apprentissage et enseignement du patrimoine africain » au Siège des Nations Unies à New York le 10 juillet 2015 pour rappeler les enjeux intellectuels et politiques de l'élaboration du volume IX.

Mobilisation des fonds additionnels pour la finalisation du manuscrit fin 2016

14. Afin de faire face (i) aux coûts supplémentaires occasionnés par la production du troisième tome demandé par le Comité en vue d'assurer une plus grande cohérence scientifique, et (ii) à la diminution du budget réel, due à la fluctuation du taux de change entre le real brésilien et le dollar américain, le Secrétariat a entrepris auprès des États membres africains une série de démarches pour mobiliser des fonds extrabudgétaires additionnels pour la finalisation du manuscrit du volume IX à la fin 2016. Des pistes ont également été explorées avec le secteur privé et des contacts prometteurs ont été établis.

15. Il est également à noter que malgré les décisions précédemment adoptées par le Conseil exécutif, le projet n'a jusque-là bénéficié d'aucun soutien financier supplémentaire des États membres.

Décision proposée

16. Après avoir examiné le rapport d'étape sur les activités du Comité scientifique international ainsi que sur les principaux thèmes et axes de réflexions du volume IX de l'*Histoire générale de l'Afrique*, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter le projet de décision suivant :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la décision 195 EX/17 approuvant les statuts du Comité scientifique international pour l'élaboration du volume IX de l'*Histoire générale de l'Afrique*,
2. Ayant à l'esprit sa décision 196 EX/5 (I, E) qui prend note des avancées du projet et de la nécessité de mobiliser des fonds supplémentaires pour sa bonne mise en œuvre et son succès,
3. Ayant examiné le rapport d'étape sur les activités du Comité scientifique international ainsi que sur les principaux thèmes et axes de réflexion du volume IX de l'*Histoire générale de l'Afrique*,
4. Rappelant sa décision 196 EX/5 (I, E) par laquelle les États membres ont été invités à continuer à soutenir le projet par de nouvelles contributions volontaires afin d'assurer la bonne mise en œuvre et le succès du volume IX de l'*Histoire générale de l'Afrique*,
5. Prend note de l'approche méthodologique et les axes de réflexion adoptés par le Comité scientifique international, et des efforts accomplis par celui-ci pour respecter la diversité culturelle et linguistique ;
6. Demande à la Directrice générale de poursuivre ses efforts pour la mobilisation des fonds nécessaires à l'élaboration, à la publication et à la promotion du volume IX ;
7. Note que la Conférence générale examinera, à sa prochaine session, un rapport sur la mise en œuvre de la dernière phase du projet de l'*Histoire générale de l'Afrique*.

D. Activités en faveur des PEID dans le Programme (2014-2017) et budget (38 C/5) de l'Organisation, y compris une analyse des ressources supplémentaires nécessaires
(Suivi de la décision 196 EX/5 (I, B))

1. Pour faire suite à la résolution adoptée lors de la 37^e session de la Conférence générale sur le *Renforcement de la stratégie de l'UNESCO relative aux petits États insulaires en développement* (partie V – paragraphe 1 (e)), l'Organisation a élaboré un projet de plan d'action pour les petits États insulaires en développement (PEID). Ce projet de plan d'action est conforme aux priorités énoncées dans le document final de la troisième Conférence internationale sur les PEID (1^{er}-4 septembre 2014), également appelé « Orientations de Samoa » (Modalités d'action accélérées des PEID). Le projet de plan d'action a été soumis au Conseil exécutif à sa 196^e session (document 196 EX/5) et devrait être mis en œuvre au cours de la période restant à courir de la Stratégie à moyen terme (2014-2021).

2. Le Conseil exécutif s'est félicité du projet de plan d'action pour les PEID et a prié la Directrice générale « *de recenser, dans le programme d'action quadriennal actuel, les activités spécifiques associées aux PEID ainsi que de fournir une analyse des allocations et des coûts directs de ces activités imputées au budget ordinaire biennal (2016-2017) et de fournir séparément une analyse du déficit de financement à combler par des fonds extrabudgétaires à sa 197^e session* ».

3. L'Organisation a entrepris un examen détaillé des activités en faveur des PEID sur la base des informations contenues dans SISTER, dans les plans de travail pour l'exercice biennal 2014-2015 en cours, ainsi que dans les projets de plans de travail relevant de l'exercice de budgétisation axée sur les résultats (RBB) pour 2016-2017.

4. Les résultats de cet examen sont indiqués en détail dans le document 197 EX/5.INF. Ses principales conclusions sont résumées comme suit :

5. Les cinq grands programmes mettent en œuvre des activités en faveur des PEID, qui tiennent compte de tous les domaines prioritaires énoncés dans le projet de plan d'action pour ces pays. L'UNESCO étant une organisation intergouvernementale mondiale, la grande majorité de ses activités sont conçues pour avoir un impact positif sur tous les États membres ou sur un grand nombre d'entre eux, parmi lesquels figurent les PEID. Il est très difficile de différencier ce qui profite aux PEID de ce qui profite aux autres États membres, si, dans de nombreux cas, ils peuvent tirer un avantage des mêmes activités. Afin de faciliter cette analyse, quatre groupes d'activités concernant les PEID sont proposés.

6. **Les activités de portée internationale, qui profitent aux PEID mais sans qu'aucun PEID comptant parmi les États membres ne soit spécifiquement mentionné.** Cela inclut les activités qui profitent aux PEID par l'exercice des fonctions principales de l'Organisation. En tant qu'organisme normatif international, par exemple, l'UNESCO fait appliquer ses conventions culturelles à l'échelle internationale, ce qui profite à un grand nombre d'États membres, dont des PEID. Parallèlement, plusieurs conventions mettent particulièrement l'accent sur la ratification et la formation pour les PEID des Caraïbes, du Pacifique et des sous-régions de l'Atlantique, de l'océan Indien, de la Méditerranée et de la mer de Chine méridionale. De même, en sa qualité de catalyseur de la coopération internationale, l'UNESCO facilite les débats entre une grande variété de partenaires, par exemple sur la gouvernance mondiale des grands écosystèmes marins.

7. **Les activités de portée internationale ou régionale, qui mentionnent spécifiquement un ou plusieurs PEID en plus d'autres États membres.** Cela inclut, par exemple, les activités dans les domaines de l'EFTP, des politiques pour la science, la technologie et l'innovation, de l'inclusion sociale, ou des sports et de l'éducation physique, entre autres, qui sont mises en œuvre en Amérique latine et dans les Caraïbes, ou à travers la région Asie-Pacifique, ou dans la région de l'Afrique, qui inclut les PEID de Cabo Verde, des Comores, de Maurice, des Seychelles et de Sao Tomé-et-Principe.

8. **Les activités ayant les PEID pour groupe cible majeur.** Sans en être les bénéficiaires exclusifs, les PEID constituent un groupe cible majeur de certaines activités menées par l'Organisation. Il s'agit notamment des activités liées, par exemple, à l'éducation au changement climatique, aux systèmes d'alerte aux tsunamis et à la gestion des catastrophes naturelles dans les Caraïbes et dans les océans Pacifique et Indien, aux réserves de biosphère insulaires ou au patrimoine culturel subaquatique.

9. **Les activités en faveur exclusivement des PEID parmi les États membres.** Il s'agit des activités mises en œuvre par le bureau multipays pour les PEID du Pacifique à Apia et par le bureau multipays pour les PEID des Caraïbes à Kingston, par le bureau national d'un PEID à Port-au-Prince, ainsi que les activités du Siège ciblant spécifiquement les PEID.

10. Les activités en faveur des PEID sont mises en œuvre par le Siège, les unités hors Siège et les instituts et centres de catégories 1 et 2. Certains bureaux hors Siège sont entièrement consacrés à la mise en œuvre d'activités dans les PEID qui sont États membres (Apia, Kingston, Port-au-Prince), tandis que d'autres, tels que les bureaux régionaux et multipays de Bangkok, Dakar, La Havane, Jakarta, Montevideo, Nairobi, New Delhi et Yaoundé consacrent une partie importante de leur travail aux PEID qui sont États membres dans leur région ou leur groupe multipays. Plusieurs activités, telles que celles relatives à l'éducation en vue du développement durable ou à la réduction de risque de catastrophe, sont mises en œuvre par le biais de la coopération intersectorielle. Des partenariats avec d'autres organismes du système des Nations Unies occupent aussi une place importante au niveau opérationnel au sein des PEID, par exemple avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Organisation internationale du Travail (OIT), ONU-Femmes, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), l'ONUSIDA, le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), entre autres.

11. Les activités en faveur des PEID sont financées à la fois au moyen du budget du Programme ordinaire, notamment par les crédits additionnels, et au moyen de ressources extrabudgétaires spécifiques. Des détails sur le budget alloué à ces activités au sein de chaque grand programme pendant l'exercice biennal en cours sont fournis dans le document 197 EX/5.INF, en plus de détails concernant les allocations préliminaires prévues en 2016-2017. Y figure aussi le volume des fonds alloués aux PEID au titre du Programme ordinaire par le biais du Programme de participation pour 2014-2015.

12. En général, cette analyse montre qu'à travers l'ensemble des grands programmes, l'Organisation maintiendra ses engagements budgétaires pour les PEID en 2016-2017. Pour l'exercice biennal 2016-2017, il est prévu de poursuivre les activités en cours et de chercher à élargir leur portée afin d'inclure un nombre croissant de PEID. En plus d'aider les PEID comptant au nombre des États membres à mettre en œuvre le programme pour l'après-2015 et les Orientations de Samoa, l'Organisation prévoit de nouvelles activités à mettre en œuvre dans les PEID, telles que le transfert de techniques marines et le renforcement des capacités y afférentes, ou le soutien des praticiens des médecines traditionnelles, l'accent étant mis sur les praticiennes, dans les PEID de l'océan Indien, notamment aux Comores.

13. S'agissant de la mobilisation de ressources extrabudgétaires pour poursuivre la mise en œuvre d'activités en faveur des PEID sur la période de l'exercice biennal à venir de 2016-2017, tous les secteurs de programme au Siège et hors Siège sont mobilisés en faveur de la collecte de fonds au profit des PEID. Sur la base de leurs contributions préliminaires, une estimation très provisoire a été établie, selon laquelle il pourrait manquer quelque 20 millions de dollars des États-Unis. Cependant, ce chiffre devra être révisé et confirmé à la fin de l'année, car l'estimation finale devra se fonder sur les plans de travail définitifs qui seront élaborés après la 38^e session de la Conférence générale. Cet exercice de planification final fournira en outre des indications plus claires au sujet des perspectives en matière de mobilisation de financements. Un plan visant à mobiliser des ressources extrabudgétaires est élaboré par l'Organisation et figure dans le document 197 EX/5.INF.

Décision proposée

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 37 C/1 (V),
2. Soulignant l'importance des Modalités d'action accélérées des petits États insulaires en développement (Orientations de Samoa) en tant que document de référence pour les petits États insulaires en développement (PEID),
3. Rappelant également sa décision 196 EX/ 5 (I, B),
4. Ayant examiné les documents 197 EX/5 Partie I (D) et 197 EX/5.INF,
5. Rappelant en outre le statut particulier conféré aux petits États insulaires en développement (PEID) par l'Organisation, en tant que groupe cible prioritaire de sa Stratégie à moyen terme pour 2014-2021 (37 C/4),
6. Prenant acte des contributions majeures apportées par l'UNESCO à l'Année internationale des petits États insulaires en développement et à la troisième Conférence internationale sur les petits États insulaires en développement (PEID) (Samoa, 1^{er}-4 septembre 2014), ainsi qu'à leurs préparatifs,
7. Conscient du rôle joué par l'UNESCO dans la définition des priorités pour le développement durable des petits États insulaires en développement (PEID) en vue de l'élaboration du programme de développement pour l'après-2015, notamment dans la formulation des objectifs et des actions de développement durable concernant, entre autres, l'éducation de qualité inclusive et équitable et l'apprentissage tout au long de la vie, le changement climatique, l'océan et la gestion de zones côtières, l'eau douce, les jeunes et le genre, le bien-être social et culturel, ainsi que la construction de sociétés du savoir et les technologies de l'information et de la communication (TIC),
8. Se félicitant à nouveau du projet de plan d'action pour les petits États insulaires en développement présenté par la Directrice générale pour la période couverte par l'actuelle Stratégie à moyen terme (2014-2021),
9. Prend acte des informations fournies par la Directrice générale au sujet des activités spécifiques en rapport avec les petits États insulaires en développement (PEID) dans le programme d'action quadriennal actuel, des allocations et des coûts directs de ces activités relevant du budget ordinaire de l'exercice biennal 2016-2017, et de l'analyse du déficit de financement devant être comblé par des fonds extrabudgétaires ;
10. Prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 199^e session, la version finalisée du Plan d'action pour les petits États insulaires en développement, accompagnée d'une stratégie de mise en œuvre ;
11. Prie également la Directrice générale de lui présenter, à sa 201^e session, un rapport sur les progrès accomplis dans la poursuite de la mise en œuvre du Plan d'action pour les petits États insulaires en développement.



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5

Partie II

PARIS, le 11 août 2015
Original anglais/français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

PARTIE II

ACTIVITÉS INTERSECTORIELLES

Suivi de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine)

Résumé

Ces informations sont présentées en application de la décision 196 EX/5 (II) sur le suivi par l'UNESCO de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine). Dans cette décision, la Directrice générale est priée de rendre compte au Conseil exécutif à sa 197^e session : (1) des résultats d'une réunion d'information destinée aux États membres pour faire le point sur la situation en Crimée (Ukraine) dans les domaines de compétence de l'UNESCO, réunion à laquelle étaient conviés des représentants d'organisations internationales et d'ONG ; (2) des dernières évolutions de la situation en République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine) ; (3) des actions menées et prévues dans les domaines de compétence de l'UNESCO.

Afin d'appliquer la décision, en consultation avec la Délégation permanente de l'Ukraine, la Directrice générale a organisé une réunion d'information le 2 juin 2015, à laquelle étaient invitées les organisations suivantes, du fait de leur rapport avec les domaines de compétence de l'UNESCO et de relations de partenariat existant avec l'Organisation : le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme ; le Commissaire aux droits de l'homme du Conseil de l'Europe ; le Représentant pour la liberté des médias de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe ; le Conseil international des monuments et des sites ; Amnesty International (partenaire officiel de l'UNESCO doté du statut d'association). Le Commissaire aux droits de l'homme du Conseil de l'Europe n'a pu être présent, mais la Directrice générale a appelé l'attention des États membres, lors de la réunion d'information, sur son dernier rapport pertinent (rapport de Nils Muižnieks, Commissaire aux droits de l'homme du Conseil de l'Europe, à la suite de sa mission à Kiev, à Moscou et en Crimée, du 7 au 12 septembre 2014, CommDH (2014) 19-27 octobre 2014). Des exposés ont été présentés lors de la réunion d'information par : Mme Dunja Mijatović, Représentante pour la liberté des médias, Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe ; M. Stephan Oberreit, Directeur d'Amnesty International France ; Mme Marie-Laure Lavenir, Directrice générale de l'ICOMOS ; et Mme Ruth Marshall, du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

Conformément à la décision 196 EX/5 (II) sur le suivi par l'UNESCO de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine), la Directrice générale présente ci-après au Conseil exécutif : (1) les interventions faites par les organisations pendant la réunion d'information du 2 juin ; (2) les informations fournies au Secrétariat le 1^{er} juillet 2015 par la délégation permanente de l'Ukraine sur l'évolution récente de la situation en République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine) dans les domaines de compétence de l'UNESCO ; (3) un compte rendu des actions menées et prévues dans les domaines de compétence de l'Organisation.

La Directrice générale est prête à continuer de tenir le Conseil exécutif informé sur cette question dans les domaines de compétence de l'UNESCO, le cas échéant.

Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme**Déclaration prononcée par Ruth Marshall****Réunion d'information sur la situation de la République autonome de Crimée (Ukraine), en particulier en ce qui concerne la culture, la communication et l'éducation**

2 juin 2015

UNESCO, Paris

Excellences, chers collègues,

J'ai l'honneur de prononcer la déclaration suivante au nom du Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l'homme.

D'après la Mission d'observation des droits de l'homme en Ukraine des Nations Unies, la diversité ethnique, linguistique, religieuse et culturelle de la presqu'île de Crimée, qui présente une richesse exceptionnelle, est mise à l'épreuve depuis le changement de statut du territoire, l'an passé. Les activités de nombreux médias ont été restreintes et la liberté de culte et le droit à l'éducation ont eux aussi subi le contrecoup de cet événement.

Depuis mars 2014, la Mission observe la situation en matière de droits de l'homme dans l'ensemble de l'Ukraine, y compris en République autonome de Crimée : plus de 30 fonctionnaires du Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH) sont déployés à Lviv, Kharkhiv, Odessa et Donetsk. Les 10 rapports publiés par la Mission contiennent tous des informations impartiales qui ont été communiquées aux plus hauts responsables de l'ONU, ainsi qu'au Conseil de l'Europe, à l'OSCE et à l'Union européenne. Malheureusement, les autorités n'ont pas octroyé à la Mission le droit d'accès à la République autonome de Crimée, ci-après dénommée « Crimée », dont le statut a été défini par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/262. Notre personnel doit donc surveiller l'évolution de la situation en Crimée depuis Odessa.

Nos travaux ont fait apparaître un certain nombre de violations des droits de l'homme commises par les autorités *de facto* : arrestations et fouilles injustifiées, tortures et mauvais traitements infligés à des militants ayant critiqué les autorités *de facto* et le « référendum » contraire à la loi qu'elles ont organisé l'année dernière. Nombre de ces violations ont visé la minorité tatare de Crimée, la plus déterminée dans son opposition à l'évolution de la situation. Nous avons recensé neuf cas de disparition forcée – huit Tatars de Crimée et un Ukrainien de souche – dont trois des victimes ont été retrouvées mortes. Aucune des enquêtes menées au sujet de ces décès ou disparitions n'a donné de résultat. Il faut également mentionner la fouille de domiciles, des interrogatoires irréguliers d'individus en tant que suspects ou témoins, l'imposition d'amendes et des licenciements.

De nombreux Tatars de Crimée ont été arrêtés pour divers motifs, y compris des fonctionnaires du Mejlis, l'organe représentatif de la communauté des Tatars de Crimée. Le Vice-Président du Mejlis a été arrêté en janvier, puis détenu au motif qu'il était soupçonné d'avoir organisé des émeutes de masse, accusation qui emporte une peine d'emprisonnement d'une durée comprise entre quatre et dix ans. Plusieurs membres du Mejlis ont été accusés d'avoir participé à ces émeutes et encourtent des peines d'emprisonnement d'une durée comprise entre trois et huit ans. Une amende d'un montant équivalent à plus de 100 000 dollars des États-Unis a été infligée aux détenteurs d'un fonds

caritatif constitué à l'intention des Tatars de Crimée, au motif qu'ils louaient un bâtiment au Mejlis et au personnel du journal des Tatars de Crimée, *Avdet* (qui a depuis fermé ses portes), sans le consentement du « Comité de Crimée pour la protection du patrimoine culturel », récemment formé. Nombre de Tatars estiment que ce Comité constitue une tentative par les autorités *de facto* de diviser la communauté.

Les membres de la minorité ukrainienne ont également fait état d'arrestations et de cas de harcèlement. Récemment, quatre militants ont été condamnés aux travaux forcés après avoir déployé un drapeau ukrainien portant l'inscription « La Crimée, c'est l'Ukraine », au cours d'une manifestation autorisée qui avait pour but la commémoration d'un poète ukrainien. Des individus ont été harcelés, agressés, voire poursuivis, pour avoir parlé le tatar ou l'ukrainien dans des lieux publics et pour avoir utilisé les symboles nationaux.

Les autorités *de facto* restreignent strictement l'exercice des droits à la liberté d'opinion et d'expression. L'année dernière, il a été fait état à plusieurs reprises d'agressions physiques, de menaces et d'intimidation à l'encontre de journalistes. Nous notons avec préoccupation que la journaliste Tatiana Guchakova, cofondatrice du site Web BlackSeaNews, a été récemment incarcérée. Les forces de sécurité ont également cherché à intimider des journalistes et d'autres représentants des médias qui avaient quitté la presqu'île pour rejoindre la partie continentale de l'Ukraine.

Le renouvellement (rendu obligatoire par la législation russe) de la licence d'au moins sept organes de presse en langue tatar – notamment la chaîne de télévision la plus regardée par la communauté tatar de Crimée et le principal journal de la communauté – a été refusé. En conséquence, ces sept organes de presse ont dû mettre la clé sous la porte. Bien que la licence de certains organes de presse ait été renouvelée, l'imposition de la législation russe aux médias empêche parfois les journalistes de Crimée de travailler librement, car elle contient des dispositions excessivement vagues qui font qu'il est possible d'ériger en infraction des comportements en théorie protégés par le droit international des droits de l'homme.

La liberté de conscience et de culte de centaines de millions de personnes en Crimée est également menacée. Des dizaines de représentants de communautés religieuses ont été harcelés ou contraints à quitter la presqu'île. Les forces de sécurité ont procédé à de nombreuses perquisitions et fouilles dans les mosquées. Des lieux de culte appartenant à l'Église orthodoxe ukrainienne du Patriarcat de Kiev ont été attaqués par des individus armés, sans que ces incidents aient donné lieu à aucune enquête, et quatre églises ont dû fermer. Des prêtres de l'Église grecque-catholique ont également fait l'objet de menaces et quatre d'entre eux ont quitté la Crimée. Le premier des prêtres catholiques de Simferopol, qui est un citoyen polonais, et plus de 20 imams et enseignants turcs ont dû quitter la presqu'île car leur permis de séjour n'avait pas été renouvelé.

La liberté de culte est également menacée car les communautés religieuses doivent se déclarer de nouveau en application de la législation de la Fédération de Russie. À ce jour, seules 51 d'entre elles ont obtenu le statut juridique de communauté religieuse, mais ce sont plus de 1 400 communautés qui étaient actives et autorisées à exercer leur religion lorsque la législation ukrainienne s'appliquait. Les communautés religieuses n'ayant pas officiellement ce statut peuvent se réunir mais il leur est interdit de louer des biens appartenant à l'État, d'avoir des employés ou d'inviter des étrangers à leurs rassemblements.

Les possibilités offertes de scolariser les enfants dans des établissements où l'enseignement est dispensé en ukrainien ou en tatar sont également réduites. À l'heure actuelle, il n'existe en Crimée que deux établissements où l'enseignement est dispensé en ukrainien : à Yalta et à Simferopol. Dans ces deux établissements, la majorité des cours

sont désormais donnés en russe, et leurs directeurs ont été renvoyés. Selon certains témoignages, des agents de sécurité effectuent des perquisitions dans les librairies, afin d'en ôter les livres consacrés à la culture et à l'histoire des Tatars.

En outre, cette année, pour la première fois depuis 1994, les Tatars de Crimée n'ont pas été autorisés à commémorer, le 15 mai, l'anniversaire de la déportation forcée de plus de 230 000 Tatars en 1944. Cette déportation forcée, ainsi que la lutte des Tatars de Crimée pour regagner leur terre natale, constituent les pierres angulaires de la culture de cette population.

En République autonome de Crimée, tout individu a le droit d'exercer ses libertés fondamentales, y compris la liberté de réunion et d'association pacifiques, de culte et de circulation, ainsi que le droit à l'éducation et celui de participer pleinement à la vie publique et politique.

À de nombreuses reprises, la Mission a formulé des recommandations à l'intention des autorités *de facto* s'agissant de la détérioration de la situation des droits de l'homme en Crimée. Elle a notamment recommandé qu'il soit mis fin aux pressions et à l'intimidation exercées à l'encontre des opposants politiques et des représentants des minorités ethniques et des communautés religieuses – à commencer par les nombreuses fouilles de propriétés privées et l'invocation injustifiée de la responsabilité pénale et administrative à l'endroit de ces minorités. Toutes les allégations de torture et d'autres violations des droits de l'homme par des forces de sécurité et de police doivent faire l'objet d'une enquête et donner lieu à des poursuites, le cas échéant. Il faut également enquêter de façon indépendante, sans délai et de façon exhaustive sur les allégations d'intimidation de communautés religieuses et de journalistes, d'attaques menées contre les églises orthodoxes ukrainiennes, les églises grecques-catholiques, la communauté musulmane, des journalistes et des défenseurs des droits de l'homme, et les auteurs de ces actes d'intimidation doivent être traduits en justice.

Le Haut-Commissariat recommande aussi que soit levée l'obligation de renouvellement de licences et d'autorisations, qui s'accompagne de modalités contraignantes, tout comme la décision d'interdire aux organes de presse des Tatars de Crimée de fonctionner – mesures qui visent de façon disproportionnée cette communauté et peuvent être interprétées comme une forme de discrimination sur la base de l'appartenance ethnique.



**Réunion d'information de l'UNESCO
Situation dans la République autonome de Crimée**

2 juin 2015
Siège de l'UNESCO, Paris

- Compte tenu du conflit qui se déroule actuellement en Ukraine et aux environs, le Bureau de la Représentante de l'OSCE pour la liberté des médias suit de près la situation en matière de liberté des médias et rend compte des atteintes les plus graves à cette liberté ;
- Le 5 mars 2014, la Représentante s'est rendue à Simferopol, où elle a rencontré des membres d'associations de médias et des journalistes locaux, dont certains avaient été victimes d'actes de violence, afin de débattre avec eux de la situation en matière de sécurité en Crimée ;
- À cette date, il avait été fait état de plusieurs cas d'intimidation de journalistes locaux et étrangers, ainsi que de membres d'organes de presse et d'ONG associés à la presse, par les forces d'autodéfense et les milices locales ;
- Depuis cette visite, la Représentante s'est exprimée à plusieurs reprises sur la liberté des médias en Crimée, faisant observer que :
 - pratiquement toutes les chaînes de télévision ukrainiennes avaient cessé d'émettre et avaient été remplacées par des chaînes diffusées depuis la Fédération de Russie par des émetteurs terrestres ;
 - des journalistes et des blogueurs avaient été menacés, détenus, agressés, attaqués physiquement, fouillés, interdits d'entrée, contraints à fuir, interrogés et enlevés et que leur matériel avait été confisqué ou endommagé ;
 - les locaux d'au moins six organes de presse et ONG associés aux médias avaient été perquisitionnés et que, dans certains cas, leur matériel avait été saisi ;
 - Ukrposhta, l'entreprise nationale chargée des services postaux, avait dû interrompre en septembre la livraison des publications de la presse ukrainienne aux abonnés et aux points de vente en Crimée ;

(Les déclarations de la Représentante sur la situation en matière de liberté de la presse en Crimée peuvent être consultées à l'adresse suivante : www.osce.org/fom/143841).

- Les organes de presse des Tatars de Crimée subissent régulièrement des pressions, des actes d'intimidation et des perquisitions, et il arrive que leur personnel soit placé en détention ;
- À compter du 1^{er} avril 2015, tous les organes de presse des Tatars de Crimée ou presque, à commencer par les chaînes de télévision ATR et Lale, les stations de radio Maïdan et Lider, l'agence de presse QHA et le quotidien *Avdet*, ont été contraints de cesser leurs

activités du fait que, en application de la législation de la Fédération de Russie sur les médias, il leur avait été refusé l'autorisation d'exercer ;

- En plusieurs occasions, lorsqu'elle s'est rendue en Ukraine, la Représentante a rencontré des journalistes et des représentants d'organisations des médias de la péninsule (Simferopol, Yalta, Sébastopol, Mykolaiv et Kerch) et s'est longuement entretenu avec eux des questions liées à la liberté de la presse, en cherchant de quelle manière il pouvait leur prêter l'assistance ;
- Des représentants des médias de Crimée, qui vivent maintenant dans la partie continentale de l'Ukraine, participeront à la Conférence sur la sécurité des journalistes, la liberté des médias et le pluralisme en temps de conflit, qui sera organisé les 15 et 16 juin par le Bureau du Représentant à Vienne ;
- La Représentante continuera à suivre de près la situation en matière de liberté de la presse en Ukraine, y compris en Crimée, et à rendre compte des graves violations de cette liberté ;
- En consultation avec la Présidence de l'OSCE, ses structures exécutives et d'autres institutions, et en coopération avec d'autres organisations internationales, le Représentant continuera à rechercher des moyens de se rendre en Crimée.

La Représentante de l'OSCE pour la liberté des médias est une institution indépendante de l'OSCE qui observe l'évolution de la situation des médias dans l'ensemble des 57 États participant à l'Organisation. Elle lance l'alerte en cas de violation de la liberté d'expression et de la liberté de la presse et encourage le strict respect des engagements de l'OSCE en matière de liberté des médias. Pour en savoir plus, consulter le site www.osce.org/fom ou les comptes Twitter (@OSCE_RFoM) et Facebook (facebook.com/osce.rfom).

ICOMOS

INTERNATIONAL COUNCIL ON MONUMENTS AND SITES
CONSEIL INTERNATIONAL DES MONUMENTS ET DES SITES
CONSEJO INTERNACIONAL DE MONUMENTOS Y SITIOS
МЕЖДУНАРОДНЫЙ СОВЕТ ПО ВОПРОСАМ ПАМЯТНИКОВ И ДОСТОПРИМЕЧАТЕЛЬНЫХ МЕСТ

Paris, le 2 juin 2015

Madame la Directrice Générale,
Mesdames, Messieurs,

Je vous remercie de me donner aujourd'hui l'occasion de participer à ces échanges et de parler au nom du Conseil International des Monuments et des Sites (ICOMOS).

Quelques mots pour commencer sur l'ICOMOS. C'est une organisation non gouvernementale dont la mission est de promouvoir au niveau international la conservation du patrimoine culturel, tant dans ses dimensions matérielles qu'immatérielles.

Sa création en 1965 – nous fêtons les 50 ans de l'ICOMOS dans quelques jours à Varsovie – s'inscrit dans la suite des premières réflexions qu'architectes, historiens et autres experts internationaux ont menées dès le début du XX^e siècle, travaux qui ont conduit à l'adoption de la Charte de Venise en 1964.

Dans la diversité de leurs cultures et de leurs expertises, les 10 000 membres de l'ICOMOS œuvrent inlassablement, à travers le monde, à la conservation, la protection et la mise en valeur du patrimoine culturel. Ils participent à l'élaboration de la doctrine, à l'évolution et à la diffusion des idées et des connaissances. Ils mènent également des actions de sensibilisation, particulièrement importantes dans les temps de violence et de destructions que nous connaissons aujourd'hui.

Par ailleurs, l'ICOMOS est l'organisation consultative du Comité du patrimoine mondial pour la mise en œuvre de la Convention du patrimoine mondial de l'UNESCO. À ce titre, il examine les propositions d'inscription au patrimoine mondial des biens culturels de l'humanité et veille à l'état de conservation des biens inscrits.

Lors de sa dernière assemblée générale à Florence en novembre dernier, une résolution a été votée pour exprimer la préoccupation des membres de l'ICOMOS sur la question du patrimoine culturel en Crimée. À ce titre, il a été demandé au Comité exécutif de l'ICOMOS d'assurer, en étroite collaboration avec l'UNESCO, le suivi de la situation du patrimoine culturel sur ce territoire.

C'est dans ce contexte que l'ICOMOS s'est efforcé, au cours des dernières semaines, de collecter des informations sur la situation du patrimoine culturel en Crimée, patrimoine dont je voudrais tout d'abord souligner l'extraordinaire richesse : plus de 12 000 sites répertoriés, dont la moitié constitue des sites archéologiques. Un site (la cité antique de Chersonèse Taurique et sa chôra) a été inscrit sur la Liste du patrimoine mondial en 2013. Quatre sites figurent sur la liste indicative.

Ce sont ces informations que je suis heureuse d'avoir l'occasion de partager avec vous aujourd'hui bien qu'elles restent encore partielles et souvent incomplètes.

A. En ce qui concerne d'abord la cité de Chersonèse et sa chôra, les équipes qui travaillent sur le site nous ont communiqué les éléments suivants :

- (1) La Réserve nationale a conservé un statut d'entité légale indépendante.
- (2) Il semble que la Réserve ait obtenu communication des données d'enregistrement au cadastre des 19 zones qui la constituent, et en particulier de celles inscrites sur la liste du Patrimoine mondial. L'application des dispositions juridiques prises en vue du rattachement à la Réserve de parties de la chôra - riches de nombreux matériaux archéologiques mais non encore intégrées au site -, est en cours. Les difficultés techniques liées à la mise en œuvre de ces dispositions rendent cette tâche complexe mais il semble que l'ensemble des parties prenantes soient impliquées pour mener à bien ce processus.
- (3) On nous assure que les zones tampon définies lors de l'élaboration du dossier de nomination seront prises en compte par le nouveau schéma directeur de la ville de Sébastopol. Selon nos informations, les discussions sur ce point au département d'architecture du gouvernement de la ville de Sébastopol sont en cours.
- (4) Nous avons appris que cette année 15 expéditions archéologiques ont eu lieu sur le site, pour la plupart menées par les équipes de la Réserve. Il a été décidé en particulier de lancer un programme d'expéditions sous-marines et de fouilles dans la zone maritime. Ce programme est dirigé par le nouveau directeur de la Réserve, Andrei Kulagin, précédemment responsable du département d'archéologie sous-marine.

Voici donc les informations que je peux transmettre aujourd'hui concernant la Réserve, même si je dois souligner que nous n'avons pas été en mesure d'en obtenir de confirmations extérieures. En effet, aucun des experts internationaux ayant travaillé sur le site et avec lesquels nous sommes en contact n'a été sur place depuis la célébration de l'inscription en septembre 2013. Par ailleurs, le Comité national ukrainien de l'ICOMOS ne reçoit plus d'informations officielles concernant le site.

B. En ce qui concerne l'ensemble des sites du patrimoine culturel de Crimée, voici les informations que nous avons recueillies auprès de notre Comité national d'Ukraine :

- (1) Tout d'abord, à l'instar des autorités nationales, la Comité souligne que l'Ukraine a pris l'engagement de protéger les sites présentant une valeur universelle exceptionnelle mais n'est pas aujourd'hui en position de respecter cet engagement international.
- (2) Par ailleurs, le Comité nous a informés également du développement de campagnes de fouilles de grande ampleur qui ne respecteraient pas les principes internationaux édictés en matière de patrimoine archéologique. Il exprime sa préoccupation concernant ces fouilles non autorisées, qui pourraient s'avérer lourdes de conséquences sur l'intégrité du patrimoine culturel de Crimée.

En vous remerciant de votre attention, je tiens à souligner à nouveau l'implication et l'engagement de l'ICOMOS, aux côtés de l'UNESCO, sur la question du patrimoine culturel de Crimée. Nous ne manquerons pas de vous tenir informés des informations complémentaires qui pourraient nous être communiquées par la suite.

AMNESTY INTERNATIONAL

Réunion d'information sur la Crimée

UNESCO, 2 juin 2015

Stephan Oberreit (Directeur d'Amnesty International France)

Excellences, Mesdames et Messieurs,

J'aimerais remercier la Directrice générale de l'UNESCO pour cette invitation.

Amnesty International est profondément inquiète de constater que l'occupation, puis l'annexion de la République autonome de Crimée, en Ukraine, par la Russie en février-mars 2014¹ ont entraîné une détérioration considérable de la situation sur place, notamment à divers titres intéressant les domaines de compétence de l'UNESCO. C'est particulièrement évident en ce qui concerne la liberté des médias, les **restrictions imposées au droit à la liberté d'expression** étant particulièrement frappantes, mais la culture et l'éducation ne sont manifestement pas épargnées.

En Crimée, les médias jouissaient d'une liberté bien plus grande avant l'annexion de la presqu'île par la Russie². Aujourd'hui, le pluralisme est en net recul, qu'il s'agisse des médias locaux, de la presse écrite ou des médias en ligne. Il y a un an, les lois et les pratiques restrictives de la Fédération de Russie ont été rapidement et en totalité étendues à la Crimée³. Leur application est de toute évidence d'autant plus zélée que les autorités *de facto* de Crimée souhaitent faire taire complètement les voix exprimant un désaccord.

Les hauts responsables des autorités *de facto* ont menacé à plusieurs reprises de faire usage de sanctions contre les organes de presse diffusant des vues et des informations qu'elles considéreraient malvenues⁴. Les Tatars de Crimée en ont particulièrement pâti, bien que le durcissement observé en matière d'exercice des droits et des libertés ne soit pas limité à leur communauté.

On observe à grande échelle le harcèlement direct d'organes de presse indépendants par les services de maintien de l'ordre. Parmi les moyens de harcèlement, on peut citer les menaces – officielles et officieuses – de poursuites pénales en application de la législation russe contre l'extrémisme⁵, les perquisitions à domicile et sur le lieu de travail, ou l'interrogatoire de personnes connues pour leurs vues pro-ukrainiennes.

Le 26 janvier 2015, les locaux de la chaîne de télévision ATR, qui diffuse des programmes dans la langue des Tatars de Crimée et qui est très populaire, ont été perquisitionnés par quelque 30 hommes masqués et armés de l'unité de police anti-émeute, accompagnés par 10 fonctionnaires du Comité d'enquête et du Service de la sécurité fédérale russes. Les bureaux d'ATR ont été fouillés pendant plusieurs heures. La diffusion normale de ses programmes a été perturbée et ses serveurs informatiques ont été emportés⁶.

Les membres de plusieurs organes de presse interrogés par Amnesty International dans le cadre d'une mission de terrain en Crimée en février dernier ont reconnu qu'ils s'appliquaient un degré considérable d'autocensure afin d'éviter tout risque de cessation d'activité ou de sanctions juridiques à l'encontre de leur personnel. Toutefois, ces restrictions auto-imposées ne garantissent pas leur survie.

Plusieurs organes de presse indépendants des Tatars de Crimée – y compris la chaîne de télévision ATR, l'agence de presse QHA, le journal *Avdet* et d'autres encore – ont été contraints de cesser leurs activités le 1^{er} avril. C'était la date limite qui leur avait été imposée par les autorités *de facto* pour obtenir le renouvellement de leur licence en application de la législation russe⁷, faute de quoi la poursuite de leurs activités les exposerait à de lourdes amendes et à des poursuites pénales. Tous ont remis leur demande dans les délais, pour certains à plusieurs reprises, mais il leur a été systématiquement refusé l'autorisation d'exercer, de façon arbitraire. Certains ont reçu des explications évasives justifiant le refus qui leur était signifié, mais d'autres n'ont pas obtenu de réponse des autorités compétentes suffisamment tôt pour rectifier une éventuelle omission.

La fermeture de plusieurs organes de presse et la perquisition menée dans les locaux de la chaîne de télévision sont venues s'ajouter aux poursuites pénales ou à l'exil forcé imposés à des dirigeants tatars de Crimée de premier plan. Il s'agissait là d'une mise en garde très claire adressée à tous ceux qui font entendre une voix discordante en Crimée : s'ils s'obstinaient à tenter d'exercer leur droit à la liberté d'expression, cela aurait de graves conséquences pour eux.

L'exercice d'autres droits est également plus difficile en Crimée depuis son annexion par la Russie. Ainsi le droit à la **liberté de réunion pacifique** a-t-il été fortement restreint, qu'il s'agisse de protestations de nature politique ou de manifestations culturelles. Les rassemblements publics sont visiblement moins nombreux qu'auparavant.

En application de la législation russe, les organisateurs de rassemblements publics doivent obtenir une autorisation officielle à moins qu'ils ne prévoient de les tenir dans des lieux spécifiquement désignés à cette fin, le plus souvent dans un endroit reculé. Depuis l'annexion russe, de telles autorisations sont systématiquement refusées aux Tatars de Crimée, qui doivent organiser leurs commémorations traditionnelles dans des quartiers éloignés plutôt que dans les places situées au cœur des villes, quand il ne leur est pas interdit de se réunir.

C'est particulièrement frappant en ce qui concerne la commémoration publique annuelle de la déportation de Tatars de Crimée, le 18 mai 1944. En 2014, cette célébration n'a été autorisée qu'en un seul endroit, aux abords de la capitale de la Crimée, Simferopol – avec une forte présence policière. En 2015, les Tatars de Crimée n'ont pas obtenu l'autorisation d'organiser cette commémoration publique.

Une autre journée traditionnellement commémorée par les Tatars de Crimée est le 23 février, où l'on célèbre le héros national Numan Chelibejihan. En 2015, le Mejlis des Tatars de Crimée, organe élu par une assemblée informelle de Tatars de Crimée (Kurultai) qui joue un rôle représentatif au nom de la communauté, a proposé de déplacer les célébrations qui se déroulaient habituellement dans un site public de Simferopol, suggérant qu'elles se tiennent dans l'enceinte de la cour intérieure du palais Khan Saray, à Bakhtchissaraï, ville située à quelque 30 km au sud-ouest de Simferopol. Mais l'autorisation d'organiser les célébrations a quand même été refusée.

Les réunions publiques ayant pour objet la célébration d'événements culturels ukrainiens, sont elles aussi interdites par les autorités *de facto*.

À la suite du décès dans un accident de voiture, le 2 février 2015, du chanteur ukrainien Andriy Kuzmenko, très populaire, des veilles publiques spontanées ont été organisées en sa mémoire partout en Ukraine. Toutefois, l'une des réunions parfaitement pacifiques organisées à la mémoire du chanteur par une dizaine de personnes à Sébastopol a été interrompue par la police. Les policiers ont ordonné aux participants d'éteindre leurs téléphones portables, sur lesquels ils écoutaient des

chansons de Kuzmenko, ont vérifié les pièces d'identité des personnes en question et, après avoir pris note de leurs coordonnées, leur ont ordonné de se disperser. Lorsque les personnes venues rendre hommage au chanteur décédé ont essayé de discuter avec la police, elles se sont heurtées à un groupe d'hommes aux manières brutales qui leur ont ordonné de « respecter la loi sur la police ».

La célébration, le 9 mars 2015, du 201^e anniversaire de la naissance du poète – et icône culturelle – ukrainien Taras Shevchenko a également fait l'objet d'une vigilance intensive de la part des autorités *de facto* en Crimée. Elles ont refusé qu'un rassemblement ait lieu devant la statue du poète dans la capitale de la Crimée, Simferopol, et les organisateurs ont dû opter pour un autre site, où une cinquantaine de personnes ont entonné des slogans pro-ukrainiens, revêtant des symboles de l'Ukraine. Trois personnes – Aleksandr Kravchenko, Vilidar Shukurjiev et Leonid Kuzmin – ont été placées en détention pour avoir participé à une « réunion illégale ». Ultérieurement, Leonid Kuzmin a été renvoyé de l'école où il enseignait l'histoire, pour comportement « incompatible avec sa position ».

Les restrictions imposées à l'exercice des droits à la liberté d'expression, de réunion et d'association rejaillissent de façon disproportionnée sur d'autres domaines associés à la langue et à la culture ukrainiennes. Ainsi, selon le Commissaire ukrainien aux droits de l'homme (Médiateur), le nombre d'enfants recevant des cours en ukrainien a diminué de 400 % en l'espace d'un an, passant de plus de 160 000 il y a un an à moins de 40 000 à l'heure actuelle.

Des ONG de premier plan impliquées dans des projets éducatifs et de défense des droits de l'homme pro-ukrainiens ont choisi de cesser leurs activités ou d'aller s'installer ailleurs en Ukraine. Certaines l'ont fait en guise de protestation contre l'annexion, d'autres sous la contrainte, compte tenu des menaces personnelles et des actes de violence physique dont leurs membres étaient l'objet.

À titre d'exemple, l'ONG de Crimée « Almenda », Centre pour l'éducation civique basé à Yalta, assurait la promotion de l'éducation aux droits de l'homme et prêtait une assistance juridique gratuite aux résidents locaux : elle a mis fin à ses activités après que quatre de ses membres ont reçu des menaces voilées et ont décidé de quitter la presqu'île.

Une autre ONG, Ukrainian House, qui œuvrait à la promotion de la langue et de la culture ukrainiennes en Crimée, a été la cible de groupes paramilitaires et d'autres militants pro-russes. Son dirigeant, Andriy Schekun, a été enlevé le 9 mars 2014 dans la gare de Simferopol par des membres de la prétendue Organisation d'autodéfense de Crimée (groupe paramilitaire pro-russe), puis détenu au secret pendant 11 jours, et interrogé et torturé (chocs électriques) à trois reprises au moins. Le 20 mars, ses geôliers l'ont remis à des militaires ukrainiens au point de contrôle de Chongar, village situé sur une bande de terre étroite séparant la partie continentale de l'Ukraine de la Crimée. M. Schekun n'est pas retourné en Crimée depuis. Un autre membre du groupe, Leonid Korzh, a disparu le 25 mai 2014. Ses collègues, Timur Shaymardanov et Seyran Zinetdinov, ont entamé des recherches et ont disparu à leur tour, les 26 et 30 mai respectivement. Ils sont toujours portés disparus et l'on ignore tout de leur situation et de l'endroit où ils se trouvent.

Si les autorités *de facto* ne reviennent pas sur le durcissement en cours de la politique en matière de droits de l'homme, et notamment de liberté d'expression, de réunion et d'association, et si les atteintes perpétrées dans le passé ne sont pas dûment sanctionnées, l'avenir de la population présente sur la presqu'île sera bien sombre, avec des

répercussions sur un certain nombre de domaines de compétence de l'UNESCO, comme la liberté des médias, l'éducation et la culture.

Amnesty International appelle la communauté internationale, y compris l'UNESCO, à recenser tous les cas de violation des droits de l'homme et à en rendre compte, à surveiller tous les faits d'importance intéressant les droits de l'homme en Crimée, à rendre compte de toutes les conclusions tirées, et à évoquer ces questions lors des entretiens menés avec les autorités russes dans le cadre des forums bilatéraux et multilatéraux.

Je vous remercie de votre attention.

-
1. Le 26 février 2014, les partisans du nouveau gouvernement de Kiev et des militants pro-russes ont organisé deux manifestations concurrentes devant le Parlement de Crimée, dans la capitale Simferopol. Au cours d'échauffourées sporadiques, deux personnes ont trouvé la mort et une trentaine d'autres ont été blessées. Les leaders des deux groupes de manifestants opposés l'un à l'autre et la police ont empêché une escalade et ont négocié le départ des manifestants. La nuit suivante, plusieurs bâtiments administratifs de première importance, répartis sur l'ensemble du territoire de la Crimée, ont été occupés par des groupes paramilitaires armés et, dans les jours qui ont suivi, plusieurs installations militaires de la presqu'île ont été bloquées par les forces militaires régulières russes, dont les uniformes avaient été débarrassés de tout insigne. Le Parlement de Crimée s'est réuni le 27 février et a élu un nouveau Président, Sergei Aksionov, le chef du mouvement Unité russe. Un « référendum » a été organisé, en violation des lois ukrainiennes, le 16 mars 2014, à l'issue duquel une majorité écrasante s'est déclarée favorable à l'intégration de la Crimée en Russie. Les opposants ont boycotté ce scrutin, considéré par eux comme illégal, et ses résultats n'ont été reconnus ni par le Gouvernement ukrainien ni par la communauté internationale. Le 18 mars, un « traité » a été signé au Kremlin, à Moscou, portant sur l'intégration dans la Fédération de Russie de la Crimée et de Sébastopol (unité administrative distincte en Crimée et siège de la Flotte russe de la mer Noire en application d'un accord russo-ukrainien).
 2. En Russie, le gouvernement exerce un contrôle très strict sur les principaux médias, et un recul notable du pluralisme est observable depuis quelques années. Voir Amnesty International, *Violation of the Right to Freedom Expression, Association and Assembly in Russia*, note d'information, 2 octobre 2014 (Index AI : EUR 46/048/2014).
 3. Pour plus de détails, voir Amnesty International, *Violation of the Right to Freedom Expression, Association and Assembly in Russia*, note d'information, 2 octobre 2014 (Index AI : EUR 46/048/2014).
 4. En octobre 2014, Yuliya Martynova, la Vice-Ministre *de facto* de la politique intérieure, de l'information et de la communication de masse, a prié tous les organes de presse de Crimée de se faire de nouveau enregistrer, avant le 1^{er} janvier 2015, pour se mettre en conformité avec la législation russe et elle les a prévenus que tout acte « provocateur » qui pourrait être commis postérieurement à cette date se solderait par des sanctions. Le dirigeant *de facto* de la Crimée, Sergei Aksionov, a à maintes reprises fait part de son inimitié aux médias pro-ukrainiens. Dans l'une de ses plus récentes déclarations, le 13 février 2015, en réponse à une question portant sur la chaîne de télévision APR des Tatars de Crimée, il a décrit ce média comme « par nature hostile » et a souligné que tout organe de presse susceptible de « donner l'espoir à certains citoyens que la Crimée reviendrait à l'Ukraine » serait « assurément considéré comme importun ». Sergei Aksionov a alors précisé qu'il s'agissait là de sa position personnelle, mais il avait fait passer le message.
 5. La législation russe visant à lutter contre l'« extrémisme » est depuis longtemps utilisée en Russie contre les individus qui se montrent critiques à l'égard du Gouvernement.

6. Cette perquisition a été menée en relation avec des poursuites pénales engagées au motif d'événements ayant provoqué des « troubles de masse » à Simferopol le 26 février 2014 (les échauffourées entre les partisans du nouveau Gouvernement à Kiev et des militants pro-russes devant le Parlement de Crimée). Ces poursuites ont conduit à l'arrestation du dirigeant des Tatars de Crimée, Akhtem Chiygoz, pour des motifs fallacieux.
7. À la suite de l'annexion de la Crimée par la Russie, les autorités *de facto* ont ordonné à toutes les entités juridiques de Crimée de se faire de nouveau enregistrer pour se mettre en conformité avec la législation russe pertinente d'ici au 1^{er} janvier 2015, date limite qui a ensuite été repoussée au 1^{er} avril 2015. Les procédures d'enregistrement confèrent une grande marge de manœuvre aux autorités compétentes pour repousser ou refuser l'homologation, notamment en invoquant des points de détail d'ordre technique – ou au motif que des irrégularités ont été constatées, sans que leur nature soit spécifiée.

**Délégation permanente de l'Ukraine
auprès de l'UNESCO**

1, rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15
Tél./Fax : (33) 1 45 68 26 61
email : dl.ukraine@unesco-delegations.org

N° 2031/29-194/087-136

Paris, le 1^{er} juillet 2015

Madame la Directrice générale,

En réponse à votre lettre du 11 juin 2015 (réf. : DG/15/4873), dans laquelle vous demandiez des informations sur les dernières évolutions en République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine) dans les domaines de compétence de l'UNESCO, conformément à la décision pertinente de la 196^e session du Conseil exécutif de l'UNESCO, j'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint les informations en question reçues des autorités ukrainiennes.

La délégation vous serait obligée de bien vouloir inclure ces informations dans le rapport de la Directrice générale adressé à la 197^e session du Conseil exécutif.

L'Ukraine est prête à vous fournir d'autres informations actualisées sur la question dès qu'elles seront disponibles.

Veillez agréer, Madame la Directrice générale, les assurances de ma très haute considération.

P. J. : 13 pages

Oleh Shamshur
Ambassadeur, délégué permanent

S. E. Mme Irina Bokova
Directrice générale
UNESCO

B. Suivi de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine)
(Suivi des décisions 194 EX/32, 195 EX/5 (II) E et 196 EX/5 (II) B)

Les informations ci-après sont présentées telles qu'elles ont été fournies par la Délégation permanente de l'Ukraine dans sa lettre en date du 1^{er} juillet 2015 adressée à la Directrice générale.

Informations sur les dernières évolutions de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine)

Conformément à la décision 196 EX/5 (II) B du Conseil exécutif de l'UNESCO, intitulée « Suivi de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine) »

L'occupation, puis l'annexion de la Crimée par la Russie ont conduit à des violations massives et systématiques des droits de l'homme dans la péninsule, y compris dans le domaine de compétence de l'UNESCO. Cette situation a été causée principalement par l'imposition forcée de la législation russe sur le territoire occupé temporairement, et par la politique d'intolérance et de discrimination poursuivie par les autorités d'occupation à raison de l'origine ethnique, de la religion et des opinions politiques. Les groupes les plus vulnérables sont les Ukrainiens et les Tatars de Crimée. Des milliers de résidents de Crimée ont dû quitter leur domicile et fuir vers la partie continentale de l'Ukraine pour y trouver refuge et protection contre les persécutions.

I. Liberté des médias et sécurité des journalistes

Les autorités russes de la péninsule de Crimée ont sévèrement restreint les activités des médias. Elles violent régulièrement et de façon flagrante les droits des journalistes, les harcelant et les arrêtant illégalement. Régulièrement, des journalistes sont soumis à l'usage de la force, détenus illégalement par les forces dites d'autodéfense de Crimée, licenciés illégalement, interrogés par le Service fédéral de sécurité russe (FSB) en rapport avec des accusations fabriquées d'« extrémisme », interdits d'entrée en Crimée ou poursuivis par la justice. De nombreuses fois, leur matériel professionnel a été endommagé ou détruit. De nombreux journalistes de Crimée ont été contraints de cesser leurs activités professionnelles ou de fuir le territoire.

Les activités des unités paramilitaires des forces dites d'autodéfense de Crimée sont utilisées pour intimider brutalement les représentants des médias opposés aux politiques des autorités d'occupation russes. Elles vont au-delà de simples insultes et menaces, avec des détentions arbitraires, des passages à tabac de « personnes indésirables », y compris les représentants des médias. La légalisation de leurs activités par l'adoption de la loi fédérale russe intitulée « De la milice nationale, armée territoriale du peuple de la République de Crimée » n'a fait qu'exacerber la situation.

La société indépendante de radiotélévision « Chornomorska » a été retirée du paysage de l'information criméen par la saisie de ses biens, conformément à la décision de la Cour d'appel économique de Sébastopol. Le 3 mars 2014, les émetteurs et la fréquence détenus par la société de radiodiffusion ont été illégalement transférés aux chaînes de télévision russes. Cette action a été suivie par la saisie illégale du réseau câblé de la société le 1^{er} juillet 2014. Enfin, le 1^{er} août 2014, la diffusion de l'émission « Nouvelles de la mer Noire » a été interrompue. La direction de l'entreprise a dû déménager à Kiev et à Lviv.

Le 26 janvier 2015, des responsables de la sécurité, y compris des militaires des unités des forces spéciales (OMON) du Ministère de l'intérieur russe, ont perquisitionné les bureaux de la chaîne de télévision des Tatars de Crimée « ATR », à Simferopol. Le 1^{er} avril 2015, cette dernière a été contrainte de cesser de fonctionner après avoir plusieurs fois tenté, en vain,

de se réenregistrer comme média officiel conformément à la législation russe. Ce n'est qu'en juin 2015 qu'elle est parvenue à surmonter tous les obstacles dressés par les autorités locales et à rediffuser dans la péninsule.

Les services judiciaires russes continuent d'entraver l'activité journalistique en Crimée. En 2014, notamment, le « Centre pour le journalisme d'investigation » de Crimée a enregistré plus de 100 cas de violations des droits des journalistes, dont 38 agressions et 13 détentions illégales. Il s'est agi, tout d'abord, d'employés de la chaîne Internet « CrimeanOpenCh », des médias en ligne du « Centre pour le journalisme d'investigation » lui-même, du journal « Tvoia Gazeta », du projet « Realnist », de la chaîne ukrainienne « Gromadske TV », de la chaîne de télévision russe « Dozhd », du journal polonais « Gazeta Wyborcza », etc. Par la suite, le Centre a été contraint de mettre fin à ses activités sur le territoire de la Crimée, ce qui a encore réduit le choix des sources d'information fiables et indépendantes.

En mars 2015, le Comité d'enquête du FSB a ouvert une procédure pénale montée de toutes pièces contre une journaliste du « Centre pour le journalisme d'investigation », A. Andriyevska, accusée de manière absurde d'« incitation à l'extrémisme ». Son appartement a été perquisitionné. À la suite de pressions, A. Andriyevska a été contrainte de quitter la Crimée pour Kiev. Dans le cadre de l'enquête susmentionnée, le 13 mars 2015, N. Kokorina, rédactrice en chef de l'édition en ligne du « Centre pour le journalisme d'investigation », a été illégalement détenue six heures par les agents du FSB sous le faux prétexte d'avoir été « témoin des actions criminelles d'A. Andriyevska ». Son appartement privé a été perquisitionné, elle n'a bénéficié d'aucune aide juridique lors de la perquisition et de sa détention, et aucun motif ne lui a été donné pour cette dernière. Il est à noter que la représentante de l'OSCE pour la liberté des médias, D. Miyatovich, a fait entendre sa voix pour la défense de N. Kokorina et du « Centre pour le journalisme d'investigation ». Comme D. Miyatovich l'a déclaré à cet égard, « la répression des médias libres et des voix indépendantes à laquelle nous assistons en Crimée n'est rien de moins qu'une violation fondamentale des droits humains fondamentaux ».

Les services de sécurité russes continuent de poursuivre, sur la base d'accusations pénales forgées, le cinéaste ukrainien Oleg Sentsov, arrêté le 11 mai 2014 en Crimée pour avoir prétendument « comploté en vue de commettre des actes terroristes ». Il est l'un de quatre citoyens ukrainiens (Sentsov, Gennady Afanasyev, Alexei Chirnigo et Alexander Kolchenko) détenus par le Service fédéral de sécurité russe, qui les a accusés de chercher à « mener des attaques terroristes contre des ponts, des lignes électriques et des bâtiments publics de Simferopol, Yalta et Sébastopol ». Il est accusé d'avoir incendié le bâtiment de la « Communauté russe de Crimée » le 14 avril 2014 et celui de la section de Simferopol du parti « Russie unie » le 18 avril 2014, ainsi que d'avoir « comploté en vue de procéder à des explosions » dans la péninsule de Crimée. Sa détention par les autorités russes a été prolongée d'encore deux mois, jusqu'au 11 juillet 2015.

Les représentants de la presse étrangère subissent des pressions de la police et de la justice russes, ainsi que de groupes de militants illégaux. Le 14 mars 2015, en particulier, à Simferopol, des voyous des forces dites d'autodéfense de Crimée ont, sans aucune explication, détenu T. Kulakovski, correspondant de la chaîne de télévision polonaise « Polsat News » pour la Russie et l'Ukraine.

Un autre obstacle sérieux posé aux activités des médias indépendants a été délibérément créé par l'introduction de l'obligation faite aux médias de la péninsule de se réenregistrer. Le 19 novembre 2014, la Douma d'État de la Fédération de Russie a adopté en seconde lecture la loi « sur la réglementation juridique spéciale des relations dans le secteur des médias suite à l'adhésion de la République de Crimée à la Fédération de Russie et à la création, au sein de la Fédération, de nouvelles entités territoriales – la République de

Crimée et la Ville fédérale de Sébastopol ». Cette loi a établi les règles d'enregistrement des médias locaux, ainsi que les conditions à remplir au 1^{er} avril 2015 pour la délivrance des licences de télévision et de radiodiffusion. Le 25 novembre 2014, le Présidium du Conseil d'État de la République de Crimée a adopté le décret 222-1/14, qui établit les règles qui régissent l'accréditation des journalistes, des professionnels des médias et des agences de presse. Les nouvelles règles fixées par ce règlement violent de manière flagrante les droits des médias qui travaillaient dans la République autonome depuis des années.

À ce jour, seuls 232 médias, soit 8 % de ceux recensés avant l'annexion, sont parvenus à s'enregistrer. Cela signifie que tous les autres doivent cesser leurs activités, jugées non conformes aux règles édictées par les autorités russes. Généralement, la lettre n'explique même pas la raison du refus de réinscription, renvoyant aux dispositions législatives relatives à la protection de la vie privée et des données personnelles. Les autorisations ne sont délivrées, par le « Parlement » de Crimée, qu'aux journalistes qui ont un passeport russe. Dans le même temps, les médias russes publics ou progouvernementaux n'ont aucun problème pour se réenregistrer.

Aucun journal ou magazine ukrainien n'est autorisé en Crimée. Dans ces conditions, la diffusion locale de produits d'information ukrainiens n'est possible qu'à travers des plateformes satellitaires et des sources publiques consultables sur Internet. Dans le même temps, bien que sur la forme, le réseau Internet en place dans la péninsule ne soit pas l'objet d'interdictions ou de restrictions officielles, son équipement est entièrement remplacé par les moyens de communication prévus et contrôlés par la Russie. Suivant les instructions données par le Premier Ministre russe, D. Medvedev, de placer l'Internet de Crimée sous le contrôle de l'État et conformément à la décision prise par le Ministère des Communications, l'entreprise publique « Rostelecom » a mis en œuvre un projet de construction d'une ligne de communication à fibre optique au fond du détroit de Kertch, remplaçant ainsi la connexion fournie par l'Ukraine continentale et créant toutes les conditions techniques requises pour contrôler totalement le contenu des communications Internet.

II. Droits des minorités relevant du mandat de l'UNESCO

Selon le Secrétariat d'État ukrainien aux situations d'urgence, au 1^{er} juin 2015, le nombre de résidents de Crimée qui avaient dû fuir la péninsule pour l'Ukraine continentale s'établissait à 20 653. Selon Refat Chubarov, Président du Majlis (Assemblée) des Tatars de Crimée, la moitié de ces personnes déplacées étaient des Tatars de Crimée.

Ainsi, quelque 10 000 des 300 000 Tatars de Crimée ont été contraints de quitter la péninsule du fait de la répression déclenchée par les autorités d'occupation. Ils sont soumis à des persécutions, à des violences et à des abus infondés, et leur droit à la liberté de religion et de réunion, notamment, est bafoué quotidiennement.

Depuis le début de l'occupation de la Crimée par la Fédération de Russie, quelque 150 Tatars de Crimée ont été faussement accusés d'avoir commis des infractions pénales, et au moins 20 ont disparu. Les victimes, à une écrasante majorité, étaient connues pour leur opposition ouverte à l'occupation de la Crimée. Trois d'entre elles ont été retrouvées mortes, huit ont finalement été libérées par des ravisseurs non identifiés et l'emplacement de neuf autres reste inconnu. Après la disparition de l'un des militants du groupe « Foyer national ukrainien », Timur Shaymardanov, c'est le fondateur du groupe lui-même qui a également disparu. Plus tard, Seyran Zynedinov, autre membre du même groupe qui a participé à la recherche des deux personnes disparues, a été enlevé par des inconnus et placé de force dans une voiture, cet acte criminel ayant été enregistré par une caméra de vidéosurveillance à une station-essence. Il existe des raisons de penser que le nombre réel de Tatars de Crimée enlevés est bien plus élevé.

Les enquêtes relatives aux enlèvements, aux disparitions et aux tortures soit ne sont pas menées par les autorités d'occupation, soit n'aboutissent pas, ce qui prouve que les autorités n'ont aucune intention de résoudre ces crimes politiquement motivés et perpétrés avec leur connaissance, voire leur participation directe.

Afin de se débarrasser des Tatars de Crimée « potentiellement déloyaux », les autorités russes les enrôlent dans les forces armées. S'ils refusent de servir dans l'armée russe, ils encourent des accusations pénales.

Le 22 avril 2014, Mustafa Dzhemilev, dirigeant des Tatars de Crimée, député de l'Ukraine, s'est vu présenter, alors qu'il quittait la Crimée, la « Loi portant interdiction d'entrée sur le territoire de la Fédération de Russie » par les gardes-frontières russes (cette interdiction frappe également plusieurs autres personnalités parmi les plus respectées des Tatars de Crimée, y compris Sinaver Kadyrov, Ismet Yuksel et d'autres personnes). Les participants à une manifestation pacifique organisée le 3 mai 2014 contre l'interdiction subséquente d'entrée en Crimée de Mustafa Dzhemilev ont été persécutés par les autorités russes. Les autorités de Crimée ont ouvert une enquête officielle concernant les participants à cette manifestation, qu'elles ont frauduleusement accusés de franchissement illégal de la frontière et de violation de l'ordre public. Les Tatars de Crimée qui ont participé à cette action pacifique se sont vu infliger des amendes administratives.

Au début de 2015 a débuté une nouvelle vague de répression du mouvement national tatar de Crimée.

L'une des violations flagrantes des droits des Tatars de Crimée par les autorités d'occupation a été l'arrestation, le 29 janvier 2015, à Simferopol, d'Akhtem Chiygoz, Vice-Président du Majlis. Il a été faussement accusé d'avoir organisé des émeutes ; ce délit est, en vertu du Code pénal de la Fédération de Russie, passible d'une peine d'emprisonnement pouvant aller jusqu'à 10 ans.

L'arrestation de M. Chiygoz a été précédée, le 26 janvier 2015, d'une perquisition, à Simferopol, des locaux de la chaîne de télévision tatar « ATR » et de la confiscation d'archives contenant des informations sur une importante manifestation tenue le 26 février 2014 à l'extérieur du Parlement de Crimée et à laquelle des représentants des habitants de la péninsule (dont l'écrasante majorité étaient des Tatars de Crimée) avaient défendu l'unité de l'Ukraine.

Depuis le 29 janvier 2015, A. Chiygoz est en détention. Il existe d'importants éléments qui indiquent que la préparation des actes d'accusation a été délibérément retardée et que les conditions d'un procès équitable n'ont pas été respectées, tant dans ce cas que dans d'autres, semblables. Il existe d'abondantes preuves que des pressions ont été exercées sur certains Tatars de Crimée pour qu'ils témoignent contre d'éminents dirigeants tels qu'A. Chiygoz.

Le 27 mars 2015, le Tribunal de district de Simferopol a condamné K. Abdulaev, militant tatar de Crimée absurdement accusé d'avoir déployé le drapeau national ukrainien lors des manifestations du 9 mars 2015, à 40 heures de travaux d'utilité publique.

Le 18 mai 2015, l'administration de la ville de Simferopol a interdit le rassemblement organisé en commémoration de la déportation du peuple tatar de Crimée par le régime stalinien 71 ans plus tôt. Des membres du Majlis et plusieurs militants ont été convoqués au bureau du procureur de Crimée pour s'y voir notifier, à titre d'avertissement, l'interdiction de tenir des manifestations publiques le Jour de la déportation et la responsabilité pénale et administrative qu'ils assumeraient à ce sujet.

Le 29 mai 2015, des poursuites pénales ont été engagées en Russie contre Refat Chubarov, Président du Majlis (Assemblée) des Tatars de Crimée. Selon le « Procureur de Crimée », Natalia Poklonskaya, R. Chubarov a été « placé sur la liste des personnes recherchées » et encourt un maximum de cinq ans de prison pour des appels publics présumés « à des actions visant à violer l'intégrité territoriale de la Russie ». Après l'annexion de la Crimée par la Russie, en mars 2014, M. Chubarov est parti pour l'Ukraine. Plus tard, il a été faussement accusé par la Russie de « tenter de provoquer des conflits interethniques » et s'est vu interdire d'entrer en Crimée pendant cinq ans.

Le 5 juin 2015, les autorités locales de Simferopol n'ont pas autorisé l'Organisation des jeunes Tatars de Crimée à célébrer la Journée du drapeau de leur communauté.

Le 25 juin 2015, une amende a été infligée à Yunus Nemuttulaev, imam du village de Dolinka, dans le district de Krasnoperekopsk, pour une prétendue « violation des procédures établies d'organisation ou de tenue de réunions, de rassemblements, de manifestations, de marches ou de piquets de grève » alors qu'il assistait, le 18 mai 2015, à une manifestation locale destinée à célébrer la mémoire des victimes de la déportation du peuple tatar de Crimée.

Les Ukrainiens qui vivent en Crimée voient également l'exercice de leur droit de réunion et de leur liberté d'expression, ainsi que leur accès à la culture autochtone sérieusement limités. Les exemples les plus récents en sont la persécution judiciaire des personnes qui avaient participé à des manifestations honorant le 201^e anniversaire de la naissance de Taras Chevtchenko (poète national ukrainien) le 9 mars 2015, et l'interdiction de célébrer le chanteur et compositeur ukrainien contemporain A. Kuzmenko, du groupe de rock « Scriabine ».

III. Liberté de conscience et de religion

L'occupation de la Crimée par la Fédération de Russie a entraîné l'apparition de violations de la liberté de religion, qu'il s'agisse de l'intimidation de membres du clergé, de discriminations, de la destruction de biens de communautés religieuses, de l'imposition, par la puissance occupante, de groupes religieux alternatifs, de l'introduction de nouvelles autorités religieuses pour bouleverser l'équilibre des relations interconfessionnelles, ou de retards et d'obstacles bureaucratiques. Ces actions violent le droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion prévu à l'article 18 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies le 19 décembre 1966.

Actuellement, l'un des principaux obstacles à la poursuite de l'existence des communautés religieuses est l'obligation qui leur est faite de se réenregistrer conformément à la législation russe. Avant l'annexion, il existait, en Crimée, environ 2 000 communautés religieuses, dont 1 400 officiellement enregistrées. En juin 2015, seules 150 paroisses avaient demandé à se réenregistrer, et seules une dizaine d'entre elles y étaient parvenues. D'après les communautés religieuses, la procédure pose des problèmes quasi-insurmontables qui tiennent à l'énorme quantité d'informations qu'il faut présenter par écrit, ainsi qu'à la lourdeur des procédures de communication des données. Il faut, en particulier, décrire et expliquer l'essence de la religion, ainsi que son attitude à l'égard de la famille, du mariage homosexuel, du divorce et même de l'État. En outre, la législation russe, qui est appliquée illégalement aux communautés religieuses de Crimée, exige, pour qu'une organisation religieuse puisse se réenregistrer dans la péninsule, que ses fondateurs officiels aient la citoyenneté russe.

Plusieurs mesures prises par le soi-disant Gouvernement de Crimée (perquisition de mosquées, d'autres lieux de culte et d'établissements d'enseignement musulmans, recherche de textes islamiques « interdits » ou « extrémistes », création du Muftiat de

Tauride comme administration spirituelle alternative des musulmans de Crimée, etc.) ont aggravé la situation de la communauté musulmane.

Le 13 juin 2014, on a tenté d'incendier la mosquée Chukurcha-Dzhami de Simferopol, le symbole nazi ayant été peint sur la clôture adjacente. Le 24 juin 2014, des agents du FSB ont perquisitionné illégalement la madrassa du village de Kolchougine, ainsi que le domicile de son directeur adjoint. En septembre 2014, plusieurs mosquées ont été perquisitionnées à la recherche « de drogues, d'armes ou de textes extrémistes ». Le 17 septembre 2014, la mosquée Borchokrak Dzhamisi de Simferopol a été perquisitionnée. Le 22 septembre 2014, c'est la mosquée Derekoy de Yalta qui l'a été pendant sept heures. Des agents du FSB ont convoqué, pour interrogatoire, un enseignant turc qui y travaillait. Dans la nuit du 12 novembre 2014, des inconnus ont tenté de mettre le feu à la mosquée du village de Sonyachna Dolyna, dans la région de Soudak.

Les prêtres de l'Église orthodoxe ukrainienne du Patriarcat de Kiev subissent des pressions constantes des autorités locales et du FSB russes.

Pour intimider Clément, archevêque de l'archidiocèse de Simferopol et de Crimée de cette Église, sa résidence de campagne a été mise à feu.

À Sébastopol, Krasnoperekopsk, Kertch et dans le village de Perevalnoye, les églises du Patriarcat de Kiev ont été fermées.

L'église Saint-Clément Martyr de Rome de Sébastopol a été illégalement saisie par des militants des forces dites d'autodéfense de Crimée.

Le 1^{er} juin 2015, dans le village de Perevalne (district de Simferopol), un groupe de personnes armées portant des uniformes de cosaques russes se sont emparées par la force de l'église Sainte-Marie du Patriarcat de Kiev, endommageant gravement son intérieur et son matériel. Elles n'ont pas autorisé le doyen et la paroisse à célébrer un service. Lors de la prise de l'église, elles ont blessé le doyen, sa fille, qui souffre de paralysie cérébrale, et sa femme enceinte alors que ces derniers tentaient de s'opposer aux agresseurs.

En juin dernier, l'archevêque Clément a adressé une supplique au Secrétaire général de l'ONU, au Président en exercice de l'OSCE et aux chefs d'États parties au Mémoire de Budapest. Il les a informés de la saisie de locaux appartenant au diocèse de Crimée de l'Église orthodoxe ukrainienne du Patriarcat de Kiev à Simferopol. Dans son adresse, *Mgr Clément a également accusé les autorités de Crimée d'attaquer les églises, l'éducation et la culture ukrainiennes. Il juge inacceptable la persécution du peuple de Crimée au motif de sa religion, ainsi que celle des Ukrainiens de Crimée qui restent des citoyens de l'Ukraine et sont les porteurs de la langue et de la culture ukrainiennes. Il a appelé de ses vœux une action décisive propre à protéger les principes fondamentaux des droits de l'homme et des libertés en Crimée.

Depuis mars 2014, les prêtres de l'Exarchat de Crimée de l'Église gréco-catholique ukrainienne reçoivent constamment des menaces verbales et écrites et des injonctions de quitter la Crimée. Ils ont évacué leurs épouses et leurs enfants sur le continent, puis sont revenus dans leur paroisse soutenir les fidèles dans les moments de crise et de danger moral et physique. Pendant ce temps, leurs appartements ont été attaqués à plusieurs reprises, les assaillants laissant, sur les murs, des notes ou des inscriptions telles que « Fichez le camp, espions du Vatican ».

Le 15 mars 2014, pendant un service religieux célébré dans l'église de l'Assomption de la Vierge, à Sébastopol, six hommes armés ont enlevé le Père Mykola Kvysh, prêtre de la communauté locale. Il a alors été laissé dans son logement une note indiquant que

l'enlèvement était « un avertissement à tous les agents du Vatican » en Crimée. L'agression s'est accompagnée de la destruction de biens de l'église, de perquisitions illégales et d'actions violentes menées contre le prêtre personnellement. Par la suite, ce dernier a dû quitter la Crimée.

Dans la ville de Yalta, le FSB russe a menacé le chef de la communauté gréco-catholique de le poursuivre au pénal pour des activités terroristes présumées.

Suite à des pressions énormes et constantes, à la fin de mars 2014, tous les prêtres gréco-catholiques ont été forcés de quitter le territoire temporairement occupé de Crimée. Comme les représentants du clergé le disent aujourd'hui, dans la péninsule, leur Église est entrée en clandestinité, comme à l'époque soviétique.

Les prêtres de l'Église catholique romaine ukrainienne en Crimée font l'objet des mêmes persécutions et intimidations.

IV. Droit à l'éducation

Avant l'annexion, le système éducatif criméen comptait 7 écoles qui enseignaient en ukrainien, 165 qui enseignaient en ukrainien et en russe, une qui enseignait en ukrainien et en tatar, et 333 qui n'enseignaient qu'en russe.

La situation a changé pour le pire depuis l'occupation de la Crimée par la Russie. Tandis qu'avant l'annexion, 8,2 % des enfants de Crimée étudiaient en ukrainien, pendant l'année scolaire 2014/2015, cette proportion a diminué de sept fois, chutant à 1,2 %. À Yalta, qui est l'une des villes les plus peuplées de Crimée, sur les sept écoles qui enseignaient en ukrainien, il n'en est resté qu'une. Les écoles ukrainiennes des villes de Schelkino et de Kertch ont été fermées. Seules quatre écoles qui enseignent en ukrainien sont autorisées à fonctionner en Crimée.

Le nombre de formulaires scolaires comprenant des instructions en ukrainien diminue. Par exemple, il n'en reste que neuf pour enseigner dans le seul établissement ukrainien de Simferopol (contre 33 classes de russe qui y ont été ouvertes pendant la dernière année scolaire).

Quant à la proportion d'enfants tatars de Crimée d'âge scolaire qui ont accès à un enseignement dans leur langue maternelle, elle demeure très faible (15 à 20 % aux différents niveaux) et bien inférieure aux besoins réels.

Selon les autorités autoproclamées de Crimée, le nouveau programme scolaire ne prévoit qu'une ou deux heures d'étude du tatar ou de l'ukrainien.

La fermeture de la Faculté de philologie ukrainienne de l'Université nationale de Tauride V. I. Vernadsky a entraîné une forte diminution du nombre d'enseignants de langue et de littérature ukrainiennes et leur requalification, sous peine de perdre leur emploi, en enseignants de langue et de littérature russes. Conformément à l'ordonnance n° 132 du « Ministère de l'éducation de la République de Crimée » en date du 29 août 2014, 276 enseignants de langue et de littérature ukrainiennes ont suivi, pendant 10 mois, un recyclage en « philologie, langue et littérature russes » (Directive n° 8 de l'Institut criméen d'enseignement pédagogique postuniversitaire en date du 1^{er} septembre 2014 relative au recrutement). L'histoire de l'Ukraine et la littérature ukrainienne ont disparu de la liste des sujets étudiés dans les établissements d'enseignement de Crimée.

Conformément aux recommandations de l'Institut concernant les écoles qui enseignent dans une langue autochtone (non russe), le nombre d'heures prévu pour l'étude de l'ukrainien

représente moins de la moitié de celui prévu pour l'étude du russe. Quant aux établissements du secondaire, l'enseignement de l'ukrainien et du tatar y est interdit par la loi imposée par les autorités d'occupation.

Le Ministère ukrainien de l'éducation et des sciences a édicté des règlements qui simplifient le transfert de citoyens résidant sur le territoire temporairement occupé de l'Ukraine vers les universités situées dans la partie continentale du pays, offrant la possibilité d'obtenir des certificats reconnus au plan national. En outre, à la fin de juin 2015, plus de 2 000 élèves de la République autonome de Crimée étaient inscrits dans des établissements d'enseignement supérieur d'Ukraine hors de Crimée. Dans le même temps, la mise en œuvre de cette politique exige des efforts et des fonds considérables, ce qui entrave l'élaboration d'autres projets éducatifs importants.

L'exemple le plus scandaleux de ce qui se passe réellement en Crimée dans le domaine de l'éducation concerne une nouvelle forme de répression violente menée contre l'enseignement en ukrainien et en tatar : il n'est publié, dans ces langues, aucun nouveau livre, tandis que ceux publiés précédemment sont radiés des registres des bibliothèques et détruits, parfois brûlés. Les autorités russes font tout ce qu'elles peuvent pour imposer le russe comme seule langue parlée et écrite en Crimée, niant aux enfants et aux étudiants d'origine non-russe le libre accès à leur patrimoine culturel.

V. Science

L'annexion de la Crimée a dépouillé l'Ukraine de plusieurs centres scientifiques uniques situés dans la péninsule. Parmi eux figurent l'Institut hydrophysique marin, de renommée mondiale, l'Institut Kovalevsky de biologie des mers du Sud et le Centre de recherche sous-marin de la mer Noire (situés tous trois à Sébastopol).

Les deux premiers instituts comptaient plus de 150 scientifiques qui travaillaient localement dans les installations de recherche ; ils disposaient chacun de deux navires de recherche, de laboratoires, de formations et de bibliothèques qui comptaient chacune plus de 100 000 pièces, y compris des éditions imprimées de la fin du XVIII^e et du début du XIX^e siècles.

Tous trois participaient activement aux programmes et aux conférences de l'UNESCO. L'Institut hydrophysique marin participait au Programme régional pour la mer Noire dans le domaine des sciences de la mer et des services océaniques, ainsi qu'au Projet international d'archéologie et de sauvegarde des données océanographiques, tous deux mis en œuvre dans le cadre de la Commission océanographique intergouvernementale. En avril dernier, une délégation du Centre de recherche sous-marin de la mer Noire a pris une part active à la 5^e session de la Convention sur la protection du patrimoine culturel subaquatique. Depuis plus d'un an, cependant, ce centre transfère ses scientifiques et installations de Crimée vers la ville de Mykolaïv, où il relance ses activités. La situation de l'Institut Kovalevsky de biologie des mers du Sud est bien pire. Ses installations n'ont pas été transférées vers la partie continentale de l'Ukraine et seuls quelques membres du personnel, y compris son directeur, V. Yeremeev, ont pu rejoindre Kiev sans les documents et le matériel nécessaires à la poursuite de leurs travaux scientifiques. Cela, en particulier, a empêché V. Yeremeev de participer, en juin dernier, à la 28^e Assemblée de la Commission océanographique intergouvernementale (COI), bien qu'il reste le représentant officiel de l'Ukraine à son Conseil exécutif et qu'il ait, ces 10 dernières années, pris une part active aux activités de la Commission.

L'Ukraine a également été privée de ses installations uniques d'astrophysique et de spatologie situées dans la péninsule. L'Académie ukrainienne des sciences a perdu plusieurs équipements inestimables avec l'annexion de la Crimée. On citera, notamment,

l'Observatoire laser de Crimée, l'Observatoire d'astrophysique de Crimée, qui possède un radiotélescope unique, un puissant télescope réflecteur et un grand télescope solaire. Le Centre national de contrôle et d'essai des systèmes spatiaux, qui possède, à Eupatoria, un centre de contrôle des vol de satellites et l'un des radiotélescopes les plus puissants au monde, ainsi que le Centre de surveillance de l'espace situé au cap Chersonèse, ont non seulement été enlevés par la force à l'Ukraine, mais ensuite immédiatement remis au Commandement de la défense spatiale du Ministère russe de la défense.

VI. Sport

La Russie a exproprié plusieurs installations sportives ukrainiennes situées dans la République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine), privant ainsi les sportifs ukrainiens de la possibilité de les utiliser pour se former et se préparer aux compétitions internationales et aux Jeux olympiques, paralympiques et olympiques des sourds :

- Centre sportif olympique « Spartak » d'Alushta (Fédération des syndicats d'Ukraine) ;
- Centre national de formation aux Jeux paralympiques et olympiques des sourds et de réadaptation des personnes handicapées, Eupatoria (Comité national des sports pour personnes handicapées) ;
- Centre de formation « Dynamo » de Feodosia (Conseil central de la préparation physique) ;
- Centre de préparation olympique « AVANGARD », Sébastopol (Fédération des syndicats d'Ukraine) ;
- Centre de formation de la réserve olympique « Parus », Sébastopol (Ukraine) ;
- Complexe récréatif et sportif municipal « 200 ans de Sébastopol », Sébastopol (Ukraine).

VII. Patrimoine culturel

En vertu de l'article 15 de la Loi ukrainienne relative aux musées, le Fonds des musées d'Ukraine est un trésor national et fait partie intégrante du patrimoine culturel de l'Ukraine protégé par la loi.

Selon le Comité national de la statistique, il existait, au 1^{er} janvier 2014, en Crimée, 35 musées qui comptaient 928 177 pièces appartenant au Fonds des musées d'Ukraine ; à Sébastopol, il existait cinq musées qui comptaient 322 406 pièces appartenant à ce même Fonds.

En vertu de l'article 7 de la Loi ukrainienne relative à la protection des droits et des libertés des citoyens et au régime juridique applicable sur le territoire temporairement occupé de l'Ukraine, la responsabilité de la protection du patrimoine culturel incombe à la Fédération de Russie en tant qu'État occupant, conformément aux normes et principes du droit international.

Actuellement, le Ministère ukrainien de la culture ne peut ni contacter ni superviser les activités des institutions culturelles situées sur le territoire temporairement occupé de la République autonome de Crimée et de la ville de Sébastopol (Ukraine).

L'État ukrainien ne peut contrôler le mouvement des personnes et des objets qui sortent du territoire temporairement occupé que sur terre. Il ne peut pas le contrôler s'il a lieu par le détroit de Kerch ou par la mer Noire. Il pourrait en résulter l'expédition de pièces de musée par la flotte russe de la mer Noire ou par d'autres moyens.

En juin 2014, un accord de coopération scientifique et culturelle a été signé entre le musée de l'Ermitage (Saint-Pétersbourg, Fédération de Russie) et les réserves muséales de Crimée. Compte tenu de l'absence d'informations sur la teneur de cet accord, il se pourrait que des objets de valeur culturelle soient transférés de musées de Crimée vers l'Ermitage en prétextant la réalisation de « projets d'exposition », d'« expertises », de « travaux de restauration », voire transférés en vue d'un stockage permanent. Cette pratique pourrait priver l'Ukraine de collections inestimables qui font partie intégrante de son patrimoine culturel.

Comme nous en avons informé l'UNESCO, le 27 janvier 2015, la Douma d'État de la Fédération de Russie a voté la loi « sur la réglementation juridique spéciale des relations dans les secteurs de la culture et du tourisme suite à l'adhésion de la République de Crimée à la Fédération de Russie et à la création, au sein de la Fédération, de nouvelles entités territoriales – la République de Crimée et la ville fédérale de Sébastopol ».

En vertu de l'article 2 de la loi, dans l'année qui suit la date d'entrée en vigueur du document, le patrimoine culturel situé sur le territoire temporairement occupé à la date de l'adhésion de la République de Crimée et de Sébastopol à la Fédération de Russie (y compris le patrimoine culturel nouvellement découvert) peut être classé comme patrimoine culturel d'importance fédérale enregistré conformément à la Loi fédérale n°73-FZ du 25 juin 2002 relative au patrimoine culturel (monuments historiques et culturels) de la Fédération de Russie.

En vertu de l'article 6 de ladite loi, les pièces et collections de musées sont considérées relever de la partie étatique du Fonds des musées russes. Celles de musées situés sur le territoire temporairement occupé relèvent de la partie non-étatique du Fonds.

Cette décision de la Douma d'État a ignoré le droit international relatif à la protection des biens culturels, en particulier la Convention concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels, adoptée à Paris le 14 novembre 1970 (ratifiée par l'URSS le 28 avril 1988). En particulier, le transfert de propriété de biens culturels résultant directement ou indirectement d'une occupation par un État étranger est jugé illégal et non avenu (article 11).

L'adoption de la loi susmentionnée menace l'intégrité du Fonds des musées d'Ukraine, qui comprend, comme partie intégrante, les collections des musées situés sur le territoire temporairement occupé de la République autonome de Crimée.

La présente liste de violations des droits fondamentaux de l'homme commises sur la péninsule de Crimée dans les domaines de compétence de l'UNESCO est certainement incomplète. La raison en est l'absence de surveillance permanente et indépendante de la situation sur le terrain. La Fédération de Russie a instauré une véritable interdiction d'obtenir des informations vérifiables et indépendantes de la Crimée et de la ville de Sébastopol (Ukraine).

C'est pourquoi il importe tant d'utiliser au mieux toutes les sources disponibles d'information, y compris les rapports des organes intergouvernementaux et non-gouvernementaux qui suivent les développements qui, en Crimée, relèvent du mandat de l'UNESCO. Dans le même temps, il faudrait aussi mobiliser pleinement les organes de l'UNESCO chargés de surveiller et de faire appliquer les conventions et recommandations pertinentes.

Selon les informations préliminaires dont on dispose, Nils Muižnieks, Commissaire du Conseil de l'Europe aux droits de l'homme, qui, à ce jour, reste l'un des rares chefs de mission d'enquête à être parvenu à recueillir des données directement sur le terrain en Crimée l'an dernier (son rapport a été publié le 27 octobre 2014), prévoit d'effectuer une visite de suivi dans la péninsule annexée au début de l'automne si la situation le permet. Si cela se produisait, l'UNESCO pourrait l'inviter à recueillir des informations actualisées sur les domaines de compétence de l'Organisation.

Actions menées/prévues concernant la République autonome de Crimée (Ukraine)

1. Le présent rapport s'inscrit dans le cadre de l'application de la décision adoptée par les États membres à la 196^e session du Conseil exécutif sur le « suivi de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine) ». Toutes les actions de l'UNESCO ont été orientées par la résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 27 mars 2014 sur l'« Intégrité territoriale de l'Ukraine », dans laquelle l'Assemblée générale « affirme son attachement à la souveraineté, à l'indépendance politique, à l'unité et à l'intégrité territoriale de l'Ukraine à l'intérieur de ses frontières internationalement reconnues ».
2. Au titre du grand programme I, les écoles et établissements suivants appartiennent au Réseau du système des écoles associées de l'UNESCO (réSEAU) : Gymnasium n° 9 de la municipalité de Simferopol, République autonome de Crimée (Ukraine) ; école secondaire n° 14 délivrant les diplômes I à III, Simferopol, République autonome de Crimée (Ukraine) ; école secondaire Alexandre Pouchkine de Hourzouf, République autonome de Crimée (Ukraine) ; Lycée n° 1 de Sébastopol, République autonome de Crimée (Ukraine). Dans le cadre du réSEAU, ces écoles et établissements œuvrent à la concrétisation des idéaux de l'UNESCO afin de favoriser la compréhension internationale, la paix, le dialogue interculturel, le développement durable et une éducation de qualité dans la pratique. En cette qualité, ces écoles et établissements figurent sur la liste de diffusion du réSEAU, ont accès à ses outils de partage de l'information et ont été invités à prendre part aux plates-formes d'action collaborative en ligne du réSEAU, notamment celles ayant pour thème « Apprendre et échanger au sujet de la biodiversité » et « Citoyens du monde connectés pour le développement durable ». Le Secteur de l'éducation n'a pas reçu du Coordinateur national de rapports d'activité récents pour ces écoles et établissements.
3. Au titre du grand programme II, le Programme international de géosciences compte un projet existant en lien avec la République autonome de Crimée (Ukraine). Intitulé « De la mer Caspienne à la mer Méditerranée : changement environnemental et réponse humaine pendant le quaternaire » (mené depuis 2013, fin prévue en 2017), ce projet cherche à établir une corrélation interdisciplinaire et interrégionale entre des données géologiques, archéologiques, environnementales et anthropologiques, afin d'étudier les liens entre le changement environnemental et l'adaptation humaine pendant le quaternaire, de créer une structure pour le travail en réseau et le développement des capacités visant à élaborer de nouvelles initiatives de recherche interdisciplinaire, et de donner des conseils aux professionnels du patrimoine, aux responsables politiques et au grand public sur l'intérêt d'étudier le corridor Caspienne-mer Noire-Méditerranée, pour une meilleure compréhension de l'histoire eurasienne, des changements environnementaux et de leurs futurs impacts possibles sur les humains. Plusieurs partenaires ukrainiens ont participé à ce projet, sous la direction du Département de géologie physique et marine de l'Université nationale I. I. Mechnikov d'Odessa, qui avait envisagé de tenir une conférence plénière pour le projet en 2016 à Sébastopol (Ukraine).
4. Au titre du grand programme III, le Centre international pour l'enfance (ARTEK), situé à Hourzouf, en République autonome de Crimée (Ukraine) est devenu un centre de catégorie 2 placé sous l'égide de l'UNESCO en juillet 2007. Le centre avait pour objectif de promouvoir l'apprentissage de la vie en communauté, la tolérance, la compréhension et la connaissance des différents peuples, cultures, coutumes et traditions entre les jeunes à travers l'éducation artistique et la créativité. L'accord avec l'UNESCO a pris fin en juillet 2013 et peut être renouvelé conformément à la Stratégie globale intégrée concernant les instituts et centres de catégorie 2 placés sous l'égide de l'UNESCO.

5. Au titre du grand programme IV, un bien du patrimoine mondial – « la Cité antique de Chersonèse Taurique et sa chôra » – situé en République autonome de Crimée (Ukraine), a été inscrit sur la Liste du patrimoine mondial en 2013. Le Centre du patrimoine mondial continue de surveiller, dans la mesure du possible, l'état de conservation du bien, qui ne fait l'objet d'aucun rapport faisant état de menaces pour sa valeur universelle exceptionnelle de la part de partenaires de l'UNESCO, d'ONG ou d'autres organisations intergouvernementales concernées, dont l'ICOMOS et l'ICCROM. Aucun rapport sur l'état de conservation de ce bien du patrimoine mondial n'a été présenté à la dernière session du Comité du patrimoine mondial. En outre, on compte quatre sites inscrits sur la Liste indicative du patrimoine mondial de l'Ukraine situés en République autonome de Crimée (Ukraine) : le palais des Khans de Crimée à Bakhtchysaraï (2003) ; les postes de commerce et les fortifications sur les routes commerciales génoises, de la mer Méditerranée à la mer Noire (2010) ; le paysage culturel des « villes troglodytes » de la Gothie criméenne (2012) ; et les environs historiques de Bakhtchysaraï, capitale des Khans de Crimée (2012). Le Comité du patrimoine mondial n'a reçu aucune information spécifique au sujet des menaces qui pourraient peser sur ces sites.

S'agissant du patrimoine culturel en général, les autorités ukrainiennes compétentes ou les ONG spécialisées avec lesquelles le Secrétariat coopère pour suivre la situation n'ont reçu aucune information indiquant que le patrimoine culturel de Crimée (Ukraine) a subi des dégâts ou des destructions, ou qu'il a été mené des actions contraires aux dispositions de la Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (1954) et de ses deux protocoles (1954 et 1999).

Le suivi de la situation à cet égard continue d'être assuré par le Secrétariat en coopération avec ses partenaires, en particulier le Comité international du Bouclier bleu, qui réunit les réseaux internationaux de l'ICOM, de l'ICOMOS, du Conseil international des archives et de la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques, et les autorités ukrainiennes.

En ce qui concerne les biens culturels meubles, les institutions spécialisées avec lesquelles l'UNESCO coopère dans ce domaine, notamment INTERPOL et l'Organisation mondiale des douanes, n'ont pour le moment fait part d'aucun cas impliquant un trafic illicite d'objets culturels venant de Crimée (Ukraine). Pour ce qui est des musées, aucune information n'est parvenue au sujet de dommages ou de menaces.

Concernant la protection du patrimoine culturel subaquatique, le premier Centre d'archéologie subaquatique pour la région de la mer Noire a été inauguré en juin 2013 avec le soutien de l'UNESCO, en même temps que le premier musée ukrainien relatif au patrimoine culturel subaquatique, à Théodosie en Crimée (Ukraine). Au cours de la 5^e session de la Réunion des Parties à la Convention UNESCO de 2001 organisée à Paris en avril 2015, la délégation ukrainienne a indiqué que le Centre d'archéologie subaquatique pour la région de la mer Noire était rétabli à Nikolaïev (Ukraine).

Le Secteur de la culture et les secrétariats des conventions entretiennent des contacts avec leurs organisations partenaires, envoyant des demandes fréquentes d'informations actualisées.

6. Au titre du grand programme V, le Secrétariat a maintenu des contacts avec des organisations gouvernementales et non gouvernementales internationales en lien avec les questions relatives à la liberté d'expression et à la sécurité des journalistes en Ukraine et dans la région. Cela a concerné le Bureau de la Représentante pour la liberté des médias de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, ainsi

que le Conseil de l'Europe et l'Union européenne. En outre, des contacts ont été entretenus avec la Fédération internationale des journalistes et la Fédération européenne des journalistes, ainsi qu'avec les syndicats nationaux de journalistes dans la région, dont le Syndicat des médias indépendants d'Ukraine et le Syndicat national des journalistes d'Ukraine – ainsi qu'avec plusieurs ONG ukrainiennes concernant les professionnels des médias, qui appartiennent au Forum mondial pour le développement des médias, réseau international de groupes d'assistance aux médias qui met en avant l'importance de médias indépendants, pluralistes et viables pour le développement social et économique.



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt- dix-septième session

197 EX/5
Partie II Add.

PARIS, le 21 août 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE II

ACTIVITÉS INTERSECTORIELLES

Suivi de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine)

ADDENDUM

Résumé

Le présent document constitue un addendum au document 197 EX/5 Partie II sur le « Suivi de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine) » dans le cadre de la décision 196 EX/5 (II).

Le présent addendum fournit un complément d'information qui a été transmis au Secrétariat le 10 août, incluant une lettre de la délégation permanente de l'Ukraine datée du 7 août 2015, et un document intitulé « Observation du Porte-parole du Ministère ukrainien des affaires étrangères au sujet des tentatives de la Russie visant à s'appropriier des objets du patrimoine culturel ukrainien », communiqué le 3 août 2015.

La Directrice générale est prête à continuer de tenir le Conseil exécutif informé sur cette question dans les domaines de compétence de l'UNESCO, le cas échéant.

**Délégation permanente de l'Ukraine
auprès de l'UNESCO**

1, rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15
Tél./Fax : (33) 1 45 68 26 61
email : dl.ukraine@unesco-delegations.org

N° 2031/29-194/087-167

Paris, le 7 août 2015

Madame la Directrice générale,

En réponse à votre lettre du 11 juin 2015 (réf. : DG/15/4873), dans laquelle vous demandiez des informations sur les derniers faits survenus en République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine) dans les domaines de compétence de l'UNESCO, conformément à la décision pertinente de la 196^e session du Conseil exécutif de l'UNESCO, et pour faire suite aux informations en question reçues des autorités ukrainiennes et qui vous ont été transmises le 1^{er} juillet 2015, vous trouverez ci-joint l'Observation du Porte-parole du Ministère ukrainien des affaires étrangères au sujet des tentatives de la Russie visant à s'approprier des objets du patrimoine culturel ukrainien, datée du 3 août 2015.

Au vu de l'importance de ces informations, la délégation permanente de l'Ukraine saurait gré à l'UNESCO de bien vouloir formuler des observations à ce sujet de toute urgence et inclure ces informations dans la base de données du rapport de la Directrice générale adressé à la 197^e session du Conseil exécutif.

L'Ukraine est prête à vous fournir d'autres informations actualisées sur la situation en République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine) dans les domaines de compétence de l'UNESCO dès qu'elles seront disponibles.

Veillez agréer, Madame la Directrice générale, les assurances de ma très haute considération.

P. J. : 1 page

Oleh Shamshur
Ambassadeur, délégué permanent

S. E. Mme Irina Bokova
Directrice générale
UNESCO

Observation du Porte-parole du Ministère ukrainien des affaires étrangères au sujet des tentatives de la Russie visant à s'appropriier des objets du patrimoine culturel ukrainien

3 août, 19h33

La décision prise par les autorités russes d'inclure le territoire et les monuments de la réserve nationale de « Chersonèse » dans le registre unique du patrimoine culturel des peuples de la Fédération de Russie atteste l'ignorance des principes et normes du droit international de la part de la Russie.

Dans le contexte de l'occupation temporaire de la République autonome de Crimée et de Sébastopol par la Russie, cette décision ne saurait être considérée autrement que comme une tentative d'appropriation du patrimoine culturel de l'Ukraine. Il convient de rappeler que l'UNESCO a inclus le site ukrainien « La Cité antique de Chersonèse Taurique et sa chôra » (Sébastopol, Crimée) sur la Liste du patrimoine mondial en juin 2013. Il est protégé par cette organisation internationale.

Une tentative des envahisseurs russes de revendiquer un bien ukrainien du patrimoine mondial, qui est d'importance universelle, comme le leur ne peut rien changer pour l'ensemble du monde civilisé – « La Cité antique de Chersonèse Taurique et sa chôra » reste une contribution de l'Ukraine au trésor du patrimoine mondial de l'UNESCO. Cependant, les actes irresponsables des autorités d'occupation russes menacent l'existence de « Chersonèse » en tant que complexe historique et architectural intact.



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5
Partie II Add.2

PARIS, le 7 octobre 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE II

ACTIVITÉS INTERSECTORIELLES

Suivi de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine)

ADDENDUM 2

Résumé

Conformément à la décision 196 EX/5 (II) relative au suivi de la situation en République autonome de Crimée (Ukraine), la Directrice générale soumet à l'examen du Conseil exécutif le présent document, qui contient des informations supplémentaires fournies par l'Ambassadeur et Délégué permanent de l'Ukraine dans une lettre datée du 28 septembre 2015, accompagnée du résumé du Rapport de la mission d'évaluation de la situation des droits de l'homme en Crimée de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (6-18 juillet 2015) publié le 17 septembre 2015.

Постійне
представництво
України при ЮНЕСКО



Délégation permanente de
l'Ukraine auprès de
l'UNESCO

1, rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15
Tél/Fax(33) 1 45 68 26 61;
email dl.ukraine@unesco-delegations.org

№ 2031/29-194/087-184

Paris, le 28 septembre 2015

Madame la Directrice générale,

En réponse à votre lettre en date du 11 juin 2015 (DG/15/4873) demandant des informations sur les derniers développements de la situation en République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine) dans les domaines de compétence de l'UNESCO, conformément à la décision adoptée à ce sujet par le Conseil exécutif de l'Organisation à sa 196^e session, et pour compléter les informations fournies en conséquence par les autorités ukrainiennes, qui vous ont été transmises le 1^{er} juillet 2015, ainsi que l'addendum du 7 août 2015, veuillez trouver ci-joint le résumé du **Rapport de la mission d'évaluation de la situation des droits de l'homme en Crimée** (6-18 juillet 2015) menée conjointement par le Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme et la Haute-Commissaire aux minorités nationales de l'OSCE. La version complète du Rapport est disponible à l'adresse suivante : <http://www.osce.org/odihr/180596>.

Compte tenu des importantes mises à jour sur la situation en République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine) dans les domaines relevant de la compétence de l'UNESCO contenues dans le présent document, la délégation permanente de l'Ukraine vous serait reconnaissante de bien vouloir inclure les informations pertinentes figurant dans le Rapport susmentionné dans les données utilisées pour établir le rapport que vous présenterez au Conseil exécutif à sa 197^e session.

L'Ukraine est prête à fournir, dès que possible, de nouvelles informations sur la situation en République autonome de Crimée et dans la ville de Sébastopol (Ukraine) dans les domaines de compétence de l'UNESCO.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de ma haute considération.

[signé]

Oleh Shamshur
Ambassadeur, Délégué permanent

Pièces jointes : 5 pages

S. E. Mme Irina Bokova
Directrice générale de l'UNESCO

ORGANISATION POUR LA SÉCURITÉ ET LA COOPÉRATION EN EUROPE

Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme et Haute-Commissaire aux minorités nationales

Rapport de la mission d'évaluation de la situation des droits de l'homme en Crimée (6-18 juillet 2015)

Publié le 17 septembre 2015

Résumé

1. Suite à l'invitation formulée le 15 juin 2015 par le Gouvernement ukrainien, le Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme (BIDDH) et la Haute-Commissaire aux minorités nationales (HCMN) de l'OSCE ont effectué une mission conjointe d'évaluation de la situation des droits de l'homme en Crimée du 6 au 18 juillet 2015.
2. La mission d'évaluation a évalué la situation actuelle des droits de l'homme en Crimée, y compris celle des groupes minoritaires, en tenant compte des événements survenus depuis la publication du précédent rapport BIDDH/HCMN sur l'Ukraine¹ en mai 2014, c'est-à-dire peu après l'occupation et l'annexion de la Crimée par la Fédération de Russie².
3. Il est à noter que les plus graves atteintes actuellement portées aux droits de l'homme en Crimée correspondent largement aux problèmes et aux tendances négatives mis en évidence par cette précédente évaluation du BIDDH et de la Haute-Commissaire, et auxquels ces derniers avaient appelé les autorités de fait en Crimée à remédier³.
4. En dépit du mandat clair qui leur est confié pour surveiller la situation des droits de l'homme en Crimée, les organismes et les experts indépendants de l'OSCE, des Nations Unies et du Conseil de l'Europe ont tous vu leur accès à la péninsule totalement ou partiellement restreint depuis l'annexion. Les autorités de fait en Crimée n'ayant pas répondu aux demandes visant à

¹ OSCE, BIDDH/HCMN. Rapport de la mission d'évaluation de la situation des droits de l'homme en Ukraine. La Haye/Varsovie : 12 mai 2014. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.osce.org/odihr/118476>.

² Note de terminologie : dans le présent rapport, le terme « occupation » fait référence au contrôle exercé par les forces de la Fédération de Russie sur la Crimée depuis la fin de février 2014 (voir également la note 15), tandis que le terme « annexion » désigne l'intégration à la Fédération de Russie des institutions criméennes, qui sont assujetties au cadre juridique russe depuis le 21 mars 2014 (voir la note 17). Concernant le statut de la Crimée, voir également la résolution 68/262 de l'Assemblée générale des Nations Unies, « Intégrité territoriale de l'Ukraine », adoptée le 27 mars 2014 (UN Doc. A/RES/68/262).

³ Dans leur rapport conjoint de 2014 (voir la note 1), le BIDDH et la Haute-Commissaire adressaient des recommandations aux autorités de fait en Crimée, entre autres : (i) appliquer le principe selon lequel le changement des autorités qui contrôlent la Crimée de façon effective ne doit pas entraîner de recul de l'exercice des droits, en mettant l'accent sur le principe de la non-discrimination ; (ii) garantir que tous les individus résidant de manière permanente en Crimée, y compris les citoyens russes et ukrainiens, conservent tous leurs droits, notamment le statut de résident permanent, les droits en matière d'emploi et les droits fonciers et de propriété, sans discrimination de la part des autorités ou d'acteurs privés ; (iii) protéger les participants à des réunions publiques contre les attaques, les actes de harcèlement et les intimidations ; (iv) protéger les journalistes et les militants contre les attaques, les menaces, les actes de harcèlement et les intimidations, pour leur permettre d'exercer leurs activités librement et sans crainte ; (v) protéger toutes les personnes contre les détentions arbitraires ou illégales, les mauvais traitements ou la torture en détention ; (vi) respecter pleinement les droits des personnes détenues en vertu de la loi à un procès équitable et à une procédure régulière ; (vii) instruire et sanctionner avec la diligence voulue les violations des droits de l'homme, en particulier lorsqu'elles visent des militants, des journalistes et des groupes vulnérables ou minoritaires ; (viii) dissoudre rapidement les groupes d'« autodéfense » et tout autre groupe exerçant de fait les fonctions des agents des forces de l'ordre.

faciliter l'accès de la mission d'évaluation à la péninsule⁴, celle-ci a effectué l'essentiel de ses activités de collecte d'informations et de recherche en Ukraine continentale et au moyen d'entretiens à distance avec des contacts pertinents en Crimée et ailleurs.

5. Par le biais de réunions et d'entretiens approfondis menés avec plus d'une centaine d'acteurs de la société civile, de représentants des autorités ukrainiennes et de personnes déplacées à l'intérieur du pays ou ayant traversé la frontière, la mission d'évaluation a recueilli de nombreux récits crédibles, cohérents et convaincants relatifs à des violations des droits de l'homme et à des irrégularités juridiques ayant lieu en Crimée, dont certaines sont graves. Les allégations documentées et les tendances identifiées par la mission appellent une action urgente des autorités de fait en Crimée, et soulignent la nécessité que des organismes internationaux impartiaux effectuent un suivi indépendant et systématique de la situation des droits de l'homme dans la péninsule.

6. Les changements opérés au sein du gouvernement et dans le cadre juridique en vigueur en Crimée du fait de l'annexion ont eu une incidence considérable sur l'exercice de l'ensemble des droits et libertés fondamentaux par les résidents, en particulier ceux qui étaient opposés à l'annexion, n'ont pas pu refuser l'attribution de la nationalité russe qui leur a été imposée, et/ou n'ont pas cherché à se procurer de passeport russe.

7. Les libertés fondamentales de réunion, d'association, de mouvement, d'expression et d'accès à l'information ont toutes été restreintes, d'une manière ou d'une autre : mesures officielles ou ciblage sporadique d'individus ou de communautés représentant des opinions, des voix ou des structures sociopolitiques contraires.

8. L'obligation pour les organisations non gouvernementales (ONG), les médias et les organisations religieuses de se réenregistrer auprès de la Fédération de Russie aurait été utilisée contre ceux qui sont opposés au pouvoir russe, limitant considérablement la liberté d'association, restreignant le champ d'action de la société civile, et faisant fortement chuter le nombre de voix indépendantes présentes dans le paysage médiatique.

9. Par le biais du système judiciaire, les autorités de fait en Crimée ont porté, en vertu du droit pénal russe, de vagues accusations d'« extrémisme » et de « séparatisme » contre tout un éventail de rassemblements, de discours et d'activités, et ce parfois de façon rétroactive, pour des faits antérieurs à l'annexion et/ou survenus hors de Crimée, en Ukraine continentale. Les entretiens menés avec les personnes et entités visées et les principaux documents examinés par la mission d'évaluation semblent indiquer que bon nombre de ces avertissements, enquêtes et actions pénaux reposent sur des motifs politiques (ils visent des militants, des journalistes et des membres de communautés minoritaires pro-ukrainiens), et qu'il n'existe pas de garantie de procédure régulière pour l'accusé, ni de recours effectif en cas d'allégation de violation de procédure.

10. En revanche, aucune enquête proactive ni action pénale ne semble avoir été lancée contre les groupes d'« autodéfense » pro-russes accusés d'avoir commis de graves violations des droits de l'homme au début de l'occupation de la Crimée et depuis. Ces violations présumées comprennent des disparitions, des exécutions extrajudiciaires, des actes de torture et des mauvais traitements, comme le BIDDH et la Haute-Commissaire l'avaient signalé dans leur rapport conjoint de 2014⁵. Depuis, ces groupes d'« autodéfense » auraient continué, sans fondement juridique valable, d'intimider, de harceler et de placer en détention des personnes résidant en Crimée, notamment celles soupçonnées de s'opposer au pouvoir russe, et de saisir leurs biens.

⁴ Lettre du Directeur du BIDDH à M. Sergueï Aksionov en date du 2 avril 2015. Le 11 juin 2015, le Département de gestion des archives du Conseil des ministres de la Crimée a accusé réception de la lettre (sur demande), notifiant au BIDDH que celle-ci avait été examinée par M. Aksionov et transmise à Mme Lioudmila Loubina, Commissaire aux droits de l'homme de la Crimée, dans le document n° 6158/01-01 (en date du 8 avril 2015).

⁵ Voir le rapport conjoint BIDDH/HCMN de 2014 (note 1), paragraphes 88, 109 et suivants.

11. Sur le plan de la responsabilité, la Cour européenne des droits de l'homme a prolongé jusqu'au 25 septembre 2015 le délai qu'elle avait accordé à la Fédération de Russie pour soumettre ses observations sur la recevabilité de deux requêtes interétatiques introduites contre elle par l'Ukraine – concernant notamment l'attribution imposée de la nationalité russe, la discrimination, le droit au respect des biens et au respect de la vie privée, et l'interdiction de la torture et des mauvais traitements⁶. Pendant ce délai supplémentaire, la Cour constitutionnelle de la Fédération de Russie a rendu, le 14 juillet 2015, une décision préoccupante disposant que le gouvernement n'est pas tenu d'appliquer les arrêts de la Cour européenne des droits de l'homme si ceux-ci vont à l'encontre de la Constitution russe⁷. Une telle décision, apparemment contraire aux obligations qui incombent à la Fédération de Russie en vertu du droit international des traités⁸, pourrait davantage porter atteinte au droit à un recours effectif pour les requérants et compromettre l'exécution des arrêts de la Cour européenne pour les futures actions, notamment les dizaines de requêtes individuelles déjà présentées devant la Cour qui sont liées aux événements survenus récemment en Crimée.

12. Dans le domaine des droits économiques, sociaux et culturels, l'attribution imposée de la nationalité russe aux résidents de Crimée et la soumission de ces derniers à la législation russe posent des problèmes aux citoyens ukrainiens qui n'ont pas demandé de passeport russe (bien que la nationalité russe leur soit nommément imposée). Sans ce passeport, les résidents sont confrontés à des obstacles dans tous les aspects de leur vie, notamment pour le réenregistrement et/ou la vente de biens et d'entreprises privées, l'obtention ou la conservation d'un emploi et l'accès à l'éducation, aux soins de santé ou à d'autres services sociaux. Par ailleurs, les cours de langue et l'enseignement de la langue maternelle en ukrainien et en tatar criméen auraient été réduits dans les établissements scolaires et les universités de la péninsule, nuisant à la jouissance des droits culturels et linguistiques des communautés concernées.

13. Dans le système pénitentiaire, plus de 2 000 condamnés incarcérés en Crimée au moment de l'annexion n'auraient pas eu la possibilité de refuser l'attribution obligatoire de la nationalité russe, n'auraient pas bénéficié des amnisties et libertés conditionnelles accordées par l'Ukraine en 2014, et pourraient être transférés dans des colonies pénitentiaires en Russie continentale, comme cela se serait produit dans certains cas. En outre, les consommateurs de drogues injectables et les personnes vivant avec le VIH/sida placées dans le centre de détention préventive et trois colonies pénitentiaires de Crimée n'auraient pas reçu les soins médicaux dont ils ont besoin.

14. L'existence de registres cadastraux, de nationalité et d'état civil et de systèmes judiciaire et de retraite doubles ou parallèles s'appliquant aux mêmes personnes et aux mêmes biens exacerbe les problèmes juridiques et pratiques énumérés ci-dessus. Comme ni la Russie ni l'Ukraine ne reconnaissent les documents officiels concernant la Crimée émis par l'autre pays, les résidents se retrouvent coincés entre deux systèmes juridiques et réglementaires contradictoires qui se recouvrent partiellement. Pour contourner ces difficultés, de nombreux résidents conservent les deux passeports, bien que ni la Russie ni l'Ukraine ne reconnaissent leur double nationalité⁹.

⁶ Communiqué de presse rédigé par le greffe de la Cour européenne des droits de l'homme. « La Cour européenne des droits de l'homme prolonge le délai accordé à la Russie pour soumettre ses observations sur la recevabilité des requêtes relatives à la Crimée et à l'Est de l'Ukraine ». Document ECHR 122 (2015), publié le 13 avril 2015.

⁷ Voir la déclaration de la Cour constitutionnelle russe au sujet de cette décision, à l'adresse suivante : <http://www.ksrf.ru/ru/News/Pages/ViewItem.aspx?ParamId=3244>.

⁸ L'article 27 de la Convention de Vienne sur le droit des traités (1969) dispose qu'« une partie ne peut invoquer les dispositions de son droit interne comme justifiant la non-exécution d'un traité ».

⁹ Voir l'article 5 (4) de la loi ukrainienne n° 1207-VII relative aux « garanties juridiques des droits et libertés des citoyens en territoire ukrainien temporairement occupé » ; l'article 6 (1) de la loi fédérale russe n° 62-FZ relative à la « nationalité russe » ; et l'article 62 de la Constitution de la Fédération de Russie.

15. La mission d'évaluation a recueilli de nombreux récits de résidents et de personnes déplacées en Crimée qui ont été dans l'impossibilité de vendre leurs biens ou leurs entreprises, d'obtenir des certificats de naissance ukrainiens pour les nouveau-nés, ou de faire reconnaître un divorce prononcé en Crimée par les autorités ukrainiennes, ce qui a entraîné des restrictions de la liberté de mouvement de nombreux enfants de famille monoparentale, en vertu de la nouvelle réglementation ukrainienne relative aux voyages dans la péninsule. En outre, les élèves des lycées de Crimée diplômés après l'annexion n'ont pas pu s'inscrire dans des universités ukrainiennes avec un diplôme délivré par des autorités non reconnues (et en l'absence de possibilités suffisantes d'obtenir des qualifications équivalentes), provoquant des vagues de migration de familles ayant des enfants en âge d'être scolarisés de la Crimée vers l'Ukraine continentale.

16. La mission d'évaluation a établi, en Crimée, que les Tatars et les Ukrainiens de Crimée ouvertement favorables à l'intégrité territoriale de l'Ukraine et défavorables aux autorités de fait se trouvaient encore dans une position particulièrement vulnérable. La cessation des activités du Medjlis, assemblée autonome des Tatars de Crimée, et l'intimidation, l'expulsion et l'incarcération de dirigeants importants de cet organe ont eu un effet négatif sur l'exercice des droits politiques et civils des personnes de cette communauté.

17. Contraindre de fait les médias dirigés par la communauté tatar, comme ATR, à fermer en refusant de les enregistrer a non seulement restreint la liberté des médias et l'accès à l'information, mais également privé la communauté des Tatars de Crimée d'un instrument essentiel pour conserver et renforcer son identité.

18. L'espace accordé à la culture ukrainienne en Crimée, annexée illégalement, a lui aussi diminué. Les éléments culturels, religieux et symboliques de l'identité ukrainienne ont été restreints ou supprimés par diverses mesures administratives ou répressives. Dans la péninsule, les attitudes hostiles envers les résidents qui sont favorables à l'intégrité territoriale de l'Ukraine, arborent des symboles étatiques et culturels ukrainiens et célèbrent publiquement les dates importantes de la culture et de l'histoire du pays sont courantes.

19. L'enseignement de la langue ukrainienne et en ukrainien est en train de disparaître. La pression exercée sur les établissements scolaires, les enseignants, les parents et les enfants pour le supprimer s'accroît, ce qui réduit encore la présence de la langue et de la culture ukrainiennes dans la péninsule. Quant à l'enseignement de la langue tatar et en tatar, il continue de se heurter à des obstacles.

20. Comme ses engagements internationaux en matière de droits de l'homme et la Constitution de l'Ukraine l'y obligent¹⁰, le Gouvernement ukrainien a adopté de nombreuses mesures afin de répondre aux besoins de ses citoyens restés en Crimée ou déplacés hors de la péninsule, bien qu'il ne contrôle pas ce territoire dans la pratique. Ces mesures seraient particulièrement efficaces lorsqu'elles sont associées à des campagnes de sensibilisation visant à informer les populations concernées des solutions qui existent pour surmonter les difficultés auxquelles elles font face. Cependant, de nombreux citoyens touchés par les problèmes politiques et sécuritaires qui se sont posés en Crimée au cours de l'année écoulée ont appelé de leurs vœux une augmentation de l'aide et de l'assistance administrative fournie par le Gouvernement ukrainien pour les surmonter, notamment pour ce qui concerne l'accès au registre d'état civil et à l'éducation et l'obtention de pièces d'identité ou d'autres documents officiels. Par ailleurs, les personnes qui font des allers-retours entre la Crimée et l'Ukraine continentale ont critiqué les restrictions récemment renforcées de la liberté de mouvement entre les deux régions, ainsi que l'insuffisance des infrastructures aux points de passage.

¹⁰ Voir l'article 25 de la Constitution de l'Ukraine : « Un citoyen ukrainien ne peut être privé de sa nationalité ni du droit de changer de nationalité. Un citoyen ukrainien ne peut être expulsé d'Ukraine ni extradé vers un autre État. L'Ukraine garantit les soins et la protection de ses citoyens à l'étranger ».

21. La Fédération de Russie est également tenue, à travers les autorités de fait en Crimée, de respecter, protéger et assurer les droits et libertés fondamentaux des personnes dans la péninsule, conformément aux traités internationaux auxquels elle est partie, ainsi qu'à ses engagements en matière de défense de ces droits et libertés en tant qu'État participant de l'OSCE. Les engagements pris à l'égard de l'OSCE englobent les obligations qui incombent à la Fédération de Russie en vertu du droit international relatif aux droits de l'homme et du droit humanitaire international du fait de son rôle de puissance occupante exerçant un contrôle effectif sur la Crimée.



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5
Partie III

PARIS, le 27 août 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE III

**RAPPORT PÉRIODIQUE SUR LES ÉVALUATIONS
DU SERVICE D'ÉVALUATION ET D'AUDIT (IOS)**

Résumé

Conformément à la décision 186 EX/6 (VI), le présent rapport contient un résumé des évaluations récemment achevées, à savoir :

1. Évaluation du Programme mondial pour l'évaluation des ressources en eau.
2. Évaluation de l'Enseignement et de la formation techniques et professionnels.
3. Évaluation de la thématique Culture et développement durable.
4. Enseignements tirés de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO en Afrique.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 35.

INTRODUCTION

1. À sa 186^e session, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de continuer à lui faire périodiquement rapport sur les évaluations achevées (décision 186 EX/6 (VI)). Le Service d'évaluation et d'audit (IOS) présente ci-après un résumé de quatre évaluations achevées récemment. Les constatations, conclusions et recommandations détaillées sont présentées dans les rapports d'évaluation complets, qui sont disponibles, accompagnés des réponses de la direction, sur le site Web d'IOS : www.unesco.org/ios.

2. Les évaluations suivantes sont prévues pour la fin de 2015 : (1) les mécanismes mondiaux et régionaux de coordination de l'Éducation pour tous, (2) l'action de l'UNESCO en matière d'éducation dans les situations de transition et d'urgence, (3) les conventions régionales relatives à l'enseignement supérieur, (4) le Réseau du système des écoles associées de l'UNESCO (réSEAU). Par ailleurs, IOS continuera de fournir un soutien aux évaluations conduites par les secteurs et les bureaux hors Siège, conformément à la nouvelle [Politique d'évaluation de l'UNESCO](#).

ÉVALUATIONS ACHEVÉES

1. ÉVALUATION DU PROGRAMME MONDIAL POUR L'ÉVALUATION DES RESSOURCES EN EAU

Contexte et objet

3. Le Programme mondial pour l'évaluation des ressources en eau (WWAP) a été créé en 2000. Le WWAP, qui relève de l'UNESCO, est chargé de publier le Rapport mondial sur la mise en valeur des ressources en eau (WWDR), un rapport d'ONU-Eau. L'évaluation avait avant tout pour objet d'examiner l'efficacité du WWAP – c'est-à-dire ses activités, ses productions et ses résultats –, en mettant l'accent sur le WWDR. L'évaluation s'est plus précisément intéressée à quatre aspects : (1) le WWDR (approche, contenu, qualité, ligne d'action et influence dans le milieu universitaire) ; (2) l'orientation stratégique du WWAP et de ses autres activités hors WWDR ; (3) le cadre institutionnel du WWAP ; (4) la viabilité financière du WWAP (budget, effectifs et locaux).

4. L'évaluation a été conduite au cours du premier semestre de 2015 par une équipe d'évaluateurs externes en collaboration avec le Service d'évaluation et d'audit (IOS). La méthodologie suivie comprenait une vaste étude théorique, une analyse bibliographique systématique, une enquête auprès des parties prenantes et des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés. Pour compléter la présente évaluation, une mission d'audit portant sur les processus et les contrôles administratifs a été entreprise.

Conclusions

5. Les principales réalisations du WWAP sont les suivantes : le WWDR est un rapport phare des Nations Unies consacré à l'eau, fondé sur une vaste démarche collaborative dans le cadre d'ONU-Eau. Sa publication périodique constitue l'une des principales réalisations du WWAP. La capacité et l'expérience en matière de gestion et de coordination de la production de ce rapport constituent d'importants atouts de l'équipe du WWAP. Le WWDR est l'un des rapports les plus visibles que produit l'UNESCO (d'après les critères suivants : visites du site Web, téléchargements du rapport, couverture de la presse internationale). Il ressort d'une analyse bibliographique complète que le WWDR demeure une source d'informations faisant autorité sur les ressources en eau douce. Le WWAP a lancé avec succès une initiative sur les données ventilées par sexe dans le contexte de l'eau et du développement durable.

6. Conformément à l'objet de l'évaluation, qui est en partie formative, une grande partie de celle-ci a été consacrée à relever les difficultés, dont les principales sont présentées ci-après :

- (a) Les secteurs non concernés par l'eau ne sont pas suffisamment consultés ou ne participent pas suffisamment à l'élaboration du WWDR, ni à sa diffusion et à sa communication.
- (b) Le passage de la publication triennale du WWDR à sa parution annuelle a conduit à une méthode d'établissement du rapport moins exhaustive et moins étayée par des données, ce qui aura probablement des incidences sur son statut et son utilisation d'ensemble.
- (c) Les différentes entités concernées ne disposent pas d'une stratégie de communication claire et coordonnée en ce qui concerne le WWDR. Il n'existe pas non plus d'approche claire et cohérente de la valorisation de la marque WWDR.
- (d) Dans l'ensemble, les activités de programme du WWAP autres que le WWDR ont connu un déclin général ces dernières années, principalement en raison des contraintes financières.
- (e) Le WWAP s'est écarté de son mandat initial. Si le WWDR figure bien au cœur de sa mission, ce n'est pas le cas de certaines de ses autres activités.
- (f) Le programme *Du conflit potentiel au potentiel de coopération* (PCCP) n'est pas suffisamment en accord et en lien logique avec la mission fondamentale du WWAP et les besoins qui apparaissent à l'échelle mondiale en matière de données et de suivi relatifs à l'eau.
- (g) Bien que plusieurs éditions consécutives du WWDR aient communiqué sur les aspects des OMD relatifs à l'eau, elles n'ont pas joué de rôle décisif à cet égard.
- (h) Les capacités du WWAP s'agissant de mobiliser les entités de l'UNESCO qui constituent son réseau relatif à l'eau afin qu'elles contribuent au WWDR et au travail analytique de fond demeurent sous-exploitées.
- (i) Dans le cadre d'ONU-Eau, ces dernières années, le WWAP n'a pas clairement pris position dans le déroulement des discussions sur le suivi et l'évaluation des différentes questions liées à l'eau.
- (j) Ces dernières années, malgré d'importantes coupes budgétaires dans le secteur public italien, le Gouvernement de l'Italie a maintenu son généreux soutien financier au WWAP. Dans le même temps, l'irrégularité des versements au cours de la période 2007-2013 du Fonds-en-dépôt, ainsi, plus récemment, qu'une réduction des versements dans le cadre de la nouvelle loi, ont lourdement pesé sur les activités du WWAP, l'UNESCO intervenant parfois pour assurer sa stabilité financière. En dépit de quelques campagnes fructueuses de collecte de fonds, le WWAP ne s'est pas suffisamment impliqué dans la levée de fonds et manque d'une véritable stratégie à cet égard.
- (k) Le WWAP manque actuellement des compétences internes requises pour enrichir les travaux analytiques (en matière de données et d'évaluation, par exemple) sur lesquels repose le WWDR.
- (l) Même si dans le cadre de la direction par intérim actuelle le WWAP peut continuer à assurer les activités habituelles, le type de décisions stratégiques nécessaires pour renforcer l'axe et le positionnement stratégiques du WWAP requiert un coordinateur exécutif à plus long terme.

- (m) Pour de multiples raisons, les locaux actuels du WWAP ne sont pas propices à une mise en œuvre satisfaisante et durable de son mandat.

Perspectives

7. À partir des conclusions qui précèdent, l'évaluation présente les principales recommandations suivantes :

- (a) Le WWAP doit renforcer sa contribution de fonds au WWDR (c'est-à-dire accroître la quantité et le degré d'approfondissement du travail analytique sur lequel s'appuie le Rapport).
- (b) Le WWAP doit adopter des approches innovantes s'agissant de collecter des études de cas et des données relatives aux indicateurs et d'en faire rapport.
- (c) L'UNESCO, en consultation avec ONU-Eau, doit élaborer et appliquer une stratégie de communication coordonnée en ce qui concerne le WWDR.
- (d) Le WWAP doit renforcer son axe stratégique, en donnant la priorité au WWDR et aux activités analytiques qui y contribuent directement.
- (e) L'UNESCO doit s'efforcer, en collaboration avec les membres d'ONU-Eau, de faire du WWDR (et plus particulièrement du rapport de synthèse publié tous les cinq ans), un mécanisme incontournable de communication de données sur l'objectif de développement durable lié à l'eau (ODD 6) à l'échelle du système des Nations Unies.
- (f) Le WWAP doit adopter une approche plus systématique de la collecte de fonds extrabudgétaires.
- (g) L'UNESCO, en consultation avec les principales parties concernées, doit préparer le déménagement du WWAP de Pérouse.
- (h) L'UNESCO doit nommer un coordinateur permanent au WWAP, de façon à ce que le WWAP puisse appliquer comme il convient les recommandations susmentionnées.

2. ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS (EFTP)

Contexte et objet

8. La [stratégie de l'UNESCO pour l'EFTP](#) visait à orienter l'action de l'Organisation dans ce domaine de 2010 à 2015. Ce domaine thématique a été inscrit par les États membres de l'UNESCO parmi les quatre grandes priorités du secteur de l'éducation (avec l'alphabétisation, les enseignants et la politique et la planification sectorielles), manifestant ainsi leur volonté de privilégier le renforcement des capacités relatives à l'EFTP. Compte tenu de la priorité croissante accordée à l'EFTP au sein de l'UNESCO et du fait que la stratégie en vigueur en matière d'EFTP arrive à terme à la fin de 2015, son évaluation était bienvenue. L'objet de l'évaluation est double : (1) évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie actuelle pour l'EFTP (intérêt, efficacité, efficience, durabilité et coopération avec des partenaires) et (2) étayer la proposition de suivi de la stratégie compte tenu des enseignements tirés et du débat mondial qui se tient autour du programme de développement pour l'après-2015.

9. L'évaluation a été conduite au cours du premier semestre 2015 par une équipe de quatre évaluateurs externes disposant d'une connaissance approfondie de l'EFTP et de deux évaluateurs du Service d'évaluation et d'audit de l'UNESCO. La méthodologie de l'évaluation suivie comprenait une vaste étude théorique, plusieurs visites de sites, trois enquêtes auprès des parties prenantes et des entretiens semi-directifs avec des partenaires et des parties prenantes clés.

Conclusions

10. La présente évaluation retient les principales réalisations suivantes :

- (a) Les activités de l'UNESCO en faveur de l'EFTP sont d'une grande pertinence eu égard au mandat de l'Organisation, aux nouveaux enjeux socioéconomiques mondiaux et aux besoins nationaux. Au cours de la période 2010-2015, l'UNESCO s'est imposée comme une autorité dans le domaine de l'EFTP, notamment dans le cadre du troisième Congrès international sur l'EFTP et du Consensus de Shanghai qui en a résulté. La mise en place d'une communauté UNESCO pour l'EFTP (un réseau informel de spécialistes de l'éducation chargés de dossiers de projets relatifs à l'EFTP au Siège, au Centre international UNESCO-UNEVOC et dans les unités hors Siège) s'est révélée très bénéfique et a contribué dans l'ensemble à renforcer la position de l'UNESCO sur le terrain.
- (b) La conception de l'EFTP telle que l'entend l'UNESCO va au-delà de l'objectif économique qui consiste à doter les personnes de compétences professionnelles. Elle a tenu à l'échelle mondiale un rôle de premier plan s'agissant d'élargir les concepts de l'EFTP en abordant des questions proches du mandat de l'UNESCO – comme l'équité, la justice sociale, l'apprentissage tout au long de la vie et le développement durable – dans le cadre des réformes nationales sur l'EFTP. Cette dimension humaniste distingue clairement l'UNESCO des autres acteurs internationaux œuvrant dans ce domaine.
- (c) L'UNESCO, qui exerce un mandat mondial en matière d'EFTP et un rôle normatif officiel à tous les degrés de l'enseignement, gère également un réseau mondial sans équivalent : le réseau UNEVOC, qui rassemble des ministères, des organismes nationaux chargés de l'EFTP et des établissements de recherche et de formation au niveau national, sous la coordination du Centre international UNESCO-UNEVOC.
- (d) Les parties prenantes à différents niveaux (mondial, régional et national) reconnaissent la capacité de mobilisation de l'UNESCO. Il ressort de l'évaluation que l'UNESCO est parvenue à rassembler des organisations internationales œuvrant dans le domaine de l'EFTP, notamment à l'échelon mondial (par le biais du Groupe interinstitutions sur l'Enseignement et formation techniques et professionnels et ses sous-groupes de travail consacrés à des domaines thématiques prioritaires, par exemple) en vue de coopérer sur des enjeux clés et de produire des publications conjointes.
- (e) L'action de l'UNESCO dans les trois axes d'action de sa Stratégie pour l'EFTP, ainsi que sa conception de l'EFTP, sont hautement appréciées :
 - l'aide à la formulation des politiques apportée par l'UNESCO a été jugée utile dans la plupart des contextes nationaux et son expertise a été très appréciée au niveau national. Les activités de renforcement des capacités, l'aide à la formulation des politiques et l'examen des politiques viennent dans la plupart des cas nourrir les débats en cours sur le sujet et/ou ses développements ;
 - le travail conceptuel et normatif mené par l'UNESCO est considéré comme une aide précieuse pour les États membres qui cherchent à établir et à améliorer leurs systèmes d'EFTP. Les publications clés, la clarification des concepts et les instruments normatifs sont autant d'activités à travers lesquelles l'UNESCO apporte une réelle valeur ajoutée ;
 - la fonction de l'UNESCO de centre d'échange d'information, principalement assurée par le Centre international UNESCO-UNEVOC, est très appréciée des différentes catégories de parties prenantes, parmi lesquelles les centres UNEVOC. Par ailleurs,

le troisième Congrès international sur l'EFTP (2012) et le Consensus de Shanghai qui en découle sont bien connus des responsables politiques chargés de l'EFTP, et servent de référence pour sensibiliser les pouvoirs publics dans ce domaine.

11. Un certain nombre de difficultés ont également été relevées, notamment :
- (a) L'UNESCO accomplit un grand nombre de choses avec des ressources limitées, mais fait appel à un nombre insuffisant de personnes, au lieu d'obtenir des résultats en recourant de plus en plus à ses vastes réseaux et à ses partenaires, surtout si l'on considère les contraintes financières actuelles et à venir. Cela nuit à l'efficacité de l'Organisation et à sa durabilité, en particulier aux niveaux national et régional.
 - (b) Le potentiel de la communauté UNESCO pour l'EFTP n'est pas encore pleinement exploité car les rôles et responsabilités ne sont pas perçus de manière cohérente par l'ensemble des personnes et des entités. De plus, le rôle des bureaux régionaux et la participation des instituts de catégorie 1 du domaine de l'éducation et de celle du personnel de l'UNESCO chargé de domaines thématiques connexes dans la mise en œuvre de la Stratégie n'ont pas été optimisés jusqu'à présent.
 - (c) La gestion du réseau mondial unique UNEVOC est une valeur ajoutée essentielle, qui permet d'élargir la portée de l'UNESCO au sein des États membres. Malgré quelques progrès concernant la restructuration du Réseau en 2010, son potentiel n'a pas encore été totalement exploité et ne s'inscrit pas encore dans la durée en pratique. Le niveau d'activité encore insuffisant de certains centres de l'UNEVOC et la capacité organisationnelle limitée des entités de l'UNESCO opérant dans le domaine de l'EFTP s'agissant de gérer et de mobiliser les centres, notamment à l'échelon régional, compromettent la réalisation de cet objectif.
 - (d) L'efficacité et la durabilité des activités de l'UNESCO au niveau national sont compromises à la fois par l'absence d'une approche stratégique à plus long terme, envisageant la consolidation de résultats à moyen ou à plus long terme, et par l'adhésion institutionnelle et la participation encore limitées d'un plus large éventail d'acteurs et de partenaires.
 - (e) Malgré l'élargissement de sa portée et de sa collaboration avec des organisations, aux niveaux régional et national, l'UNESCO a laissé passer quelques occasions de collaborer avec d'autres organisations actives dans le domaine de l'EFTP. En réalité, ces organisations ne sont pas toujours informées des activités menées par l'UNESCO dans les mêmes régions/pays.
 - (f) La Stratégie de l'UNESCO pour l'EFTP (2010-2015) a aidé l'UNESCO à structurer et à mieux organiser son travail en interne, mais son utilité en tant que document a jusqu'à présent été moindre pour ce qui est de diffuser les messages de l'Organisation sur l'EFTP aux niveaux mondial, régional et national.

Perspectives

12. À partir des conclusions qui précèdent, l'évaluation présente les recommandations qui devraient conduire aux résultats suivants. De plus amples détails concernant les mesures proposées figurent dans le rapport d'évaluation.

- (a) Une capacité organisationnelle (en termes de ressources financières et humaines) répondant aux besoins relatifs à la mise en œuvre effective du mandat de l'UNESCO dans le domaine de l'EFTP dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015. Cela suppose une communauté UNESCO pour l'EFTP renforcée,

précisant clairement les responsabilités et obligations redditionnelles de chacune de ses entités.

- (b) Un réseau dynamique de centres UNEVOC actifs, qui contribuent à la coopération internationale, au renforcement des capacités et à l'élaboration des politiques dans les États membres et qui collaborent pleinement avec les entités de l'UNESCO concernées, en particulier au niveau (sous-)régional, en s'efforçant d'élargir leur portée et d'accroître les possibilités d'échange des connaissances, de développement des capacités et d'aide à la formulation des politiques.
- (c) Des interventions nationales et régionales planifiées, conçues, mises en œuvre et suivies en totale conformité avec le stade d'élaboration des politiques dans un pays/une région et intégrées au débat plus général sur les politiques relatives à l'EFTP afin de garantir l'efficacité et la durabilité de l'action de l'UNESCO.
- (d) Des instruments normatifs stimulants, reconnus et efficaces, transposés avec l'aide de l'UNESCO et d'autres partenaires de développement dans les processus de réforme régionaux et nationaux de l'EFTP.
- (e) Des partenaires et des réseaux engagés qui soient disponibles et disposés à collaborer avec l'UNESCO en adhérant mutuellement aux réformes nationales de l'EFTP de manière complète et durable.
- (f) Une nouvelle stratégie pour l'EFTP bien communiquée et qui conforte le rôle et la visibilité de l'UNESCO dans le domaine de l'EFTP en mettant en valeur l'approche unique de l'Organisation en matière d'EFTP, dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015, et précisant comment l'UNESCO, aux côtés de ses réseaux et partenaires, l'appliquera et la financera.

3. ÉVALUATION DE LA THÉMATIQUE CULTURE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Contexte et objet

13. La relation entre la culture et le développement durable fait l'objet de débats depuis plus de trois décennies, ce qui a donné lieu, sur ce thème, à trois résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies qui confirment le rôle de la culture comme étant à la fois un catalyseur et un moteur du développement, et qui appellent à intégrer la culture dans le programme de développement international. L'UNESCO, qui est l'institution spécialisée des Nations Unies pour la culture, a un rôle clé à jouer pour ce qui est de promouvoir, renforcer et rendre visible le lien qui existe entre la culture et le développement durable. Elle exerce ce rôle en élaborant des politiques et des normes au niveau mondial, notamment en plaidant pour l'inscription de la culture dans le programme de développement pour l'après-2015 et en soutenant des programmes et des projets aux niveaux régional, national et local. À ce jour, aucune étude transversale approfondie n'a été réalisée sur l'action menée par l'UNESCO dans ce domaine, pas plus qu'on a étudié en détail le cadre politique des travaux qu'elle a menés sur la culture et le développement durable ou l'efficacité des approches, méthodes et outils utilisés pour les mettre en œuvre. L'évaluation a poursuivi les objectifs suivants : (1) donner un aperçu de la pertinence et de l'efficacité de la politique menée par l'UNESCO en matière de culture et de développement ; (2) produire des conclusions et des recommandations concernant la valeur qu'ajoute l'action culturelle menée par l'UNESCO au développement durable au niveau régional/national ; (3) faire des recommandations qui aideront l'UNESCO à positionner les travaux qu'elle mène sur la culture et le développement pour l'après-2015.

14. L'évaluation a été conduite au cours de premier semestre de 2015 par un évaluateur externe disposant d'une connaissance approfondie du domaine de la culture et de deux évaluateurs de l'IOS de l'UNESCO. La méthodologie suivie pour l'évaluation comprenait une vaste étude

théorique, une méta-analyse des travaux de recherche et des études menés sur la contribution de la culture au développement durable, un certain nombre de visites de sites et des entretiens semi-directifs auprès des principales parties concernées.

Conclusions

15. Des éléments de plus en plus nombreux et probants confirment qu'il existe un lien solide entre la culture et le développement durable. Depuis les années 1990, l'UNESCO est au premier plan pour ce qui est de mettre ce lien en évidence à travers la recherche et les études de cas, complétant ainsi les importants travaux entrepris par de nombreux pouvoirs publics et organisations de la société civile aux niveaux local, national et mondial, ainsi que par les chercheurs du monde entier.

16. Cependant, à quelques exceptions près sans doute, la culture et les dimensions culturelles du développement ne sont guère prises en compte dans le cadre de la coopération internationale en matière de développement durable. La méconnaissance des dimensions culturelles du développement (par exemple, du fait que la culture contribue à préserver les pratiques traditionnelles) et la série d'idées fausses et de réserves qui prévalent (d'ordre politique, par exemple, par crainte d'ouvrir la porte au relativisme culturel, etc.), ainsi que les restrictions concernant les capacités techniques et institutionnelles aux niveaux national et local, sont autant d'obstacles à la poursuite des progrès dans ce domaine.

17. Les véritables progrès en matière d'intégration de la culture et le développement durables sont souvent accomplis à l'échelle locale, plutôt que nationale, régionale ou mondiale. Bien qu'il ne soit pas toujours facile de l'admettre au sein du système des Nations Unies, cela présente à la fois des opportunités et des défis.

18. Si l'on considère généralement que l'action que mène l'UNESCO sur la culture et le développement durable relève exclusivement du Secteur de la culture, d'autres secteurs de l'Organisation y contribuent également. Ces initiatives ne sont souvent pas reconnues comme relevant de la culture et du développement durable, mais il peut s'en détacher un paradigme commun. Différents messages et discours d'orientation sur la culture et le développement durable coexistent dans le Secteur de la culture et à travers l'Organisation. Certains sont exprimés, d'autres sont implicites.

19. La communication de l'UNESCO sur la culture et le développement durable apparaît pour beaucoup comme privilégiant le lien entre la culture et la dimension économique du développement, et laissant de côté une conception plus large, plus intégrée du développement durable.

20. L'Organisation a appuyé de nombreuses activités dignes d'intérêt liées à la culture et au développement durable. Le Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (F-OMD) et son volet « culture et développement » ainsi que le rôle de coordination de l'UNESCO ont donné une puissante impulsion à sa participation dans ce domaine et accru sa visibilité.

21. L'UNESCO défend l'intégration de la culture dans le développement social, environnemental et économique durable, aux échelles mondiale, nationale et locale. Ce message est considérablement affaibli par le fait que cette intégration n'a pas eu lieu au sein de l'Organisation.

22. L'UNESCO participe à la fois à des activités « en amont » liées à l'établissement de normes, au renforcement des capacités et à l'aide à la formulation des politiques dans le domaine de la culture et du développement durable, et à des activités « en aval » visant à renforcer les capacités et à soutenir des initiatives au niveau local. La difficulté est de parvenir au juste équilibre entre les deux.

23. Divers facteurs, au sein de l'Organisation, compliquent l'action menée par l'UNESCO dans le domaine de la culture et du développement durable, que ce soit au Siège ou hors Siège, notamment : le manque de mécanismes, de structures et de mesures d'incitation à l'appui du travail intersectoriel, combiné à l'insuffisance des outils et des méthodologies favorisant la coopération intersectorielle au sein de l'Organisation et avec les partenaires ; une méconnaissance des questions liées au développement durable chez le personnel du Secteur de la culture ; des contraintes financières qui limitent considérablement la capacité du Secteur de la culture au Siège d'agir hors du cadre imposé par la priorité accordée actuellement aux activités statutaires et de prendre la direction des travaux menés sur la culture et le développement durable dans l'ensemble de l'Organisation.

Perspectives

24. Établir un lien entre le développement durable et la culture demande d'instaurer de nouveaux types de partenariats multi- et intersectoriels afin de donner la parole à un large éventail de parties prenantes à tous les niveaux, et de nouer des liens solides entre les initiatives locales, les institutions chargées d'élaborer les politiques et la scène mondiale du développement durable afin d'éviter un décalage entre les deux thématiques. L'UNESCO est bien placée pour créer des plates-formes d'échange entre les parties prenantes de différents types et de différents niveaux qui pourraient faciliter ces travaux.

25. L'UNESCO devrait être davantage informée des discours en matière de culture et de développement durable qui circulent au sein de l'Organisation, et des hypothèses qui les sous-tendent, de façon à prendre acte des tensions et des contradictions qui prévalent, d'en discuter et de les résoudre si nécessaire. Cela contribuerait à sensibiliser l'ensemble de l'Organisation à certains aspects de la culture souvent ignorés ou survolés. Il faudrait également davantage préciser les interconnexions conceptuelles et pratiques qui relient certaines initiatives, par exemple les initiatives gérées par le Secteur de la culture dans le cadre de son action normative et les activités du Département Afrique.

26. La coopération intersectorielle, au sein de l'UNESCO ainsi qu'aux niveaux national et local, est essentielle aux travaux menés sur la culture et le développement durable. À l'échelle internationale ou nationale, les efforts de communication du Secteur de la culture en faveur de l'intégration de la culture dans le développement durable auraient davantage de poids auprès des acteurs extérieurs au secteur s'ils étaient appuyés par d'autres secteurs de l'UNESCO.

27. On pourrait faire valoir que compte tenu du rôle et des fonctions traditionnels de l'UNESCO en tant qu'institution normative et eu égard à ses ressources limitées, l'accent devrait être mis en priorité sur les activités d'amont. Cependant, les activités d'aval ont aussi leur nécessité dans une certaine mesure, car elles illustrent par des résultats concrets la pertinence du discours de l'Organisation. Il est à la fois nécessaire de refléter le « comment faire » et de mettre en lumière les retombées positives de l'action menée dans l'existence de la population. L'UNESCO doit toutefois être stratégique lorsqu'elle choisit ses engagements en aval et privilégier les initiatives en mesure d'influencer l'élaboration des politiques, disposant d'une visibilité suffisante et d'un potentiel multiplicateur, et dotées d'un caractère durable.

28. Dans l'ensemble, l'examen exhaustif des liens unissant culture et développement durable nécessite d'adopter une approche holistique de la culture, qui souligne l'interdépendance des aspects culturels et leur proximité avec la notion d'écosystème et qui surmonte le cloisonnement actuel du travail mené. Les recommandations formulées à cette fin figurent dans le rapport d'évaluation.

4. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA RÉFORME DU DISPOSITIF HORS SIÈGE EN AFRIQUE

Contexte et objet

29. À sa 36^e session, la Conférence générale a approuvé une réforme globale du dispositif hors Siège de l'UNESCO en vue d'améliorer la qualité de l'exécution du programme dans les États membres, de garantir une présence plus souple et plus visible sur le terrain et d'accroître la cohérence de l'UNESCO à l'échelle du système des Nations Unies. Par la suite, en raison des contraintes financières, il a été décidé de commencer par mettre la réforme en œuvre dans les pays arabes et en Afrique, puis dans la région Afrique uniquement. Le déploiement de la réforme dans les autres régions a été reporté à une date ultérieure, en fonction de l'analyse qui serait faite des enseignements tirés de la phase 1 en Afrique. Dans ce contexte, IOS a entrepris d'examiner la réforme menée dans la région Afrique afin d'en tirer les premiers enseignements et d'apporter à la Directrice générale et aux organes directeurs des informations leur permettant d'effectuer tout ajustement qui serait jugé nécessaire.

30. L'examen a été conduit au cours du premier semestre de 2015 par une équipe d'évaluateurs d'IOS. La méthodologie de l'évaluation comprenait une étude théorique, plusieurs visites de sites, quatre enquêtes auprès des parties concernées et des entretiens semi-directifs avec des parties prenantes et des partenaires.

Conclusions

31. On convient généralement que les principaux objectifs de la réforme du dispositif hors Siège étaient et demeurent d'une grande pertinence. L'examen a mis en lumière quelques exemples prometteurs de nouvelles bonnes pratiques, une attention accrue et plus active portée aux nouveaux partenariats et à la mobilisation de ressources aux niveaux national et régional, ainsi qu'un effort soutenu pour s'adapter aux réalités de la nouvelle structure hors Siège. Des résultats ont été obtenus dans les domaines suivants : (1) malgré la situation financière difficile que traverse l'Organisation, les cinq bureaux régionaux multisectoriels ont été mis en place avec l'aide des États hôtes et ont été dotés ou complétés en personnel possédant des compétences dans la quasi-totalité des secteurs de l'UNESCO ; (2) les secteurs de programme ont accentué leurs efforts pour décentraliser les ressources financières hors Siège, la priorité étant accordée à l'Afrique ; (3) une participation accrue et plus efficace de l'UNESCO au sein d'un certain nombre d'équipes de pays des Nations Unies.

32. Ces résultats restent néanmoins limités comparés aux difficultés rencontrées, parmi lesquelles :

- (a) La réforme du dispositif hors Siège n'a pas été facile à exécuter correctement, pour des raisons de temps et de ressources disponibles. Le processus tout entier a été durement touché par la crise financière à l'UNESCO et la crise économique mondiale généralisée, ce qui a entraîné des retards et des réductions considérables¹. En outre, le déploiement des effectifs a été plus lent que prévu, des postes clés étant pourvus avec d'importants retards. Certaines de ces difficultés sont d'ordre systémique, elles ont néanmoins eu des effets négatifs sur le déroulement et la réussite de la réforme.
- (b) La réforme du dispositif hors Siège en Afrique n'a pas été quant à elle accompagnée d'une stratégie indiquant clairement les cibles et les résultats attendus, ni d'un plan de mise en œuvre fiable à cet égard. Parallèlement, aucun plan de secours structuré n'a été mis au point pour faire face aux conséquences de la crise financière.

¹ Ainsi, la configuration indicative des effectifs des bureaux régionaux multisectoriels a été considérablement réduite et les plates-formes régionales d'appui, comme la plate-forme régionale d'appui administratif et financier, ont été suspendues.

- (c) Si plusieurs tentatives ont eu lieu pour définir les responsabilités et obligations redditionnelles, celles-ci n'ont pas été bien comprises. De multiples acteurs au Siège (Bureau de la planification stratégique, Bureau de la gestion des ressources humaines, Bureau de la gestion financière, Secteurs) ont assumé une certaine part de responsabilité en matière de gestion mais aucune entité centrale n'a été chargée de coordonner la réforme et son déroulement. Bien qu'il assure la coordination globale des activités menées en Afrique, le Département Afrique n'a pas participé de manière visible à la réforme et ses fonctions précises sont restées floues pour de nombreux membres du personnel ou parties prenantes. Il en est résulté que d'une manière générale, l'encadrement, le suivi et le contrôle de la réforme se sont caractérisés par leur ambivalence et leur manque de coordination et de régularité.
- (d) Aucune stratégie globale relative aux ressources humaines n'a été mise en place pour permettre une exécution en douceur de la réforme du dispositif hors Siège et du déploiement du personnel. L'examen a mis en lumière plusieurs exemples de membres du personnel redéployés dans des lieux d'affectation en dépit du fait qu'ils n'avaient pas l'expérience, les connaissances techniques ou les compétences linguistiques requises pour remplir correctement leur fonction. La majorité des mouvements de personnel ont eu lieu entre régions, très peu de membres du personnel étant redéployés du Siège dans une région.
- (e) Les structures apparues dans le cadre de la réforme ne répondent pas, dans certains cas, aux critères définis pour l'établissement de la présence hors Siège de l'UNESCO. À cet égard, le mandat, l'implantation et donc la raison d'être d'un certain nombre de bureaux mériteraient un examen complémentaire, notamment dans le contexte du positionnement stratégique de l'UNESCO en vue d'améliorer sa capacité d'exécution du programme de développement pour l'après-2015.
- (f) La réforme du dispositif hors Siège en Afrique n'a pas permis de faire concorder totalement la présence de l'UNESCO avec les communautés économiques régionales africaines comme il était initialement prévu. Dans certains cas, il existe même deux ou trois bureaux régionaux multisectoriels de l'UNESCO au sein des pays couverts par une seule communauté économique régionale. La présence de l'UNESCO ne coïncide pas non plus parfaitement avec les deux groupements régionaux du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) – Afrique occidentale et centrale et Afrique orientale et australe – ce qui peut soulever une véritable difficulté dans le cadre de l'exécution du programme de développement pour l'après-2015.

Perspectives

33. L'examen a mis en évidence un certain nombre d'enseignements essentiels qui seront soumis à la Directrice générale et aux organes directeurs afin de déterminer les réponses stratégiques les plus adaptées :

- (a) La crise financière a considérablement limité la capacité de l'Organisation d'assurer la pleine mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège. Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour que la réforme atteigne les objectifs prévus, le plus probable étant que les ressources additionnelles proviendront sans doute de financements extrabudgétaires et non du financement de base, comme c'est actuellement la tendance au sein de l'ensemble du système des Nations Unies. Des structures hors Siège plus souples seront peut-être également nécessaires, de même que la poursuite de la consolidation du réseau hors Siège comme moyen de constituer une masse critique de compétences et de personnel de programme de base dans les bureaux régionaux multisectoriels.

- (b) La phase initiale de mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège en Afrique a coïncidé avec le démantèlement du Bureau de coordination des unités hors Siège, ce qui a conduit à la dispersion des responsabilités liées aux échanges avec le réseau hors Siège à travers divers services et secteurs, ainsi qu'à l'absence d'un unique point d'entrée visible. Une clarification concernant l'entité responsable de la gestion globale du réseau hors Siège, y compris pour ce qui est des responsabilités liées à la gestion et au suivi de l'initiative de réforme, permettrait de gagner en efficacité. S'agissant de la gestion de la mise en œuvre d'autres réformes propres à l'Afrique, plusieurs options peuvent être envisagées, comme par exemple examiner le rôle précis et l'implantation géographique optimale du Département Afrique.
- (c) Le programme de développement pour l'après-2015 offre à l'UNESCO l'occasion d'examiner et de redéfinir sa présence hors Siège, ses méthodes de travail et ses avantages comparatifs. Cela demandera d'élaborer des stratégies précises en vue, entre autres, de répondre aux besoins des États membres en matière de soutien normatif, d'aide à la formulation de politiques intégrées, de développement des capacités, d'innovation et de soutien à la coopération Sud-Sud. Il conviendra pour y contribuer de tirer parti des partenariats existants et d'en établir de nouveaux, en veillant à disposer de la masse critique adéquate de compétences techniques et en élaborant davantage de programmes transversaux relevant des cinq missions de l'UNESCO.
- (d) Il faudra examiner attentivement si la poursuite de la réforme doit être précédée d'une évaluation approfondie de ses atouts, faiblesses, opportunités et menaces, dans le contexte du programme de développement pour l'après-2015.

34. Un exposé plus complet des réalisations, difficultés, enseignements tirés et incidences stratégiques pour l'avenir essentiels figure dans le rapport intégral. Comme décidé par le Conseil exécutif à sa 196^e session, un plan d'action faisant suite aux conclusions et enseignements de ce rapport sera soumis par la Directrice générale.

DÉCISION PROPOSÉE

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 186 EX/6 (VI),
2. Ayant examiné le document 197 EX/5 Partie III,
3. Se félicite des évaluations et invite la Directrice générale à appliquer les recommandations, à l'exception de celles qui nécessitent une décision du Conseil exécutif et/ou de la Conférence générale, auquel cas la question pertinente sera soumise au Conseil exécutif pour examen.



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5

Partie IV

PARIS, le 26 août 2015
Original anglais/français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

Résumé

Ce rapport vise à informer les membres du Conseil exécutif des progrès réalisés dans le suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à leurs sessions antérieures.

La Partie IV du présent document contient des informations sur les questions de gestion suivantes :

A. Proposition relative à l'organisation des réunions régionales de consultation sur les documents C/4 et C/5 : Feuille de route pour les consultations de 2016 concernant la préparation du Projet de programme et de budget (39 C/5)

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

B. Mise en œuvre du plan d'action en vue de l'amélioration de la gestion des ressources extrabudgétaires

Le présent rapport donne des informations actualisées sur les dernières évolutions concernant la programmation des activités extrabudgétaires, la mobilisation des ressources, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités extrabudgétaires, ainsi que le recouvrement des coûts. Comme demandé par le Conseil exécutif dans sa décision 195 EX/5 (IV, C), il est accompagné par un plan de mobilisation des ressources actualisé indiquant des cibles et des groupes de donateurs potentiels, établi sur une base biennale parallèlement à la finalisation de chaque C/5. Cette demande est également formulée dans la décision relative au projet de 38 C/5 (décision 195 EX/13), dans laquelle le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de lui soumettre « un projet de stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017, y compris en ce qui concerne les partenariats avec le secteur privé ». Le projet de stratégie de mobilisation de ressources est présenté dans un addendum au présent document (197 EX/5 Partie IV Add.).

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 51.

C. Programme de participation et bourses

En application de la résolution 37 C/72 de la Conférence générale, Partie II, paragraphes 2 (c) et 3, la Directrice générale soumet au Conseil exécutif un rapport sur les demandes approuvées au titre du Programme de participation et de l'aide d'urgence pour 2014-2015, y compris celles provenant des ONG en partenariat officiel avec l'UNESCO, avec l'indication des montants approuvés pour leur financement. Ces listes sont présentées en ligne à l'adresse suivante : <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002336/233658M.pdf>.

Le document présente les résultats escomptés et leur analyse dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 11.

D. Investir pour l'exécution efficace du programme

E. Critères concernant l'introduction de nouveaux programmes, et le maintien des programmes existants, pour les programmes ordinaire et extrabudgétaire

F. Proposition concernant la présentation des indicateurs de performance et des cibles en rapport avec les priorités globales Afrique et Égalité des genres

La Directrice générale propose de reporter l'examen de ce document à la 201^e session du Conseil exécutif, lors de laquelle sera présenté le Projet de programme et de budget (39 C/5).

G. Plan et charge de travail des sessions du Conseil exécutif

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

TABLE DES MATIÈRES

Page

A.	Proposition relative à l'organisation des réunions régionales de consultation sur les documents C/4 et C/5 : Feuille de route pour les consultations de 2016 concernant la préparation du Projet de programme et de budget (39 C/5).....	1
B.	Mise en œuvre du plan d'action en vue de l'amélioration de la gestion des ressources extrabudgétaires	7
C.	Programme de participation et bourses.....	19
D.	Investir pour l'exécution efficace du programme,.....	22
E.	Critères concernant l'introduction de nouveaux programmes, et le maintien des programmes existants, pour les programmes ordinaire et extrabudgétaire	29
F.	Proposition concernant la présentation des indicateurs de performance et des cibles en rapport avec les priorités globales Afrique et Égalité des genres	32
G.	Plan et charge de travail des sessions du Conseil exécutif	33

A. Proposition relative à l'organisation des réunions régionales de consultation sur les documents C/4 et C/5 : Feuille de route pour les consultations de 2016 concernant la préparation du Projet de programme et de budget (39 C/5)
(Suivi des décisions 187 EX/17 (III, A) et 192 EX/5 (III, B))

1. Dans sa décision 192 EX/5 (III, B), le Conseil exécutif a invité la Directrice générale « à lui soumettre, à une session appropriée de l'exercice 2014-2015, une feuille de route en bonne et due forme et un plan chiffré pour les consultations de 2016 concernant la préparation du 39 C/5 ».
2. Le présent document donne suite à cette demande.

Contexte

3. La préparation par le Secrétariat du Projet de programme et de budget repose sur un processus de consultation comportant différentes étapes auxquelles participent les États membres et les partenaires de l'UNESCO. Les résultats attendus des consultations sont de fournir des orientations et des informations concernant les priorités programmatiques, le positionnement stratégique et l'avantage comparatif de l'Organisation, ses futures priorités thématiques et ses fonctions de leadership, ses méthodes de travail, ainsi que sur certains aspects relatifs à la gestion. Amorcées lors de la Conférence générale, qui offre aux représentants des États membres une plate-forme où débattre et adopter les grandes orientations stratégiques du programme, les consultations entreprises par la Directrice générale se poursuivront pendant plusieurs mois jusqu'à la formulation de ses propositions préliminaires concernant le Projet de programme et de budget pour 2018-2021 (39 C/5).

4. En application de la décision 187 EX/17 (III, A), le Secrétariat a proposé dans le document 192 EX/5 Partie III.B diverses autres modalités d'un bon rapport coût-efficacité pour les consultations de la Directrice générale auprès des États membres et de l'ensemble des parties prenantes. Depuis, conformément à la décision 192 EX/5 (III, B) du Conseil exécutif, le Secrétariat a continué d'explorer diverses possibilités, en tenant compte aussi de la réduction du budget principal et de la nécessité de diminuer les coûts en conséquence. En conséquence, il est proposé ci-après une feuille de route pour les consultations de 2016 concernant la préparation du Projet de programme et de budget pour 2018-2021 (39 C/5).

Feuille de route pour les consultations de la Directrice générale concernant la préparation du projet de 39 C/5

5. Pour le prochain cycle de consultations sur la préparation du projet de 39 C/5 qui débiteront au début de 2016, il est proposé que ces consultations prennent des formes variées, depuis des discussions collectives en ligne dans des forums de discussion jusqu'à des téléconférences ou cyberconférences selon le nombre de participants, et l'infrastructure et l'expertise technique disponibles. L'UNESCO mettra à profit les moyens techniques qu'elle utilise déjà pour faciliter la collaboration en ligne et les réunions virtuelles. En particulier, les options possibles sont les suivantes :

- cyberconférence, avec image et son ;
- partage de documents ;
- bibliothèque de documents ;
- travail commun sur des projets de documents (gestion des versions) ;
- enquêtes ;
- groupes de discussion, forum en ligne ;
- planification et exécution partagées ;
- votes ;
- discussions en ligne (*chats*) en petits groupes.

6. Même si ces possibilités existent aujourd'hui au Siège de l'UNESCO, gérer avec succès ce type de groupes de discussion en ligne et de réunions virtuelles avec la participation à distance d'un grand nombre de représentants d'États membres, y compris les commissions nationales, obligerait de surcroît à investir des moyens plus importants, qu'il s'agisse d'acquérir les équipements appropriés que de développer les capacités internes. Des conseils et un accompagnement personnalisés seraient également nécessaires pour s'assurer que tous les participants sont capables de s'engager de manière efficace dans des discussions en ligne, et les modérateurs d'animer ces discussions et de gérer des réunions virtuelles. En outre, l'UNESCO devrait aussi trouver les outils appropriés et offrant le meilleur rapport coût-efficacité pour rendre possibles des discussions en plusieurs langues (voir détail des coûts dans l'annexe).

7. Pour la préparation du projet de 39 C/5, il est proposé que les consultations de 2016 soient lancées par la diffusion en ligne d'un questionnaire adressé aux États membres, aux Membres associés, aux organisations du système des Nations Unies, aux organisations intergouvernementales (OIG) et aux organisations internationales non gouvernementales (ONG) entretenant des relations officielles avec l'UNESCO. Sur la base d'un résumé analytique des réponses au questionnaire établi par le Secrétariat et publié en ligne, les consultations se poursuivraient ensuite sous la forme de discussions en ligne assorties d'échéances et organisées successivement au niveau multipays/sous-régional, puis au niveau des régions. Si cela était faisable, et à titre d'expérience pilote, des réunions virtuelles pourraient être envisagées. De plus, comme proposé dans le document 192 EX/5 Partie III.B, les États membres pourraient aussi opter pour des réunions face-à-face, à condition qu'ils parviennent à réunir les financements nécessaires pour l'ensemble des participants, y compris le personnel de l'UNESCO, compte tenu de ce que le projet de 38 C/5 ne contient aucune disposition à cet effet (voir aussi dans l'annexe les informations relatives au coûts des réunions face-à-face figurant).

8. L'UNESCO explorera aussi la possibilité de mener des consultations face-à-face sur la préparation du projet de 39 C/5 dans le cadre de la Réunion interrégionale annuelle des commissions nationales, si celle-ci est programmée aux alentours de mai-juin 2016, de façon à respecter les échéances statutaires.

9. La feuille de route ci-après présente de manière détaillée les diverses étapes du processus de consultations qui est proposé pour la préparation du projet de 39 C/5, y compris les produits attendus à chaque étape, et les estimations de coûts correspondantes.

Date		Activité	Produit attendu	Coût
Octobre 2015	197^e session du Conseil exécutif	Le Conseil exécutif examine la feuille de route pour les consultations de 2016	Recommandation à la CG à sa 38 ^e session	
Novembre 2015	38^e session de la Conférence générale	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat informe les commissions nationales de la feuille de route, telle qu'approuvée par le Conseil à sa 197^e session, lors de leur Réunion interrégionale (Paris, 2 novembre. 2015) ; - Les représentants des États membres débattent à la CG des orientations futures pour le 39 C/5 	<ul style="list-style-type: none"> - Commissions nationales informées des nouvelles modalités - 38 C/Résolution sur les orientations futures (39 C/5) 	Organisé par ERI ; (Déjà prévu dans le 37 C/5)
Déc. 2015 – Fév. 2016	Phase préparatoire	Échanges entre les commissions nationales de chaque groupe en vue d'élire un président/modérateur et un rapporteur et d'arrêter le calendrier ; les bureaux hors Siège de l'UNESCO, en liaison avec le Siège, facilitent le processus	<ul style="list-style-type: none"> - Formation de groupes d'États membres/de commissions nationales ; - Élection du président/modérateur et du rapporteur ; - Établissement du calendrier des consultations 	Heures de travail du personnel (bureaux HS, ERI, BSP)
		<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat entreprend l'élaboration du questionnaire en ligne et des documents d'information pertinents ; - Inventaire des besoins en matériel et en capacités ; - Élaboration du matériel d'orientation et de formation ; - Élaboration d'une proposition aux fins de lever des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Envoi de lettres d'invitation + questionnaire ; - Plan chiffré pour l'acquisition du matériel nécessaire et pour la formation, y compris calendrier 	Heures de travail du personnel (KMI, BSP) (Voir aussi Annexe)
Mars 2016		<ul style="list-style-type: none"> - Lancement du questionnaire ; - Obtention des fonds et début de mise en œuvre du projet d'équipement + formation 	Tous les participants ont accès à du matériel adéquat et peuvent s'engager dans des discussions en ligne	(Voir Annexe)
Avril 2016	199^e session du Conseil exécutif	Le Conseil exécutif examine le Rapport stratégique sur les résultats et formule des recommandations à l'adresse de la Conférence générale concernant l'application de clauses d'extinction aux programmes de l'UNESCO	Recommandations du Conseil exécutif sur les orientations du programme, y compris la poursuite ou l'arrêt des programmes	
		Le Secrétariat prépare l'analyse des réponses au questionnaire	Résumé analytique (préliminaire) des réponses au questionnaire mis en ligne	Heures de travail du personnel (BSP)
Mai-juin 2016		Consultations sous-régionales (un jour ou deux) des commissions nationales via des forums de discussion en ligne ; <ul style="list-style-type: none"> - Soutien apporté par l'UNESCO, les bureaux hors Siège et le Siège 	Mise en ligne des rapports succincts des consultations sous-régionales	Heures de travail du personnel (bureaux hors Siège, BSP)
		Consultations régionales : discussions en ligne et/ou réunion virtuelle si faisable, avec un représentant de chaque sous-région ; ou réunion interrégionale ?	Rédaction et mise en ligne des rapports succincts des consultations régionales	Heures de travail du personnel (BSP, ERI, GBS)
Juillet-août 2016		Le Secrétariat prépare les propositions préliminaires de la Directrice générale, sur la base de la décision relative aux orientations du programme adoptée par le Conseil à sa 199 ^e session, des consultations de la Directrice générale, ainsi que du compte rendu succinct des résultats de l'enquête auprès des parties prenantes et des examens et évaluations du programme	Envoi des propositions préliminaires aux membres du Conseil exécutif	Heures de travail du personnel (BSP, GBS)
Sept.-oct. 2016	200^e session du Conseil exécutif	Le Conseil exécutif examine les propositions préliminaires de la Directrice générale	Adoption par le Conseil, à sa 200 ^e session, d'une décision concernant le projet de 39 C/5	

Décision proposée

10. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter la décision ci-après :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 187 EX/17 (III, A) et 192 EX/5 (III, B), ainsi que la résolution 36 C/104 (II),
2. Ayant examiné le document 197 EX/5 Partie IV (A) et la feuille de route pour les consultations de 2016 qui y est présentée,
3. Reconnaissant l'importance et la valeur ajoutée des consultations avec les États membres et leurs commissions nationales, les organisations intergouvernementales, les organisations non gouvernementales et les organisations du système des Nations Unies s'agissant d'éclairer l'élaboration des propositions préliminaires de la Directrice générale concernant la Stratégie à moyen terme (C/4) et le Programme et budget (C/5),
4. Ayant à l'esprit les difficultés financières auxquelles est confrontée l'Organisation,
5. Accueille avec satisfaction les propositions de la Directrice générale concernant de nouvelles modalités pour les consultations régionales, ainsi que la feuille de route proposée pour la préparation du projet de 39 C/5 ;
6. Invite la Directrice générale à rechercher les modalités et les financements nécessaires pour mener à bien les consultations de 2016 conformément à la feuille de route ;
7. Encourage les États membres à assurer un financement suffisant pour soutenir l'organisation, si tel est leur souhait, de réunions de consultations régionales et/ou interrégionales en face-à-face ;
8. Recommande à la Conférence générale de faire sienne la présente décision.

Annexe

Coûts estimés de l'aménagement, de l'organisation et de la gestion de réunions facilitées par les TIC et d'espaces de travail en collaboration

A. *Équipement*

Les coûts ci-après doivent être envisagés comme un investissement dans des installations de nature à faciliter la participation à distance :

- (i) Pour la gestion d'une cyberconférence : équipement de salles à l'UNESCO (Siège et bureaux hors Siège multipays et régionaux) : 15 000 à 20 000 dollars des États-Unis par lieu équipé
- (ii) Infrastructure locale :
 - un téléphone fixe et un ordinateur de bureau ou portable de bonne qualité, muni d'une webcam, d'un système son et d'une connexion fiable à l'Internet. Coût moyen : 2 000 dollars ;
 - de plus, dans les pays où le réseau électrique n'est pas fiable, un système d'alimentation sans coupure (UPS) pourrait être nécessaire ;
 - pour les cyberconférences : le coût d'une séance de trois heures comprend aussi un coût moyen d'audioconférence de 75 dollars par personne, pouvant varier d'un pays à l'autre.
- (iii) Équipement multilingue : l'UNESCO n'a pas encore trouvé de solution technique qui permettrait une cyberconférence virtuelle en plusieurs langues. Des discussions sont toujours en cours avec les sociétés compétentes.

B. *Formation et accompagnement personnalisé*

On suppose qu'un soutien technique sera disponible dans chacun des lieux où des participants vont « se connecter » à l'espace de travail collaboratif en ligne. Néanmoins, l'UNESCO réalisera auprès des commissions nationales une enquête sur le matériel et les compétences techniques existants en vue de déterminer les moyens qui font défaut et de rechercher avec les parties intéressées la solution la mieux adaptée.

L'UNESCO élaborera des directives et du matériel de formation sur la participation à distance à des espaces de travail collaboratifs en ligne. Chaque participant devrait bénéficier de deux séances de formation à distance. Il s'agirait d'une formation élémentaire qui ne nécessiterait pas plus de deux heures. Le président, le modérateur, les rapporteurs et leurs adjoints/assistants devront recevoir une formation d'un type différent.

Le personnel de l'UNESCO qui sera chargé d'organiser des réunions virtuelles, de faciliter les discussions en ligne et/ou de fournir d'autres types de soutien devra lui aussi recevoir une formation appropriée.

On s'assurera les services d'un formateur qualifié pour aider à organiser toutes les formations et accompagnements personnalisés nécessaires, ainsi que pour renforcer les compétences internes. Un montant total de 12 000 dollars est à prévoir à cet effet.

Coût des réunions de consultations de 2012

Comme indiqué dans le document 192 EX/5 Partie III (B), les réunions de consultations de 2012 ont été organisées sur la base d'un partage des coûts, grâce à la générosité d'un certain nombre d'États membres qui ont offert de prendre en charge une partie ou la totalité de ces coûts. Selon la région, le coût moyen par participant à une réunion de trois jours se situait en 2012 entre 4 000 et 4 300 dollars.

Le coût d'une réunion face-à-face peut lui aussi être estimé à la lumière d'une réunion organisée tout récemment dans le cadre de la Réunion interrégionale des commissions nationales, tenue en juillet 2014 à Astana (Kazakhstan). La réunion a rassemblé des participants de 110 États membres. Les coûts assumés par l'UNESCO, d'un montant total de 188 000 dollars, comprenaient les dépenses de voyage de 50 représentants de PMA et de PEID et de huit membres du personnel de l'UNESCO, et les coûts de l'interprétation simultanée en anglais, français et russe. Les dépenses de voyage des autres participants étaient à la charge de leurs pays respectifs. Tous les autres coûts, y compris le logement et l'hospitalité, ont été pris en charge par le pays hôte.

Groupements régionaux et sous-régionaux de pays

Dans chaque région, les consultations facilitées par les TIC seraient organisées en fonction des bureaux multipays et régionaux de l'UNESCO. D'autres sous-groupements pourraient être envisagés, par exemple selon la langue ou d'autres critères encore.

Des réunions virtuelles avec participation à distance des représentants de tous les pays de chacune des régions risquent d'être difficiles à gérer, en raison des problèmes susmentionnés, liés à la connectivité, au nombre élevé de participants à distance, à l'absence d'équipement adéquat, et aussi de la question des langues, qui n'est pas encore résolue. Néanmoins, à condition que le matériel et les formations soient fournis comme indiqué plus haut, il serait possible d'organiser à titre d'essai pilote des consultations sous forme de réunions virtuelles avec un nombre plus faible de participants, par exemple entre participants d'une même sous-région ou desservis par un même bureau multipays de l'UNESCO. La réunion pilote pourrait être précédée par un travail de collaboration en ligne limité dans le temps (échange de vues sur un forum de discussion, partage de documents, téléconférences, entre autres possibilités), avec le soutien du Secrétariat.

B. Mise en œuvre du plan d'action en vue de l'amélioration de la gestion des ressources extrabudgétaires

(Suivi des décisions 195 EX/5 (IV, C) et 195 EX/13)

1. Le présent rapport donne des informations actualisées sur les dernières évolutions concernant la programmation des activités extrabudgétaires, la mobilisation de ressources, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités extrabudgétaires, ainsi que le recouvrement des coûts. Il couvre la période écoulée depuis la soumission du dernier rapport sur la question au Conseil exécutif en septembre 2014. La section traitant de la mobilisation de ressources propose également une comparaison entre les contributions volontaires reçues en 2014 et les chiffres correspondants de 2013 de façon à mettre en évidence l'évolution des tendances en matière de mobilisation des ressources auprès de différents types de donateurs. Comme demandé par le Conseil exécutif, le rapport est accompagné par un projet de stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017, présenté dans l'Addendum.

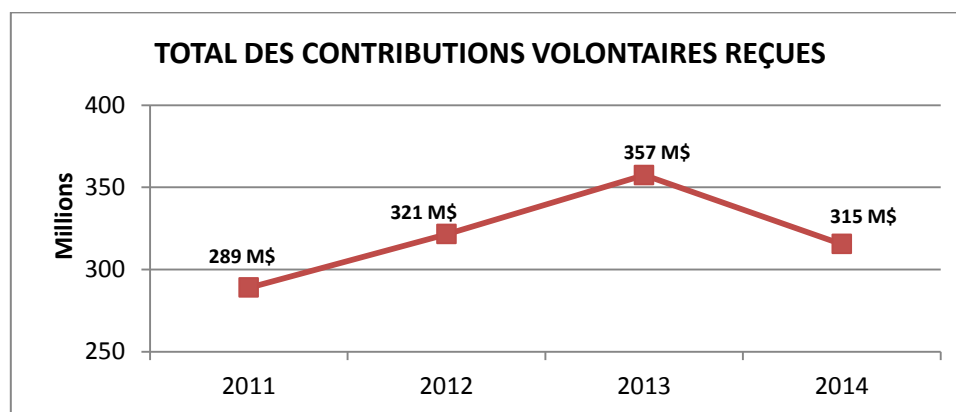
I. Programmation

2. Des cibles en matière de mobilisation de ressources pour chaque résultat escompté du C/5 ont été définies parallèlement à la finalisation du 38 C/5.

3. Pour que ces cibles soient réalistes, il a été tenu compte des performances en la matière constatées ces dernières années, ainsi que de la capacité d'exécution. Au moment d'établir les plans de travail préliminaires pour le 38 C/5 (2016-2017) conformément à l'application progressive de l'approche de la budgétisation axée sur les résultats (RBB), le personnel de l'UNESCO au Siège et hors Siège a été invité à identifier aussi les possibilités de mobilisation de ressources en relation avec chaque plan de travail. Toutes les informations pertinentes ont été saisies dans l'outil de RBB élaboré à cette fin et sont disponibles en ligne. Après avoir quantifié les besoins en ressources extrabudgétaires, le personnel a été prié en outre d'évaluer si la probabilité d'obtenir les ressources était élevée, moyenne ou faible. Les informations préliminaires générées lors de l'établissement des plans de travail selon l'approche de la RBB en ce qui concerne les besoins et possibilités de mobilisation de ressources se sont révélées très utiles pour l'exercice de définition des cibles en matière de mobilisation de ressources.

4. Les cibles en matière de mobilisation de ressources ainsi que les cibles/indicateurs de référence qualitatifs et/ou quantitatifs à atteindre avec les fonds mobilisés en 2016-2017 seront affinés plus avant après la 38^e session de la Conférence générale, puis saisies dans SISTER, où les États membres pourront les consulter. La vision globale de la mobilisation de ressources ainsi que le détail des cibles par résultat escompté sont présentés à l'annexe 1 de l'Addendum « Projet de stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017 ».

II. Évolution des contributions volontaires¹



¹ Source : Bureau de la gestion financière.

5. En 2014, l'UNESCO a reçu 315 millions de dollars des États-Unis de contributions volontaires, contre 357 millions de dollars en 2013², soit une baisse de 11,8 % (42 millions de dollars). Cette baisse a affecté les contributions de toutes les sources de financement, à l'exception des sources des Nations Unies, qui ont progressé de 13 millions de dollars.

6. Une autre modalité de perception de fonds supplémentaires est celle des « crédits additionnels », également appelés « dons », dont il est tenu un compte séparé de celui des contributions extrabudgétaires. Ces crédits demeurent une importante source de financement, dont le montant a atteint 10,1 millions de dollars en 2014, contre 12,4 millions de dollars en 2013.

Les 25 principaux donateurs en 2014 ayant contribué aux projets extrabudgétaires ou aux instituts

Donateur	Montant reçu en 2014 (\$ des É.-U.)
Italie	38 161 506
Brésil	35 503 130
Suède	25 941 042
Pays-Bas	21 904 547
Union européenne (UE)	15 128 907
Norvège	12 607 128
Pérou	10 704 278
République de Corée	10 684 723
ONUSIDA	10 241 000
Japon	9 575 353
PNUD	7 881 813
Suisse	6 433 795
Banque mondiale/BIRD	6 228 745
Finlande	4 774 415
France	4 545 629
NUFFIC*	4 395 205
Australie	3 733 398
AIEA	3 725 463
Canada	3 551 143
Royaume-Uni	3 473 640
Allemagne	3 320 265
UNICEF	3 199 164
Chine	2 804 000
Arabie saoudite	2 680 244
Belgique	2 626 999

* Organisation néerlandaise pour la coopération internationale dans l'enseignement supérieur.

Sources gouvernementales

7. Avec des contributions d'un montant total de 217 millions de dollars, les gouvernements demeurent la plus importante source de financement, représentant 69 % du total des fonds reçus, contre 66 % en 2013. Le niveau des contributions a baissé de 18 millions de dollars par rapport à 2013.

² Dont 1,41 million de dollars versés au Fonds d'urgence.

8. Cette baisse des contributions entre 2014 et 2013 a deux causes principales. Premièrement, le Japon a versé en 2013 de grosses avances de fonds en faveur de programmes d'éducation majeurs en Afghanistan, pour un montant total de 23 millions de dollars et, deuxièmement, les contributions volontaires à des projets autofinancés menés au niveau national reçues par le Bureau de Brasilia ont diminué de 10 millions de dollars, en partie du fait des fluctuations du taux de change entre le réal brésilien et le dollar des États-Unis. Malgré la baisse globale des fonds provenant des sources gouvernementales en général, un certain nombre d'États membres, dont l'Arabie saoudite, l'Australie, le Canada, la Finlande, l'Italie, les Pays-Bas, le Pérou, la République de Corée, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse, ont accru le montant de leurs contributions volontaires à l'UNESCO par rapport à 2013.

9. Parmi les faits saillants depuis la présentation du dernier rapport au Conseil exécutif en septembre 2014 figure la conclusion d'accords de coopération de programme avec la Suède, pour un montant d'environ 54 millions de dollars, et avec la Norvège pour 2015 (environ 11,4 millions de dollars). De nouveaux accords-cadres ont été signés avec Monaco, dans tous les domaines de compétence de l'UNESCO, avec la Chine sur l'enseignement supérieur en Afrique et en Asie (2 millions de dollars), et avec la République de Corée sur l'éducation à la paix (3 millions de dollars) et sur les TIC dans l'éducation en Afrique (6 millions de dollars). Des financements importants ont été fournis pour des programmes faisant l'objet d'accords-cadres en vigueur : l'Azerbaïdjan a approuvé une allocation de 2 millions de dollars à des programmes relatifs à l'éducation des filles, à l'enseignement supérieur et au patrimoine immatériel, et a rejoint les rangs des pays nordiques comme bailleur de fonds de Cap-EPT. La Malaisie a approuvé environ 2 millions de dollars pour des programmes ayant trait à la coopération Sud-Sud. Le Canada a donné 900 000 dollars canadiens pour le Rapport mondial d'évaluation sur l'EPT, l'Allemagne a renouvelé son soutien de longue date à l'UNEVOC avec des contributions s'élevant à 3,1 millions d'euros et a apporté une aide financière et en nature au Comité du patrimoine mondial en accueillant sa 39^e session à Bonn en juillet 2015. La Suède a accru son appui à l'éducation en matière de santé sexuelle et reproductive en Afrique orientale et australe en versant un montant d'environ 500 000 dollars des États-Unis. Le Japon a renouvelé son soutien à long terme par des contributions annuelles en faveur du patrimoine mondial, du patrimoine immatériel, du renforcement des capacités des ressources humaines, de l'EDD, et de programmes pour l'éducation et pour la science en Asie et dans le Pacifique. Un accord a été conclu également avec le Qatar pour un programme de 0,9 million de dollars visant à promouvoir le dialogue culturel.

10. L'action de l'UNESCO dans les situations de crise et de transition continue de susciter les contributions généreuses de donateurs gouvernementaux. Pendant la période considérée, le Japon a donné 5 millions de dollars des États-Unis pour des projets en faveur de l'éducation des réfugiés syriens, des personnes déplacées sur le territoire de l'Iraq, de la préservation du patrimoine culturel de l'Iraq, et de l'atténuation des risques liés aux inondations dans certains États arabes, ainsi que 4 millions de dollars pour les alertes en cas d'inondation au Pakistan. Le Fonds saoudien pour le développement a fourni 4 millions de dollars, et le Koweït a donné 5 millions de dollars pour soutenir la réponse de l'UNESCO à la crise syrienne dans le domaine de l'éducation. La Suède a versé 2,8 millions de dollars supplémentaires pour soutenir la coopération en cours sur la revitalisation de l'environnement historique en Palestine. L'Italie a poursuivi son soutien au travail de l'UNESCO en faveur du patrimoine culturel en péril avec des contributions dépassant 2 millions de dollars pour l'Égypte et la Jordanie. La France a donné 1 million d'euros pour le relèvement d'institutions culturelles de Bosnie-Herzégovine victimes d'inondations.

11. Les contributions volontaires liées à des accords d'autofinancement sont demeurées relativement stables avec un montant total de 46,2 millions de dollars, contre 48,4 millions en 2013. La coopération autofinancée au niveau national a été marquée pendant la période considérée par un nouveau programme de coopération d'importance majeure avec le Gouvernement péruvien sur le développement de la formation des enseignants.

Contributions à des projets autofinancés menés au niveau national en 2014³

Donateur	Éducation (ED)	Sciences exactes et naturelles (SC)	Culture (CLT)	Sciences sociales et humaines (SHS)	Communication et information (CI)	Total donateur
Brésil	14 827 955	3 776 466	2 168 543	9 352 202	2 342 361	32 467 527
Burundi	141 170					141 170
Cameroun					1757865	1 757 865
Inde			824 172			824 172
Madagascar	265 235					265 235
Pérou	10 690 278					10 690 278
Thaïlande			45 999			45 999
Total	25 924 638	3 776 466	3 038 714	9 352 202	4 100 226	46 192 246

Secteur privé

12. Les contributions volontaires de donateurs privés, parmi lesquels des sociétés privées, des fondations, des particuliers et des ONG, ont atteint un montant total de 41,5 millions de dollars en 2014, contre 51,1 millions de dollars en 2013.

13. Conformément à l'importance que la Directrice générale attache à la coopération avec le secteur privé et aux conclusions de l'Évaluation externe indépendante, l'UNESCO a continué de mettre l'accent sur les partenariats stratégiques et de valeur élevée, notamment avec les BRICS. Les partenariats avec le secteur privé chinois, en particulier, ont été encore renforcés et diversifiés pendant la période considérée. De nouveaux accords de valeur élevée ont été signés avec des sociétés chinoises privées telles que Weidong, le groupe Tang West Market, Tencent, Perfect Game Holding, Elion et la Fondation China World Peace, pour un montant total proche de 9 millions de dollars, y compris un accord-cadre avec le Groupe HNA/Fondation Hainan Cihang (5 millions de dollars) en faveur de l'éducation des filles et des femmes en Asie et en Afrique.

14. De même, la coopération avec Microsoft et Nokia, partenaires de longue date de l'UNESCO, a été amplifiée pendant la période à l'examen avec la signature de nouveaux accords de partenariat en faveur de l'utilisation des TIC dans l'éducation (500 000 dollars) et d'un projet d'alphabétisation des adultes ciblant quatre pays (750 000 dollars). Ces activités seront mises en œuvre par l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL, Hambourg).

15. La période considérée a également été marquée par un certain nombre de partenariats innovants, notamment avec Airtel Gabon pour un projet en faveur de l'éducation scientifique des jeunes Gabonais d'un montant de 4,13 millions de dollars, qui constitue un premier exemple de partenariat avec une société privée de l'Afrique subsaharienne. L'UNESCO a renforcé aussi pendant cette même période ses divers mécanismes d'appel de fonds auprès du secteur privé. C'est ainsi que, dans le cadre du partenariat avec le Club de football de la Juventus en faveur de la jeunesse et du sport pour l'inclusion et contre la discrimination, un événement – la Coupe UNESCO – a été organisé en juin 2014 pour collecter des fonds. Cet événement très médiatisé a également offert l'occasion de générer des recettes (vente des billets), dont le produit a été donné à l'UNESCO (319 000 dollars). Il a servi aussi de plate-forme pour diffuser des messages clés relatifs au partenariat. En avril 2015, l'UNESCO a signé l'Accord de partenariat avec le Club de football Al Hilal, en présence de plusieurs vedettes du sport. La coopération avec la société coréenne CJ E&M et la Fondation CJ Welfare suggère également des pistes pour de nouvelles modalités de levée de fonds. Un accord de partenariat stratégique a été signé en vue de promouvoir l'éducation des filles dans le cadre d'un événement musical de premier plan, le « MNet Music Award Event » (MAMA), qui s'est déroulé à Hong Kong en décembre 2014. La levée de fonds et la prospection ont été menées à bien par le partenaire au moyen d'une vente aux enchères en ligne d'objets donnés par des artistes et un appel à faire des dons lancé sur une page

³ Source : Bureau de la gestion financière (projets dits jusqu'ici « au profit du donateur »).

Web dédiée bénéficiant d'une forte visibilité et contenant des messages de sensibilisation. Suite à cet événement, CJ a versé une contribution de 170 000 dollars pour l'éducation des filles.

16. Un accord-cadre d'un montant de 1 million de dollars a été signé avec la société d'organisation de croisières Seabourn Cruise Line Limited en vue de soutenir l'objectif stratégique de conservation du patrimoine mondial et le tourisme durable. Cet accord comprenait un engagement novateur du partenaire de compléter sa contribution fixe d'un montant de 1 million de dollars par des dons de ses passagers. En dehors des considérations financières, ce partenariat représente pour l'UNESCO une occasion de renforcer ses liens avec un acteur clé de l'industrie touristique dans le domaine du tourisme durable et de la conservation et de la protection du patrimoine mondial.

17. Une autre tendance nouvelle qui se dégage des partenariats de l'UNESCO avec le secteur privé est la possibilité de mobiliser des contributions en nature telles que matériel et/ou installations pour améliorer l'équipement du Secrétariat de l'UNESCO dans le cadre du projet de « restauration et valorisation de la salle I ». Des efforts seront faits pour reproduire de telles approches. Les dons du public recueillis grâce au désormais solide partenariat UNESCO-TV Globo, « Criança Esperanza », sont demeurés une importante source de recettes. En 2014, plus de 8 millions de dollars ont été collectés de cette façon.

Union européenne

18. Les contributions volontaires versées par l'Union européenne (UE) ont représenté 15,1 millions de dollars en 2014. Par rapport à 2013, on note une baisse de 4,8 millions de dollars, conforme à la tendance générale des contributions financières de l'UE au système des Nations Unies en 2014.

19. Néanmoins, l'UNESCO s'est, pour la toute première fois, classée pendant la période considérée parmi les dix principaux bénéficiaires de l'UE au sein du système des Nations Unies. L'Union européenne demeure le plus gros donateur multilatéral individuel d'aide publique au développement (APD) dans le monde, et le potentiel de renforcement de sa coopération avec l'UNESCO est encore important.

20. En 2014, les nouveaux accords conclus entre l'UNESCO et l'UE ont porté notamment sur les projets suivants : Réhabilitation du patrimoine culturel de Tombouctou (Mali), Sauvegarde d'urgence du patrimoine culturel syrien, Renforcement de la gouvernance du patrimoine naturel et culturel de la région du lac Ohrid, Développement des médias en Jordanie et au Myanmar, Réforme de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) en Iraq, Soutien à l'Équipe spéciale internationale « Des enseignants pour l'Éducation pour tous » (phase II), ainsi que deux projets financés par la Direction générale de la recherche et de l'innovation au titre du programme Horizon 2020 : Parties prenantes agissant ensemble afin d'évaluer l'impact éthique de la recherche et de l'innovation – (SATORI) et Prix de l'investigation scientifique chez les jeunes d'Europe (Ark of Inquiry).

21. Conformément au CAP, et en un effort pour développer de manière stratégique la coopération avec l'UE en adoptant une approche plus proactive et dynamique, l'UNESCO s'est attachée plus particulièrement en 2014 à entamer des discussions avec l'UE sur la nouvelle initiative de celle-ci, *La biodiversité pour la vie* (B4Life), et sur son *programme panafricain*. Des notes d'information ont été soumises sur le MAB, Africa Nature, les biosphères et océans d'une part, et sur le SIGE, l'enseignement supérieur, l'EFTP, la STI et la lutte contre le trafic illicite d'autre part.

22. Les règles régissant le nouveau Cadre financier pluriannuel de l'UE pour 2014-2020 exigent que l'UNESCO garantisse un niveau de gestion financière et de protection des intérêts financiers de l'UE équivalent à celui de la Commission pour se voir confier les tâches d'exécution budgétaire correspondantes et recevoir des fonds. Dans ce contexte, l'UE a entrepris l'évaluation ex-ante dite

des « sept piliers » – contrôle interne, système comptable, audit externe indépendant, règles et procédures d'octroi des subventions, règles et procédures de passation des marchés, et subdélégations⁴. L'évaluation a été déclarée positive et a confirmé que l'UNESCO pouvait continuer de recevoir des fonds de l'UE.

23. Toutefois, l'application des nouveaux arrangements administratifs régissant la coopération entre l'UE et les organismes des Nations Unies adoptés à titre pilote en janvier 2015 pour une période d'un an complique la tâche de l'ensemble du système des Nations Unies, car elle alourdit les procédures administratives de sélection des partenaires et d'établissement des accords et sera aussi une source de difficultés pendant la mise en œuvre des projets, s'agissant notamment de rendre compte des raisons et de la justification des dépenses.

Banques multilatérales de développement, communautés économiques régionales et autres sources multilatérales

24. Le montant total des financements en provenance des banques multilatérales de développement et des communautés économiques régionales a été de 9,8 millions de dollars en 2014. Cela représente une baisse par rapport à 2013 (33 millions de dollars), où les contributions ont été exceptionnellement plus élevées que l'année précédente (5,4 millions de dollars en 2012) du fait des 20 millions de dollars reçus du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) géré par la Banque mondiale.

25. La période considérée a été marquée tout particulièrement par la conclusion d'un accord de 2 millions de dollars avec le Gouvernement de la République démocratique du Congo pour la mise en œuvre d'un projet majeur dans le domaine de l'éducation financé par un don de la Banque mondiale. La coopération avec le Fonds de l'OPEP pour le développement international (OFID) a été elle aussi considérablement renforcée par la signature, au début de 2015, de trois nouveaux accords d'un montant total de 2,3 millions de dollars. La coopération stratégique avec la Banque africaine de développement, la Banque interaméricaine de développement et la Banque mondiale a également été stimulée par des réunions de haut niveau entre de hauts responsables de l'UNESCO et les représentants de ces banques.

26. L'UNESCO maintient aussi de solides liens de coopération avec un certain nombre d'organisations multilatérales plus modestes. Le montant total des fonds provenant de ces entités s'est élevé à 160 206 dollars en 2014, contre 330 463 dollars en 2013.

Nations Unies

27. En 2014, les fonds versés par les Nations Unies pour des activités liées au développement ou à visée humanitaire ont atteint 31 millions de dollars, soit une hausse de 13 millions par rapport à 2013.

28. Cette hausse est due principalement à la contribution de 10,2 millions de dollars reçue d'ONUSIDA en 2014 au titre du Cadre unifié du budget, des résultats et des responsabilités (UBRAF) établi pour traduire la Stratégie d'ONUSIDA par des actions concrètes. Elle est liée aussi au niveau relativement constant des fonds (d'un montant moyen d'environ 5,3 millions de dollars) reçus au cours des deux dernières années du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD, agissant en sa qualité d'agent d'administration des fonds-en-dépôts multidonateurs et des fonds-en-dépôt thématiques.

29. Les autres faits saillants en 2014 concernent un projet sur l'éducation d'un montant de 1,9 million de dollars mené avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) en vue d'assurer l'accès à une éducation de qualité aux adolescents et jeunes adultes d'Iraq, et divers projets nationaux totalisant 1,7 million de dollars soutenus par l'UNICEF. En outre, le PNUE

⁴ Six des sept piliers, comme celui qui a trait aux « instruments financiers », ne s'appliquaient pas à l'UNESCO.

continue d'appuyer les programmes de l'UNESCO sur l'évaluation des eaux transfrontalières, et le PNUD a apporté un soutien d'environ 1,9 million de dollars dans le domaine de la communication et l'information. Il convient de signaler aussi la participation de l'UNESCO à la mise en œuvre de projets d'un montant total de 0,5 million de dollars s'inscrivant dans le cadre du Partenariat des Nations Unies pour la promotion des droits des personnes handicapées (PPDPH), un effort sans équivalent auquel collaborent des entités des Nations Unies, des gouvernements, des organisations de personnes handicapées et la société civile en général en vue de promouvoir les droits des handicapés partout dans le monde. Le Fonds pour la consolidation de la paix a financé des programmes de promotion de la paix en Guinée, au Guatemala, au Népal et au Myanmar pour un montant de 2,8 millions de dollars. Également notable est le soutien d'un montant de 2,5 millions de dollars versé par l'UNICEF en faveur de la formation des enseignants et des directeurs d'écoles et pour l'éducation formelle des enfants non scolarisés de Somalie.

30. Au cours de la période considérée, l'UNESCO a œuvré sans relâche pour améliorer ses relations de partenariat avec d'autres acteurs du système des Nations Unies, principalement l'UNFPA, l'UNHCR, le FIDA, l'OIT, le PNUE, la CESAP et le PNUD, dans les domaines de l'éducation, de la culture et du développement, des sciences exactes et naturelles, et de la communication et de l'information, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles. Les tendances à plus long terme en matière de financement semblent propres à inspirer l'optimisme, le volume des projets financés par les Nations Unies demeurant stable depuis quatre ans malgré les défis de la conjoncture financière actuelle, y compris les difficultés spécifiquement liées au fait que l'UNESCO est une organisation non résidente dans un certain nombre de pays.

III. Mise en œuvre, suivi et évaluation

31. Dans le cadre des efforts plus généraux pour améliorer les capacités en matière de conception, de mobilisation de ressources et d'exécution, la formation sur la conception des projets et la mobilisation de ressources ciblant les spécialistes de programme s'est poursuivie. Depuis juin 2014, des ateliers ont été organisés pour les bureaux hors Siège de l'UNESCO à Port-au-Prince, au Caire, à Tunis et à Amman, ainsi qu'une formation régionale tenue au Bureau de l'UNESCO à Beyrouth.

32. Les capacités de l'UNESCO ont été également renforcées pendant la période considérée par des accords de détachements et de prêts de personnel nouveaux ou renouvelés, notamment avec l'Allemagne, l'Angola, l'Australie, la Belgique (Flandre), Brunéi, la Chine, Chypre, la Finlande, la France, l'Indonésie, l'Italie, le Japon, le Mexique, la Norvège, les Philippines, la République de Corée, le Royaume-Uni, Singapour, la Suède et la Turquie, ainsi que des détachements à court terme du Conseil norvégien pour les réfugiés auprès des Bureaux hors Siège de l'UNESCO à Accra et Juba, et des négociations sont en cours avec un certain nombre d'autres États membres. L'UNESCO reçoit aussi un soutien du secteur privé dans ce domaine, avec des experts fournis par la Fondation Anhook (République de Corée) et ENGIE (ex-GDF Suez) (France).

33. L'amélioration de l'évaluation des activités extrabudgétaires a continué de faire l'objet d'une attention soutenue au cours de la période considérée. En décembre 2013, IOS a achevé une étude diagnostique portant sur 570 rapports d'évaluation (ou d'auto-évaluation) récents. Cette étude a montré que la plupart des rapports satisfont aux exigences de base en la matière. De nombreux obstacles subsistent toutefois. Un certain nombre d'initiatives visent actuellement à y remédier.

34. Particulièrement importante a été à cet égard la présentation de la nouvelle politique d'évaluation de l'UNESCO au Conseil exécutif, à sa 196^e session en mars 2015. Cette nouvelle politique énonce les principes devant régir l'évaluation face aux défis actuels et aux exigences en matière d'obligation redditionnelle et d'apprentissage au sein du système de l'UNESCO.

35. C'est la première fois dans l'histoire de l'Organisation qu'une politique détaillée est définie pour guider les évaluations internes (gérées par IOS) et décentralisées (gérées par les secteurs de programme). Dans leur majorité, les évaluations des activités extrabudgétaires entrent dans la deuxième catégorie. Outre qu'elle apporte plus de clarté sur les principes, les fonctions et les responsabilités en matière d'évaluations décentralisées, la nouvelle politique propose un certain nombre d'initiatives nouvelles visant à renforcer le système d'évaluation décentralisée. L'un des aspects nouveaux qui devrait être mis en pratique dans un proche avenir est la mise en place d'un réseau de points focaux pour l'évaluation qui, en collaboration avec IOS, constitueront le noyau d'opération pour la planification, la conception et la gestion des évaluations dans l'ensemble de l'UNESCO.

IV. Informations actualisées sur la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts

Actualisation du processus

36. Suite à la mise en service de l'outil en ligne « Budget pour l'UNESCO » (B4U), une deuxième phase visant à apporter des améliorations au module et à y ajouter des outils de présentation de rapports pour vérifier les coûts effectivement recouverts par rapport aux budgets approuvés a été envisagée. Des changements ont été proposés à la fin de 2014, tant pour améliorer le système que pour tenir compte des observations formulées par le Commissaire aux comptes au sujet du recouvrement des coûts (187 EX/35 Partie III). Les contraintes globales sur le plan des ressources ont rendu impossible toute action de suivi, et les modifications à apporter aux systèmes de tenue des comptes et de budgétisation font maintenant l'objet d'une réflexion beaucoup plus poussée.

37. Un examen a été entrepris de l'uniformisation des éléments des coûts de projet, comme le coût des engagements de durée définie au titre d'un projet. Ce travail inclut une comparaison avec les pratiques des autres organisations des Nations Unies.

38. De plus amples efforts sont faits pour harmoniser les accords avec les donateurs, en ce qui concerne en particulier le travail entrepris au niveau des Nations Unies par le Groupe du contrôle de la gestion fiduciaire, qui finalise le processus d'examen des accords juridiques types pour les activités de programmation conjointe sous l'égide des Nations Unies (c'est-à-dire les accords de fonds d'affection spéciale multidonateurs des Nations Unies).

39. Une attention accrue a été portée en 2014 et 2015 à la formation du personnel à tous les aspects de la gestion financière des projets extrabudgétaires. Des séances de formation ont été organisées au Siège avec deux secteurs de programme (ED et SC), et trois séances (à Amman, Beyrouth et Dakar) à l'intention des spécialistes de programme et du personnel administratif, auxquelles ont participé des membres du personnel de différents bureaux hors Siège. De nouvelles séances de formation hors Siège sont planifiées et seront menées à bien sous réserve de moyens financiers suffisants.

40. Ensemble, ces efforts sont conçus pour rationaliser encore le traitement administratif des accords de projet, réduisant ainsi les retards dans le lancement de la mise en œuvre.

Les tendances en matière de recouvrement des coûts

41. Cette volonté de combiner la formation avec des procédures simplifiées (mais manuelles) et un suivi renforcé a eu un impact sur les montants recouverts pour les heures de travail financées par le Programme ordinaire dans le cadre de la budgétisation intégrale et du recouvrement des coûts, comme en témoigne la progression régulière de ces montants.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Recette	42 624	43 770	184 317	631 996	779 930	1 415 289	1 910 814
évolution en %		3 %	321 %	243 %	23 %	81 %	35 %

42. Les examens des budgets font aussi apparaître un renforcement de la budgétisation de certaines catégories de coûts directs (communications, par exemple) qui n'étaient précédemment pas attribués. La mise au point d'outils d'établissement de rapports permettant de suivre et de consolider les charges réelles par rapport au budget pour tous les projets permettra de mieux évaluer l'impact obtenu.

43. L'UNESCO recouvre les coûts variables directs par application d'un taux de dépenses d'appui au programme (c'est-à-dire un pourcentage du coût total du projet). Le tableau ci-après indique le taux moyen appliqué aux projets extrabudgétaires, ainsi que son évolution de 2008 à 2014 :

Taux moyen de dépenses d'appui au programme appliqués aux projets extrabudgétaires :

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Taux moyen de dépenses d'appui au programme appliqué	9,0 %	9,7 %	8,6 %	10,4 %	9,3 %	11,1 %	10,0 %
Montant en dollars des dépenses d'appui au programme générées*	9 328 422	12 018 090	13 146 789	14 157 468	14 772 764	14 246 255	14 442 410

* Non compris le secteur d'activité relatif au Bureau de l'UNESCO à Brasilia.

44. Un montant total de 12,1 millions de dollars a été facturé au titre des coûts en 2014 par rapport aux recettes de 2013, sur un budget de 12,8 millions de dollars.

45. Les coûts à recouvrer en 2015 par application du taux de dépenses d'appui comprennent 2,3 millions de dollars au titre des coûts administratifs dans les bureaux hors Siège, 10 millions de dollars couvrant 10 postes dans des secteurs de programme et 53 postes administratifs dans les services centraux, et 145 000 dollars au titre principalement des coûts d'audits externes.

Harmonisation des taux de recouvrement des coûts au sein du système des Nations Unies

46. La question de l'harmonisation des taux de recouvrement des coûts pour les fonds communs des organismes des Nations Unies a été examinée par un groupe de travail du Réseau Finances et budget du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) des Nations Unies. L'enquête réalisée par le groupe de travail a confirmé la diversité des pratiques en matière de recouvrement des coûts indirects parmi les 16 organisations⁵ qui y ont participé, preuve de l'utilisation de différents modèles pour trouver le bon équilibre entre l'application du taux forfaitaire de dépenses d'appui au programme et la mise en œuvre de la résolution relative à l'Examen quadriennal complet concernant le principe de recouvrement intégral des coûts à partir des ressources de base et autres ressources, proportionnellement aux montants engagés. Les 16 organisations étaient toutes déterminées à appliquer une politique de recouvrement intégral des coûts ; toutefois, les réponses à l'enquête sur les taux de dépenses d'appui au programme montrent que les pratiques actuelles varient.

⁵ UNICEF, FAO, UNOPS, ONU-Femmes, AIEA, PNUD, UIT, ONUSIDA, FIPA, PAM, OIT, ONUDI, UNFPA, OMS, Secrétariat de l'ONU, UNESCO.

Taux de dépenses d'appui au programme (taux forfaitaires pour les coûts administratifs indirects)	Nombre d'organisations des Nations Unies				
	Donateur unique, contributions destinées à un programme ou projet spécifique	Fonds-en-dépôt d'une entité spécifique (thématique)	Fonds communs à plusieurs organisations des Nations Unies	« Contributions gouvernementales » locales	Autres (CE, donateur privé)
0 %			1		
3 à 5 %				4	2
7 %	4	7	6	2	2
8 %	4	2	4	1	1
10 %			1		2
13 %	5	3		5	
Variable	2	2	4		5
Pas de réponse ou sans objet	1	2	1	4	4
UNESCO	13 %	10 %	7 %	Variable	Variable

47. Le rapport du groupe de travail a été examiné lors d'une réunion du Réseau Finances et budget en juin 2015. Même si les travaux du groupe et ses recommandations ne concernent que les projets administrés conjointement par les organismes des Nations Unies, il est à prévoir que toute conclusion relative aux dépenses d'appui aux programmes (c'est-à-dire aux coûts administratifs indirects) aboutira tôt ou tard à une application plus générale d'un même taux. À la lumière des travaux du groupe de travail, le Réseau Finances et budget a conclu ce qui suit et présentera au GNUM des recommandations appropriées allant dans ce sens :

- le Réseau Finances et budget a reconnu que la coexistence de différentes approches du recouvrement des coûts créait des difficultés sur le plan administratif et était source de confusion parmi les parties prenantes ;
- malgré le soutien réaffirmé à des mécanismes et des approches qui assureraient un recouvrement intégral des coûts, la réduction des taux de recouvrement des coûts existants n'a fait l'objet d'aucun consensus et une période de transition serait nécessaire avant que l'on parvienne à harmoniser les taux ;
- les résultats de l'examen à mi-parcours de la politique de recouvrement des coûts d'ONU-Femmes, du PNUD, de l'UNICEF et de l'UNFPA, prévu en 2016, contribueront au processus d'harmonisation.

Examen de la politique de recouvrement des coûts de l'UNESCO

48. Le groupe de travail sur la politique de recouvrement des coûts en 2013-2014 a mis en place des mécanismes renforcés de budgétisation des coûts directs et discuté de la réduction potentielle des taux de dépenses d'appui au programme.

49. Pour définir une politique de recouvrement des coûts révisée, l'UNESCO doit être attentive en particulier aux aspects suivants :

- (i) Le risque de déficit budgétaire : des simulations portant sur un certain nombre de scénarios de réduction des taux de dépenses d'appui au programme en 2014 ont montré que les recettes générées pourraient baisser de 14 % à 25 % et créer un déficit compris entre 1,4 et 3,3 millions de dollars par rapport aux budgets approuvés. Pour garantir le même niveau de recettes au titre du Compte des frais généraux des fonds-en-dépôt (FITOCA) et préserver le nombre de postes financés par ce compte en cas

de réduction du taux, l'Organisation devrait accroître son taux annuel de dépenses de 12,3 % à 20,5 % en moyenne.

- (ii) Le volume des projets individuels : pendant le premier trimestre de 2015, la valeur des nouveaux projets de l'UNESCO a été inférieure à 250 000 dollars pour plus de 54 % d'entre eux et supérieure à 1 million de dollars pour seulement 20 % des projets. Un quart de l'ensemble des nouveaux projets avaient une valeur inférieure à 100 000 dollars. Cela constitue toutefois une amélioration par rapport à 2013, où les donateurs individuels dont la contribution était inférieure à 100 000 dollars représentaient 58 % du nombre total de donateurs, mais seulement 4 % des fonds reçus pour cette année. Du fait du nombre aussi élevé de petits projets, il est difficile de réduire le taux, car les recettes seraient alors insuffisantes pour couvrir les tâches administratives que nécessitent la gestion de ces projets et la présentation des rapports les concernant. L'impact financier d'une réduction du taux doit être évalué plus avant. Des mécanismes permettant de fixer les taux en fonction de la valeur des projets sont envisagés, consistant par exemple à appliquer un taux réduit aux projets de grande ampleur.
- (iii) Une définition commune des coûts variables des projets : l'absence au sein du système des Nations Unies d'une définition commune des coûts directs des projets fait qu'il est difficile d'aligner les taux de dépenses d'appui au programme. L'examen de la politique exigera la révision des catégories de coûts considérés comme directs et indirects, à la lumière d'une comparaison avec les pratiques d'autres organisations des Nations Unies.
- (iv) La distribution des intérêts : l'UNESCO distribue actuellement les deux tiers des intérêts, alors que certains organismes des Nations Unies ont pour politique de retenir la totalité des intérêts produits par les fonds extrabudgétaires en tant que partie intégrante des recettes finançant leurs coûts administratifs.

50. L'examen de la politique de recouvrement des coûts de l'UNESCO reprendra en 2016, en tenant compte du résultat de l'examen à mi-parcours comme indiqué dans la décision du Réseau Finances et budget.

Décision proposée

51. À la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné les documents 197 EX/5 Partie IV (B) et 197 EX/5 Partie IV Add.,
2. Accueille avec satisfaction les efforts faits par la Directrice générale pour renforcer l'orientation stratégique, la cohérence et la concentration programmatique du Programme additionnel complémentaire, s'agissant en particulier de l'élaboration de cibles pour chaque résultat escompté du 37 C/5 ;
3. Reconnaît qu'en dépit de la baisse des contributions volontaires en 2014, le niveau des fonds reçus par l'Organisation est conforme à celui des contributions volontaires reçues en 2012 et en 2011 ;
4. Réaffirme l'importance de l'application des principes de budgétisation intégrale et prend note des progrès concernant la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts et de la budgétisation intégrale ;
5. Accueille favorablement le projet de stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017 ;

6. Prie le Secrétariat d'engager au premier semestre de 2016 un dialogue structuré sur le financement en vue de stimuler un échange de vues sur la manière d'assurer une meilleure correspondance entre les résultats escomptés du C/5 et les ressources disponibles pour les financer, et de continuer à renforcer les mécanismes pour recevoir des financements souples et des contributions affectées de manière purement indicative ;
7. Encourage le Secrétariat à continuer d'améliorer l'environnement propice à la mobilisation des ressources par de plus amples investissements dans la formation, des informations en temps voulu sur les possibilités de financement, et le partage de l'information, par la révision des procédures administratives, des modèles d'accord et des modalités de gestion des fonds, et par la mobilisation de ressources humaines complémentaires sous forme de prêts et de détachements ;
8. Invite la Directrice générale à lui rendre compte, à sa 200^e session, des nouvelles évolutions et des nouvelles difficultés rencontrées en ce qui concerne la gestion des ressources extrabudgétaires, la mobilisation de ressources, et la mise en œuvre de la politique de recouvrement des coûts et les coûts totaux recouverts.

C. Programme de participation et bourses

(Suivi de la résolution 37 C/72 (A-II))

1. Le présent document rend compte de manière analytique des demandes approuvées par la Directrice générale au 10 juillet 2015 parmi les demandes émanant d'États membres, de Membres associés et d'ONG pour l'exercice 2014-2015, ainsi que des résultats escomptés dans la mise en œuvre du Programme de participation et de l'aide d'urgence (PP). Sur les demandes reçues au cours de ce biennium, seules celles en liaison avec les priorités définies par l'Organisation ont été approuvées par la Directrice générale après évaluation par les secteurs du programme et recommandation du Comité intersectoriel pour le Programme de participation.

2. À ce jour, 537 requêtes d'un montant global de 11 908 468 dollars ont été approuvées par la Directrice générale, y compris l'aide d'urgence. Ce montant représente presque 100 % de l'enveloppe budgétaire réservée au titre des coûts directs de ce programme dans le 37 C/5 approuvé et se répartit comme suit : (a) États membres – 10 593 475 dollars pour 483 requêtes ; (b) ONG – 582 239 dollars pour 39 requêtes ; (c) Aide d'urgence – 732 754 dollars pour 17 requêtes.

3. Au début du mois d'avril 2015, suite à la 5^e réunion du Comité intersectoriel pour le Programme de participation, le processus d'approbation est arrivé à son terme trois mois plus tôt par rapport au biennium précédent. C'est le résultat d'une amélioration de la gestion de ce programme à la suite de l'introduction des nouvelles modalités de son fonctionnement. Les derniers fonds approuvés ont pu être transférés plus tôt permettant aux bénéficiaires de pouvoir mettre en œuvre les projets dans de meilleures conditions.

4. Lors de ses réunions, le Comité intersectoriel a accordé une attention particulière aux projets liés aux priorités globales et aux programmes stratégiques de l'Organisation, afin qu'ils bénéficient notamment à l'Afrique, aux pays les moins avancés (PMA), aux petits États insulaires en développement (PEID) et aux pays en développement. Il convient de noter que l'Afrique a obtenu 4,5 M\$ ce qui représente 38 % des fonds approuvés. Le Comité intersectoriel n'a recommandé à la Directrice générale que les demandes des États membres qui s'étaient acquittés de leurs devoirs redditionnels. Quelque 26 demandes n'ont pas été retenues en raison de leur non-conformité aux critères de la résolution 37 C/72 sur le PP.

5. Il est à noter que le critère relatif à l'égalité des genres a été respecté par un très grand nombre de pays (plus de 80 %). Lorsque cela n'a pas été le cas, le Comité intersectoriel a demandé aux pays concernés de soumettre un nouveau projet relatif à l'égalité des genres à la place d'une de leurs sept demandes. Une augmentation substantielle des projets relatifs à l'égalité des genres a été constatée : plus de 100 projets ont été approuvés pour ce biennium, ce qui représente 21 % des fonds, soit quatre fois plus que les bienniums précédents.

6. En conformité avec la résolution 37 C/72 de la Conférence générale, aucun financement n'a été accordé pour les fournitures et matériels qui ne sont pas directement liés aux activités opérationnelles entrant dans le cadre de ces projets ni pour les coûts récurrents des organisations bénéficiaires.

7. En ce qui concerne les rapports financiers relatifs aux projets financés pour 2012-2013, une nette amélioration a été constatée quant à la qualité et la présentation de ces rapports. La validation de ces rapports financiers par les bureaux hors Siège n'ayant pas été retenue à ce stade, BFM a sélectionné une nouvelle série de requêtes pour la période 2012-2013 pour lesquelles toutes les pièces justificatives ont été demandées. L'échantillon représente environ 10 % des projets et 38 % des entités ayant reçu une contribution, et respecte une stricte répartition géographique. Cela représente 61 requêtes pour un montant de 1,2 M\$. Il s'agit d'une très nette augmentation par comparaison avec les 20 requêtes sélectionnées pour le biennium 2010-2011.

8. Il convient cependant de mentionner l'existence de certaines déficiences dans la présentation des rapports financiers, telles que le non-respect de la répartition des dépenses initialement approuvées, l'absence de signature du responsable financier de la commission nationale, l'absence de tampon ou une présentation des dépenses qui ne correspond pas au montant total indiqué dans le rapport financier. Le Secrétariat a renforcé le dialogue régulier avec les commissions nationales en s'efforçant de guider les commissions nationales afin qu'elles soient en mesure de présenter correctement leurs rapports financiers conformément aux conditions de la résolution 37 C/72.

9. Une évaluation plus approfondie des rapports d'activité afin de faire ressortir la mise en œuvre concrète des projets et de mettre en exergue leur impact réel est engagée par les secteurs de programme. Il ressort du rapport annuel 2014 sur les activités des commissions nationales que les projets financés au titre du PP représentent une très grande partie de leurs réussites. Les délais de postévaluation des rapports d'activité par les secteurs seront raccourcis pour permettre le paiement rapide des fonds approuvés pour ce biennium.

10. Les tableaux présentés ci-après mettent en évidence la répartition des requêtes approuvées par secteur de programme, région, et groupe prioritaire pris en compte dans l'ensemble des programmes de l'UNESCO en faveur de l'Afrique, des femmes, des jeunes, des pays les moins avancés (PMA), des pays en développement, des petits États insulaires en développement (PEID), des pays en situation de post-conflit et post-catastrophe (PCPD), ainsi que des pays à revenu moyen et des pays en transition. Ils contiennent aussi les données relatives à l'aide d'urgence.

(a) Répartition des requêtes approuvées par secteur

Secteur	Nombre de requêtes	Montant approuvé
ED	219	4 762 929
SC	74	1 691 860
SHS	106	2 212 612
CLT	120	2 550 823
CI	78	1 718 354
ODG/GE	106	2 233 421
ERI	29	536 282

(b) Répartition des requêtes approuvées par région avec le taux de dépenses

Région	Nombre de requêtes	Fonds alloués \$	Dépenses \$	Taux de dépenses % au 18.06.2015
Afrique	167	3 709 612	3 598 195	97 %
Asie et Pacifique	106	2 264 294	1 974 766	87 %
Amérique latine et Caraïbes	108	2 473 222	2 432 776	98 %
États arabes	46	1 108 929	1 108 929	100 %
Europe	54	1 037 418	1 007 418	97 %
ONG	39	582 239	582 239	100 %
Aide d'urgence	17	732 754	732 754	100 %
TOTAL	537	11 908 468	11 437 077	96 %

(c) Répartition par groupe prioritaire

Groupe	Nombre de requêtes	Montant approuvé en \$ des É.-U.
Afrique	199	4 504 057
Femmes	106	2 233 421
Jeunes	113	2 411 713
Pays les moins avancés (PMA)	181	4 117 003
Petits États insulaires en développement (PEID)	99	2 212 349

(d) Requêtes approuvées au titre de l'aide d'urgence

Pays	Nombre de requêtes	Montant approuvé en \$ des É.-U.
Burundi	1	50 000
Guinée	1	50 000
Libéria	1	49 754
Malawi	1	50 000
Mali	1	30 000
République centrafricaine	2	52 000
République démocratique du Congo	2	75 000
République-Unie de Tanzanie	1	50 000
Palaos	1	50 000
Sainte-Lucie	1	50 000
Palestine	1	50 000
Bosnie-Herzégovine	1	50 000
Croatie	1	50 000
Serbie	1	50 000
Ukraine	1	26 000
TOTAL	17	732 754

Décision proposée

11. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif voudra peut-être adopter la décision ci-après :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 197 EX/5 Partie IV (C),
2. Prend note de l'analyse détaillée de la mise en œuvre du Programme de participation et de l'aide d'urgence, ainsi que des résultats enregistrés ;
3. Invite le Secrétariat et les États membres à continuer de coopérer activement afin de renforcer davantage ce programme au profit des groupes prioritaires d'États membres définis dans la résolution 37 C/72 relative au Programme de participation.

D. Investir pour l'exécution efficace du programme (Suivi de la décision 196 EX/15)

Introduction

« Pour être à même d'atteindre les objectifs du programme de développement pour l'après-2015, le système des Nations Unies doit être pertinent, novateur, souple, ouvert, coordonné et axé sur les résultats. Il doit s'appuyer sur les normes internationales et les normes universelles relatives aux droits de l'homme, tenir compte des cadres normatifs des Nations Unies dans ses activités opérationnelles et répondre aux besoins particuliers de chaque pays. »⁶

1. À sa 196^e session, le Conseil exécutif a décidé (décision 196 EX/15, paragraphe 16) qu'un « fonds d'investissement pour l'exécution efficace du programme » devait être créé et a invité la Directrice générale à lui présenter, à sa 197^e session, le règlement financier et le plan d'investissement hiérarchisé requis, ainsi que les cibles correspondantes. Le présent document expose, pour discussion, une première esquisse du plan demandé, qui doit être financé par le compte spécial créé à cette fin, ainsi qu'un ensemble restreint de domaines d'investissement hautement prioritaires. Il contient également en annexe le règlement financier correspondant.

2. Conformément à la décision susmentionnée, il est proposé que le fonds serve exclusivement à financer les initiatives de réforme destinées à permettre à l'UNESCO d'accroître son efficacité et son efficience, ainsi que de jouer un rôle moteur dans la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015 et des objectifs de développement durable (ODD). Plus important encore, le fonds permettra également d'investir dans des domaines qui ne peuvent être financés au titre du Programme ordinaire prévu dans le Projet de 38 C/5.

3. La préparation du programme de développement pour l'après-2015 offre l'occasion de repenser la manière dont l'UNESCO exécute son mandat et aide les États membres à atteindre les ODD aux niveaux mondial, régional et national, en accord avec les exigences d'un agenda de réforme plus vaste, à l'échelle du système des Nations Unies.

4. Ce programme ambitieux et transformateur exigera un système des Nations Unies bien coordonné, souple et agile, qui soit en mesure d'aider les pays, en collaborant avec eux, à concrétiser leurs engagements en matière de développement durable. En ce qui concerne l'UNESCO, tant dans son rôle normatif que dans ses fonctions opérationnelles, le nouveau programme de développement constituera le cadre de référence essentiel de son engagement futur auprès des États membres. Dans cette optique, l'Organisation doit complètement revoir ses objectifs, ses priorités, son fonctionnement et ses modalités de financement, en poursuivant un double objectif :

- I. assurer un positionnement et un leadership meilleurs, plus clairs et plus stratégiques de l'UNESCO aux niveaux mondial, régional et national ;
- II. définir des modalités opérationnelles qui permettent de mieux exécuter, aux niveaux mondial, régional et local, et de manière adaptée, les programmes de l'UNESCO.

5. En mars 2015, lors de la réunion du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) des Nations Unies, la Directrice générale de l'UNESCO, en tant que Présidente du HLCM, a souligné la nécessité de « faire concorder les questions opérationnelles et les besoins programmatiques, sachant qu'une programmation efficace requiert un appui opérationnel efficient » (CEB/2015/3). À cette fin, l'UNESCO a mis au point une stratégie de réforme qui englobe les initiatives en cours aussi bien que nouvelles en vue d'améliorer l'exécution du programme, l'efficience et l'efficacité et,

⁶ *La dignité pour tous d'ici à 2030 : éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète.* ONU, New York, décembre 2014.

ce faisant, elle travaillera en étroite liaison avec d'autres acteurs du système des Nations Unies de manière à mieux identifier les synergies, les complémentarités et les possibilités d'optimiser le rapport coût-efficacité au niveau des pays (par exemple dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action »).

Élaboration du plan de l'UNESCO « Investir pour l'exécution efficace du programme »

6. La contribution de l'UNESCO à la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015, ainsi qu'à la réalisation des ODD et de leurs cibles, suppose donc de renforcer la capacité de l'Organisation à fournir une aide de grande qualité en matière de formulation de politiques, ainsi qu'à mettre en place l'appui et les programmes correspondants pour répondre plus efficacement aux besoins et priorités des États membres.

7. Dans le cadre de la préparation du présent document, plusieurs membres du personnel de l'UNESCO de tous les secteurs et unités, au Siège comme hors Siège, ont participé à des ateliers de réflexion visant à identifier les questions et défis opérationnels liés à l'exécution du programme et des projets, ainsi qu'à proposer des solutions pour lever les obstacles et améliorer la capacité d'exécution. Ce processus a bénéficié de l'apport d'un cabinet-conseil réputé et spécialisé dans la conduite d'exercices de ce genre auprès d'institutions internationales, dont l'ONU, et françaises⁷.

8. Parallèlement, les membres de l'Équipe de direction (SMT) ont poursuivi leurs discussions concernant le positionnement stratégique de l'UNESCO et ont identifié les domaines d'action fondamentaux, ainsi que les défis que l'Organisation devra relever dans un avenir proche.

9. Les axes d'action présentés ci-après pour le plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » sont le fruit de la réflexion collective menée par le personnel de l'Organisation ainsi que de sa volonté d'identifier, à ce moment donné, les grands domaines qui nécessitent d'être réformés pour rendre l'UNESCO plus souple et plus agile, et faire en sorte qu'elle soit mieux à même de répondre aux attentes croissantes de ses partenaires.

10. Étant donné que la réforme n'est pas un processus figé et doit évoluer et s'adapter en fonction des défis et des opportunités qui se présentent, le plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » reste une stratégie ajustable. Par ailleurs, le plan s'appuie également sur les examens et études déjà menés, à savoir : l'Évaluation externe indépendante (EEI), les rapports et évaluations d'IOS, les recommandations du Commissaire aux comptes, les travaux de différentes équipes spéciales, les conclusions du Groupe de travail sur l'efficacité et les recommandations issues de l'initiative TASCO, ainsi que les récentes stratégies relatives à la gestion des connaissances et aux TIC, et les initiatives pertinentes développées dans le cadre du HLCM et de ses réseaux, du GNUD, et du HLCP.

11. Afin de garantir la pertinence et l'efficacité du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », il est prévu de mettre en place un solide mécanisme de gouvernance qui rassemble à la fois les secteurs de programme, les services de soutien et les services internes de l'Organisation.

Axes d'action du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »

12. Les premières consultations ont permis de recenser huit domaines essentiels pour asseoir le leadership de l'UNESCO dans ses domaines de compétence en vue de la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015 :

- rationalisation et réorganisation des structures globales afin d'en accroître l'efficacité et l'obligation redditionnelle ;
- formation et développement des compétences du personnel ;

⁷ Le coût de ces services a été partagé entre l'UNESCO et le contractant.

- amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources ;
- exécution structurée, en particulier sur le terrain, de l'appui fourni au niveau des pays et au niveau régional ;
- définition plus précise des modalités d'exécution et des mécanismes/outils appropriés (développement des capacités ; action normative ; partenariats ; etc.) ;
- réexamen et amélioration des modalités opérationnelles ; organisation rationnelle des tâches de sorte à assurer un bon rapport coût-efficacité et une utilisation optimale des ressources ;
- amélioration de la gestion des programmes/projets, notamment en ce qui concerne le suivi, les rapports et l'évaluation ; atténuation des risques ; apprentissage organisationnel ;
- révision et conception de technologies appropriées.

13. Sur la base de ces travaux préparatoires, un certain nombre d'actions ont été recensées et sont en cours d'élaboration.

14. En attendant, deux domaines prioritaires semblent toutefois nécessiter un appui immédiat. Une estimation des coûts a donc été produite⁸ :

(a) Formation et développement des compétences

15. La réorientation des actions et l'accroissement de l'efficacité de l'UNESCO nécessiteront une nouvelle culture de travail à laquelle l'ensemble du Secrétariat devra adhérer et qui demandera un certain temps pour s'implanter. Des procédures de travail novatrices et souples, associées à une approche entrepreneuriale de la gestion, ne pourront être instaurées de manière effective que si le personnel se les approprie pleinement. Cela suppose, à titre de priorité, d'élaborer et de mettre en œuvre un « plan de formation et de développement » pour répondre aux besoins du personnel et renforcer ses capacités en matière d'exécution du programme (voir le document 197 EX/5 Partie V, C). Le coût de cette opération est estimé à 1,4 million d'euros.

(b) Révision et conception de technologies appropriées

16. À sa 196^e session, le Conseil exécutif a pris note de la stratégie pour la gestion des connaissances et les technologies de l'information et de la communication (TIC), qui a pour but de favoriser la planification, l'exécution et l'évaluation du programme, l'accent étant mis sur trois objectifs principaux :

- (a) optimiser les systèmes, réseaux et outils informatiques dans l'ensemble de l'Organisation au moyen des technologies les plus récentes et des bonnes pratiques ;
- (b) améliorer l'apprentissage organisationnel, la prise de décisions éclairées et les performances grâce à la gestion et au partage des connaissances appuyés par des outils de gestion des connaissances et de TIC efficaces et efficaces ;
- (c) contribuer à l'innovation et au changement par une optimisation des processus opérationnels fondée sur la gestion des connaissances et les TIC.

17. Le montant total de l'investissement requis dans ce domaine est estimé à 5 270 000 euros.

⁸ Des détails supplémentaires figurent dans le document 197 EX/5.INF.2.

Structure de gouvernance du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »

18. Il est proposé de confier l'élaboration du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » au Comité de gestion du programme (PMC), qui est déjà chargé de la supervision et de l'orientation du programme en vertu de la DG/Note/15/13 du 22 juin 2015. Le Directeur général adjoint, en sa qualité de Président du PMC, supervise directement l'exécution du programme et en rend compte régulièrement à la Directrice générale.

19. Il est envisagé de réexaminer et d'ajuster le plan à intervalles réguliers, ainsi que d'assurer une évaluation continue de la pertinence et de la faisabilité des initiatives approuvées, compte tenu de l'évolution des circonstances et des besoins des différentes parties prenantes.

20. La Directrice générale rendra compte annuellement au Conseil exécutif des progrès enregistrés dans la mise en œuvre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ».

21. Le plan fera l'objet d'un suivi périodique de la part du Comité de gestion du programme (PMC). Ses résultats seront évalués au bout de deux ans et un rapport sera établi en conséquence.

Prochaines étapes

22. Le reste du plan devrait être prêt à temps pour la session de printemps 2016 du Conseil exécutif et comportera des activités chiffrées et classées selon un ordre de priorité dans les domaines énoncés ci-dessus (paragraphe 12). Il prendra pleinement en compte les discussions tenues à la 197^e session du Conseil exécutif et à la 38^e session de la Conférence générale concernant le rôle de l'UNESCO dans la mise en œuvre du programme de développement pour l'après-2015.

Décision proposée

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 196 EX/15 et 196 EX/4 (II, E),
2. Ayant examiné le document 197 EX/5 Partie IV (D),
3. Prend note du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » présenté dans le document 197 EX/5 Partie IV (D) ;
4. Note qu'il est nécessaire de créer un compte spécial intitulé « Investir pour l'exécution efficace du programme » ;
5. Note également que les initiatives prévues au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » seront financées au moyen du nouveau compte spécial intitulé « Investir pour l'exécution efficace du programme », dans la limite des fonds disponibles ;
6. Prend note également du Règlement financier (joint en annexe au document 197 EX/5 Partie IV (D)) du compte spécial « Investir pour l'exécution efficace du programme » ;
7. Lance un appel aux États membres pour qu'ils envisagent de verser des contributions volontaires en vue de compléter les ressources budgétaires disponibles ;

8. Prie la Directrice générale de veiller à la mise en œuvre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » et de lui rendre compte, à sa 200^e session, des progrès accomplis à cet égard.

Annexe

RÈGLEMENT FINANCIER DU COMPTE SPÉCIAL « Investir pour l'exécution efficace du programme »

(Les écarts par rapport au modèle standard [décision 161 EX/7.10] sont indiqués en italiques)

Article premier – Création d'un compte spécial

1.1 *La décision 196 EX/15 (paragraphe 16) porte création d'un fonds intitulé « Investir pour l'exécution efficace du programme ». Compte tenu du caractère multidonateurs du Fonds, il sera géré en tant que Compte spécial.*

1.2 Conformément à l'article 6, paragraphes 5 et 6, du Règlement financier de l'UNESCO, il est créé un Compte spécial *intitulé « Investir pour l'exécution efficace du programme »*, ci-après dénommé « le Compte spécial ».

1.3 La gestion du Compte spécial est régie par les dispositions ci-après.

Article 2 – Exercice financier

L'exercice financier correspond à celui de l'UNESCO.

Article 3 – Objet

Le fonds doit servir exclusivement à financer les initiatives de réforme en cours destinées à permettre à l'UNESCO de réaliser les objectifs de développement durable (ODD) qui sont en rapport avec son mandat et de conduire un programme d'amélioration constante en vue de l'obtention de gains d'efficacité et d'une optimisation des coûts, de sorte à dégager des ressources pour renforcer la mise en œuvre du programme et améliorer les délais d'exécution ; cela suppose notamment de mettre à profit toutes les possibilités offertes dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015 et de prendre part à la réforme menée à l'échelle du système des Nations Unies.

Article 4 – Recettes

Compte tenu de la décision 196 EX/15 (paragraphe 18), les recettes du Compte spécial sont constituées par :

- (a) *les fonds provenant du Fonds d'urgence multidonateurs spécial pour les programmes prioritaires et les initiatives de réforme de l'UNESCO au titre du 35 C/5 et du 36 C/5 ;*
- (b) les contributions volontaires provenant d'États, d'organisations et d'organismes internationaux ainsi que d'autres entités ;
- (c) des montants provenant du budget ordinaire de l'Organisation, tels que fixés par la Conférence générale ;
- (d) des recettes diverses, y compris tous intérêts produits par les placements mentionnés à l'article 7 ci-après.

Article 5 – Dépenses

5.1 *Les ressources du Compte spécial serviront exclusivement à financer les investissements continus dans la réforme et à accroître l'efficacité de l'UNESCO afin de réaliser des gains d'efficacité et une optimisation des coûts toujours plus importants à l'appui de l'exécution du programme.*

5.2 Le Compte spécial est débité des dépenses effectuées conformément à l'objet défini à l'article 3 ci-dessus, y compris les dépenses administratives s'y rapportant expressément.

Article 6 – Comptabilité

6.1 Le *Directeur financier* fait tenir la comptabilité nécessaire.

6.2 Tout solde inutilisé en fin d'exercice est reporté sur l'exercice suivant.

6.3 Les comptes du Compte spécial sont présentés pour vérification au Commissaire aux comptes de l'UNESCO, en même temps que les autres comptes de l'Organisation.

6.4 Les contributions en nature sont comptabilisées en dehors du Compte spécial.

Article 7 – Placements

7.1 Le Directeur général est autorisé à placer à court terme les sommes figurant au crédit du Compte spécial.

7.2 Les intérêts produits par ces placements sont portés au crédit du Compte spécial.

Article 8 – Rapports

Le Directeur général rend compte au Conseil exécutif, au moins une fois par an, de la situation du Compte spécial.

Article 9 – Clôture du Compte spécial

Le Directeur général consulte le Conseil exécutif avant de clore le Compte spécial lorsqu'il estime que celui-ci n'a plus de raison d'être.

Article 10 – Disposition générale

Sauf dispositions contraires du présent Règlement, le Compte spécial est administré conformément aux dispositions du Règlement financier de l'UNESCO.

E. Critères concernant l'introduction de nouveaux programmes, et le maintien des programmes existants, pour les programmes ordinaire et extrabudgétaire
(Suivi de la décision 196 EX/15 (II))

1. Par sa décision 196 EX/15 (II), le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de « lui proposer, à sa 197^e session, des critères concernant l'introduction de nouveaux programmes, et le maintien des programmes existants, pour les programmes ordinaire et extrabudgétaire ».
2. Le présent document a pour objet de répondre à cette demande.

Contexte

3. Il convient de rappeler plusieurs éléments contextuels :
 - (a) *Pertinence des critères au regard de la concentration du programme* : dans le cadre des suites données aux recommandations de l'EEl relatives à l'orientation stratégique 1, sur le recentrage de l'action de l'UNESCO, et du plan d'action adopté par la Directrice générale en conséquence, le Secrétariat s'est employé à déterminer et recommander des critères propres à guider les décisions concernant l'introduction de nouveaux programmes, et le maintien des programmes existants, pour les programmes ordinaire et extrabudgétaire. À partir du 37 C/5, la définition de priorités et la prise de décisions concernant le Programme et budget se sont appuyées sur des consultations menées tout au long de la période 2012-2013, à la lumière des critères suivants : (i) alignement des programmes sur les objectifs stratégiques de programme ; (ii) capacité d'exécution et probabilité d'un impact réel (ressortant d'une évaluation des ressources budgétaires et humaines disponibles) ; (iii) définition et avantage comparatif des activités ainsi que complémentarité de ces dernières avec celles des partenaires du système des Nations Unies ; (iv) formulation de stratégies de sortie et de clauses d'extinction (voir la résolution relative à chaque grand programme dans le 37 C/5 approuvé) ; et (v) évaluation périodique des résultats des programmes et de leur taux d'exécution (par exemple dans les divers rapports statutaires sur l'exécution du programme (EX/4), l'EX/5 et d'autres rapports thématiques, et dans les décisions du Conseil exécutif y afférentes.
 - (b) *Examen des programmes demandé* : dans le 37 C/5, la Conférence générale a, pour tous les grands programmes, prié la Directrice générale « de procéder, pendant la période 2014-2017, à un examen des axes d'action et de leurs résultats escomptés, y compris ceux des programmes intergouvernementaux et internationaux et des instituts de catégorie 1 relevant du grand programme [x], et de proposer leur maintien, leur réorientation, y compris un éventuel renforcement ou des stratégies de sortie, ou leur suppression, sur la base de critères d'évaluation clairs ».
 - (c) *Observations des parties prenantes* : en application de la décision 195 EX/4 (V) pour ce qui concerne l'enquête en vue de recueillir les observations des parties prenantes, le Secrétariat exploitera un certain nombre d'enquêtes entreprises au cours de l'exercice précédent et, si les ressources et le temps comptés le permettent, entreprendra une enquête sur les lacunes en matière d'information détectées pendant la phase de définition du champ de l'établissement du Rapport stratégique sur les résultats.
 - (d) *Rapport stratégique sur les résultats (printemps 2016)* : les discussions et consultations récentes sur la nouvelle présentation des rapports (nouvelle présentation des documents EX/4 et C/3) avaient entre autres pour objet d'améliorer la pertinence des rapports aux fins de la prise des décisions stratégiques et de la définition des orientations futures du programme. La nouvelle approche de l'établissement des rapports (décision 195 EX/4 (V)) envisage la préparation par le Secrétariat, pour la

troisième session de printemps de chaque période quadriennale, d'un rapport stratégique et analytique, le rapport stratégique sur les résultats (SRR), qui devrait éclairer et faciliter la prise de décisions stratégiques et la planification future, et permettre au Conseil exécutif d'adresser des recommandations à la Conférence générale concernant l'application concrète et précise de clauses d'extinctions pour les programmes de l'UNESCO, en indiquant notamment si les programmes doivent se poursuivre ou s'il convient d'y mettre un terme, comme demandé par la Conférence générale à sa 37^e session. Comme indiqué par le Groupe préparatoire dans son Rapport (195 EX/4 Partie V – PG/Rapport), le SRR devrait fournir des informations sur les points suivants : (i) les activités menées par l'UNESCO ont-elles conduit ou non à des changements pour toutes les parties prenantes ? (ii) L'UNESCO apporte-t-elle une valeur ajoutée (niche) dans ses domaines d'intervention par rapport à d'autres organisations ? et (iii) présenter des propositions et des solutions sur la manière de faire face aux défis signalés, y compris en ce qui concerne les orientations et les domaines d'action futurs.

Élaboration de critères concernant l'introduction de nouveaux programmes, et le maintien des programmes existants, dans le cadre de l'établissement du Rapport stratégique sur les résultats (SRR, printemps 2016)

4. À la lumière de ce qui précède, il est proposé que le Rapport stratégique sur les résultats (SRR) qui doit être présenté à la session de printemps du Conseil exécutif de 2016 en vue d'éclairer et de faciliter la prise de décisions stratégiques et la planification future contienne des recommandations concrètes sur l'avenir du programme, en indiquant notamment s'il y a lieu de mettre un terme aux programmes ou de les poursuivre. Un large éventail d'éléments d'appréciation sera utilisé pour établir le SRR, notamment les évaluations et audits pertinents, ainsi que les observations des parties prenantes et les examens des programmes.

5. Les principaux critères utilisés aux fins de cet exercice seront notamment les suivants :

(a) *Pertinence*, évaluée en particulier sur la base :

- de l'alignement avec la stratégie globale et les objectifs du grand programme ;
- de la contribution à la réalisation des ODD et/ou des priorités nationales ;
- de l'accent mis sur les priorités globales Afrique et Égalité des genres ;
- de l'accent mis sur les pays/groupes de population cibles (PAM, PCPD, PEID, jeunes, groupes marginalisés).

(b) *Capacité d'exécution*, évaluée en particulier sur la base :

- des capacités et de l'expertise du personnel ;
- des partenariats ;
- de l'importance des ressources extrabudgétaires.

(c) *Avantage comparatif/valeur ajoutée*, évalués en particulier sur la base :

- du caractère unique/de niche du programme/projet (l'UNESCO est le seul acteur du système des Nations Unies dans le domaine concerné) ;
- des questions nouvelles concernant les cibles du programme/projet dans les domaines de compétence de l'UNESCO ;

(d) *Contribution manifeste et résultats tangibles*, évalués en particulier sur la base :

- de résultats tangibles et mesurables, pouvant être directement attribués au programme ;
- du degré de visibilité.

(e) *Viabilité*, évaluée en particulier sur la base :

- de facteurs financiers – capacité financière de l'UNESCO de maintenir l'exécution et les résultats du programme, et capacité des États membres (bénéficiaires) de pérenniser le programme ;
- de l'appropriation par le pays partenaire – niveau de prise en main du programme par l'État membre et de sa participation à celui-ci ;
- de la stratégie de sortie – existence d'un plan de pérennisation/d'une stratégie de sortie assortie d'échéances et de points de sortie bien définis.

6. Il est proposé, en particulier, que ces critères soient utilisés lors des examens des programmes auxquels il doit être procédé en application des résolutions relatives aux différents grands programmes adoptées par la Conférence générale à sa 37^e session.

7. Enfin, il est rappelé que les consultations de la Directrice générale sur le futur projet de C/5 se poursuivront avec l'enquête auprès des États membres et des organisations internationales et ONG compétentes qui doit être entreprise au printemps de 2016 sous la forme d'un questionnaire en ligne. Ce questionnaire sera conçu conformément au cadre général défini pour le Projet de programme et de budget par la Conférence générale à sa 38^e session dans sa résolution pertinente, et à la lumière des enseignements tirés du précédent exercice relatif à la préparation du 37 C/5. Il sera demandé aux répondants d'exprimer leurs points de vue et préférences nationales, de classer les programmes de l'UNESCO par degré de priorité, y compris sur le plan des allocations budgétaires, et d'indiquer quels sont les domaines thématiques dans lesquels l'UNESCO devrait renforcer ou réorienter ses actions ou y mettre progressivement fin.

8. De plus amples consultations avec les États membres, y compris leurs commissions nationales, seront organisées aux niveaux régional et sous-régional en vue d'éclairer l'établissement du futur Programme et budget pour 2018-2021 (39 C/5) (voir pour plus de détails le document 197 EX/5 Partie IV (A)).

9. Conformément à la résolution qui sera adoptée par la Conférence générale à sa 38^e session, et aux orientations et décisions formulées par le Conseil exécutif à sa session du printemps 2016 en ce qui concerne le SRR, et compte tenu des vues exprimées par les États membres et autres parties prenantes dans leurs réponses aux questionnaires et dans les rapports succincts des consultations régionales, la Directrice générale formulera ses propositions préliminaires relatives au projet de 39 C/5, y compris ses propositions concernant de nouveaux programmes, et la poursuite, la réorientation ou la suppression de programmes et/ou de domaines d'action.

F. Proposition concernant la présentation des indicateurs de performance et des cibles en rapport avec les priorités globales Afrique et Égalité des genres

(Suivi de la décision 196 EX/15 (II))

1. À sa 196^e session, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de lui présenter une proposition concernant la présentation des indicateurs de performance et des cibles en rapport avec les priorités globales Afrique et Égalité des genres, qui permette d'en améliorer la prise en compte et la visibilité et de ne pas les limiter à la section sur les résultats escomptés d'une priorité globale en particulier.
2. Le Secrétariat s'est penché sur cette question. Il est rappelé que les évaluations des progrès accomplis pour tous les résultats escomptés du C/5 peuvent être directement consultés par les États membres sur [SISTER](#) avant la session du Conseil exécutif, en temps voulu pour la réunion du Groupe préparatoire. De plus, il sera spécifiquement rendu compte des résultats escomptés du C/5 pour les priorités globales Afrique et Égalité des genres au titre des cinq grands programmes dans les rapports sur l'exécution du programme (PIR) et rapports stratégiques sur les résultats (SRR) à venir. Cela devrait assurer une pleine visibilité concernant la mise œuvre du programme en ce qui concerne les deux priorités globales.
3. Étant donné que le programme du 37 C/5, y compris les résultats escomptés, les indicateurs de performance et les cibles, a été adopté pour la période 2014-2017, l'exercice d'établissement du 39 C/5 sera l'occasion de réexaminer et, si nécessaire, de réviser la présentation des priorités globales et de la chaîne de résultats qui s'y rapporte.
4. À la lumière de ce qui précède, la Directrice générale propose de reporter l'examen de ce document à la 201^e session du Conseil exécutif, lors de laquelle sera présenté le prochain Projet de programme et de budget (39 C/5).

G. Plan et charge de travail des sessions du Conseil exécutif

(Suivi des décisions 192 EX/16 (VII), 195 EX/5 (IV, E) et 196 EX/5 (IV, C))

1. À sa dernière session, le Comité spécial du Conseil exécutif a examiné le document 196 EX/5 (IV, C) et passé en revue les progrès accomplis dans l'application de la décision 192 EX/16 (VII) du Conseil exécutif relative à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités de ses sessions eu égard au passage à un cycle de programmation quadriennal et à une stratégie à moyen terme sur huit ans. Comme indiqué dans son rapport (document 196 EX/37), le Comité spécial a rappelé son mandat tel qu'arrêté dans la décision 193 EX/7 (I), en soulignant en particulier que le Comité est chargé d'examiner les points ayant trait aux méthodes de travail de la Conférence générale et du Conseil exécutif. Il a également rappelé le mandat du Groupe préparatoire, énoncé dans la décision 193 EX/7 (IV) et le rôle important que joue ce dernier pour aider le Conseil exécutif à accroître son efficacité. À cet égard, le Comité s'est félicité de la présentation des points proposés par les États membres à la réunion du Groupe préparatoire comme moyen de faciliter les discussions et la prise de décisions.

2. Conscient du coût élevé de l'impression des documents, de la traduction, de l'interprétation et des séances nocturnes du Conseil, le Comité s'est félicité aussi de la distribution des documents avant et après les sessions, y compris de la possibilité donnée aux membres du Conseil de renoncer, s'ils le souhaitent, à recevoir des versions papier des documents, conformément à la décision 195 EX/5 (IV, E). La dernière invitation à faire connaître leur souhait adressée à cet égard aux États membres leur a été envoyée le 30 juin 2015, avec une date limite de réception des réponses fixée au 4 septembre 2015. C'est la pratique qui est et reste de règle pour déceler les économies possibles dans les dépenses de fonctionnement du Conseil. La même procédure est appliquée pour la Conférence générale.

3. Le Comité a également reconnu la nécessité de prendre en considération, lors de l'élaboration du plan de travail du Conseil, la nouvelle présentation proposée pour les rapports statutaires sur les résultats obtenus par l'UNESCO (EX/4). Tenant compte de cet impératif, et conformément à la décision 196 EX/5 (IV, C), le Conseil a invité la Directrice générale à faire publier en ligne les projets de décision présentés par les États membres, dans la mesure du possible, à compter de sa 197^e session. Cette demande a été examinée par le groupe de travail informel du Conseil exécutif sur la gouvernance. Celui-ci a recommandé de ménager un temps suffisant pour des consultations entre les États membres et entre les groupes électoraux, ainsi que pour la recherche de soutiens. En ce qui concerne la publication en ligne des projets de décision, elle devrait être assurée 48 heures au moins avant l'examen des projets, conformément aux dispositions du Règlement intérieur du Conseil exécutif concernant les délais de distribution des documents.

4. À l'appui de cette décision, le Conseil a également décidé de poursuivre, à la présente session, l'examen des propositions concernant le plan et la charge de travail de ses sessions pour la période biennale 2016-2017, notamment les points suivants :

- (a) mieux adapter la charge de travail au nombre de séances prévues pour les comités et commissions du Conseil exécutif afin de réaliser des économies d'argent et de temps ;
- (b) améliorer le mécanisme de sélection des points dont l'examen est confié au Groupe préparatoire, compte tenu de son mandat, et veiller à ce que son rapport et ses recommandations rendent mieux compte de ses travaux ;
- (c) confier au Comité spécial l'examen des suites données à l'audit externe de la gouvernance de l'UNESCO et des entités, fonds et programmes qui lui sont rattachés ;
- (d) envisager de confier au Comité spécial l'examen des points relatifs à l'organisation de la Conférence générale, suite au passage à un cycle de programmation quadriennal.

5. En ce qui concerne la première proposition, et en application de la décision 192 EX/16 (VII), des efforts ont été faits pour économiser du temps et de l'argent en raccourcissant la durée des sessions du Conseil (durée plus courte pour les première et quatrième sessions de chaque période biennale et plus longue les troisième et quatrième sessions), en adaptant mieux la charge de travail du Conseil exécutif au nombre de séances prévues pour ses comités et commissions, et en classant par ordre de priorité les questions à traiter et en rationalisant mieux les sessions, en regroupant les points de l'ordre du jour, de façon à éviter toute dispersion. Ce processus dépend toutefois en grande partie de quelques facteurs déterminants, à savoir le nombre de points nouveaux proposés par les États membres, et l'évolution du rôle du Groupe préparatoire s'agissant de mieux préparer les travaux des commissions, en prévoyant les points qui pourraient nécessiter des débats plus longs et plus approfondis. C'est ainsi qu'à sa 195^e session, le Conseil a terminé ses travaux avec une journée d'avance sur son calendrier, alors qu'à sa 196^e session, du fait du nombre de nouveaux points exigeant des débats plus poussés, une journée supplémentaire de travaux a été nécessaire, ainsi qu'un certain nombre de séances prolongées ou tenues tard le soir par les comités et commissions.

6. Pour ce qui est du mécanisme de sélection des points examinés par le Groupe préparatoire, en application de la décision 193 EX/7 (IV), la répartition des points a été faite en étroite consultation avec les présidents des Commissions FA et PX et du Groupe préparatoire, conformément au mandat de ce dernier : examen des informations fournies par la Directrice générale concernant l'exécution du programme et les questions budgétaires connexes (EX/4), y compris les activités intersectorielles et extrabudgétaires, ainsi que les évaluations et les recommandations de politique générale qui en découlent ; préparation et suivi des grandes conférences et des rapports mondiaux ; analyse des difficultés et des recommandations, ainsi que de la façon de les aborder dans le cadre de l'exécution du programme en cours et lors de la planification du futur cycle de programmation ; préparation d'une contribution de fond au projet du Conseil exécutif à la Conférence générale concernant l'exécution du C/5 (document C/9). L'organisation des travaux des commissions sera facilitée lorsque le Groupe préparatoire jouera pleinement son rôle, conformément à son mandat.

7. Pour ce qui concerne le rapport du Commissaire aux comptes sur la gouvernance de l'UNESCO et des fonds, programmes et entités qui lui sont rattachés, ce point sera examiné par la Conférence générale à sa 38^e session, après l'avoir été aux 196^e et 197^e sessions du Conseil. Le suivi du rapport d'audit dépendra dans une large mesure de la décision prise par la Conférence générale à ce sujet. Le Conseil devra réfléchir aussi à la place qu'occuperaient les recommandations de son groupe de travail informel sur la gouvernance dans ce processus.

8. S'agissant de la traçabilité des sous-éléments figurant dans certains documents du Conseil exécutif, comme le EX/5 (décision 196/5 (IV, C), paragraphe 11), des efforts seront faits pour l'améliorer, en particulier par des solutions d'ordre techniques. À cet égard, le Secrétariat étudie la possibilité d'insérer des codes QR dans les documents du Conseil exécutif pour en faciliter l'accès.

9. Concernant la demande de « propositions en vue de l'inclusion, dans le calendrier du Conseil exécutif, de débats approfondis sur des sujets convenus, accompagnées d'une estimation des coûts additionnels, en tenant compte des décisions prises à sa 195^e session s'agissant de la présentation du document EX/4 » (décision 195 EX/5 (IV, E), il est à observer que le Secrétariat présente pour examen deux documents s'y rapportant dans le document 197 EX/5, Partie IV (A et D), qui contient une feuille de route pour les consultations concernant le futur C/5 et des critères pour l'introduction de nouveaux programmes et les programmes existants, ainsi qu'un plan pour la préparation du 39 C/5, en faisant référence aux rapports EX/4 à produire, en particulier le Rapport stratégique sur les résultats (SRR). Cela devrait faciliter l'examen par les États membres d'un possible calendrier pour des discussions approfondies sur des sujets convenus.

Décision proposée

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 184 EX/17, 192 EX/16 (VII), 195 EX/5 (IV, E) et 196 EX/5 (IV, C),
2. Ayant examiné le document 197 EX/5 Partie IV (G),
3. Prend note du document 197 EX/5 Partie IV (G).



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5

Partie IV Add.

PARIS, le 28 août 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

B. MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION EN VUE DE L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DES RESSOURCES EXTRABUDGÉTAIRES

ADDENDUM

PROJET DE STRATÉGIE DE MOBILISATION DE RESSOURCES POUR 2016-2017

Résumé

Le projet de stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017 a pour objectif global la collecte efficiente et efficace de ressources aux niveaux mondial, régional et national en vue de la réalisation des objectifs escomptés définis pour 2016-2017 dans le C/5. Sur la base d'une analyse du contexte en constante évolution de la mobilisation de ressources, la stratégie indique des cibles en matière de mobilisation de ressources pour chaque résultat escompté du C/5, réaffirme la pertinence de la « stratégie affinée de mobilisation des ressources » (37 C/INF.28) et explique comment adapter cette approche à différents contextes de développement. Elle met en avant les approches de la mobilisation de ressources qui ont fait leurs preuves en s'appuyant sur des exemples spécifiques de pratiques optimales et passe en revue les résultats attendus des liens tissés avec différentes catégories de donateurs. Elle indique également un certain nombre d'initiatives et d'améliorations à apporter aux procédures et processus qui sont indispensables pour créer un environnement plus propice à la mobilisation de ressources.

1. La décision 195 EX/5 (IV, C) « Mise en œuvre du plan d'action en vue de l'amélioration de la gestion des ressources extrabudgétaires » demandait à la Directrice générale de présenter un plan de mobilisation des ressources actualisé indiquant des cibles et des groupes de donateurs potentiels, établi sur une base biennale parallèlement à la finalisation de chaque C/5. Cette demande est également formulée dans la décision relative au projet de 38 C/5 (décision 195 EX/13), dans laquelle le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de lui soumettre « un

projet de stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017, y compris en ce qui concerne les partenariats avec le secteur privé ».

1. Historique – un contexte en constante évolution

2. La mobilisation de ressources par l'UNESCO est déterminée par un certain nombre de facteurs internes et externes complexes.

3. La communauté internationale se prépare à relever les défis liés au financement du développement durable dans le cadre du programme de développement pour l'après-2015. Plusieurs aspects des décisions qui seront prises à la troisième Conférence internationale sur le financement du développement à Addis-Abeba en juillet 2015 et au Sommet de haut niveau sur les objectifs de développement durable (ODD) en septembre 2015 auront des conséquences majeures sur l'environnement de la mobilisation de ressources à l'UNESCO comme dans toutes les autres entités du système des Nations Unies. Dans le cadre de la première réunion, il est demandé de centrer de plus en plus l'APD sur la pauvreté extrême et les États fragiles et de l'acheminer à plus grande échelle au moyen de mécanismes de financement communs, y compris les fonds mondiaux. Le rôle de l'UNESCO dans un tel contexte reste à définir, mais l'Organisation a d'autres domaines prioritaires dont il est peu probable qu'ils soient promus par des fonds mondiaux. Il est en outre nécessaire de combler les déficits de financement et d'offrir un soutien renforcé aux pays les moins avancés (PMA), aux pays en développement sans littoral et aux petits États insulaires en développement (PEID) pour les aider à atteindre les ODD.

4. Dans le même temps, un appel est lancé dans le cadre des préparatifs du Sommet sur les ODD pour une mobilisation accrue des sources de financement nationales et internationales, y compris les secteurs public et privé et les organisations philanthropiques. De nouveaux donateurs sont encouragés à jouer un rôle plus affirmé en tant que fournisseurs d'APD et de catalyseurs de la coopération Sud-Sud et triangulaire.

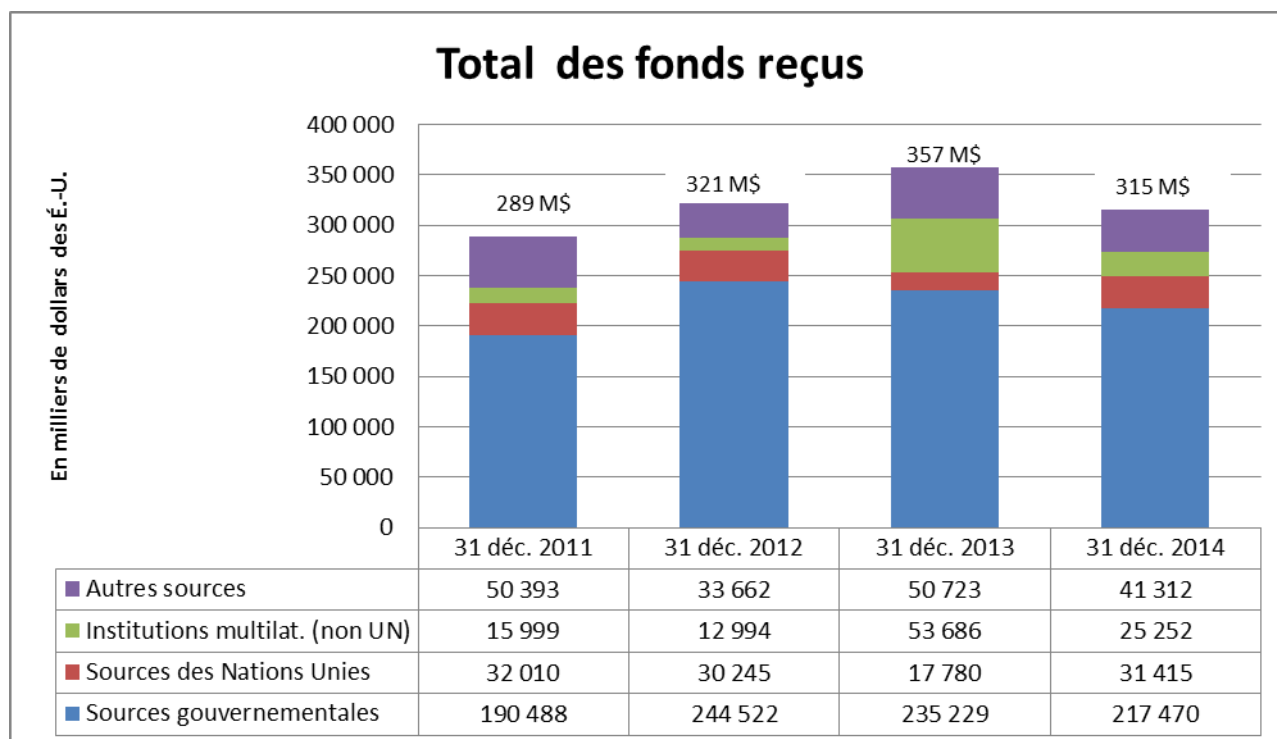
5. La réalisation des futurs objectifs universels de développement durable exigera une vision globale et une approche holistique, ainsi que la mise à disposition de moyens adéquats, financiers aussi bien que non financiers. Il est donc indispensable de mettre à contribution l'ensemble des parties prenantes, publiques et privées, nationales et internationales, et de combiner de manière avisée la totalité des instruments financiers et des moyens d'exécution. Dans ce contexte, les efforts de mobilisation de ressources de l'UNESCO devront être adaptés en fonction des conclusions et principes qui seront adoptés par la troisième Conférence internationale sur le financement du développement, qui vise à mettre en place un dispositif de financement mondial à l'appui des futurs ODD.

6. Un programme universel post-2015 pour le développement durable nécessite aussi un système des Nations Unies « adapté à l'objectif visé », capable d'aider les États membres à réaliser les ODD. Le système des Nations Unies doit donc accélérer ses efforts pour accroître la cohérence et la cohésion de son action de façon à aider les États membres à relever de manière efficace des défis en matière de développement toujours plus interdépendants et complexes. Pour réaliser cette transformation, il faut que le système des Nations Unies s'attache à combler son déficit de compétences et à mettre en place les structures réactives nécessaires. L'UNESCO, non contente de relever le défi du financement de son action normative et d'autres programmes mondiaux et régionaux, devra en outre faire un effort particulier pour mobiliser des ressources en vue de renforcer la conception et l'exécution des programmes au niveau des pays.

7. Dans le cadre plus général du système des Nations Unies, un certain nombre d'organismes ont engagé des dialogues structurés sur le financement, comme recommandé dans la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'Examen quadriennal complet (résolution 67/226, paragraphe 46). Le Conseil exécutif a invité la Directrice générale à étudier la possibilité d'organiser des dialogues structurés comme moyen d'améliorer la prédictibilité et la flexibilité des financements.

8. Le tableau 1 ci-après donne un aperçu de la répartition récente des fonds provenant de différentes catégories de donateurs et partenaires et de l'importance relative des contributions volontaires de ces derniers.

Tableau 1



Source : BFM, rapport 2014 sur les contributions volontaires.

2. Objectif

9. L'objectif primordial du projet de stratégie de mobilisation de ressources est de lever de manière efficiente et efficace aux niveaux mondial, régional et national les ressources nécessaires à la réalisation des résultats escomptés définis pour 2016-2017 dans le C/5.

10. Compte tenu des coupes budgétaires persistantes auxquelles est confrontée l'Organisation, et de la réduction de son personnel qui en résulte, il est d'une importance cruciale que la stratégie de mobilisation de ressources soit conçue dans une optique d'efficience et d'efficacité. Les ressources extrabudgétaires doivent continuer de concorder pleinement avec les indicateurs de performance et cibles connexes établis pour chacun des résultats escomptés du C/5 afin de produire l'impact visé. L'UNESCO doit faire une utilisation optimale des ressources humaines et financières dont elle dispose pour créer des synergies et obtenir un effet multiplicateur. Dans le même temps, la stratégie signale les investissements et les approches qui seraient souhaitables si des ressources additionnelles devenaient disponibles.

3. Programme additionnel complémentaire (CAP) et cibles en matière de mobilisation de ressources

11. La stratégie de mobilisation de ressources a pour point de départ les résultats escomptés du C/5, qui doivent être obtenus en combinant budget du Programme ordinaire et ressources extrabudgétaires. Étant donné la baisse des crédits disponibles au titre du Programme ordinaire, l'exécution du programme, en particulier, y compris une part croissante du travail normatif de l'UNESCO, dépendra de plus en plus des ressources provenant de financements extrabudgétaires.

12. Par conséquent, l'élément central de la stratégie, et de sa différenciation par grand programme, c'est la définition de cibles en matière de mobilisation de ressources pour chacun des résultats escomptés du C/5, de façon à indiquer clairement ce qui doit être accompli au moyen de ressources extrabudgétaires et quel est le volume des fonds nécessaire. Cette étape correspond à l'idée maîtresse du concept de « Programme additionnel complémentaire », selon laquelle il importe de programmer les ressources extrabudgétaires en amont, en conformité totale avec le C/5.

13. Des cibles en matière de mobilisation de ressources ont été définies pour chaque résultat escompté du C/5 parallèlement à la finalisation du projet de 38 C/5. L'évaluation préliminaire s'est appuyée (1) sur l'établissement de plans de travail conformes à la RBB, qui a tenu compte aussi des possibilités de mobiliser des fonds, et (2) sur les tendances des années précédentes. Ces cibles, de même que les cibles/indicateurs de référence quantitatifs et/ou qualitatifs à réaliser avec les fonds qui seront mobilisés en 2016-2017, seront encore affinées après la 38^e session de la Conférence générale, puis saisies dans SISTER, où les États membres pourront les consulter.

14. L'annexe I du présent Addendum indique la répartition des ressources par résultat escompté du C/5.

15. La définition de cibles en matière de mobilisation de ressources (MR) ne peut être utile que si (1) les responsables de la réalisation de ces cibles sont étroitement associés à leur définition ; (2) chaque cible MR est fixée à un niveau pertinent pour les acteurs engagés dans la mobilisation de ressources ; (3) un suivi de la mobilisation de ressources assure le niveau de responsabilisation requis ; (4) les administrateurs de haut rang utilisent les données relatives à la mobilisation de ressources pour prendre des décisions, ainsi qu'à des fins de suivi.

16. À cet égard, le fonctionnaire responsable d'un résultat escompté du C/5 donné est chargé de compiler les informations sur les cibles MR, mais doit consulter les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1 de l'UNESCO pour s'assurer que leur contribution est correctement utilisée. La définition des cibles MR prend en compte les performances et tendances passées, l'identification des besoins et des opportunités et les capacités d'exécution. Outre les cibles MR définies pour les résultats escomptés du C/5, les directeurs et chefs des bureaux hors Siège devraient élaborer des cibles MR au niveau du pays pour les résultats escomptés du C/5 qui sont pertinents au regard de la coopération de l'UNESCO avec un État membre particulier. Ces cibles MR devraient être définies sur la base du travail d'analyse éventuellement réalisé dans le cadre du bilan commun de pays (BCP) et être alignées avec le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et les documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) existants, ou être intégrées dans de nouveaux UCPD. Si aucun UCPD n'est en cours pour des raisons liées aux cycles de planification nationaux, les cibles MR au niveau du pays peuvent être présentées de manière indépendante.

17. Des rapports de performance sur la mobilisation de ressources par résultat escompté du C/5 et par unité de mise en œuvre seront établis et soumis par BSP à l'équipe dirigeante une fois par trimestre aux fins du suivi et de la planification. Pour renforcer l'obligation redditionnelle, des directives seront élaborées afin que les cibles indicatives soient définies lors de l'examen de l'évaluation périodique des performances.

4. Faire fond sur la « stratégie affinée de mobilisation des ressources »

18. La stratégie de mobilisation de ressources pour 2016-2017 fait fond sur la « stratégie affinée de mobilisation des ressources »¹ présentée à la Conférence générale à sa 37^e session, dans laquelle l'accent était mis sur le renforcement des domaines prioritaires du programme. Pour la commodité du lecteur, les « thèmes sectoriels prioritaires pour une stratégie affinée de mobilisation des ressources » sont rappelés à l'annexe II.

¹ 37 C/INF.28.

19. La stratégie de mobilisation de ressources réaffirme la nécessité d'adhérer aux principes essentiels énoncés dans la « stratégie affinée de mobilisation des ressources », y compris préserver le leadership de l'UNESCO dans les domaines où celle-ci joue un rôle de coordination mondiale et possède une expertise et un avantage comparatif reconnus. Cette fonction comprend la coordination de l'agenda pour l'éducation post-2015 et le suivi du développement de l'éducation dans le monde, ainsi que la mise en œuvre de programmes intergouvernementaux et mondiaux tels que la COI, le PHI, le MAB et les conventions culturelles.

20. Permettre à l'Organisation d'agir efficacement dans la région Afrique pour soutenir les six programmes phares définis dans la Stratégie opérationnelle pour la priorité Afrique, et de réaliser les résultats escomptés du C/5 relatifs à la priorité globale Égalité des genres demeurent également des éléments centraux de cette stratégie.

5. Adapter les approches de la mobilisation de ressources aux différents contextes de développement des donateurs et des pays bénéficiaires

21. L'approche de la mobilisation de ressources pour la réalisation des ODD doit être adaptée au contexte et aux besoins de développement des pays concernés.

22. Les pays les moins avancés (PMA), et ceux qui le sont davantage jusqu'aux pays à revenu intermédiaire (tranche supérieure), cherchent activement des solutions en matière de développement qui correspondent à leurs besoins et capacités propres. Alors que l'APD en provenance des donateurs traditionnels du CAD ou transitant par le système multilatéral stagne, le débat sur le programme de développement pour l'après-2015 a mis en lumière les limites de cette forme d'aide pour la réalisation de ce futur programme mondial et la nécessité que les pays accroissent et concentrent mieux leurs flux financiers internes, tout en promouvant les partenariats public-privé en faveur du développement, y compris les mécanismes de financement innovants.

23. C'est dans ce contexte qu'un nombre croissant de pays, principalement les **pays à revenu intermédiaire**, se tournent vers l'UNESCO (1) pour que celle-ci les aide, par ses conseils, à concevoir et/ou mettre en œuvre des politiques et des programmes nationaux dans ses domaines de compétence, et (2) pour partager leur expérience du développement avec d'autres pays confrontés aux mêmes défis, au niveau régional et/ou sous-régional. Néanmoins, leurs attentes spécifiques à l'égard de l'UNESCO diffèrent.

24. Les **pays en développement** ont certes des ressources limitées au niveau national, mais ils bénéficient, quoique à des degrés divers, de l'aide des donateurs. Celle-ci peut être un fardeau pour les institutions et créer des difficultés sur le plan de la coordination, de la gestion et de l'absorption des fonds. Le renforcement des capacités nationales de ces pays face à ce défi est une priorité absolue, et il est hautement souhaitable de mobiliser l'expertise internationale pour accroître l'efficacité de l'aide.

25. Dans ces pays, et dans ses domaines d'expertise spécialisée, l'UNESCO peut aider à renforcer la coordination entre les institutions nationales et les institutions financières internationales, le système des Nations Unies et les autres donateurs. En promouvant les processus participatifs, au moyen notamment des PNUAD, elle peut aider les gouvernements à formuler des stratégies, plans et politiques nationaux. Elle peut intervenir comme prestataire de services auprès des gouvernements dans la mise en œuvre des projets et renforcer les capacités pour une bonne utilisation des fonds des projets. Elle peut aussi faciliter la participation des pays partenaires à des programmes de coopération Sud-Sud ou triangulaire avec des pays à revenu intermédiaire.

26. Les **pays à revenu intermédiaire** ont accès aux ressources financières locales, mais peuvent encore recevoir un soutien en quantité limitée des institutions financières internationales et des donateurs bilatéraux. Ils ont aussi accès à l'expertise locale dans des secteurs d'activité particuliers, souvent complétée par une expertise internationale de haut niveau. Les capacités

institutionnelles ne sont peut-être pas uniformément développées dans tous les secteurs et peuvent nécessiter un soutien ciblé. Dans ces pays, et selon les politiques et plans nationaux, le soutien apporté par l'UNESCO aux gouvernements a pour objectif spécifique de concevoir et mettre en œuvre des projets visant à produire des transformations structurelles, y compris la modernisation et l'amélioration des politiques publiques.

27. Les **pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure** ont atteint un niveau de développement économique et social élevé, et ont donc accès à des volumes considérables de ressources financières et d'expertise nationales. Leur processus de développement national ne dépend pas des donateurs ou experts internationaux, sauf dans les secteurs de pointe. La plupart ont acquis leur propre « niche » d'excellence et leurs « meilleures pratiques » pourraient être reproduites dans d'autres pays, compte tenu des particularités de chacun et de ce qu'il n'existe pas de solutions « passe-partout ». Néanmoins, les inégalités et la répartition inégale des avantages entre les groupes de population sont des caractéristiques communes de ces économies émergentes. Certains ont déjà mis sur pied des politiques Sud-Sud et lancé des initiatives dans un certain nombre de pays.

28. Dans les pays de cette catégorie, l'UNESCO peut contribuer à améliorer l'efficacité des politiques et programmes nationaux, en aidant en particulier à toucher les segments de la population les plus vulnérables et les plus marginalisés. Dans les secteurs où une transformation est encore nécessaire, l'UNESCO peut concevoir des programmes de grande qualité en matière d'appui technique, de conception et d'élaboration d'activités au niveau local (municipalités, États ou provinces, etc.) et/ou aider le gouvernement à forger de nouveaux partenariats avec la société civile et le secteur privé autour de priorités nationales. En diffusant et partageant l'information et les connaissances, par des publications techniques de grande qualité par exemple, l'UNESCO peut plaider pour l'application des engagements internationaux. L'UNESCO peut aussi fournir un soutien aux pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure en partageant son savoir-faire et son expertise propres à travers l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de coopération Sud-Sud ou triangulaire.

29. Lors d'une crise, et dans la période qui suit, les **pays en crise ou en transition** sont à la recherche d'un soutien technique qui jette les bases d'un redressement stable et durable débouchant sur un développement à long terme. Au sein de la réponse menée en étroite coordination à l'échelle du système des Nations Unies, l'UNESCO met l'accent sur les dimensions humaines et institutionnelles du relèvement et de la reconstruction, en soutenant tout particulièrement l'accès à une éducation de qualité, la protection de la culture, y compris les éléments du patrimoine mondial en péril, et la promotion de la liberté d'expression et de la liberté de l'information.

30. L'UNESCO contribue à l'action humanitaire menée dans un cadre plus général, en apportant un soutien direct aux communautés pour les aider à faire face à l'impact immédiat de la crise sur leur vie quotidienne. L'assistance technique et les services consultatifs fournis aux autorités locales et nationales et à la société civile visent à les aider à évaluer les dommages et les besoins, ainsi qu'à renforcer les capacités des institutions et des professionnels affectés. Au-delà de la crise immédiate, l'UNESCO promeut et entreprend des mesures d'atténuation conçues pour prévenir les dommages et destructions ou y remédier et à renforcer la résilience de la communauté touchée. Du point de vue de la mobilisation de ressources, la participation active et en temps voulu de l'UNESCO aux évaluations des besoins et à la phase préliminaire de planification du redressement et de la reconstruction est d'une importance décisive, de même que la solide coordination entre le Siège et les bureaux hors Siège pour prospecter les donateurs potentiels.

6. Appliquer des approches éprouvées de la mobilisation de ressources sur la base des meilleures pratiques

Encourager la pratique des ressources affectées à titre purement indicatif² pour les programmes multidonateurs et des ressources de base pour les instituts de catégorie 1 en s'appuyant étroitement sur les cadres de résultats du C/5.

Meilleure pratique : Accords de coopération de programme avec la Suède et la Norvège visant à soutenir notamment le programme Cap-EPT, le Rapport mondial de suivi, l'IPE, l'UIL, l'ISU et CI, et réunions d'examen ouvertes aux deux donateurs.

Participer activement aux évaluations des besoins et à la définition en amont des stratégies sectorielles.

Meilleure pratique : Le rôle moteur joué par l'UNESCO dans la définition de la réponse apportée dans le domaine de l'éducation à la crise en Syrie (2015-2016) contribue très largement à une mobilisation soutenue des ressources en Iraq, en Jordanie, au Liban et en Syrie même, en partenariat avec le Koweït, l'Arabie saoudite, le Japon, la Finlande et la Suisse.

Encourager les partenariats multidimensionnels avec les donateurs qui combinent financement et plaidoyer commun, échange de connaissances et prêts d'experts, et qui favorisent les alliances multipartites.

Meilleure pratique : Partenariat avec le Japon en faveur de l'EDD, y compris organisation conjointe de la Conférence mondiale sur l'éducation au développement durable, un travail d'analyse et de suivi commun, des détachements et l'organisation d'un Prix d'éducation en vue du développement durable, en vue de promouvoir la participation active d'un large éventail de parties prenantes publiques et privées à un cadre mondial en faveur de l'EDD, sous la direction de l'UNESCO.

Fédérer les partenaires publics et privés autour de thèmes prioritaires communs, en combinant financement, expertise scientifique et solide expérience de la communication et de la prospection.

Meilleure pratique : Coopération entre Jaeger Lecoultre et le Gouvernement flamand à l'appui du Programme de l'UNESCO sur le patrimoine mondial marin.

Élaborer de vastes programmes intersectoriels fondés sur une étroite coopération entre le Siège et les bureaux hors Siège de l'UNESCO en vue de la conception et de l'exécution de programmes. L'intersectorialité est un moteur de la mobilisation de ressources et vice versa.

Meilleure pratique : Programme NET-MED Jeunesse financé à hauteur de 10 millions de dollars des États-Unis par l'Union européenne et mettant à contribution l'expertise des bureaux hors Siège de l'UNESCO dans les dix pays riverains de la Méditerranée concernés, avec l'appui de SHS, CI et ED et une aide à la mobilisation de ressources de BSP/CFS.

²

Le concept de « ressources affectées de manière purement indicative » (*lightly earmarked resource*) désigne des financements dont l'affectation n'est pas prédéfinie de manière rigide et, dans ce sens, est proche du concept de « ressources de base » (*core resource*). Dans le contexte de l'UNESCO, il peut s'agir, par exemple, de ressources destinées à un grand programme ou à la réalisation de résultats escomptés.

Exploiter au mieux les capacités de prospection et de communication d'un partenaire du secteur privé en vue de faire connaître l'action de l'UNESCO et d'inciter le partenaire à mobiliser des ressources additionnelles.

Meilleure pratique : L'UNESCO a mobilisé, avec les partenaires du secteur privé coréens CJ Corporation et la Fondation CJ Welfare des ressources additionnelles en faveur de l'éducation des filles en mettant à profit les plates-formes de CJ, y compris des événements tels que le MNet Asian Music Award (« MAMA »), l'accès de CJ à des chaînes de télédiffusion, la collecte de fonds auprès de filiales et les efforts promotionnels, ainsi que la mobilisation, par l'intermédiaire de CJ, de contributions en nature (contributions non monétaires de biens, de services, de licences relatives à la propriété intellectuelle, etc.), et de dons du grand public.

Identifier des niches stratégiques avec des partenaires et donateurs et utiliser les financements extrabudgétaires existants comme catalyseurs pour élaborer des programmes nationaux, régionaux ou interrégionaux majeurs faisant appel à différents modèles de partenariat.

Meilleure pratique : Expérience de l'UNESCO concernant la constitution d'un portefeuille de programmes au profit du donateur avec l'Indonésie, un programme de coopération Sud-Sud majeur avec la Malaisie, des projets pilotes régionaux dans le domaine des sciences avec le Japon et une coopération décentralisée avec KOICA au Timor-Leste et en Indonésie.

Accompagner le gouvernement dans des réformes clés de ses politiques dans des domaines où l'UNESCO est chef de file, créant ainsi pour celle-ci un espace dans lequel elle peut soutenir le gouvernement par des activités de renforcement des capacités liées à la mise en œuvre de la réforme.

Meilleure pratique : Sur la base de la meilleure pratique élaborée par UNESCO Brasilia, le soutien étroit fourni par UNESCO Lima au Gouvernement péruvien pour le développement de sa réforme du secteur éducatif, et la forte visibilité du travail de l'UNESCO en faveur des enseignants en Amérique latine et aux Caraïbes, a conduit à une révision de la législation nationale visant à autoriser le transfert de ressources à l'UNESCO au titre de l'assistance technique et à la désignation de l'UNESCO à la tête d'une activité de perfectionnement des enseignants d'un budget de 11 millions de dollars des États-Unis. Une nouvelle phase est en cours de négociation.

Utiliser la visibilité comme un moyen de faire connaître et reproduire les résultats obtenus et de mobiliser des ressources.

Meilleure pratique : Écoutez le témoignage des bénéficiaires. Cette plate-forme commune organisée par l'UNESCO et l'Italie à Florence pour faire connaître la coopération au profit du patrimoine culturel en péril, avec le concours des bénéficiaires, des bureaux hors Siège de l'UNESCO et des points focaux des donateurs, a conduit l'Italie à accroître son investissement aux côtés de l'UNESCO en Jordanie, en Afghanistan et au Myanmar.

Collaboration étroite des bureaux hors Siège de l'UNESCO avec des ambassades et les délégations décentralisées d'autres donateurs en vue de concevoir conjointement, au niveau des pays, des projets à grande échelle dans les domaines prioritaires des gouvernements bénéficiaires.

Meilleure pratique : Consultation étroite entre les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les ambassades du Japon en Afrique et dans les États arabes en vue d'identifier des projets à grande échelle d'octroi de fonds d'urgence dans des domaines tels que l'éducation des personnes déplacées et des réfugiés syriens, l'atténuation des risques liés aux inondations et la préservation du patrimoine culturel en péril.

31. Pour guider les spécialistes de l'UNESCO, de plus amples exemples de meilleures pratiques seront mis en ligne sur l'espace de travail collaboratif dédié à l'extrabudgétaire du site Intranet de l'UNESCO, et utilisés dans le cadre de formations.

7. Aperçu des résultats escomptés de la coopération avec différentes catégories de donateurs

32. Les principales catégories de partenaires de l'UNESCO comprennent les donateurs gouvernementaux, l'Union européenne, les banques multilatérales de développement, les Nations Unies et le secteur privé. Les tableaux ci-après indiquent les résultats escomptés, les indicateurs de performance et les cibles associées par catégorie de partenaires.

Partenaires de financement gouvernementaux bilatéraux³

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Indicateur de performance (IP) (trois maximum)</i>	<i>Données de référence (r)</i>	<i>Moyens de vérification (M) (source de données)</i>	<i>Cible/repère quantitatif et/ou qualitatif (C)</i>
Résultat escompté n° 1 : stabilisation du niveau global des contributions des donateurs gouvernementaux bilatéraux	IP : contributions volontaires annuelles	245 millions de dollars au mois de décembre 2012	chiffres sur les contributions annuelles au 31 décembre de chaque année	Contributions volontaires annuelles des donateurs gouvernementaux bilatéraux entre 240 et 250 millions de dollars
Résultat escompté n° 2 : poursuite de la coopération avec les donateurs émergents y compris par le biais de la modalité d'action au profit du donateur (donateurs gouvernementaux bilatéraux)	IP : nombre d'accords de projet signés avec des donateurs émergents, y compris par le biais de la modalité d'action au profit du donateur	(r1) : 33 accords de projet signés au mois de décembre 2012	Données relatives aux projets extrabudgétaires dans SISTER	Augmentation de 10 % en quatre ans du nombre d'accords de projet signés avec des donateurs émergents, y compris par le biais de la modalité d'action au profit du donateur
Résultat escompté n° 3 : maintien de solides partenariats pluriannuels avec des donateurs gouvernementaux bilatéraux	IP : nombre de réunions d'examen organisées chaque année en vue d'une planification et d'un examen communs	(r1) : 14 réunions d'examen en 2012	Calendrier prévisionnel de la Division de la coopération avec les sources de financement extrabudgétaires. Rapports des responsables de projets décentralisés	Entre 12 et 18 réunions d'examen organisées annuellement avec des donateurs gouvernementaux bilatéraux.

³ Dans le cadre de la Stratégie globale de l'UNESCO pour les partenariats, des stratégies de mobilisation assorties de résultats escomptés spécifiques ont été élaborés pour la coopération avec les donateurs gouvernementaux bilatéraux, ainsi qu'avec le secteur privé. Les résultats escomptés, indicateurs de performance et cibles connexes pour ces partenaires sont également indiqués dans l'Addendum 3 au projet de 38 C/5. Pour la commodité du lecteur, les tableaux pertinents sont reproduits ici.

Banques multilatérales de développement

Résultats escomptés	Indicateur de performance (IP) (trois maximum)	Données de référence (r)	Moyens de vérification (M) (source de données)	Cible/repère quantitatif et/ou qualitatif (C) (par rapport aux données de référence (r))
Résultat escompté n° 1 : Stabilisation du niveau global des contributions, en particulier du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) et de la Banque mondiale	IP : contributions annuelles	9,8 millions de dollars au mois de décembre 2014	Chiffres des contributions annuelles reçues au 31 décembre de chaque année	Contributions volontaires annuelles des banques multilatérales de développement, y compris le GPE, se situant entre 15 et 20 millions de dollars

Sources de financement des Nations unies

Résultats escomptés	Indicateur de performance (IP) (trois maximum)	Données de référence (r)	Moyens de vérification (M) (source de données)	Cible/repère quantitatif et/ou qualitatif (C) (par rapport aux données de référence (r))
Résultat escompté n° 1 : Stabilisation du niveau global des contributions des organismes des Nations Unies, y compris mécanismes de financement communs (programmes communs et fonds d'affectation spéciale multidonateurs)	Contributions annuelles	31,4 millions de dollars au mois de décembre 2014	Chiffres des contributions annuelles reçues au 31 décembre de chaque année	Croissance globale de 3 % des contributions des Nations Unies

Union européenne

Résultats escomptés	Indicateur de performance (IP) (trois maximum)	Données de référence (r)	Moyens de vérification (M) (source de données)	Cible/repère quantitatif et/ou qualitatif (C) (par rapport aux données de référence (r))
Résultat escompté n° 1 : Rationalisation des partenariats avec l'UE et accroissement du niveau global des contributions	IP1 : nombre de réunions de haut niveau IP2 : contributions volontaires annuelles (fonds reçus)	(r1) : 1 réunion de haut niveau en 2012 (r2) : 7 362 652 millions de dollars reçus au mois de décembre 2012	M1 : réunions de haut niveau M2 : chiffres des contributions annuelles reçues au 31 décembre de chaque année	C1 : organisation de 2 réunions de haut niveau C2 et (r2) : Accroissement de 3 % des contributions volontaires annuelles reçues de l'Union européenne
Résultat escompté n° 2 : Développement du dialogue et de la coopération stratégique avec des directions générales autres que DEVCO (Développement et coopération) et ECHO (Préparation aux catastrophes et protection civile)	IP : nombre d'accords signés avec d'autres directions générales	(r1) : 2 accords de projet signés au mois de décembre 2012	M1 : données relatives aux projets extrabudgétaires saisies dans SISTER	Signature de nouveaux accords de projet avec des directions générales de la Commission européenne autres que DEVCO et ECHO

Secteur privé

<i>Résultats escomptés</i>	<i>Indicateur de performance (IP) (trois maximum)</i>	<i>Données de référence (r)</i>	<i>Moyens de vérification (M) (source de données)</i>	<i>Cible/repère quantitatif et/ou qualitatif (C)</i>
Résultat escompté n° 1 : Augmentation de 20 % en quatre ans du nombre d'accords avec le secteur privé	IP1 : nombre d'accords signés par année civile	36 accords en 2012 (sociétés commerciales, fondations, particuliers, etc.)	M1 : nombre de projets créés dans SISTER M2 : informations financières correspondantes dans FABS	La cible visée est de 40 accords signés, contre 36 comme donnée de référence
Résultat escompté n° 2 : Enrichissement de 20 % en quatre ans de la base de donateurs du secteur privé, y compris de nouveaux partenaires des pays BRICS et des marchés émergents	IP1 : nombre de nouveaux partenaires des pays BRICS par année civile IP2 : nombre de nouveaux partenaires des marchés émergents par année civile	18 partenaires des pays BRICS en 2012	M1 : nombre de nouveaux accords signés selon les rapports de BSP/CFS au Conseil exécutif M2 : mise à jour de la base de données BSP/CFS	La cible visée est de 20 accords signés avec des partenaires du secteur privé des pays BRICS, contre 18 comme donnée de référence

33. Plusieurs décisions du Conseil exécutif mettent en relief la nécessité de tisser des liens d'un caractère plus proactif avec le secteur privé, mais il importe cependant de reconnaître que l'engagement dans des partenariats avec le secteur privé implique un lourd investissement en ressources humaines, et parfois en ressources financières, et qu'il faut du temps pour obtenir des retours substantiels.

34. La stratégie de mobilisation du secteur privé énoncée dans la « Stratégie globale pour les partenariats » (p. 10-16 du document 192 EX/5.INF) demeure valide. Pour cibler plus clairement la coopération avec le secteur privé, une approche différenciée sera définie à l'égard des différentes entités privées (grands groupes multinationaux, entreprises nationales, particuliers fortunés, fondations, etc.). L'UNESCO resserrera aussi ses liens avec le Pacte mondial de l'ONU.

35. L'analyse de la fonction de mobilisation des ressources au sein du système des Nations Unies récemment publiée par le Corps commun d'inspection (CCI)⁴ rappelle que la levée de fonds exige un investissement préalable et que collecter des fonds auprès du secteur privé nécessite beaucoup plus de travail, de temps et de ressources que les démarches auprès d'acteurs étatiques.

36. Le CCI souligne aussi que les compétences requises pour renforcer la coopération avec le secteur privé diffèrent de celles que demande la coopération avec les gouvernements. Outre la nécessité d'arrangements garantissant la diligence voulue au sein de chaque organisme des Nations Unies, les partenaires du secteur privé ont souvent des exigences plus élevées en matière de rapports personnalisés et aussi d'engagement soutenu, à long terme.

37. Dans le cas de l'UNESCO, des retours financiers accrus en provenance du secteur privé ne seront possibles que si d'importants investissements sont consentis en amont. Les éléments nécessaires à la création d'un tel environnement porteur sont le renforcement des ressources humaines, y compris la mobilisation de spécialistes ayant une expérience avérée, la gestion des risques et la diligence requise, et des ressources pour des activités de communication, des opérations ou des campagnes spécifiques. À l'heure actuelle, l'UNESCO ne dispose pas d'un personnel suffisant pour exploiter pleinement les potentialités du secteur privé. Il importe d'explorer les possibilités de mettre en place un cadre juridique régissant l'activité de spécialistes de la

⁴ Analyse de la fonction de mobilisation des ressources dans le système des Nations Unies, CCI, Genève, 2014.

mobilisation de ressources autofinancées connaissant des marchés particuliers et capables d'y démarcher de nouveaux partenaires privés potentiels.

38. Un autre enseignement tiré de l'expérience et mis en avant dans le rapport susmentionné du CCI est qu'il faut ajuster le vocabulaire et les produits de communication d'un caractère plus technique mis au point à l'intention des partenaires gouvernementaux de façon à rendre ces messages intelligibles et pertinents pour des interlocuteurs privés. De plus amples efforts sont nécessaires pour « vendre » l'Organisation en démontrant qu'un partenariat avec l'UNESCO est un bon investissement et une opération rentable. Ce point est étroitement lié à la nécessité de créer des synergies plus étroites entre la stratégie de mobilisation de ressources de l'UNESCO et sa stratégie de communication, comme expliqué dans la section 8 ci-dessous.

8. Créer un environnement porteur plus solide pour la mobilisation de ressources

(a) Faciliter un dialogue plus structuré avec les donateurs sur le financement

39. Dans sa résolution relative à l'Examen quadriennal complet (résolution 67/226, paragraphe 46), l'Assemblée générale des Nations Unies a demandé aux conseils d'administration des fonds et programmes et aux organes directeurs des institutions spécialisées d'organiser des dialogues structurés sur le financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique de chaque organisme afin de rendre les ressources autres que les ressources de base plus prévisibles et moins restrictives, d'accroître le nombre de donateurs et d'assurer des ressources plus adéquates et plus prévisibles.

40. Suite à la décision du Conseil exécutif (195 EX/5 (IV.12) (e)) demandant d'étudier la possibilité d'organiser des dialogues structurés sur le financement, le Secrétariat se félicite de l'organisation d'un tel dialogue avec les États membres et autres partenaires intéressés en vue de stimuler un échange de vues sur la manière d'assurer un meilleur alignement des résultats escomptés du C/5 et des ressources destinées à les financer. Il s'agit de trouver des moyens permettant de s'appuyer sur des financements plus prévisibles, d'élargir la base de donateurs, de mobiliser des financements flexibles, affectés seulement à titre indicatif et d'accroître la transparence. Ces échanges de vues pourraient aussi aider à définir le concept de masse critique de ressources de base adaptée au modèle d'activités de l'UNESCO. Des dialogues seront organisés à partir du Siège, avec la participation du réseau des bureaux hors Siège de l'UNESCO à des échanges décentralisés, en particulier avec des entités politiques et économiques régionales. Des consultations groupées avec les donateurs seront organisées sur des thèmes présentant un intérêt particulier.

41. Du point de vue du calendrier, les dialogues devront être organisés compte tenu des résultats de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement à Addis-Abeba et du Sommet de haut niveau sur les objectifs de développement durable (ODD) et en faisant fond sur ces résultats, et avoir lieu avant le début du cycle budgétaire et de planification du 39 C/5 en 2017. Il est donc proposé de les organiser en 2016, jusqu'au printemps 2017. Le premier dialogue sur le financement pourrait s'appuyer principalement sur l'identification des meilleures pratiques concernant la mobilisation de ressources affectées de manière purement indicative, une cartographie de la mobilisation de ressources par rapport aux résultats escomptés du C/5 et des cibles en matière de mobilisation de ressources, et sur les cibles et indicateurs de référence quantitatifs et/ou qualitatifs définis pour le 38 C/5.

(b) Renforcer les mécanismes de réception des ressources affectées à titre purement indicatif

42. Le principal instrument utilisé par l'UNESCO pour mobiliser des ressources de base, ou des ressources affectées de manière peu restrictive à des programmes multidonateurs est le « compte spécial ». Un examen du cadre des comptes spéciaux est en cours, en vue de centrer davantage cette modalité sur les résultats et de la rendre plus transparente et plus attractive pour les donateurs.

43. L'examen portera notamment sur les questions clés ci-après :

- nécessité de lier plus directement les comptes spéciaux aux résultats escomptés du C/5 grâce à un cadre de résultats affiné propre à améliorer la planification, le suivi et la présentation de rapports ;
- réexamen de la pertinence des différentes catégories de comptes spéciaux eu égard aux programmes émergents et aux exigences des donateurs ;
- élaboration de directives internes plus claires sur les différents types de comptes spéciaux, y compris clarification des mécanismes de responsabilisation et de gouvernance ;
- nécessité d'intégrer un volet prévision et définition de cibles MR dans la planification des ressources disponibles dans les comptes spéciaux en s'inspirant des meilleures pratiques mises en place dans le cadre de Cap-EPT, du Rapport mondial de suivi et du patrimoine immatériel ;
- possibilité d'utiliser plus largement les comptes spéciaux pour soutenir la programmation et la mobilisation de ressources au niveau des pays.

44. La possibilité de rendre le mécanisme des comptes spéciaux plus attractif est étroitement liée au besoin urgent de réduire les difficultés administratives créées par les contributions de faible volume. Chaque fois que possible, le recours au mécanisme des fonds-en-dépôt, qui prévoit la présentation de rapports narratifs et financiers individuels sur la contribution d'un donateur particulier, devrait être limité aux activités dont le budget total est supérieur à 250 000 dollars des États-Unis.

45. Les comptes spéciaux et la modalité des crédits additionnels peuvent être utilisés quel que soit le montant versé, mais il conviendrait de les privilégier pour les contributions inférieures à 250 000 dollars, pour les raisons exposées au paragraphe précédent.

46. Bien que sa part soit habituellement limitée, l'UNESCO renforcera sa présence dans les mécanismes de financement conjoints et communs des Nations Unies afin d'accroître sa participation aux mécanismes intégrés de mise en œuvre des ODD.

(c) Renforcer la mobilisation de ressources humaines complémentaires

47. Les détachements et prêts de personnel se sont révélés pour l'UNESCO un moyen extrêmement utile, au Siège et hors Siège, de renforcer les capacités de l'Organisation, de promouvoir l'échange de connaissances et de faciliter la constitution de réseaux.

48. Les unités d'exécution de l'UNESCO devraient s'employer à nouer des liens avec des partenaires spécialisés dans les domaines de compétence de l'Organisation en vue de mobiliser une telle expertise. Lors de la négociation d'accords-cadres ou d'accords de partenariat, il conviendrait de proposer systématiquement la possibilité de détachements parmi les modalités de coopération. Une fiche d'information destinée aux donateurs expliquant les différentes catégories de coûts liés aux détachements est en cours d'élaboration afin de faciliter les discussions entre les

unités de l'UNESCO et les institutions susceptibles de détacher du personnel. Une révision du point pertinent du Manuel des ressources humaines relatif aux détachements et prêts de personnel est par ailleurs en cours en vue de rationaliser les procédures à la lumière de l'expérience acquise depuis l'introduction de ce point en 2011.

(d) Améliorer l'appui aux instituts de catégorie 1 et aux bureaux hors Siège

49. Une nouvelle approche conçue pour aider et superviser les efforts de mobilisation de ressources des instituts de catégorie 1 et des bureaux hors Siège sera mise en place au cours de la première année de la période biennale.

50. Afin de faciliter la gestion des connaissances et le partage des meilleures pratiques, une formation avancée sera dispensée à un membre de chaque bureau régionaux/multipays et institut de catégorie 1 pour en faire un spécialiste des questions relatives aux ressources extrabudgétaires au niveau régional. Pour des négociations plus aisées entre les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les institutions susceptibles de détacher du personnel, il sera élaboré un dossier d'information succinct expliquant aux donateurs potentiels les diverses modalités de gestion des fonds de l'UNESCO.

51. Pour les Instituts, une série de modèles d'accords spécifique et cohérente sera adaptée à partir des modèles types à la réception dans leurs comptes spéciaux des contributions aux fonctions de base ou à des programmes et projets particuliers, ainsi que de crédits additionnels.

52. En vue de favoriser la constitution de réseaux et l'échange de connaissances sur la mobilisation de ressources entre bureaux hors Siège de l'UNESCO, des efforts seront faits pour documenter systématiquement les meilleures pratiques au niveau des pays et à l'échelon régional et les intégrer dans la formation et l'information, et pour associer les directeurs et chefs des bureaux hors Siège les plus performants à la mobilisation de ressources en tant que spécialistes capables d'animer des activités de formation majeures et de donner des conseils sur l'actualisation de la stratégie de mobilisation de ressources à mener à l'échelle de l'Organisation.

(e) Accroître l'efficacité des procédures d'examen des propositions et des accords

53. Les modèles d'accords et arrangements de financement utilisés pour officialiser l'approbation du bénéficiaire seront réexaminés en vue de les rationaliser et de les aligner sur la pratique de l'ensemble du système des Nations Unies, y compris en ce qui concerne l'application des recommandations/décisions relatives à l'harmonisation des politiques de recouvrement des coûts, et d'élaborer un ensemble de clauses communes qui soient acceptables pour un large éventail de donateurs.

54. Il sera apporté une attention particulière à l'amélioration soutenue, du point de vue de la RBM, des outils de conception, de suivi et d'établissement de rapports et à l'alignement avec les rapports internes de l'UNESCO, afin d'éviter les doubles emplois et les gaspillages.

55. Les procédures de sélection des propositions et accords seront réexaminées afin d'en vérifier la pertinence de façon à améliorer la qualité et à réduire les risques. Un inventaire fondé sur des données factuelles sera entrepris en vue d'une meilleure compréhension de la nature et de la portée des risques auxquels il faut parer avant la conclusion d'un accord de financement.

(f) De meilleures synergies avec la stratégie de communication de l'UNESCO

56. Des synergies seront également recherchées entre BSP et ERI, en particulier la Division de l'information du public pour faire en sorte que la stratégie de communication de l'UNESCO soutienne aussi la mobilisation de ressources par des messages clairs sur les objectifs, la valeur ajoutée et les réalisations antérieures de l'Organisation, et une communication ciblée s'adressant à des clientèles spécifiques. Cette communication sur un large front devrait aider à faire mieux prendre conscience de l'intérêt de travailler avec l'UNESCO. BSP et ERI collaboreront aussi à

l'élaboration de directives sur l'intégration de la communication dans la conception du programme, en tant qu'outil assurant la visibilité du partenariat, mais aussi qu'élément à part entière de la stratégie de mise en œuvre du programme.

(g) Accroître l'investissement dans la formation, la veille économique et le partage de l'information

57. Pour une efficacité et un impact accrus, une approche plus structurée de la formation à la mobilisation de ressources sera élaborée en étroite consultation avec HRM, dans le cadre d'un module complet de perfectionnement des compétences des spécialistes au Siège et hors Siège dans le domaine de la conception et de l'exécution de programmes. On s'efforcera d'y intégrer des exemples des meilleures pratiques mises au point au Siège et hors Siège et pertinentes pour les bénéficiaires de la formation, et de mettre à contribution les administrateurs de l'UNESCO ayant une expérience avérée de la mobilisation de ressources pour aider à affiner plus avant la stratégie de mobilisation de ressources et participer aux activités de formation et d'accompagnement personnalisé en la matière.

58. BSP/CFS a mis en place sur l'Intranet un pôle de connaissances regroupant les ressources, informations et outils divers se rapportant à la mobilisation de ressources. Ces ressources communes seront encore enrichies par des cartographies mises à jour des donateurs liées à des thèmes particuliers et/ou des appels à contributions limités dans le temps et des exemples de meilleures pratiques.

59. Dans l'esprit de la gestion des connaissances, des outils de gestion de la relation client (GRC) ont commencé à modifier considérablement la manière dont les ONG internationales et les organismes des Nations Unies stockent l'information relative aux partenariats. Des rabais et des produits personnalisés proposés par les fournisseurs de tels outils ont permis au secteur à but non lucratif/au service du développement de se mettre au niveau du secteur privé dans ce domaine. Plusieurs organismes des Nations Unies ont commencé à se lancer eux aussi dans ses activités, ce qui a eu un fort impact sur leurs méthodes de travail. L'UNESCO poursuivra son analyse en vue de déterminer comment ces outils pourraient être déployés à l'appui de la stratégie de mobilisation de ressources, ainsi que d'autres fonctions, comme la gestion d'événements et n'épargnera aucun effort pour identifier les ressources extrabudgétaires requises.

60. Les actions décrites ci-dessus étant pour la plupart axées sur les processus et la création d'un environnement porteur, il n'a pas été établi de calendrier de mise en œuvre spécifique. Elles seront toutes lancées en parallèle dès le début du biennium, et il sera rendu compte de leur état d'avancement au Conseil exécutif dans le cadre du rapport sur le Plan d'action en vue de l'amélioration des ressources extrabudgétaires.

ANNEXE I

CIBLES EN MATIÈRE DE MOBILISATION DE RESSOURCES POUR 2016-2017

Éducation

Résultat escompté du 38 C/5	M\$
ER 1 – Renforcement des capacités nationales pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et de plans dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie	50
ER 2 – Renforcement des capacités nationales pour l'application à plus grande échelle de programmes d'alphabétisation de qualité, à la fois inclusifs et soucieux de l'égalité des genres	8
ER 3 – Renforcement des capacités des États membres à élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à transformer l'EFTP	5
ER 4 – Renforcement des capacités nationales pour l'élaboration de politiques de l'enseignement supérieur fondées sur des données factuelles afin de répondre aux défis de l'équité, de la qualité, de l'inclusion, de l'expansion, de la mobilité et de la responsabilisation	4
ER 5 – Renforcement des capacités nationales, y compris dans le cadre de la coopération régionale, pour l'élaboration et la mise en place de politiques et de stratégies relatives aux enseignants en vue d'améliorer la qualité de l'éducation et de promouvoir l'égalité des genres	8
ER 6 – Renforcement des capacités des États membres à promouvoir, suivre et évaluer les processus et les résultats de l'apprentissage fondé sur les compétences	5
ER 7 – Renforcement des capacités nationales à élaborer des politiques de la technologie et à les mettre en œuvre dans l'éducation, en particulier pour la formation et le développement professionnel des enseignants	8
ER 8 – Intégration par les États membres d'éléments relatifs à l'éducation à la paix et aux droits de l'homme dans leurs politiques et pratiques éducatives	8
ER 9 – Renforcement des capacités des États membres à intégrer l'EDD dans l'éducation et l'apprentissage, et renforcement de la place de l'EDD dans l'agenda politique international	7
ER 10 – Offre par les États membres d'une éducation de qualité à la santé et au VIH, ainsi que d'une éducation complète à la sexualité contribuant à des styles de vie sains et à l'égalité des genres	30
ER 11 – Élaboration du futur agenda de l'éducation et des futures politiques éducatives mondiales sur la base des recherches et des études prospectives pertinentes menées par l'UNESCO et d'autres institutions ¹	
ER 12 – Promotion et suivi de la mise en œuvre du droit à l'éducation et des progrès accomplis pour la réalisation des objectifs internationaux de l'éducation, et contribution des données recueillies au dialogue sur les politiques	
ER 13 – Renforcement de l'engagement politique en faveur de l'éducation dans les agendas du développement à l'échelle mondiale, régionale et nationale, et promotion des modalités de coopération	3
TOTAL, Éducation	136

Sciences exactes et naturelles

Résultat escompté du 38 C/5	M\$
ER 1 – Renforcement des politiques de STI, de l'interface science-politiques et de l'engagement auprès de la société, y compris les groupes vulnérables tels que les PEID et les peuples autochtones	4,1
ER 2 – Renforcement accru des capacités en matière de recherche et d'enseignement dans le domaine des sciences exactes et naturelles, notamment par le recours aux TIC	10,6
ER 3 – Développement et application de la recherche et de l'enseignement dans le domaine des sciences de l'ingénieur interdisciplinaires pour le développement durable	1
ER 4 – Compréhension scientifique des processus océaniques et côtiers approfondie et mise à profit par les États membres pour améliorer la relation entre l'homme et l'océan	1,5
ER 5 – Réduction des risques et impacts des aléas liés aux océans, adoption de mesures d'adaptation au changement climatique et de mitigation de ce phénomène, et élaboration et mise en œuvre par les États membres de politiques visant à assurer la bonne santé des écosystèmes océaniques	3,5
ER 6 – Renforcement des capacités institutionnelles des États membres à protéger et gérer durablement les ressources océaniques et côtières	7
ER 7 – Élargissement de la coopération mondiale en sciences écologiques et géologiques	1,9
ER 8 – Amélioration de la réduction des risques, renforcement de l'alerte rapide aux risques naturels et promotion de la préparation et de la résilience aux catastrophes	1,3

¹ Sera fusionné avec l'ER 13 pour la prochaine période biennale.

ER 9 – Utilisation renforcée des réserves de biosphère comme lieux d'apprentissage pour un développement équitable et durable et la mitigation des changements climatiques et l'adaptation à ces derniers	6
ER 10 – Renforcement des réponses aux défis locaux, régionaux et mondiaux en matière de sécurité de l'eau	15
ER 11 – Renforcement des connaissances, de l'innovation, des politiques et des capacités humaines et institutionnelles pour la sécurité de l'eau grâce à une meilleure coopération internationale	5,2
CIPT	50
UNESCO-IHE	85
TOTAL, grand programme II	192,10

Sciences sociales et humaines

Résultat escompté du 38 C/5	M\$
ER 1 – Intensification de la recherche prospective en sciences sociales et humaines sur les transformations sociales et le dialogue interculturel par le recours à la science de la durabilité et par des initiatives entièrement inclusives fondées sur les droits de l'homme et attentives à l'égalité des genres en vue de renforcer les politiques nationales des sciences sociales et la coopération scientifique internationale	2,5
ER 2 – Élaboration d'initiatives fondées sur les droits de l'homme dans les domaines de l'éducation, de la culture, des sciences, de la communication et de l'information à l'appui des transformations sociales qui favorisent l'émergence de sociétés plus inclusives et d'un dialogue interculturel accru	2,3 ²
ER 3 – Renforcement des capacités des décideurs, des organisations de la société civile et des autres parties prenantes clés en vue de la conception et de la mise en œuvre de propositions novatrices pour l'élaboration de politiques publiques en faveur de l'inclusion sociale et du dialogue interculturel, ciblant en particulier les populations défavorisées	6,387 ³
ER 4 – Renforcement des capacités des États membres en vue de la gestion des défis bioéthiques découlant de la science et de la technologie, de l'application opérationnelle des principes de bioéthique universels, ainsi que d'un plein engagement dans les débats mondiaux sur la bioéthique et sur l'identification des incidences éthiques, juridiques et sociales de la recherche scientifique de pointe, des technologies émergentes et de leurs applications pour le développement durable	2,35 ⁴
ER 5 – Renforcement des capacités des États membres de concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques de la jeunesse multipartites prenantes et inclusives et engagement des jeunes des deux sexes dans la consolidation des communautés et les processus démocratiques	10,761 ⁵
ER 6 – Conception et mise en œuvre par les États membres de politiques publiques multipartites prenantes et inclusives dans le domaine de l'éducation physique, des sports et de la lutte contre le dopage	10,3 ⁶
TOTAL	34,598

Culture

Résultat escompté du 38 C/5	M\$
ER 1 – Identification, protection, suivi et gestion durable du patrimoine matériel par les États membres, notamment par la mise en œuvre effective de la Convention de 1972	42 (dont 12 M\$ au titre de la préparation et de la réponse aux urgences)
ER 2 – Promotion du dialogue sur les politiques à mener pour lutter contre l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels grâce à une coopération internationale améliorée, renforcée et plus efficace, y compris la mise en œuvre de la Convention de 1970 et le renforcement des capacités des musées	15 (dont 7 M\$ au titre de la préparation et de la réponse aux urgences)
ER 3 – Élaboration et application d'orientations globales, stratégiques et prospectives par le biais de la mise en œuvre effective de la Convention de 1954 (et de ses deux Protocoles) et obtention d'un effet multiplicateur	1,5 (dont 1 M\$ au titre de la préparation et de la réponse aux urgences)

² Dont 0,3 M\$ au Bureau de l'UNESCO à Brasilia.

³ Bureau de l'UNESCO à Brasilia.

⁴ Dont 0,35 M\$ au Bureau de l'UNESCO à Brasilia.

⁵ Bureau de l'UNESCO à Brasilia.

⁶ Dont 7,8 M\$ au Bureau de l'UNESCO à Brasilia.

ER 4 – Élaboration et application d'orientations globales, stratégiques et prospectives par le biais de la mise en œuvre de la Convention de 2001 et obtention d'un effet multiplicateur	2
ER 5 – Amélioration de l'accès au savoir par la promotion de l'histoire et de la mémoire partagées pour la réconciliation et le dialogue	8,25
ER 6 – Renforcement et utilisation des capacités nationales en vue de la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel, y compris les langues autochtones et en péril, par la mise en œuvre effective de la Convention de 2003	7,4
ER 7 – Renforcement et utilisation des capacités nationales pour l'élaboration de politiques et de mesures visant à promouvoir la diversité des expressions culturelles, en particulier par la mise en œuvre effective de la Convention de 2005	5,2
TOTAL	81,35 (dont 20 M\$ au titre de la préparation et de la réponse aux urgences)

Communication et Information

Résultat escompté du 38 C/5	M\$
ER 1– Adoption et/ou application par les États membres de politiques et cadres normatifs pertinents visant à assurer un environnement plus propice à la liberté d'expression, à la liberté de la presse et à la sécurité des journalistes	4
ER 2 – Aide aux médias pluralistes, y compris par la promotion de politiques des médias en faveur des jeunes et des femmes, et renforcement de la formation à la maîtrise des médias et de l'information	3
ER 3 – Promotion du développement des médias par des acteurs locaux dans le cadre du PIDC	2
ER 4 – Les États membres ont fait progresser l'accès universel à l'information par des solutions libres	2
ER 5 – Préservation du patrimoine documentaire par les États membres dans le cadre du Programme Mémoire du monde	1
ER 6 – Instauration par les États membres d'un développement durable fondé sur le savoir par la mise en œuvre des priorités du PIPT et des documents finals du SMSI	2
TOTAL	14

ISU

Résultat escompté du 38 C/5	Cible MR 2016-2017 (M\$)
ER 1 – Production de statistiques et d'indicateurs de l'éducation plus pertinents et à jour	1,14
ER 2 – Élaboration, application et amélioration de méthodologies et de normes appropriées dans le domaine des statistiques de l'éducation	0,9
ER 3 – Renforcement des capacités des statisticiens nationaux à produire et utiliser des données nationales et comparatives sur l'éducation	0,32
ER 4 – Promotion de l'utilisation et de l'analyse des statistiques de l'éducation	0,71
ER 5 – Utilisation par la communauté éducative internationale d'un cadre commun pour réaliser des analyses comparatives et un suivi international des progrès des résultats d'apprentissage	0,78
ER 6 – Mise à la disposition des États membres d'informations et d'analyses d'actualité sur les statistiques relatives à la recherche-développement et à l'innovation	0,77
ER 7 – Mise à la disposition des États membres d'informations et d'analyses sur les statistiques culturelles d'actualité et utiles à la formulation des politiques	0,46
ER 8 – Mise à la disposition des États membres d'informations et d'analyses sur les statistiques de la communication d'actualité et utiles à la formulation de politiques	0,22
ER 9 – Amélioration et contrôle constants de la qualité des données produites par l'ISU	3,2
ER 10 – Accessibilité et utilisation des données de l'ISU plus faciles, plus efficaces et mieux adaptées aux besoins des utilisateurs	1,5
TOTAL	10

ANNEXE II

THÈMES SECTORIELS PRIORITAIRES POUR UNE STRATÉGIE AFFINÉE DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Éducation

- Coordination de l'agenda pour l'éducation 2030 et plaidoyer en sa faveur
- Éducation en vue du développement durable
- Suivi du développement de l'éducation au niveau mondial

Sciences exactes et naturelles

- Renforcer la sécurité de l'eau
- Intensification du renforcement des capacités dans le domaine de la science, de la technologie et de l'innovation
- Développement durable et conservation de la biosphère Pour en savoir plus

Océans

- Surveillance des océans et préparation en vue de réduire les risques de tsunamis et des impacts des aléas liés à l'océan
- Observations systématiques des propriétés chimiques et biologiques de l'océan
- Renforcement des capacités nationales et régionales dans le domaine des sciences de la mer et de la gestion durable des océans

Sciences sociales et humaines

- Transformations sociales et dialogue interculturel
- Jeunesse
- Bioéthique
- Sport et lutte contre le dopage

Culture

- Renforcer les capacités de protection, de promotion et de transmission du patrimoine
- Favoriser la créativité et la diversité des expressions culturelles
- Protéger le patrimoine en péril
- Promouvoir l'histoire et la mémoire partagées pour la réconciliation et le dialogue

Communication et information

- Pluralisme des médias y compris le Programme international pour le développement de la communication
- Plan d'action des Nations Unies pour la sécurité des journalistes
- Programme Mémoire du monde
- Solutions ouvertes via les TIC pour la construction de sociétés du savoir
- Les TIC au service de personnes vivant avec un handicap

Égalité des genres

Toutes les ressources des grands programmes doivent être mobilisées pour la prise en compte de la question du genre et pour des activités sexospécifiques, comme indiqué dans le GEAP II.

Priorité Afrique

- Promouvoir une culture de la paix et de la non-violence
- Consolider les systèmes éducatifs en vue du développement durable
- Mobiliser la STI et les connaissances au service du développement socioéconomique durable de l'Afrique
- Gestion durable des ressources naturelles de l'Afrique
- Mettre le pouvoir de la culture au service du développement durable et de la paix dans un contexte d'intégration régionale
- Promouvoir un environnement propice à la liberté d'expression et au développement des médias

Pour plus de détails et les notes conceptuelles correspondantes, voir : <http://fr.unesco.org/themes/partenariat-lunesco>.



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5
Partie IV Add.2

PARIS, le 5 octobre 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

**E. Critères concernant l'introduction de nouveaux programmes, et le maintien
des programmes existants, pour les programmes ordinaire et extrabudgétaire**

ADDENDUM 2

Résumé

Le présent addendum a été établi par le Secrétariat en réponse à la recommandation formulée par le Groupe préparatoire concernant le Point 5 (Partie IV, E) lors de sa réunion du 22 septembre 2015.

À la lumière des discussions tenues par le Groupe préparatoire le 22 septembre 2015 concernant le Point 5 (Partie IV, E), le Secrétariat propose d'ajouter le paragraphe ci-après dans le document 197 EX/5 Partie IV (E), après le paragraphe 9.

Décision proposée

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

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 197 EX/5 Partie IV (E),
2. Prie la Directrice générale d'inclure dans le Rapport stratégique sur les résultats (SRR) un examen, pour chaque grand programme, des axes d'action et de leurs résultats escomptés respectifs, et de tirer parti de cet examen pour, entre autres, présenter des propositions concernant le maintien, la réorientation, y compris un éventuel renforcement ou des stratégies de sortie, ou la suppression, des programmes correspondants ;
3. Prie également la Directrice générale de faire en sorte que cet exercice soit fondé sur les critères définis au paragraphe 5 du document 197 EX/5 Partie IV (E), à savoir la pertinence, la capacité d'exécution, l'avantage comparatif, l'obtention de résultats tangibles et la viabilité.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Executive Board

Hundred and ninety-seventh session

197 EX/5 Part IV Add.3

PARIS, 6 October 2015
Original: English

Item 5 of the provisional agenda

FOLLOW-UP TO DECISIONS AND RESOLUTIONS ADOPTED BY THE EXECUTIVE BOARD AND THE GENERAL CONFERENCE AT THEIR PREVIOUS SESSIONS

PART IV

MANAGEMENT ISSUES

F. PROPOSAL FOR PRESENTING THE PERFORMANCE INDICATORS (PI) AND TARGETS RELATED TO THE GLOBAL PRIORITIES AFRICA AND GENDER EQUALITY

ADDENDUM 3

SUMMARY

This Addendum has been prepared by the Secretariat in response to the recommendation of the Preparatory Group on Item 5 (Part IV, F), at its meeting held on 22 September 2015.

In light of the discussions held by the Preparatory Group on 22 September 2015 on Item 5, (Part IV, F), the Secretariat proposes to add in document 197 EX/5 Part IV, F, under paragraph 4, the following new paragraph:

Proposed decision

5. The Executive Board may wish to adopt a decision along the following lines:

The Executive Board

1. Recalling 36 C/Resolution 92, 33 C/Resolution 78 and 196 EX/Decision 15 (II),
2. Having examined document 197 EX/5 Part IV.F,
3. Requests the Director-General to present to the 199th session of the Executive Board a proposal for mainstreaming the performance indicators and associated baselines and targets for UNESCO's Global Priorities Africa and Gender Equality in a way that ensures that these two Global Priorities are appropriately reflected in all relevant expected results.



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5
Partie IV Corr.

PARIS, le 8 octobre 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

CORRIGENDUM

1. À la page 8, Partie B, paragraphe 6, la deuxième phrase doit se lire comme suit :

Ces crédits demeurent une importante source de financement, dont le montant a atteint 10,1 millions de dollars en 2014, contre **6,0 millions de dollars** en 2013.



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5
Partie IV Add.4

PARIS, le 12 octobre 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

ADDENDUM 4

Résumé

Le présent addendum est destiné à fournir aux membres du Conseil exécutif des informations complémentaires détaillées concernant le Compte des frais généraux des fonds-en-dépôt (FITOCA), y compris en ce qui concerne la recommandation du Commissaire aux comptes (document 187 EX/35 Partie III).

Détails concernant le Compte des frais généraux des fonds-en-dépôt (FITOCA)

1. En réponse à la question du recouvrement des coûts, le Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) a mis en place, en 2003, un groupe de travail chargé d'établir des principes communs pour le recouvrement des coûts qui permettraient aux institutions d'obtenir un dédommagement équitable pour leurs dépenses d'appui. En 2008, l'UNESCO a publié ses propres principes directeurs dans le cadre de sa Politique de recouvrement des coûts. Selon ces principes directeurs, les coûts se répartissent en trois catégories :

- Coûts directs : coûts encourus par l'Organisation que l'on peut relier pleinement à un projet précis ;
- Coûts indirects variables : également appelés dépenses d'appui, ce sont les coûts encourus par l'Organisation du fait et à l'appui de certains projets, mais qu'il est difficile de rattacher directement à un projet en particulier ;
- Coûts indirects fixes : coûts encourus par l'Organisation indépendamment de l'ampleur, du niveau d'exécution ou de la source de financement d'activités, et qui incluent généralement les dépenses de direction, les coûts organiques et les dépenses afférentes aux organes statutaires qui ne sont pas liés à la prestation de services.

2. Pour ce qui est des coûts indirects variables, l'étude réalisée en 2007 concernant les institutions du système des Nations Unies a fait apparaître que la majorité d'entre elles faisaient entrer divers services dans cette catégorie, tels que l'appui aux achats, l'élaboration et la gestion des budgets, la tenue des comptes du projet, la supervision non technique, l'identification du personnel, les services d'achat, l'encaissement et le décaissement de fonds, la préparation de propositions aux donateurs, les négociations avec les donateurs, les services de recrutement et de gestion des ressources humaines, etc.

3. Pour l'UNESCO, ces dépenses d'appui au programme incluent, sans toutefois s'y limiter, l'appui fourni par les services centraux et par les unités administratives des bureaux hors Siège. Conformément à la recommandation du HLCM, l'UNESCO recouvre une partie des coûts indirects variables en appliquant un taux de dépenses d'appui au programme (PSC) correspondant à un pourcentage du montant total des coûts directs du projet extrabudgétaire en question. Les fonds recouverts grâce à l'application de ce taux, ainsi qu'un tiers des intérêts produits par le placement des fonds provisoirement en excédent, sont placés sur un compte spécial appelé Compte des frais généraux des fonds-en-dépôt (FITOCA). Ce compte fonctionne de la manière suivante : les produits sont consolidés au Siège en fin d'année N, puis répartis pour l'année N+1 entre le Siège et les unités hors Siège, une fois pris en compte les postes financés par le FITOCA. Le personnel du Siège affecté à des postes administratifs d'appui aux projets extrabudgétaires est financé par les produits du FITOCA.

4. Dans le budget 2015 du FITOCA, les coûts de personnel, d'un montant total de 12,5 M\$, comprennent 10,08 M\$ auxquels s'ajoutent 2,3 M\$ pour les bureaux hors Siège et 145 000 dollars essentiellement affectés aux honoraires du Commissaire aux comptes. En particulier, le FITOCA finance 63 postes, dont 5 postes de direction, notamment au sein du Service d'évaluation et d'audit (IOS) (1,05 M\$) ; 12 postes pour les grands programmes (2,08 M\$) ; 1 poste concernant l'égalité des genres (GE), 21 postes du Bureau de la planification stratégique (BSP) et 1 poste pour les Relations extérieures et de l'information du public (ERI) pour le Titre II.B – Services liés au programme (3,79 M\$) ; 2 postes du Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM), 13 postes du Bureau de la gestion financière (BFM) et 8 postes concernant la gestion des connaissances et des systèmes d'information (KMI) pour le Titre III – Services internes (3,16 M\$). Le tableau ci-après récapitule les postes financés par le FITOCA et les coûts correspondants :

**Postes relevant du FITOCA en 2015
(en millions de dollars des États-Unis)**

Sector/Bureau	Nombre de postes	Coûts estimés
Titre I – Politique générale et Direction	5	1,05
Total, Titre I	5	1,05
Titre II.A – Programmes		
Éducation	2	0,36
Sciences exactes et naturelles	2	0,34
Sciences sociales et humaines	1	0,17
Culture (dont WHC)	4	0,77
Communication et information	1	0,21
Gestion des bureaux hors Siège	2	0,23
Total, Titre II.A	12	2,08
Titre II.B – Services liés au programme		
Égalité des genres	1	0,18
BSP	21	3,37
ERI	1	0,24
Total, Titre II.B	23	3,79
Titre III – Services internes		
HRM	2	0,25
BFM	13	1,62
KMI	8	1,29
Total, Titre III	23	3,16
Total, Titres I, II et III	63	10,08

5. Le Commissaire aux comptes a recommandé à l'UNESCO (document 187 EX/35 Partie III) de rétablir l'équilibre financier du FITOCA, de façon à ce que le montant de ce dernier représente au moins l'équivalent de 18 mois des salaires qu'il prend en charge.

6. Au 30 juin 2015, le FITOCA disposait d'une réserve de 25,5 M\$. Il convient toutefois de noter que le solde au 30 juin 2015 incluait des montants recouverts en 2015 au titre de l'année 2014, mais non encore dépensés en intégralité, et une partie des fonds recouverts en 2015, pour un montant de 6,8 M\$, à répartir en 2016. Compte tenu du nombre croissant de projets extrabudgétaires, un réexamen du FITOCA aura lieu en 2016 afin de déterminer dans quelle mesure l'appui administratif aux projets extrabudgétaires est pris en compte dans les coûts financés par le FITOCA, ainsi que son impact sur le montant des réserves à constituer.

PARIS, le 27 août 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE V

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

Ce rapport a pour objet d'informer les membres du Conseil exécutif des progrès réalisés dans le suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à leurs sessions antérieures.

La Partie V du présent document contient des informations sur les questions ci-après relatives aux ressources humaines :

A. Répartition géographique et équilibre entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat

Source : décisions 192 EX/5 (IV, A) et 195 EX/5 (V, A), et résolution 37 C/74.

Contexte : en application des décisions 192 EX/5 (IV, A) et 195 EX/5 (V, A), la Directrice générale soumet au Conseil exécutif, à sa 197^e session, un rapport complet sur la situation et les résultats obtenus concernant la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat au 1^{er} juin 2015.

Objet : le présent document a pour objet d'informer le Conseil exécutif des tendances en matière de répartition géographique et d'équilibre entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat observées au 1^{er} juin 2015. Des informations détaillées figurent dans le document 38 C/INF.4.

B. Rapport de la Directrice générale sur l'emploi de contrats de consultant en 2014 et la mise en œuvre de la politique révisée en matière de consultants individuels et autres spécialistes

En application des décisions 171 EX/35 et 195 EX/5 (V, B), la Directrice générale présente son rapport sur l'emploi de contrats de consultant par le Secrétariat en 2014.

Par sa décision 195 EX/5 (V, B), le Conseil exécutif a encouragé le Secrétariat à poursuivre ses efforts visant à améliorer la qualité des informations concernant le contenu des contrats et les services fournis. Il a, par ailleurs, rappelé qu'il fallait assurer une plus large répartition géographique et un meilleur équilibre entre les sexes dans le recrutement de consultants, à qualifications égales.

Les incidences financières et administratives des activités décrites dans le présent document s'inscrivent dans les limites de l'actuel C/5.

C. Rapport de la Directrice générale sur la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016 : questions prioritaires et plan d'action correspondant

En application de la décision 196 EX/23 (III), la Directrice générale présente son rapport sur les questions prioritaires de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016 ainsi que le plan d'action correspondant.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 73.

Table des matières

Page

A. Répartition géographique et équilibre entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat (Suivi des décisions 192 EX/5 (IV, A) et 195 EX/5 (V, A), et de la résolution 37 C/74)	1
B. Rapport de la Directrice générale sur l'emploi de contrats de consultant en 2014 et la mise en œuvre de la politique révisée en matière de consultants individuels et autres spécialistes (Suivi de la décision 195 EX/5 (V, B)).....	7
C. Rapport de la Directrice générale sur la stratégie relative à la gestion des ressources humaines pour 2011-2016 – Questions prioritaires et plan d'action correspondant (Suivi de la décision 196 EX/23).....	12

A. Répartition géographique et équilibre entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat
(Suivi des décisions 192 EX/5 (IV, A) et 195 EX/5 (V, A), et de la résolution 37 C/74)

INTRODUCTION

1. Le présent document fait suite aux décisions 192 EX/5 (IV, A) et 195 EX/5 (V, A), dans lesquelles la Directrice générale était invitée à soumettre au Conseil exécutif à sa 197^e session, ainsi qu'à la Conférence générale à sa 38^e session, un rapport complet sur la situation de la répartition géographique au sein du personnel du Secrétariat, sur les résultats obtenus et sur la réalisation de l'équilibre entre les sexes aux postes de haute responsabilité.

2. Afin de rationaliser la distribution des documents aux organes directeurs, le présent rapport (197 EX/5) sera soumis à la Conférence générale en tant que document INF (38 C/INF.4). Le rapport porte sur la **répartition géographique (Partie I) et sur l'équilibre entre les sexes au sein du personnel (Partie II)** et présente une actualisation des progrès accomplis, notamment en indiquant les tendances et en donnant des données statistiques au 1^{er} juin 2015. Les tableaux et plans d'action détaillés qui figuraient auparavant dans le document principal seront désormais inclus dans le document **38 C/INF.4**, disponible en ligne.

PARTIE I – RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PERSONNEL

Méthodologie utilisée pour le calcul des quotas géographiques

3. Le principe de la répartition géographique s'applique au personnel du cadre organique recruté sur le plan international occupant des postes dits géographiques, c'est-à-dire des postes permanents financés au titre du Programme ordinaire de l'UNESCO. La méthode utilisée pour calculer les quotas géographiques, adoptée par la Conférence générale en 2003¹ figure dans le document 38 C/INF.4.

Situation globale

4. Au 1^{er} juin 2015, l'UNESCO comptait **195 États membres**, dont **153 (78 %)** étaient représentés au sein du Secrétariat.

5. Le tableau 1 montre que **70 (36 %) États membres sont normalement représentés**, tandis que 17 (8 %) sont surreprésentés, 66 (34 %) sont sous-représentés, et 42 (22 %) ne sont pas représentés. Les annexes III, IV et V au document 38 C/INF.4 donnent des informations détaillées par pays, ainsi que la liste complète des États membres selon leur niveau de représentation.

Tableau 1
Représentation des États membres

Situation	Nombre d'États membres	
	1 ^{er} juin 2013	1 ^{er} juin 2015
Normalement représentés	64 (33 %)	70 (36 %)
Surreprésentés	27 (14 %)	17 (8 %)
Sous-représentés	66 (34 %)	66 (34 %)
Nombre total d'États membres représentés	157 (81 %)	153 (78 %)
Non représentés	38 (19 %)	42 (22 %)
Nombre total d'États membres	195	195

Évolution de la représentation des États membres entre le 1^{er} juin 2013 et le 1^{er} juin 2015

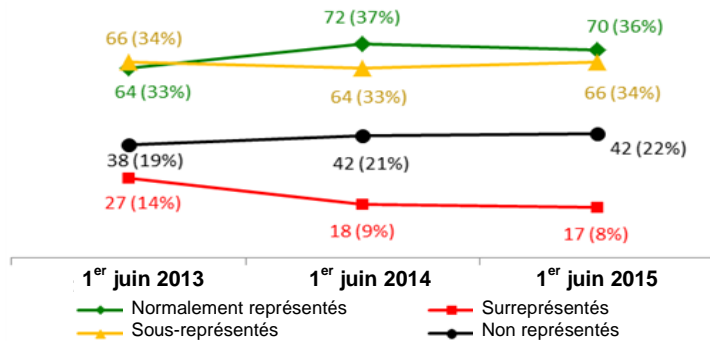
6. Le niveau global de représentation des États membres a baissé depuis le 1^{er} juin 2013, le nombre d'États membres représentés ayant diminué, de 157 à 153. Cela représente une

¹ Résolution 32 C/71, Rapport du Directeur général sur la situation de la répartition géographique du personnel.

diminution de 3 points de pourcentage, de 81 % en juin 2013 à 78 % en juin 2015. En parallèle, le nombre d'États membres normalement représentés a augmenté, de 64 en juin 2013 à 70 en juin 2015.

7. Durant la même période, le nombre de pays surreprésentés a fortement diminué, de 27 à 17 ; le nombre de pays sous-représentés n'a pas changé (66), tandis que le nombre de pays non représentés a augmenté de 4 unités (de 38 en juin 2013 à 42 en juin 2015).

Tableau 2
Évolution de la répartition géographique
(du 1^{er} juin 2013 au 1^{er} juin 2015)



8. Cette tendance peut s'expliquer par le nombre limité de recrutements effectués au cours du présent exercice biennal en raison des difficultés financières. Sur les 56 postes géographiques affichés et pourvus entre juin 2013 et juin 2015, 17 (30 %) ont été recrutés en externe et 39 (70 %) en interne. En outre, entre juin 2013 et juin 2015, 110 membres du personnel occupant des postes géographiques ont quitté l'Organisation (dont 53 départs à la retraite, 21 cessations de service par accord mutuel et 15 démissions).

Progrès réalisés pour atteindre le taux visé de 85 % des États membres représentés

9. Globalement, l'objectif de 85 % d'États membres représentés au sein du Secrétariat à l'horizon 2016, tel que défini dans la Stratégie relative à la gestion des ressources humaines en 2011, n'a pas pu être atteint. Des progrès avaient été accomplis jusqu'en janvier 2012, avec 83 % de représentation. Toutefois, chaque point de pourcentage nécessite un nombre substantiel de recrutement externes dans les pays non représentés et sous-représentés. Compte tenu de la diminution du nombre de recrutements et de la suspension du Programme des jeunes cadres depuis 2012, ce niveau n'a pas pu être maintenu. La relance du Programme des jeunes cadres en 2015, tel qu'indiqué au paragraphe 12 ci-dessous, devrait améliorer le niveau de représentation des États membres. Toutefois, au vu du contexte actuel, il devrait être difficile d'atteindre le taux visé de 85 % d'ici à 2016.

10. Le nombre de pays normalement représentés a diminué dans un premier temps entre janvier 2012 et juin 2013 (de 80 à 64), mais des progrès ont été accomplis depuis juin 2013, 70 pays étant désormais normalement représentés.

Mesures pour améliorer la répartition géographique

11. À sa 195^e session, le Conseil exécutif a demandé au Secrétariat de développer et d'améliorer des mécanismes et des stratégies afin d'accroître la représentation géographique à tous les niveaux, en particulier celle des pays non représentés et sous-représentés.

12. Le Programme des jeunes cadres est l'un des mécanismes les plus efficaces. Il est resté en place pendant de nombreuses années à l'UNESCO, mais il a été suspendu en 2013/14 en raison de la situation budgétaire et du manque de postes disponibles. Il a été relancé en 2015, avec 10 postes géographiques (P-1/P-2) réservés aux candidats des États membres non représentés et sous-représentés. En avril 2015, le Bureau de la gestion des ressources humaines a participé à une réunion des commissions nationales pour l'UNESCO organisée par le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (ERI) afin de lancer l'appel à candidatures pour le Programme des jeunes cadres 2015 et d'établir des contacts directs avec les secrétaires généraux

des commissions nationales concernées. La sélection aura lieu à l'automne 2015 et les jeunes cadres rejoindront l'Organisation début 2016. Les chefs de bureaux hors Siège ont également été invités à diffuser les informations sur le Programme des jeunes cadres 2015 et à soutenir les commissions nationales dans leurs efforts visant à identifier des candidats qualifiés.

13. D'autres initiatives ont été prises pour élargir le vivier de candidats potentiels des pays non représentés et sous-représentés aux recrutements externes, telles que les missions de sensibilisation menées en République populaire de Chine et au Qatar, et les programmes de stages parrainés en République populaire de Chine et à Singapour. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a participé à deux reprises à la « foire aux emplois » organisée à Lausanne (Suisse) en mars 2014 et 2015, ainsi qu'à des présentations à l'*École Nationale d'Administration* (ENA) (Programme pour les étudiants internationaux) en 2014 et 2015. Des séances d'information *ad hoc* sont également organisées avec certaines commissions nationales et délégations permanentes, sur les meilleurs moyens de rassembler et soumettre les candidatures qualifiées. Les vacances de postes à l'UNESCO sont également affichées dans le système commun des Nations Unies.

14. Le Plan d'action pour l'amélioration de la répartition géographique prendra fin en 2016. Courant 2016, le Secrétariat examinera le Plan et proposera des stratégies concrètes afin d'améliorer la répartition géographique au sein du Secrétariat.

Répartition géographique par groupe régional

15. Le principe des quotas individuels pour chaque État membre est le seul critère officiel de l'Organisation. La pratique veut que le présent rapport évoque la situation par groupe régional, mais celle-ci n'est donnée qu'à titre indicatif. L'indice pour les groupes régionaux est calculé en additionnant les valeurs minimale et maximale de la fourchette définie pour chaque État membre appartenant au groupe régional concerné.

Évolution depuis juin 2013

16. Comme le montre le tableau 3, les Groupes II, III, IV et V (a) se trouvent en deçà de l'indice minimum. Le Groupe V (a) se trouvait au-dessus de l'indice minimum en juin 2013, et se trouve désormais en-dessous avec une diminution de 19 unités depuis juin 2013. Les Groupes I et V (b) ont enregistré une baisse de 23 et 10 unités respectivement mais restent dans les limites de l'indice.

Tableau 3
Évolution de la répartition géographique par groupe régional (juin 2013-juin 2015)

Groupe régional*	Indice juin 2015		1 ^{er} juin 2013	1 ^{er} juin 2015	Variation depuis juin 2013	Situation
	Min.	Max.				
Groupe I	176	300	253 (37 %)	230 (38 %)	- 23	Dans les limites de l'indice
Groupe II	61	112	60 (9 %)	59 (10 %)	- 1	En deçà de l'indice minimum
Groupe III	81	153	64 (9 %)	59 (10 %)	- 5	En deçà de l'indice minimum
Groupe IV	151	270	125 (19 %)	114 (19 %)	- 11	En deçà de l'indice minimum
Groupe V (a)	97	190	112 (17 %)	93 (15 %)	- 19	En deçà de l'indice minimum
Groupe V (b)	45	82	60 (9 %)	50 (8 %)	- 10	Dans les limites de l'indice

* Groupes électoraux : Groupe I : Europe et Amérique du Nord ; Groupe II : Europe orientale ; Groupe III : GRULAC ; Groupe IV : ASPAC ; Groupe V (a) : Afrique ; Groupe V (b) : États arabes

Tableau 4
Nombre d'États membres non représentés et sous-
représentés au sein de chaque groupe régional

Groupe régional*	Total États membres	Nombre et % d'États membres sous-représentés et non représentés
Groupe I	27	11 (41 %)
Groupe II	25	11 (44 %)
Groupe III	33	21 (64 %)
Groupe IV	44	31 (70 %)
Groupe V (a)	47	24 (51 %)
Groupe V (b)	19	10 (53 %)
Total	195	108 (55 %)

17. Le tableau 4 montre qu'il y a des pays non représentés et sous-représentés dans tous les groupes régionaux, y compris ceux qui se situent dans les limites de l'indice. Si le Groupe IV compte le plus grand nombre d'États membres non représentés et sous-représentés (31), le Groupe V (a) et le Groupe III suivent de près (avec 24 et 21 pays respectivement). Les Groupes I, II et V (b) comptent 10 ou 11 États membres non représentés ou sous-représentés.

Représentation des groupes régionaux au niveau des directeurs et fonctionnaires de rang supérieur

18. Le nombre de directeurs occupant des postes géographiques a baissé, passant de 72 à 57 (- 15) entre juin 2013 et juin 2015, en raison de la réduction du nombre de postes de directeurs, ainsi que du nombre élevé de départs à la retraite.

19. La plus forte baisse a été enregistrée dans le Groupe V (a) et le Groupe I (moins 9 directeurs occupant des postes géographiques dans le Groupe V (a) et 7 dans le Groupe I). Le Groupe IV a perdu 1 directeur. Le Groupe V (b) a gagné deux directeurs, tandis que le nombre de directeurs occupant des postes géographiques dans les Groupes II et III est resté le même.

Tableau 5
Représentation des groupes régionaux au sein du personnel de la catégorie des directeurs
et fonctionnaires de rang supérieur – Variation entre juin 2013 et juin 2015

Groupes régionaux	1 ^{er} juin 2013		1 ^{er} juin 2015		Variation depuis le 1 ^{er} juin 2013
	Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	%	Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	%	
Groupe I	32	44 %	25	44 %	- 7
Groupe II	4	6 %	4	7 %	0
Groupe III	6	8 %	6	11 %	0
Groupe IV	10	14 %	9	16 %	- 1
Groupe V (a)	16	22 %	7	12 %	- 9
Groupe V (b)	4	6 %	6	10 %	+ 2
Total	72	100 %	57	100 %	- 15

Répartition géographique obtenue en utilisant un système de pondération des postes

20. Par sa résolution 32 C/71, la Conférence générale a demandé au Directeur général de faire rapport sur la répartition géographique du personnel au Secrétariat, par classe, pour chaque État membre, en utilisant un système de pondération des postes. Des informations détaillées sont disponibles dans le document 38 C/INF.4.

PARTIE II – ÉQUILIBRE ENTRE LES SEXES AU SEIN DU PERSONNEL

21. On trouvera dans la présente section une mise à jour de la situation de l'équilibre entre les sexes au sein du Secrétariat, ainsi qu'un rapport d'étape sur l'application du Plan d'action de

l'UNESCO pour la parité entre les sexes, qui a pour but d'arriver d'ici à 2015 à ce que 50 % de femmes occupent des postes de la classe D-1 et de rang supérieur.

22. Le nombre de personnes pris en compte dans le rapport sur l'équilibre entre les sexes est plus important que celui qui est pris en compte pour le rapport sur la répartition géographique, car les données ventilées par sexe comprennent tous les membres du personnel recrutés au titre d'un contrat de durée déterminée, quelle que soit la source du financement des postes, alors que les données sur la répartition géographique ne concernent que les membres du personnel occupant des postes géographiques relevant du Programme ordinaire. Ainsi, les données ventilées par sexe concernant les postes de direction comprennent également les postes financés par des fonds extrabudgétaires, comme ceux des instituts de catégorie I.

Rapport d'étape : Équilibre entre les sexes pour les postes de classe de directeur et de rang supérieur

23. Depuis juin 2013, la représentation des femmes aux échelons supérieurs a continué de progresser, avec une augmentation de 4 % du nombre de femmes occupant des postes de direction, de 32 % en juin 2013 à 36 % en juin 2015 (voir le tableau 6).

24. Cette tendance est due, principalement, à la réduction du nombre d'hommes aux postes de direction (46 en juin 2015, contre 59 en juin 2013), tandis que le nombre de femmes à ces postes est resté presque le même (28 en juin 2013 contre 26 au 1^{er} juin 2015). En raison des contraintes financières en 2014/2015, un certain nombre d'initiatives du Plan d'action ont été ralenties ou suspendues, en particulier celles concernant la formation. Des informations détaillées sur la situation du Plan d'action de l'UNESCO pour la parité entre les sexes figurent à l'annexe VIII du document 38 C/INF.4.

Tableau 6
Équilibre entre les sexes aux postes de direction, par classe,
entre le 1^{er} juin 2013 et le 1^{er} juin 2015 (Programme ordinaire et fonds extrabudgétaires)

	1 ^{er} juin 2013					1 ^{er} juin 2015					Variation du pourcentage de femmes % F
	F	% F	H	% H	Total	F	% F	H	% H	Total	
DDG	–	–	1	100 %	1	–	–	1	100 %	1	–
ADG	5	45 %	6	55 %	11	3	37 %	5	63 %	8	- 8
D-2	9	39 %	14	61 %	23	10	56 %	8	44 %	18	+ 17
D-1	14	27 %	38	73 %	52	13	29 %	32	71 %	45	+ 2
Total	28	32 %	59	68 %	87	26	36 %	46	64 %	72	+ 4

Équilibre entre les sexes parmi le personnel du cadre organique et de rang supérieur

25. Au 1^{er} juin 2015, la parité hommes-femmes était atteinte pour les postes du cadre organique et de rang supérieur (P/D) (c'est-à-dire 50 %/50 %). L'UNESCO est l'une des institutions modèles à cet égard². Dans l'ensemble, les femmes sont légèrement majoritaires (51 %) parmi le personnel du cadre organique. Les femmes sont majoritaires aux niveaux inférieurs, avec 61 % pour les classes P-1/P-2 et 52 % pour la classe P-3. Dans les postes P-4 et P-5, les femmes représentent respectivement 47 % et 35 % des effectifs.

² Statistiques du CCS au 31 décembre 2013, pour les 12 organismes des Nations Unies comptant le plus large effectif dans les catégories P et D : ONU, UNICEF, PNUD, OMS, HCR, PAM, FAO, AIEA, UNESCO, OIT, FNUAP et OMPI.

Tableau 7
Équilibre entre les sexes dans les postes du cadre organique et de rang supérieur, par classe
Programme ordinaire et fonds extrabudgétaires (entre le 1^{er} juin 2013 et le 1^{er} juin 2015)

	1 ^{er} juin 2013					1 ^{er} juin 2015					Variation du pourcentage de femmes % F
	F	% F	H	% H	Total	F	% F	H	% H	Total	
DDG	–	–	1	100 %	1	–	–	1	100 %	1	–
ADG	5	45 %	6	55 %	11	3	37 %	5	63 %	8	- 8
D-2	9	39 %	14	61 %	23	10	56 %	8	44 %	18	+ 17
D-1	14	27 %	38	73 %	52	13	29 %	32	71 %	45	+ 2
Total	28	32 %	59	68 %	87	26	36 %	46	64 %	72	+ 4
P-5	54	38 %	87	62 %	141	46	35 %	85	65 %	131	- 3
P-4	103	47 %	115	53 %	218	109	47 %	122	53 %	231	–
P-3	150	55 %	123	45 %	273	167	52 %	154	48 %	321	- 3
P-1/P-2	105	64 %	60	36 %	165	137	61 %	86	39 %	223	- 3
Total P	412	52 %	385	48 %	797	459	51 %	447	49 %	906	- 1
Total D/P	440	50 %	444	50 %	884	485	50 %	493	50 %	978	–

PARTIE III – CONCLUSION

26. Au total, 153 États membres sont représentés au sein du Secrétariat (soit 78 % des États membres). Si ce niveau de représentation reste élevé, une tendance à la baisse a été constatée depuis juin 2013, principalement en raison du nombre élevé de cessations de service (départs à la retraite, cessations de service par accord mutuel) et du faible nombre de recrutements externes. Des efforts soutenus pour recruter des candidats des pays non représentés et sous-représentés sont nécessaires afin de progresser dans la réalisation de l'objectif des 85 %. À cet égard, la relance du Programme des jeunes cadres en avril 2015 devrait contribuer à améliorer la répartition géographique du personnel, puisque 10 jeunes cadres de pays non représentés ou sous-représentés rejoindront l'Organisation en 2016. Un nouveau Plan d'action pour l'amélioration de la répartition géographique sera également élaboré en 2016.

27. Au 1^{er} juin 2015, la parité hommes-femmes était atteinte pour les postes du cadre organique et de rang supérieur (P/D) (c'est-à-dire 50 %/50 %). Des progrès considérables ont été accomplis au niveau des postes de direction, avec 36 % de femmes à ces postes en juin 2015, contre 22 % en 2009. Le départ à la retraite de 9 hommes à des postes de direction d'ici fin 2015 sera l'occasion de continuer à améliorer l'équilibre entre les sexes, tandis que les efforts se poursuivront afin d'atteindre l'objectif de parité. Un nouveau Plan d'action sera élaboré en étroite coopération avec la Division pour l'égalité des genres, pour faire suite au Plan d'action actuel (2008-2015).

B. Rapport de la Directrice générale sur l'emploi de contrats de consultant en 2014 et la mise en œuvre de la politique révisée en matière de consultants individuels et autres spécialistes

(Suivi de la décision 195 EX/5 (V, B))

INTRODUCTION

28. L'UNESCO a recours à trois types de contrats de service, ceux conclus avec des organismes à but lucratif ; ceux conclus avec des organisations à but non lucratif ; et ceux conclus avec des consultants individuels et autres spécialistes.

29. Le présent rapport concerne les contrats conclus avec des consultants individuels que l'UNESCO engage à des fins de conseil ou de consultation ou pour apporter le savoir-faire, les compétences et les connaissances nécessaires pour un service ou un produit particulier.

Éléments nouveaux dans la mise en œuvre de la politique

30. La politique appliquée actuellement aux consultants individuels et autres spécialistes a été mise en place en février 2012 et répond, entre autres, à plusieurs recommandations du Commissaire aux comptes³ portant notamment sur le renforcement des procédures de mise en concurrence des candidatures et la clarification du recours aux dérogations. Cette politique prévoit par ailleurs de nouvelles modalités contractuelles pour les auteurs, photographes et producteurs de film et de vidéo individuels. La même année, un outil informatique a été mis en place pour faciliter le suivi des titulaires de contrats d'assistance temporaire, toujours en réponse aux recommandations du Commissaire aux comptes, ce qui a permis au Bureau de la gestion des ressources humaines d'identifier les personnes recrutées par l'UNESCO dans le cadre de contrats d'assistance temporaire successifs. Depuis, il a été demandé aux secteurs et bureaux de définir des accords plus appropriés pour le recrutement de personnel temporaire.

Mesures spéciales

31. La mesure spéciale approuvée en mars 2013 par la Directrice générale, par laquelle il a été demandé aux secteurs, bureaux et unités hors Siège de réduire de 20 % les honoraires pour tout nouveau contrat de consultant reste en vigueur. Cette mesure a contribué à la diminution du montant moyen des contrats de consultant que l'on constate depuis 2012 (voir tableau 6, Annexe I). Les taux restent exprimés sous forme de barèmes, ce qui laisse aux responsables suffisamment de flexibilité pour définir le niveau de rémunération approprié afin d'obtenir l'expérience, les compétences et la qualité de service nécessaires par le biais de négociations, en tenant compte de la situation particulière et de tout autre facteur pertinent.

Données et tendances relatives aux contrats de consultant

32. Cette section présente les données relatives aux contrats de consultant conclus entre 2008 et 2014, au Siège et hors Siège. Les statistiques et tableaux clés sont exposés plus bas tandis que des graphiques et tableaux plus détaillés figurent dans l'Annexe I. Comme dans les rapports des années précédentes, les données relatives aux contrats attribués par le Bureau de Brasilia sont présentées séparément (Annexe II), pour donner une idée plus claire des contrats accordés par l'ensemble des bureaux hors Siège.

³ 182 EX/46 : Rapport du Commissaire aux comptes sur les contrats temporaires accordés par l'Organisation

Nombre de contrats de consultant individuel

33. Le nombre total des contrats de consultant individuel conclus en 2014 a été supérieur de 5 % à celui de 2013 (supérieur de 23 % au Siège et inférieur de 5 % hors Siège (tableau 1)). Les unités hors Siège ont conclu 59 % des contrats accordés en 2014 (65 % en 2013). Le tableau 1 bis indique le nombre total de contrats de consultant conclus au cours des trois derniers exercices biennaux.

Tableau 1 : Nombre de contrats de consultant individuel, 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Siège	1267	1523	1248	1084	840	1111	1368	23%
% Siège	41%	46%	37%	31%	33%	35%	41%	
Hors Siège*	1808	1807	2107	2417	1741	2109	2005	-5%
% Hors Siège	59%	54%	63%	69%	67%	65%	59%	
Total	3075	3330	3355	3501	2581	3220	3373	5%

Tableau 1 bis : Nombre de contrats de consultant individuel, par exercice biennal

	2008/09	2010/11	2012/13	Évolution 2010-11/2012-13
Siège	2790	2332	1951	-16%
% Siège	44%	34%	34%	
Hors Siège	3615	4524	3850	-15%
% Hors Siège	56%	66%	66%	
Total	6405	6856	5801	-15%

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

Nombre de consultants individuels

34. Le nombre total de consultants engagés par l'UNESCO en 2014 a été inférieur de 3 % à celui de 2013 (supérieur de 1 % au Siège et inférieur de 5 % hors Siège (tableau 2)). La même année, les unités hors Siège ont recruté 67 % des consultants. Le tableau 2 bis indique le nombre total de consultants individuels engagés au cours des trois derniers exercices biennaux.

Tableau 2 : nombre de consultants individuels, 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Siège	825	1001	800	699	549	750	755	1%
% HQ	35%	40%	32%	26%	29%	32%	33%	
Hors Siège	1509	1512	1689	1981	1349	1626	1549	-5%
% Hors Siège	65%	60%	68%	74%	71%	68%	67%	
Total	2334	2513	2489	2680	1898	2376	2304	-3%

Tableau 2 bis : nombre de consultants individuels, par exercice biennal

	2008/9	2010/11	2012/13	Évolution 2010/11- 2012/13
Siège	1826	1499	1294	-14%
% Siège	38%	29%	29%	
Hors Siège	3021	3670	2960	-19%
% Hors Siège	62%	71%	71%	
Total	4847	5169	4254	-18%

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

Dépenses afférentes aux contrats de consultant individuel

35. Les dépenses totales afférentes aux contrats de consultant accordés en 2014 ont été supérieures de 22 % à celles de 2013 (de 32 % au Siège et de 17 % hors Siège (tableau 3)). Les unités hors Siège ont représenté 60 % des dépenses totales afférentes aux contrats de consultants conclus en 2014. Le tableau 3 bis indique les dépenses globales afférentes aux contrats de consultant au cours des trois derniers exercices biennaux.

Tableau 3 : Dépenses afférentes aux contrats de consultant (en millions de dollars), 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2013- 2014
Siège	9,55	11,19	10,15	8,74	6,77	8,01	8,90	32%
% Siège	53%	51%	42%	36%	37%	39%	40%	
Hors Siège	8,44	10,75	14,21	15,75	11,58	12,49	13,50	17%
% Hors Siège	47%	49%	58%	64%	63%	61%	60%	
Total	17,987	21,944	24,360	24,490	18,340	20,497	22,399	22%

Tableau 3 bis : Dépenses afférentes aux contrats de consultant (en millions de dollars), par exercice biennal

	2008/09	2010/11	2012/13	Évolution 2010/11- 2012/13
Siège	20,742	18,893	14,776	-22%
% Siège	52%	39%	38%	
Hors Siège	19,189	29,957	24,061	-20%
% Hors Siège	48%	61%	62%	
Total	39,931	48,850	38,838	-20%

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

Source de financement des contrats

36. Les dépenses totales afférentes aux contrats de consultant financées au titre du programme ordinaire (PO) ont augmenté de 73 % entre 2013 et 2014 (73 % au Siège et 33 % hors Siège), passant de 3,7 à 5,5 millions de dollars des États-Unis. Les dépenses afférentes aux contrats financés à partir de fonds extrabudgétaires (EXB) ont dans l'ensemble peu évolué en 2014 (inférieures de 3 % à celles de 2013 au Siège et supérieures de 3 % hors Siège) et ont représenté

76 % des dépenses totales afférentes aux contrats de consultant conclus en 2014 (contre 82 % en 2013, 88 % en 2012 et 46 % en 2011). (Tableau 4)

Tableau 4 : Dépenses afférentes aux contrats de consultant par source de financement (en millions de dollars), 2013 et 2014

	2013					2014					Évolution 2013-2014	
	RP	% RP	EXB	% EXB	Total	RP	% RP	EXB	% EXB	Total	RP	EXB
Siège	1,522	19 %	6,490	81 %	8,011	2,633	30 %	6,267	70 %	8,900	73 %	- 3 %
Hors Siège*	2,130	17 %	10,356	83 %	12,486	2,842	21 %	10,657	79 %	13,499	33 %	3 %
Total	3,651	18 %	16,846	82 %	20,497	5,475	24 %	16,924	76 %	22,399	50 %	0 %

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

Contrats, en valeur

37. La plupart des contrats conclus au Siège et hors Siège restent inférieurs à 10 000 dollars : représentant respectivement 77 % et 82 % en 2014, contre 75 % et 84 % en 2013. En 2014, 19 contrats supérieurs à 50 000 dollars ont été conclus (soit moins de 1 % du total), contre 23 en 2013 : deux concernaient le Siège et 17 les unités hors Siège (voir tableau 5, Annexe I).

38. Le montant moyen des contrats de consultant individuel conclus au Siège a baissé de 10 % (pour s'établir à 6 506 dollars des États-Unis) entre 2013 et 2014, et a augmenté de 14 % (pour s'établir à 6 733 dollars des États-Unis) hors Siège (à l'exclusion du Bureau de Brasilia) sur la même période (voir tableau 6, annexe I).

Durée des contrats

39. La plupart des contrats de consultants sont conclus pour de courtes durées, généralement moins de trois mois. Le tableau 7 de l'Annexe I montre qu'en 2014, 74 % des contrats passés au Siège et 73 % de ceux passés hors Siège ont concerné des périodes inférieures à trois mois, contre 73 % et 77 %, respectivement, en 2013. En 2014, 8 % des contrats passés au Siège et 8 % de ceux passés hors Siège étaient d'une durée supérieure à six mois.

Contrats par secteur/bureau au Siège et hors Siège

40. Au Siège, la plupart des dépenses afférentes aux consultants viennent toujours appuyer directement le programme de l'UNESCO (voir tableau 8, Annexe I). L'Éducation, les Sciences exactes et naturelles, la Communication et l'information, la Culture et les Sciences sociales et humaines ont représenté environ 80 % des dépenses totales au Siège en 2014, contre 83 % en 2013, trois secteurs (Culture, Éducation et Sciences exactes et naturelles) représentant 68 % des contrats passés en 2014, et 67 % des dépenses totales.

41. En 2014, 54 % des dépenses globales afférentes aux contrats de consultant passés hors Siège se rapportaient aux activités du Secteur de l'éducation (contre 49 % en 2013), trois secteurs (Culture, Éducation et Sciences exactes et naturelles) représentant 86 % des dépenses globales, contre 87 % en 2013.

42. Les données relatives aux dépenses afférentes aux contrats de consultant par domaine thématique d'activité seront présentées dans un document d'information à la 197^e session du Conseil exécutif.

Équilibre entre les sexes, nationalités et personnel retraité

43. La politique relative aux consultants impose aux responsables de prendre en considération, à compétences égales entre les candidats, la répartition géographique et l'équilibre entre les

sexes. Les responsables sont encouragés à rechercher des compétences locales pour les projets locaux chaque fois que cela est possible. En outre, l'approbation de l'ADG, du directeur de bureau/bureau hors Siège est nécessaire si le contrat doit être accordé à un ancien membre du personnel de l'UNESCO.

44. Siège et hors Siège confondus, 32 % des consultants ayant obtenu un contrat en 2014 étaient originaires de pays du Groupe I (contre 33 % en 2013), 15 % venaient du Groupe V (Afrique), 17 % du Groupe IV, 11 % du Groupe V (États arabes), 19 % du Groupe III et 6 % du Groupe II (voir tableau 9, Annexe I).

45. Au Siège, 59 % des consultants ayant obtenu un contrat en 2014 étaient originaires de pays du Groupe I (chiffre identique à 2013) ; ils ont représenté 62 % des dépenses totales (contre 58 % en 2013). Hors Siège, 19 % des consultants ayant obtenu un contrat en 2014 étaient originaires de pays du Groupe I (contre 21% en 2013) ; ils ont représenté 33 % des dépenses totales (contre 36 % en 2013). En 2014, 19 % des consultants étaient originaires du Groupe V (Afrique), 19 % du Groupe IV, 13 % du Groupe V (États arabes), 24 % du Groupe III et 6 % du Groupe II.

46. Le tableau 10 de l'Annexe I montre la nationalité des consultants engagés par l'UNESCO en 2014 en fonction du groupe dans lequel se situe le bureau qui les a recrutés, et confirme la pratique qui consiste à recruter au niveau local pour les projets locaux. 65 % des consultants engagés par les bureaux de pays du Groupe I étaient des ressortissants de pays de ce groupe. Les chiffres s'échelonnent de 64 % à 95 % dans les autres régions : dans les bureaux de pays du Groupe V (États arabes), par exemple, 64 % des consultants engagés étaient des ressortissants de pays du Groupe V (États arabes), tandis que 95 % des consultants engagés par les bureaux de pays du Groupe II étaient des ressortissants de pays du Groupe II.

47. En 2014, 46 % des consultants engagés au Siège étaient des femmes (contre 45% en 2013). Le pourcentage correspondant hors Siège était de 41 % (contre 34 % en 2013). Dans l'ensemble, 43 % des consultants recrutés en 2014 étaient des femmes (contre 37 % en 2013) (voir tableau 11, Annexe I).

Personnel retraité

48. Le nombre de membres du personnel à la retraite ayant obtenu un contrat de consultant a nettement baissé en 2014, passant d'un total de 40 en 2013 à 22 en 2014, dont 13 au Siège (pour un montant total de 105 000 dollars) et 9 hors Siège (pour un montant total de 45 000 dollars). Globalement, au Siège et hors Siège, le personnel retraité a représenté 1 % de l'ensemble des consultants recrutés et 1 % des dépenses totales de 2014, contre 2 % et 2 %, respectivement, en 2013 (voir tableau 12, Annexe I).

Contrats de consultant « au dollar symbolique »

49. Des contrats de consultant « au dollar symbolique » sont accordés à des personnes engagées pour s'acquitter de fonctions de représentation spéciales ou à d'anciens membres du personnel pour assurer une bonne transmission des compétences et de la mémoire institutionnelle de l'Organisation. Tous les contrats de ce type doivent être préalablement approuvés par le Cabinet de la Directrice générale.

50. Cinq personnes ont obtenu de tels contrats au Siège en 2014 (1 à CLT, 1 à SC et 3 à ODG), contre 6 en 2013.

Incidences financières et administratives

51. Les informations présentées dans ce rapport n'ont pas d'incidences financières et administratives.

C. Rapport de la Directrice générale sur la stratégie relative à la gestion des ressources humaines pour 2011-2016 – Questions prioritaires et plan d'action correspondant
(Suivi de la décision 196 EX/23)

INTRODUCTION

52. À sa 196^e session, en avril 2015, dans le cadre du rapport d'audit sur la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, le Conseil exécutif a invité la Directrice générale à lui présenter, à sa 197^e session, un plan d'action révisé, chiffré et assorti d'échéances qui réponde aux questions prioritaires de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016, en tenant compte de toutes les recommandations du Commissaire aux comptes.

53. Le Conseil exécutif a également prié la Directrice générale de lui présenter, à sa 199^e session (printemps 2016), des propositions préliminaires pour une approche prospective de la gestion des emplois, des effectifs et des compétences pour 2017-2022, en tenant compte des recommandations du Commissaire aux comptes et des conclusions du réexamen des effectifs et des services de soutien.

Bilan des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan d'action

54. Le document 38 C/INF.13 fait le point sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan d'action relatif à la stratégie de gestion des ressources humaines. Bien qu'un certain nombre de procédures aient été améliorées, et que des politiques nouvelles ou actualisées aient été mises en place, plusieurs activités ont été reportées ou ralenties en raison de la situation budgétaire. Les domaines les plus touchés ont trait à la prospection, à la formation et au développement, ainsi qu'à la planification des ressources humaines.

Questions prioritaires de la stratégie de gestion des ressources humaines

55. Pour 2015-2016, les domaines considérés comme prioritaires sont la formation et le développement et la planification des ressources humaines.

Formation et développement

56. L'un des principaux objectifs de la stratégie RH vise à renforcer les offres de formation sur le plan qualitatif et quantitatif afin que l'UNESCO dispose d'un personnel compétent et qualifié. D'après cette stratégie, les efforts doivent se concentrer sur les principales compétences génériques indispensables à l'exécution du programme (compétences managériales, gestion de projets, établissements de partenariats).

57. Depuis 2012, l'UNESCO ne dispose plus de budget consacré à la formation interne (le budget de la formation était de 4,7 millions de dollars en 2010-2011) et fonctionne avec une équipe chargée de l'apprentissage aux capacités réduites. De ce fait, les activités relatives à la formation interne ont été interrompues. À l'initiative du Bureau de la gestion financière, quelques programmes essentiels de formation à la gestion financière ont été élaborés et dispensés dans les bureaux hors Siège, afin de renforcer et d'améliorer les capacités financières et administratives sur le terrain.

58. Une évaluation des besoins menée récemment auprès des principales parties prenantes (dans les secteurs de programme, les services internes et les bureaux hors Siège) a confirmé qu'il était urgent d'améliorer les capacités du personnel relevant du programme, en particulier hors Siège, et d'élaborer et de dispenser des programmes de formation dans les domaines suivants : la mobilisation des ressources, la communication pour l'obtention de résultats et la gestion d'activités

de sensibilisation et de projet. Un programme d'initiation structuré et actualisé s'impose également d'urgence.

59. Il est donc suggéré de répondre en priorité aux besoins en formation du personnel du programme, dans le but de renforcer et d'améliorer sa capacité d'exécution. Par conséquent, et en fonction des financements, HRM propose d'élaborer des modules mixtes, associant formation en ligne et ateliers, en étroite coopération avec les responsables de processus (DPI, BSP). En matière de gestion de projet, HRM collaborera avec KMI, qui organise un atelier sur la méthodologie Prince2. Le programme d'initiation sera un programme mixte (à la fois en ligne et en face-à-face) et structuré selon ce qui doit être achevé avant ou dans les quelques mois qui suivent la prise de fonction. Un projet de cadre a été mis en place. On recourra le plus possible aux ressources d'apprentissage (notamment les formations en ligne) mises à disposition par d'autres organismes des Nations Unies avec lesquels des liens étroits sont entretenus par le biais des réseaux de formation des Nations Unies.

60. La formation en matière d'éthique, obligatoire, doit également continuer à être dispensée. Six ateliers au total ont été organisés au Siège, et d'autres dans trois bureaux hors Siège. Quatre ateliers supplémentaires sont prévus avant la fin de 2015 (2 au Siège et 2 hors Siège), ainsi qu'en 2016. La formation en matière d'éthique, notamment le leadership éthique, est une activité essentielle de la stratégie RH en faveur de la promotion des valeurs essentielles et des normes de conduite.

61. Les activités proposées figurent à l'Annexe III, accompagnées des coûts et des calendriers.

Planification des ressources humaines

62. La planification des ressources humaines a pour but de prévoir les tendances futures du monde du travail, compte tenu des facteurs internes et externes, d'anticiper les besoins en effectifs, de déterminer les lacunes préoccupantes en matière de connaissances et de compétences et de mettre au point des stratégies pour y remédier (recrutement, mobilité, formation et développement, partenariats, etc.).

63. Jusqu'à la fin de 2016, l'accent sera mis en priorité sur la conception et la mise en marche de mécanismes de planification des ressources humaines, en privilégiant certains postes clés, mais en ouvrant également la voie à un processus de planification des ressources humaines plus complet et plus global, de sorte que les effectifs de l'UNESCO soient préparés et dotés des compétences nécessaires dans la perspective du programme de l'après-2015. Ce dernier objectif, ambitieux, demande d'investir en temps et en ressources.

Projets pour 2015-2016

64. Au cours des cinq prochains semestres (jusqu'à la fin de 2017), 10 % du personnel de l'UNESCO partira à la retraite, ce qui correspond à un taux de renouvellement moyen de 3 %. Le nombre de départs à la retraite sera particulièrement élevé au niveau des directeurs (28 %), tandis que 7 % des membres du personnel du cadre organique prendront leur retraite. S'il est difficile de prévoir les départs anticipés, il importe de les comptabiliser selon un certain pourcentage dans les projections, à partir des tendances passées. S'agissant de planification à plus long terme, jusqu'en 2020, la modification de l'âge de départ à la retraite (qui passe à 65 ans) devra être prise en compte dès que la date d'entrée en vigueur de cette mesure aura été décidée par l'Assemblée générale, car le fait que le personnel censé partir à la retraite à 60 ou 62 ans décide de prendre sa retraite à 65 ans pourrait avoir des incidences sur les projections.

65. En 2015-16, HRM se concentrera sur les postes décisifs et difficiles à pourvoir, et entérinera et appliquera les mécanismes de planification des ressources humaines suivants :

- recenser les fonctions et les profils décisifs dans les secteurs de programme et les services internes, où le taux de renouvellement sera probablement élevé les cinq prochaines années ; amorcer une planification préalable de ces fonctions essentielles pour éviter les situations de sous-effectifs et assurer la continuité des capacités. Les rapports de prévision des départs à la retraite seront communiqués à chaque secteur/service, comme HRM a déjà commencé à le faire ;
- recenser les postes difficiles à pourvoir, concernant lesquels une planification préalable et une prospection ciblée seront requises ;
- prendre intégralement en compte la politique de mobilité dans la planification des ressources humaines.

66. HRM entreprendra également une étude en vue de concevoir et de mettre en œuvre une « évaluation des compétences » conforme aux normes du secteur, à l'intention du personnel occupant les mêmes fonctions depuis de nombreuses années. Cela concernera le personnel désigné par ses superviseurs dans le cadre de l'analyse des performances, mais pourra aussi s'étendre à d'autres personnes sur demande. Ces « bilans de compétence » pourraient être mis en place en 2016, une fois l'étude menée à bien et dès que l'ensemble des coûts aura été calculé.

67. Des mécanismes de transfert des connaissances seront élaborés et mis en place, pour veiller à ce que les informations clés soient transmises et conservées, notamment aux fonctions/postes décisifs.

Après 2016

68. Un processus d'évaluation des compétences plus complet sera planifié et engagé en 2016, afin d'être mis en œuvre en 2017 et au-delà. Il aura pour objet d'évaluer de manière critique les compétences requises pour la bonne exécution du programme de l'après-2015, et de les comparer à l'ensemble des compétences existantes en vue de renforcer la capacité d'exécution par le biais de stratégies de recrutement, de programmes de formation et de développement, ainsi que de partenariats.

69. Ce processus d'évaluation des compétences devra prendre en compte la totalité des effectifs de l'UNESCO et non se limiter aux titulaires de contrats à durée déterminée. Il permettra d'obtenir une analyse quantitative et qualitative des lacunes en matière de compétences, par catégorie professionnelle et domaine fonctionnel, ainsi que des propositions de stratégies visant à combler ces lacunes.

70. Un plan de projet, indiquant les ressources nécessaires, sera mis au point en 2015. Il est proposé d'expérimenter l'évaluation des compétences sur un segment d'une population clé dans un secteur de programme, qui jouera un rôle important dans le programme de l'après-2015.

71. Dans le cadre des stratégies visant à lutter efficacement contre les déficits de personnel, les modalités de prospection seront réexaminées pour veiller à ce qu'elles soient adaptées aux enjeux, de même que les processus de recrutement et de sélection, de façon à gagner en efficacité et en rapidité. Les stratégies relatives à la formation cibleront en priorité les principales compétences génériques indispensables à l'exécution du programme (paragraphe 58 et 59 ci-dessus).

72. Comme demandé par le Conseil exécutif, la Directrice générale lui présentera, à sa 199^e session, des propositions préliminaires pour une approche prospective de la gestion des emplois, des effectifs et des compétences pour 2017-2022, en tant que nouvelle stratégie de

gestion des ressources humaines, en tenant compte des recommandations du Commissaire aux comptes et des conclusions du réexamen des effectifs et des services de soutien.

Décision proposée

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

A

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 192 EX/5 (IV, A) et 195 EX/5 (V, A),
2. Rappelant également que les plus hautes qualités d'intégrité, d'efficacité et de compétence technique restent les critères déterminants du recrutement,
3. Prend note des renseignements fournis par la Directrice générale concernant la situation de la répartition géographique et de l'équilibre entre les sexes au sein du personnel au 1^{er} juin 2015 ;
4. Invite la Directrice générale à lui présenter, à sa 199^e session, une note d'information sur la situation de la répartition géographique au sein du personnel du Secrétariat ainsi qu'un rapport intérimaire sur la réalisation de l'équilibre entre les sexes aux postes de haute responsabilité, et à lui soumettre un rapport complet à sa 201^e session ;
5. Invite également la Directrice générale à soumettre à la Conférence générale, à sa 39^e session, un rapport complet sur la situation concernant la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat.

B

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 195 EX/5 (V, B),
2. Ayant examiné le document 197 EX/5 Partie V,
3. Prend note des données, des analyses et des informations qualitatives présentées dans le document 197 EX/5 Partie V ;
4. Encourage le Secrétariat à poursuivre ses efforts visant à assurer une plus large répartition géographique et un meilleur équilibre entre les sexes dans le recrutement de consultants, à qualifications égales ;
5. Invite la Directrice générale à lui présenter, à sa 200^e session, un rapport sur l'emploi de consultants et sur la mise en œuvre de la politique révisée en matière de consultants individuels et autres spécialistes.

C

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 196 EX/23,
2. Prend note des informations fournies dans le document 197 EX/5 Partie V, ainsi que des questions prioritaires de la Stratégie de gestion des ressources humaines ;

3. Invite la Directrice générale à mettre en œuvre le plan d'action proposé et à identifier les ressources nécessaires à cette fin ;
4. Invite également la Directrice générale à lui soumettre, à sa 200^e session, un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines, y compris un rapport sur la mise en œuvre des questions prioritaires définies dans le plan d'action.

ANNEXE I

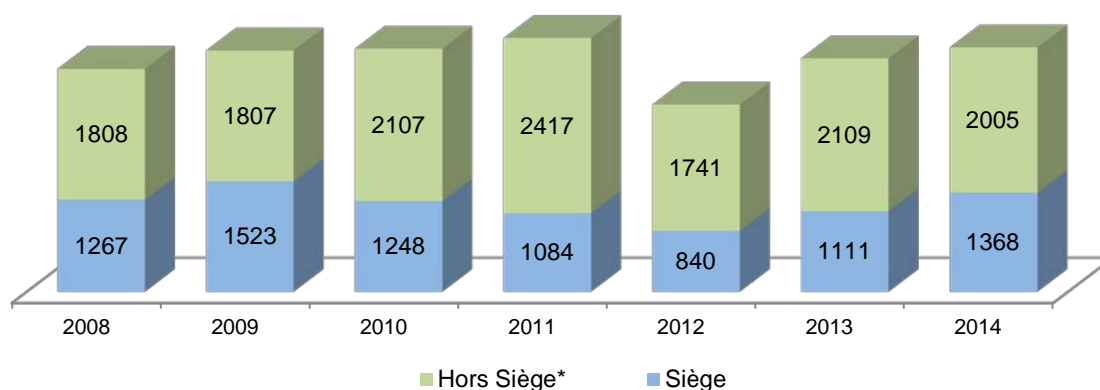
**STATISTIQUES RELATIVES AUX CONTRATS DE CONSULTANT CONCLUS AU SIÈGE
ET HORS SIÈGE
(à l'exclusion de Brasilia)**

1. Le tableau 1 et le graphique correspondant indiquent le nombre de contrats de consultant individuel accordés par le Siège et les bureaux hors Siège (à l'exclusion du Bureau de Brasilia) pour chaque année entre 2008 et 2014.

Tableau 1 : Nombre de contrats de consultants individuels, 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Siège	1267	1523	1248	1084	840	1111	1368	23%
% Siège	41%	46%	37%	31%	33%	35%	41%	
Hors Siège*	1808	1807	2107	2417	1741	2109	2005	-5%
% Hors Siège	59%	54%	63%	69%	67%	65%	59%	
Total	3075	3330	3355	3501	2581	3220	3373	5%

Nombres de contrats de consultant, par année



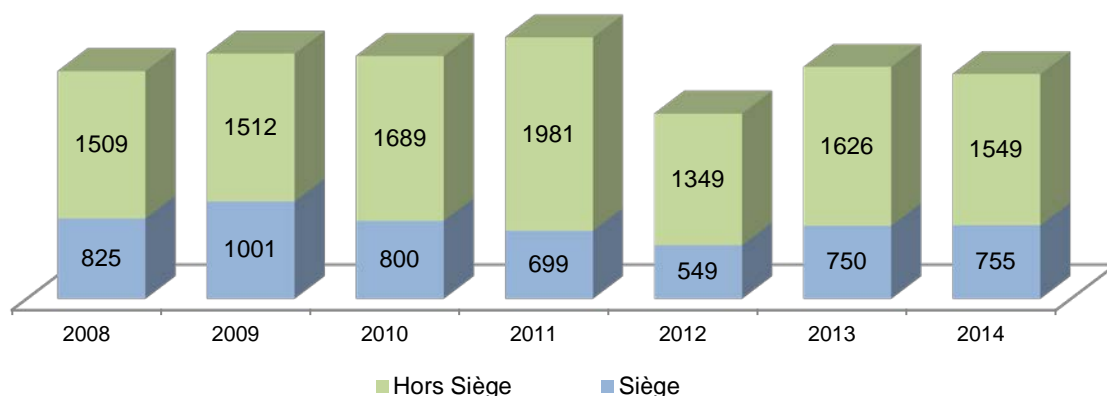
2. Le tableau 2 et le graphique correspondant montrent le nombre de consultants individuels ayant obtenu des contrats au Siège et dans les bureaux hors Siège (à l'exclusion du Bureau de Brasilia) pour chaque année entre 2008 et 2014.

Tableau 2 : nombre de consultants individuels, 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Siège	825	1001	800	699	549	750	755	1%
% HQ	35%	40%	32%	26%	29%	32%	33%	
Hors Siège	1509	1512	1689	1981	1349	1626	1549	-5%
% Hors Siège	65%	60%	68%	74%	71%	68%	67%	
Total	2334	2513	2489	2680	1898	2376	2304	-3%

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

Nombres de consultants individuels, par année



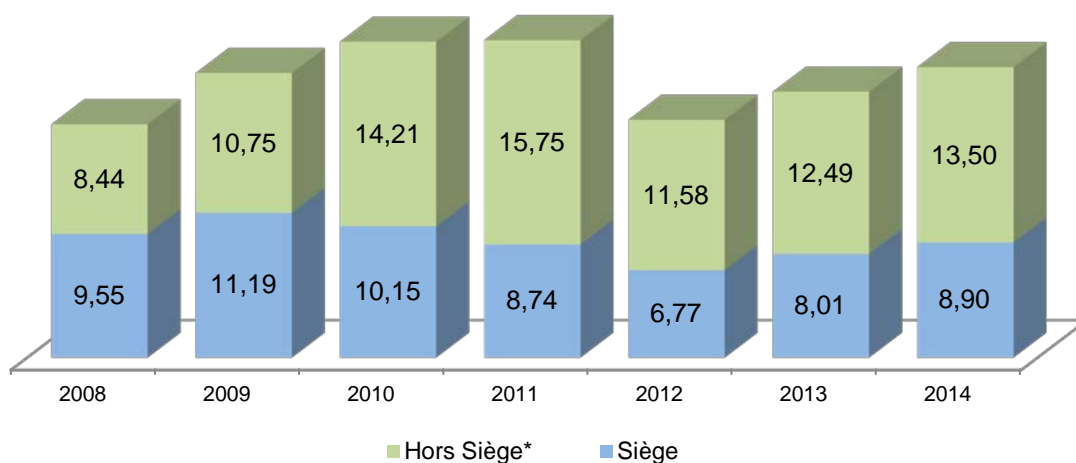
3. Le tableau 3 et le graphique correspondant indiquent les dépenses globales afférentes aux contrats de consultant individuel accordés par le Siège et les bureaux hors Siège (à l'exclusion du Bureau de Brasilia) pour chaque année entre 2008 et 2014.

Tableau 3 : Dépenses afférentes aux contrats de consultant (en millions de dollars), 2008-2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Siège	9,550	11,192	10,150	8,743	6,765	8,011	8,900	32 %
% Siège	53 %	51 %	42 %	36 %	37 %	39 %	40 %	
Hors Siège*	8,437	10,752	14,210	15,747	11,575	12,486	13,499	17 %
% Hors Siège	47 %	49 %	58 %	64 %	63 %	61 %	60 %	
Total	17,987	21,944	24,360	24,490	18,340	20,497	22,399	22 %

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

Dépenses afférentes aux contrats de consultant (en millions de dollars), par année



4. Le tableau 4 indique les dépenses globales afférentes aux contrats de consultant individuel au Siège et hors Siège (à l'exclusion du Bureau de Brasilia) en 2013 et 2014 par source de financement.

Tableau 4 : Dépenses afférentes aux contrats de consultants par source de financement, 2013 et 2014 (en millions de dollars)

	2013					2014					Évolution 2013-2014	
	RP	% RP	EXB	% EXB	Total	RP	% RP	EXB	% EXB	Total	RP	EXB
Siège	1,522	19 %	6,490	81 %	8,011	2,633	30 %	6,267	70 %	8,900	73 %	- 3 %
Hors Siège*	2,130	17 %	10,356	83 %	12,486	2,842	21 %	10,657	79 %	13,499	33 %	3 %
Total	3,651	18 %	16,846	82 %	20,497	5,475	24 %	16,924	76 %	22,399	50 %	0 %

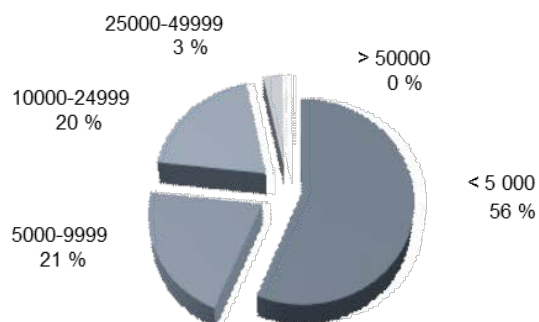
* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

5. Le tableau 5 et les deux diagrammes circulaires indiquent les dépenses totales afférentes aux contrats de consultant accordés au Siège et hors Siège (à l'exclusion du Bureau de Brasilia) en 2013 et 2014, en fonction de leur montant.

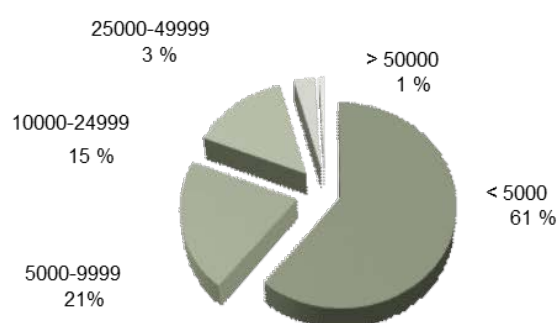
Tableau 5 : Nombre de contrats de consultant en fonction de leur montant, 2013 et 2014 (en dollar des États-Unis)

	Siège				Hors Siège			
	2013	%	2014	%	2013	%	2014	%
Moins de 5000	590	53 %	768	56 %	1322	63 %	1214	61 %
5000 à 9999	244	22 %	283	21 %	436	21 %	412	21 %
10000 à 24999	231	21 %	272	20 %	287	14 %	295	15 %
25000 à 49999	40	4 %	43	3 %	47	2 %	67	3 %
50000 et plus	6	1 %	2	0 %	17	1 %	17	1 %
Total	1111	100 %	1368	100 %	2109	100 %	2005	100 %

% de contrats en fonction de leur montant (en dollars des États-Unis), au Siège, 2014



% de contrats en fonction de leur montant (en dollars des États-Unis), hors Siège, 2014



6. Le tableau 6 indique les montants moyens des contrats de consultant individuel accordés par le Siège et les bureaux hors Siège (à l'exclusion du Bureau de Brasilia) pour chaque année entre 2008 et 2014.

Tableau 6 : Montant moyen des contrats de consultant, 2008-2014 (en millions de dollars)

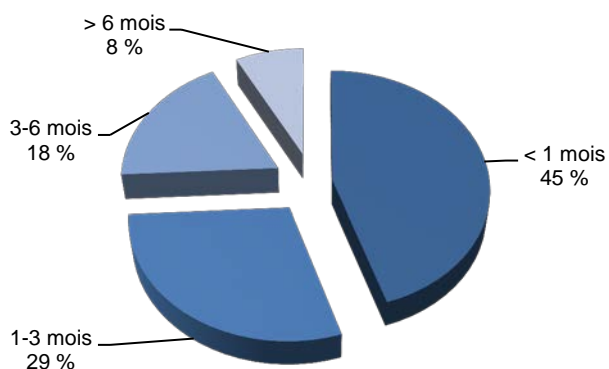
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Siège	7 537	7 349	8 133	8 066	8 054	7 211	6 506	- 10 %
Hors Siège	4 666	5 950	6 744	6 515	6 649	5 920	6 733	14 %
Total	5 849	6 590	7 261	6 995	7 106	6 366	6 641	4 %

7. Le tableau 7 et les deux diagrammes circulaires indiquent les dépenses totales afférentes aux contrats de consultant accordés au Siège et hors Siège (à l'exclusion du Bureau de Brasilia) en 2013 et 2014, en fonction de leur durée.

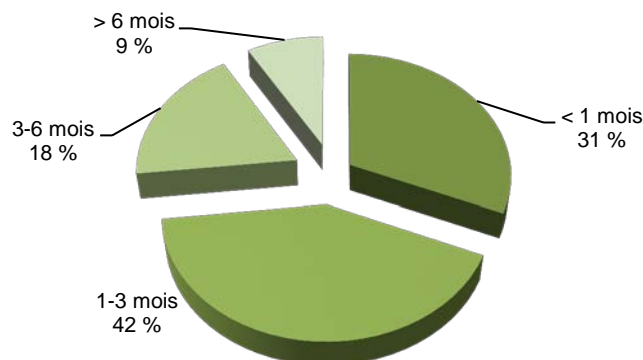
Tableau 7 : Nombre de contrats de consultant en fonction de leur durée, 2013 et 2014

	Siège				Hors Siège			
	2013	%	2014	%	2013	%	2014	%
Moins d'un mois	400	36 %	615	45 %	727	34 %	629	31 %
1 à 3 mois	415	37 %	399	29 %	909	43 %	839	42 %
3 à 6 mois	220	20 %	249	18 %	345	16 %	368	18 %
Plus de 6 mois	76	7 %	105	8 %	128	6 %	169	8 %
Total	1111	100 %	1368	100 %	2109	100 %	2005	100 %

% de contrats en fonction de leur durée, au Siège, 2014



% de contrats en fonction de leur durée, hors Siège, 2014



8. Le tableau 8 indique le nombre de contrats de consultant et les dépenses correspondantes en 2013 et 2014 au Siège, par secteur/bureau. Le tableau 8 bis présente ces mêmes données pour les bureaux hors Siège, par secteur/bureau.

Tableau 8 : Nombre de contrats de consultant et dépenses correspondantes, par secteur/bureau, 2013-2014 (Siège)

	2013				2014			
	Nombre	%	Montant (millions de dollars)	%	Nombre	%	Montant (millions de dollars)	%
ED	194	17 %	1,366	17 %	227	17 %	1,813	20 %
SC	227	20 %	2,419	30 %	257	19 %	2,248	25 %
SHS	21	2 %	0,173	2 %	60	4 %	0,577	6 %
CLT	294	26 %	2,130	27 %	226	17 %	1,974	22 %
CI	85	8 %	0,602	8 %	57	4 %	0,597	7 %
ERI	132	12 %	0,336	4 %	136	10 %	0,410	5 %
AFR	13	1 %	0,086	1 %	10	1 %	0,143	2 %
MSS	26	2 %	0,070	1 %	279	20 %	0,194	2 %
CENT ⁽¹⁾	119	11 %	0,830	10 %	116	8 %	0,942	11 %
Total	1111	100 %	8,011	100 %	1368	100 %	8,900	100 %

(1) ODG, HRM, BFM, BSP, CRP, ETH et IOS

Tableau 8 bis – Nombre de contrats de consultant et dépenses correspondantes, par secteur/bureau, 2013-2014 (hors Siège*)

	2013				2014			
	Nombre	%	Montant (millions de dollars)	%	Nombre	%	Montant (millions de dollars)	%
ED	956	45 %	6.176	49 %	965	48 %	7.23	54 %
SC	322	15 %	1.946	16 %	293	15 %	2.119	16 %
SHS	88	4 %	0.364	3 %	124	6 %	0.523	4 %
CLT	465	22 %	2.795	22 %	363	18 %	2.166	16 %
CI	222	11 %	0.959	8 %	187	9 %	0.95	7 %
MSS	56	3 %	0.246	2 %	73	4 %	0.511	4 %
Total	2109	100 %	12.486	100 %	2005	100 %	13.499	100 %

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

9. Le tableau 9 indique le nombre de contrats de consultant individuel et les dépenses correspondantes au Siège et hors Siège pour 2013 et 2014 par groupe régional des consultants.

Tableau 9 : Nombre de contrats et dépenses correspondantes, par groupe régional des consultants, 2013 et 2014

	Nombre de consultants au Siège				Montants (en millions de dollars)			
	2013	%	2014	%	2013	%	2014	%
Groupe I	444	59 %	442	59 %	4,652	58 %	5,513	62 %
Groupe II	40	5 %	40	5 %	0,531	7 %	0,430	5 %
Groupe III	62	8 %	72	10 %	0,785	10 %	0,999	11 %
Groupe IV	79	11 %	87	12 %	0,834	10 %	0,870	10 %
Groupe V (afr)	69	9 %	49	6 %	0,644	8 %	0,673	8 %
Groupe V (arab)	56	7 %	65	9 %	0,566	7 %	0,414	5 %
Total	750	100 %	755	100 %	8,011	100 %	8,899	100 %

10. Le tableau 10 indique le pourcentage de contrats de consultant (sur la base du nombre) accordés en 2014, par groupe régional des consultants et en fonction du groupe dans lequel se situe le bureau qui les a recrutés (Siège et hors Siège confondus).

Tableau 10 : Nationalité des consultants engagés en 2014 en fonction du groupe régional dans lequel se situe le bureau qui les a recrutés

Groupe régional des consultants	Groupe régional dans lequel se situe le bureau hors Siège						
	I	II	III	IV	V (afr)	V (arab)	Total
I	65 %	5 %	12 %	24 %	19 %	22 %	39 %
II	6 %	95 %	0 %	9 %	1 %	0 %	5 %
III	7 %	0 %	88 %	0 %	1 %	0 %	16 %
IV	10 %	0 %	0 %	65 %	2 %	10 %	16 %
V (afr)	4 %	0 %	0 %	1 %	72 %	3 %	13 %
V (arab)	7 %	0 %	0 %	0 %	5 %	64 %	10 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

11. Le tableau 11 indique le nombre de consultants individuels engagés en 2013 et 2014 au Siège et hors Siège, par sexe.

Tableau 11 : Nombre de consultants recrutés, par sexe, en 2013 et 2014

	Siège		Hors Siège		Siège et hors Siège	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Hommes	414	409	1075	911	1489	1320
% Hommes	55 %	54 %	66 %	59 %	63 %	57 %
Femmes	336	346	551	638	887	984
% Femmes	45 %	46 %	34 %	41 %	37 %	43 %
Total	750	755	1626	1549	2376	2304

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

12. Le tableau 12 indique le nombre de contrats de consultant, et les dépenses correspondantes, accordés à d'anciens membres du personnel de l'UNESCO, au Siège et hors Siège, en 2013 et 2014.

Tableau 12 : Nombre de contrats de consultant, et dépenses correspondantes, accordés à des membres du personnel retraités, 2013 et 2014

		Nombre de consultants individuels	Personnel retraité	%	Dépenses personnel retraité (millions en dollars)	%
2013	Siège	750	18	2 %	0.261	3 %
	Hors Siège	1626	22	1 %	0.181	1 %
	Total	2376	40	2 %	0.422	2 %
2014	Siège	755	13	2 %	0.105	1,2 %
	Hors Siège	1549	9	1 %	0.045	0,3 %
	Total	2304	22	1 %	0.150	1,0 %

* À l'exclusion des contrats accordés par le Bureau de Brasilia.

ANNEXE II

Contrats de consultant au Bureau de l'UNESCO à Brasilia

Nombre et montant

1. Le tableau A indique que 879 contrats de consultant individuel ont été accordés par le Bureau de Brasilia en 2014, soit 14 % de moins qu'en 2013. Les dépenses totales de 2014 sont inférieures de 34 % à celles de 2013, s'établissant à 21 680 millions de dollars (au taux de change de décembre 2014).

Tableau A
Nombre et montant des contrats de consultant,
au Bureau de Brasilia, 2008-2014

	Contrats individuels			
	Nombre		Millions de dollars	
2008	1545	2614	19.193	39.619
2009	1069		20.426	
2010	1165	1954	28.306	50.003
2011	789		21.697	
2012	803	1804	22.984	51.929
2013	1001		28.945	
2014	879		21.680	

2. Au total, 838 consultants individuels ont été engagés en 2014. Parmi eux, 833 (99,4 %) étaient des ressortissants de pays du Groupe III et 57 % étaient des femmes.

Sources de financement

3. Le tableau B indique que 99,98 % des dépenses globales afférentes aux contrats de consultant en 2014 ont été financés à partir de ressources extrabudgétaires, contre 99,8 % en 2013.

Tableau B
Dépenses au titre de contrats de consultant, par source de financement,
au Bureau de Brasilia, 2008-2014

	Montant (en millions de dollars)					
	PO		ExB		Total	
2008	0.508	0.919	18.685	38.700	19.193	39.619
2009	0.411		20.015		20.426	
2010	2.526	2.591	25.780	47.412	28.306	50.003
2011	0.065		21.632		21.697	
2012	0,000	0.055	22.984	51.874	22.984	51.929
2013	0.055		28.890		28.945	
2014	0.004		21.676		21.680	

Contrats, en valeur

4. Le tableau C indique que 61 % des contrats de consultant attribués en 2014 étaient d'un montant inférieur à 25 000 dollars, contre 46 % en 2013, tandis que 5 % des contrats étaient d'un montant supérieur à 50 000 dollars, contre 7 % en 2013.

Tableau C
Nombre de contrats de consultant en fonction de leur montant,
au Bureau de Brasilia, 2013 et 2014

Montant (en millions de dollars)	Contrats individuels			
	2013	%	2014	%
Moins de 5000	25	2 %	16	2 %
5000 à 9999	64	6 %	77	9 %
10000 à 24999	374	37 %	443	50 %
25000 à 49999	471	47 %	303	34 %
50000 et plus	67	7 %	40	5 %
Total	1001	100 %	879	100 %

Durée des contrats

5. Le tableau D indique que 9 % des contrats de consultant conclus en 2014 l'ont été pour une durée inférieure à trois mois, contre 10 % en 2013, tandis que 60 % étaient d'une durée supérieure à six mois (67 % en 2013).

Tableau D
Nombre de contrats de consultant en fonction de leur durée,
au Bureau de Brasilia, 2013 et 2014

	Contrats individuels			
	2013	%	2014	%
Moins d'un mois	9	1 %	3	0,5 %
1 à 3 mois	92	9 %	75	8,5 %
3 à 6 mois	234	23 %	277	31 %
Plus de 6 mois	666	67 %	524	60 %
Total	1001	100 %	879	100,0 %

ANNEXE III

PLAN D'ACTION

Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2011-2016 (Plan d'action révisé indiquant les questions prioritaires)

OBJECTIF 1								
RENFORCEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION EN TERMES QUANTITATIFS ET QUALITATIFS POUR QUE L'UNESCO DISPOSE D'UN PERSONNEL COMPÉTENT ET QUALIFIÉ								
ACTIONS À MENER À L'APPUI DE LA FORMATION/ DES CARRIÈRES	Principaux indicateurs de performance (PIP)	CALENDRIER	RESPONSABLES			COÛT ESTIMÉ (en milliers de dollars des États-Unis)		
			HRM	Adminis- trateurs	Membres du personnel	2015	2016	Total
1. Mettre l'accent sur les spécialistes de programme de façon à améliorer l'exécution du programme par le développement de compétences clés dans les domaines suivants : 1.1. Gestion de projet 1.2. Communication pour résultats 1.3. Mobilisation des ressources	Toutes les actions font l'objet d'une évaluation formative quantitative et qualitative, en complément des principaux indicateurs de performance spécifiques suivants : 1.1. Programme de formation élaboré et testé auprès d'acteurs clés. Établissement d'un plan pour l'application du programme auprès des apprenants ciblés 1.2. Modules identifiés. Conception et mise en œuvre d'au moins deux modules pilotes 1.3. Stratégie d'apprentissage en ligne arrêtée avec BSP/CFS. Conversion au format numérique des matériels retenus. Essai pilote puis déploiement des matériels numériques	4 ^e T. 2016 3 ^e T. 2016 4 ^e T. 2016	X X X	X X	X X	78 10 10	78 40 20	78 50 30
2. Élaboration d'un programme de formation d'initiation du personnel nouvellement recruté pour assurer son intégration efficace	2. Nombre de membres du personnel suivant le programme de formation d'initiation face à face ou virtuelle	4 ^e T. 2015	X	X	X	15	40	55
3. Mise en œuvre du système de tutorat	3. Achèvement du système pilote. Pourcentage de membres du personnel se déclarant satisfaits des relations de tutorat	2 ^e T. 2016	X	X	X	0	0	0

OBJECTIF 2								
PERSONNEL MOTIVÉ, AYANT DES POSSIBILITÉS D'ÉVOLUTION/DE PROGRESSION DE CARRIÈRE								
ACTIONS À MENER À L'APPUI DE LA FORMATION/ DES CARRIÈRES	Principaux indicateurs de performance (PIP)	CALENDRIER	RESPONSABLES			COÛT ESTIMÉ (en milliers de dollars des États-Unis)		
			HRM	Adminis- trateurs	Membres du personnel	2015	2016	Total
1. Renforcer le rôle d'aide à l'évolution des carrières de l'équipe chargée de l'apprentissage. Prestation de services de conseil et d'information sur la carrière, y compris soutien personnalisé.	Membres du personnel se déclarant satisfaits après avoir pris conseil auprès de l'équipe chargée de l'apprentissage au sujet de l'évolution de leur carrière	4 ^e T. 2015	X			0	0	0
OBJECTIF 3								
METTRE EN ŒUVRE UNE PLANIFICATION EFFICACE DES RESSOURCES HUMAINES								
ACTIONS À MENER À L'APPUI DE LA FORMATION/ DES CARRIÈRES	Principaux indicateurs de performance (PIP)	CALENDRIER	RESPONSABLES			COÛT ESTIMÉ (en milliers de dollars des États-Unis)		
			HRM	Adminis- trateurs	Membres du personnel	2015	2016	Total
1. Renforcer la procédure de planification des ressources humaines pour les postes clés occupés par des fonctionnaires proches du départ à la retraite (~10 % d'ici le 4 ^e T. 2017).	Efficacité de la relève. Réduction du nombre de postes vacants après départ à la retraite. Postes affichés 12 mois avant de devenir vacants	2 ^e T. 2016	X	X		0	0	0
2. Évaluation ciblée des compétences (« bilan de compétence ») pour les membres du personnel en poste depuis 10 ans et plus (a) Étude de faisabilité en vue de déterminer la méthodologie et l'approche à utiliser, au Siège et hors Siège (b) Essai pilote de l'évaluation ciblée des compétences	Achèvement de l'étude de faisabilité. Achèvement de l'évaluation des compétences. Établissement du Plan d'action pour le personnel	(a) 3 ^e T. 2016 (b) 4 ^e T. 2016	X	X		0	2 (a) 6 2 (b) à déterminer	6
3. Essai pilote de l'évaluation des compétences à l'échelle de l'Organisation pour un secteur de programme, en vue de déterminer les déficits de compétences courants et prévisibles	Achèvement de la phase pilote de l'évaluation des compétences	4 ^e T. 2016	X	X	X	0	25	25

PLAN D'ACTION
Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2011-2016
(Rapport d'étape)

OBJECTIF1
AMÉLIORER LA CAPACITÉ D'EXÉCUTION DE L'UNESCO

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Adminis-trateurs	Membres du personnel	
1. Profils plus qualifiés des candidatures suscitées et des recrutements à l'UNESCO	1. Élargir la prospection de candidats qualifiés (par le biais des bourses de l'emploi, des universités, des réseaux des Nations Unies)	Viviers de candidats établis	2 ^e T. 2012 <u>Partiellement reporté</u>	X			Activité - suspendue jusqu'au 2 ^e semestre 2014 - reprise, avec quelques missions de prospection, notamment en Chine et au Qatar. HRM a également participé en 2014 et 2015 à des foires de l'emploi dans les organisations internationales organisées à Lausanne par le Gouvernement suisse, ainsi qu'à un atelier du Programme relatif aux étudiants internationaux de l'École nationale d'administration (France). La constitution de viviers de candidats a été suspendue. Cette action est en cours de réexamen.
	2. Constituer des viviers de candidats externes qui ont figuré sur la liste restreinte mais n'ont pas été retenus, afin de les aviser des futures vacances de poste au sein de l'Organisation			X			
	3. Recenser les qualifications et compétences indispensables (par exemple en matière de gestion, de partenariats), élaborer des protocoles d'entretiens d'appréciation des compétences et dispenser systématiquement une formation/information aux administrateurs chargés du recrutement	Techniques d'appréciation des compétences appliquées à tous les candidats reçus en entretien	1 ^{er} T. 2012	X	X		Un projet relatif aux compétences a été lancé à HRM en vue de l'établissement d'un cadre de compétences pour l'UNESCO d'ici fin 2015. Les entretiens d'appréciation des compétences feront l'objet d'un essai pilote avant d'être mis en œuvre vers la fin de 2015, après formation/information systématiques des administrateurs chargés du recrutement.
	4. Vérifier systématiquement les références et veiller à leur traçabilité		1 ^{er} T. 2011	X	X		<u>Mis en œuvre.</u>

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
2. Procédure de recrutement efficace, rapide, économique et transparente	5. Concevoir un nouveau format d'avis de vacance de poste dont le contenu soit attrayant et informatif	Pourcentage moyen de candidats retenus/écartés	3 ^e T. 2011	X			<u>Mis en œuvre.</u>
	6. Créer un site Web plus attrayant, plus informatif et plus facile d'utilisation (Intranet/Internet)		4 ^e T. 2011	X		<u>Mis en œuvre.</u> Le site Web a été lancé en octobre 2012. Une actualisation est nécessaire et sera menée à bien en 2015-2016.	
	7. Mettre en place un recrutement en ligne pour la présélection et la constitution de fichiers		4 ^e T. 2011 1 ^{er} T. 2012	X		<u>Mis en œuvre.</u>	
	8. Revoir les descriptions de poste, établir des descriptions génériques, le cas échéant, et dispenser une formation/des conseils sur la rédaction des descriptions de poste		2 ^e T. 2012 fin 2013	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - Au cours des quatre années passées, des descriptions de poste génériques ont été élaborées pour les postes de spécialistes de programme basés au Siège de deux secteurs de programme (ED et SHS), les postes de responsables de desks à ERI, les postes de spécialistes fonctionnels à KMI, les postes d'appui hors Siège (chauffeurs, adjoints administratifs) et les postes d'assistant de programme (hors Siège et au Siège). Ces descriptions s'appliquent à environ 460 postes. - Une formation à la rédaction de descriptions de poste a été organisée en 2011 pour les HR/AO au Siège. Les administrateurs et les AO reçoivent des conseils et un soutien dispensés au cas par cas.

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
3. Renforcement de l'offre de formation en termes quantitatifs et qualitatifs pour que l'UNESCO dispose d'un personnel compétent et qualifié	9. Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie d'apprentissage	Pourcentage de membres du personnel formés	2014-2015	X	X		Suspendu (budget de la formation suspendu depuis 2012)
	10. Réaliser une évaluation des besoins et recentrer l'offre de formation sur les compétences génériques indispensables à l'exécution du programme (compétences managériales, gestion de projets, établissement de partenariats)	Nombre de jours de formation par membre du personnel ; pourcentage de fonctionnaires satisfaits de la qualité, de la quantité et de la pertinence des formations (déterminé au moyen d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble du personnel)	2014-2015	X			Suspendu jusqu'en 2015 ; en mai 2015, des consultations ont eu lieu sur les besoins en matière d'apprentissage, et les offres de formation futures cibleront mieux les besoins ainsi identifiés.
	11. Mettre en place de nouvelles modalités de formation : perfectionnement en interne et évaluation de l'offre extérieure pour des compétences spécifiques ; expérimentation des détachements de courte durée ; maximisation de l'utilisation de l'apprentissage en ligne	Nombre de nouvelles initiatives de formation mises en œuvre Remontée des informations grâce à des enquêtes de fin de formation					Une nouvelle plate-forme incluant des modules de formation en ligne a été lancée au 2 ^e T. 2013. Le personnel est régulièrement informé et conseillé au sujet de l'utilisation d'outils d'apprentissage en ligne novateurs, tels que les cours en ligne ouverts à tous (MOOC).
	12. Revoir le rôle de la Commission de la formation et du développement						Révision en cours.
	13. Revoir les mécanismes d'allocation du budget de la formation aux secteurs, bureaux et unités hors Siège		2013-2014	X			Suspendu. Les budgets 2012-2013 et 2014-2015 pour la formation n'ont pas été reçus.
	14. Évaluer la formation d'initiation du personnel nouvellement recruté et l'améliorer le cas échéant		2013-2014		X		En cours d'élaboration. Lancement prévu courant 4 ^e T. 2015 – 1 ^{er} T. 2016
	15. Mettre en place un système de tutorat		2013-2014		X		En cours d'élaboration.

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
4. Personnel motivé, ayant des possibilités d'évolution/de progression de carrière et de reconnaissance	16. Réaliser des études sur l'évolution de carrière des fonctionnaires qui s'acquittent des mêmes tâches depuis de longues années (cinq ans ou plus) ; étudier et renforcer les possibilités de mobilité	Pourcentage de fonctionnaires s'acquittant des mêmes tâches depuis de longues années auxquels de nouvelles fonctions ont été assignées	2014-2015	X	X	X	Des séances de travail avec les secteurs de programme se sont tenues tout au long du 2 ^e T. 2015.
	17. Mettre au point un outil d'évaluation des compétences	Pourcentage de fonctionnaires qui ont consulté l'unité responsable de la formation pour obtenir des conseils sur l'évolution de leur carrière ; remontée des informations grâce à une enquête réalisée auprès de l'ensemble du personnel	2013-2014	X	X		Non mis en œuvre.
	18. Renforcer la fonction de conseil à l'intention du corps des fonctionnaires de carrière ; fournir aux fonctionnaires des conseils/informations sur leur carrière			X	X		Organisation depuis le 2 ^e T. 2015 de séances d'accompagnement/information (face à face ou virtuelles).
5. Mobilité (géographique, fonctionnelle et intersectorielle) accrue	19. Actualiser et appliquer la politique de mobilité géographique	Pourcentage de fonctionnaires dans des lieux d'affectation difficiles réaffectés en temps et en heure (DNA)	2012-2013	X	X	X	La politique de mobilité géographique a été actualisée et publiée en octobre 2013. Depuis janvier 2012, on compte 152 transferts géographiques, soit en moyenne 80 à 90 par exercice biennal. Depuis janvier 2014, 74 transferts ont eu lieu. La majorité des fonctionnaires dans des lieux d'affectation difficiles ont été réaffectés en temps et en heure.
	20. Reconnaître la mobilité comme un atout pour la promotion aux classes P-4/P-5		2012	X	X		Mis en œuvre.
	21. Mettre en œuvre un programme pilote d'échanges intersectoriels et de mobilité fonctionnelle	Pourcentage de fonctionnaires restant dans le même lieu d'affectation ou au même poste pendant plus de cinq ans	2015-2016	X	X	X	Non mis en œuvre – à envisager en 2016-2017

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
	22. Améliorer la mobilité interorganisations	Nombre de transferts interorganisations par exercice biennal	2012	X	X	X	Mis en œuvre. Le nombre de transferts interorganisations est en augmentation : au total, 31 transferts ont eu lieu depuis 2012 (13 en 2012-13 et 18 transferts en 2014 et au 1 ^{er} semestre 2015). Il s'agissait en majorité (18) de fonctionnaires de l'UNESCO partant pour d'autres organismes des Nations Unies tandis que 13 fonctionnaires des Nations Unies/d'autres organismes rejoignaient l'UNESCO.
6. Environnement de travail stimulant	23. Mettre en place un programme qui reconnaisse les performances d'équipe	Motivation et dévouement du personnel mesurés à l'aide d'enquêtes menées auprès de l'ensemble du personnel ; nombre d'équipes ayant bénéficié d'une reconnaissance	2014	X	X	X	Le programme de Prix du travail d'équipe (suspendu depuis 2011) reprendra en 2016.
	24. Mettre en place un programme qui reconnaisse les performances individuelles exceptionnelles		2013 <u>2014-2015</u>	X	X	X	- Le système de gestion des performances actualisé a été publié en juillet 2014. - Un programme de reconnaissance des performances exceptionnelles doit encore être mis en œuvre.
7. Amélioration de la gestion et renforcement des performances au niveau managérial	25. Dispenser une formation à la gestion au personnel de classe P-4 et au-delà	Pourcentage de fonctionnaires de classe P-4 et au-delà formés aux compétences de gestion.	2012-2013 <u>reporté</u>	X			Suspendu pour 2013-2015 compte tenu de la suspension du budget alloué à la formation.
	26. Pour les superviseurs de classe P-4 et au-delà, définir les objectifs de perfectionnement des fonctionnaires placés sous leur responsabilité, les mettre en œuvre et faire rapport sur les progrès accomplis	Pourcentage de fonctionnaires de classe P-4 et au-delà qui font effectivement rapport ; pourcentage de fonctionnaires satisfaits des objectifs de perfectionnement (déterminé au moyen d'une enquête réalisée auprès de l'ensemble du personnel)		2013-2014			X (P-4)

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
	27. Mettre en place une rétro-information à 180° et un accompagnement/suivi approprié	Pourcentage de fonctionnaires de classe D qui ont pratiqué une rétro-information à 180° Pourcentage de fonctionnaires satisfaits des pratiques managériales (enquête auprès de l'ensemble du personnel)	2014-2015	X	X	X	Non mis en œuvre – à réexaminer
	28. Évaluer les performances des hauts responsables par rapport aux attentes essentielles	Pourcentage de fonctionnaires de classe D évalués d'ici la fin de 2012	2012		Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur		Un accord de performance pour les hauts responsables a été élaboré et des consultations internes sont en cours pour validation et mise en œuvre au 4 ^e T. 2015.
8. Renforcement de la responsabilité, de l'observation des règles et de la confiance	29. Élaborer un cadre d'obligation redditionnelle clair pour tous les membres du personnel de l'Organisation	Cadre d'obligation redditionnelle établi. Réduction du nombre de recours/contestations	2011	X	X		Un cadre d'obligation redditionnelle de haut niveau a été joint à la stratégie RH.
9. Promotion des valeurs essentielles et des normes de conduite	30. Intégrer l'éthique et promouvoir les valeurs essentielles dans les formations destinées aux fonctionnaires nouvellement recrutés et celles destinées aux administrateurs	Nombre de fonctionnaires formés ; diminution du nombre de plaintes pour harcèlement ; pourcentage de cas soumis au Bureau de l'éthique ; remontée des informations grâce à des enquêtes réalisées auprès de l'ensemble du personnel	2011-2016	X et Bureau de l'éthique	X	X	Mis en œuvre. Reprise de la formation à l'éthique depuis le 2 ^e T. 2015.
	31. Élaborer et mettre en œuvre des politiques sur les conflits d'intérêts, les dons et la communication d'informations financières		2012	X et Bureau de l'éthique	X	X	Mis en œuvre. Programme de déclarations d'intérêts et de divulgation d'informations financières mis en œuvre par le Bureau de l'éthique depuis 2013. Politique relative aux cadeaux en cours d'élaboration.

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
10. Parité des sexes aux postes de haut niveau	32. Mettre en œuvre le Plan d'action de l'UNESCO pour la parité entre les sexes	50 % de femmes aux postes de directeur d'ici à 2016	2012-2016	X	X		Un certain nombre de mesures figurant dans le Plan d'action ont été suspendues suite au gel des recrutements. La parité des sexes est atteinte parmi le personnel du cadre organique. Au niveau des postes de direction, le pourcentage est de 36 %, ce qui représente une amélioration par rapport à janvier 2012 (28 %). Le document 38 C/INF.4 contient un rapport complet sur les progrès accomplis.
11. Équilibre géographique au sein du personnel	33. Mettre en œuvre le Plan d'action pour l'amélioration de la répartition géographique au sein du Secrétariat	85 % des États membres représentés en 2016 ; augmentation du nombre d'États membres normalement représentés	2012-2016	X	X		Un certain nombre de mesures figurant dans le Plan d'action ont été suspendues suite au gel des recrutements. En juin 2015, 153 États membres (78 %) étaient représentés au sein du Secrétariat et 70 l'étaient normalement (80 en janvier 2012). Les mesures visant à améliorer la répartition géographique ont été reprises, avec le lancement du Programme des jeunes cadres en mai 2015. Le document 38 C/INF.4 contient un rapport complet sur les progrès accomplis.
	34. Pays non représentés ou sous-représentés : évaluer la situation, recenser les problèmes et concevoir une approche ciblée pour la prospection en publiant des annonces dans la presse locale et en faisant appel aux bourses de l'emploi, aux commissions nationales, aux délégations et aux réseaux professionnels	Pourcentage de fonctionnaires recrutés dans des pays non représentés ou sous-représentés					
	35. Continuer de soutenir le Programme des jeunes cadres	Pourcentage de fonctionnaires recrutés dans des pays non représentés ou sous-représentés					

Mis en œuvre. Le Programme des jeunes cadres, suspendu depuis 2012, a été réactivé en avril 2015. La date limite pour la soumission des candidatures était fixée au 10 juillet 2015 ; 10 jeunes cadres venant de pays non représentés ou sous-représentés rejoindront l'Organisation en 2016.

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
12. Création de partenariats efficaces en vue d'obtenir une expertise extérieure	36. Faciliter et favoriser la création de nouveaux partenariats à l'appui du programme de l'UNESCO, dans les limites du cadre régissant les prêts et détachements, dans les domaines essentiels où l'expertise n'est pas aisément disponible, avec les gouvernements, les institutions intergouvernementales, les universités, le secteur privé	Nombre et répartition des prêts/détachements par secteur/bureau/unité ; remontée d'informations positives du responsable chargé du recrutement	En cours	X avec CFS	X		<p>Mis en œuvre. Mise en place en 2012 du cadre régissant les prêts et détachements adopté, et mise en œuvre de nouveaux partenariats :</p> <p>28 prêts et 22 détachements de personnel des secteurs public et privé en 2014-2015</p> <p>Deux mémorandums d'accord signés en 2014, l'un avec le Conseil suédois de l'enseignement supérieur et l'autre avec l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA).</p> <p>Nouveaux accords relatifs à des administrateurs auxiliaires signés avec l'Azerbaïdjan, le Qatar et la Chine.</p> <p>Accord de stages parrainés signé avec le Gouvernement chinois.</p>
13. Évolution de HRM vers un service proactif d'appui/de conseil pour l'Organisation et le personnel	37. Harmoniser la structure de HRM en vue d'appuyer efficacement la stratégie de gestion des ressources humaines et d'améliorer la prestation de services	Note ivoire publiée : pourcentage de normes de service respectées ; mesure aléatoire de la satisfaction « client » ; enquête réalisée auprès de l'ensemble du personnel	2011-2012	X			<p>Mis en œuvre. Notes ivoire publiées le 25 juin 2012 et le 19 mai 2014.</p>
	38. Mettre à jour les normes de service		2012	X			Pas encore mis en œuvre, en cours d'élaboration
	39. Assurer le suivi de la qualité (et de la rapidité) de la prestation de services par section		2012	X			
	40. Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication en matière de ressources humaines (notamment, lancement du site Web, sessions d'information, réunions-débats au Siège et hors Siège)	Observation accrue des règles (rapports d'audit) ; remontée des informations grâce à des enquêtes réalisées auprès de l'ensemble du personnel		2011-2012	X		

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
	41. Débureaucratiser les processus/procédures en matière de ressources humaines : passer systématiquement en revue les processus, en particulier pour l'utilisation des flux de travail	Diminution du temps nécessaire à la prestation des services : pourcentage de satisfaction du personnel (enquêtes réalisées auprès de l'ensemble du personnel)	2012-2013	X			Mis en œuvre. Trois flux de tâches élaborés et opérationnels au Siège et hors Siège. Il sera procédé à un examen plus poussé des processus.
	42. Accroître les délégations de pouvoir au sein de HRM et en faveur des secteurs						En cours de réalisation.
	43. Mettre en place un programme de formation périodique des attachés d'administration et du personnel chargé de la gestion des ressources humaines dans les secteurs/bureaux et unités hors Siège	Observation accrue des règles (rapports d'audit)	À partir de 2011	X			Un deuxième cycle de formation sur la rédaction des descriptions de poste se déroulera une fois la réforme relative aux AO achevée
	44. Réaliser des enquêtes auprès de l'ensemble du personnel tous les deux ans	Enquêtes réalisées auprès du personnel en 2012, 2014, 2016	À partir de 2012	X			Non mis en œuvre en 2012 ni en 2014 (situation budgétaire).

OBJECTIF 2
RENFORCER LA PRÉSENCE HORS SIÈGE ET L'INTERSECTORIALITÉ

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
1. Renforcement de la présence hors Siège et de l'intersectorialité	1. Évaluer les besoins en personnel hors Siège ; pourvoir les postes en temps et en heure, dispenser une formation de qualité aux fonctionnaires nouvellement recrutés et assurer le transfert des connaissances	Taux de vacance de poste hors Siège Pourcentage d'unités hors Siège en Afrique (phase I) dotées d'effectifs suffisants (90 % des postes pourvus)	À partir de 2011	X	X		De nombreux postes sont restés vacants suite au gel des recrutements, d'où un taux de vacance élevé hors Siège en août 2014 (26 %). Les efforts de recrutement sont centrés sur les postes hors Siège depuis août 2014, avec 108 postes pourvus. Cela a contribué à ramener le taux de vacance de postes à 15 % en juin 2015. Depuis janvier 2015, 32 postes ont été pourvus en Afrique, dont 3 postes de directeur ou chef de bureau hors Siège, 11 postes du cadre organique (y compris administrateurs nationaux) et 17 postes locaux du cadre du personnel de service et de bureau. En juin 2015, les deux tiers des bureaux hors Siège en Afrique présentaient une dotation en effectifs adéquate (90 % des postes pourvus). Les efforts de recrutement se poursuivront pour assurer une dotation adéquate de tous les bureaux hors Siège en Afrique.
	2. Élaborer des politiques et directives en ce qui concerne le redéploiement des fonctionnaires, le recrutement et la cessation de service du personnel local		À partir de 2011	X avec BFC			Mis en œuvre. Directives élaborées. Une circulaire administrative sur le Groupe de redéploiement a été publiée le 31 janvier 2013. L'exercice de redéploiement a été mené à bien tout au long de 2014 et a concerné 95 membres du personnel.
	3. Veiller à ce que des règles claires de hiérarchisation des responsabilités/d'obligation redditionnelle existent au sein des unités hors Siège, entre les unités hors Siège, et entre le Siège et le hors Siège		À partir de 2011	X avec BFC			Mis en œuvre. Voir le document 37 C/INF.4 Add. sur le dispositif hors Siège ; la Note ivoire sur le dispositif hors Siège de l'UNESCO en Afrique et la Note ivoire sur la délégation d'autorité améliorée vers les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les liens hiérarchiques révisés (janvier 2014) ; ainsi que le document 196 EX/5 Partie IV.

Résultats escomptés	ACTIONS	Principaux indicateurs de performance (PIP)	Calendrier (révisé)	Responsables			État d'avancement (30 juin 2015)
				HRM	Adminis-trateurs	Membres du personnel	
	4. Fournir des conseils/un appui aux administrateurs en ce qui concerne la structure organisationnelle, les profils d'emploi, les effectifs		À partir de 2011	X avec BFC			Mis en œuvre de façon permanente.
	5. Veiller à ce que les performances des chefs d'unité hors Siège soient évaluées et fassent l'objet d'un rapport	Pourcentage de chefs d'unité hors Siège dont les performances ont été évaluées	À partir de 2011	X avec BFC			Mis en œuvre. Accords de performance élaborés et validés par les directeurs/chefs des bureaux hors Siège à partir d'octobre 2014 (taux de mise en œuvre de 95 % en avril 2015).
	6. Voir action 21 (objectif 1(5)). Mettre en place un programme pilote d'échanges intersectoriels et de mobilité fonctionnelle		2015-2016	X	X	X	
2. Intégration accrue dans le régime commun des Nations Unies	7. Harmoniser les pratiques en matière de ressources humaines (dans la mesure du possible) au niveau hors Siège dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action » en mettant en œuvre une approche harmonisée du recrutement du personnel local	Progrès dans la mise en œuvre du Plan d'action	À partir de 2011	X			Des propositions concernant l'harmonisation ont été élaborées et approuvées par le HLCCM en 2014. Une actualisation de la politique de recrutement aux postes locaux (G et NPO) est en cours.
	8. Soutenir/renforcer la participation et la contribution de l'UNESCO aux réseaux interinstitutions	Présidence de comités/participation à des groupes de travail	À partir de 2011	X			Mis en œuvre de manière permanente.

PARIS, le 14 octobre 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

PARTIE V

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

- B. Rapport de la Directrice générale sur l'emploi de contrats de consultant en 2014 et la mise en œuvre de la politique révisée en matière de consultants individuels et autres spécialistes**

CORRIGENDUM

Le paragraphe 35 doit se lire comme suit :

Dépenses afférentes aux contrats de consultant individuel

35. Les dépenses totales afférentes aux contrats de consultant accordés en 2014 ont été supérieures de 9 % à celles de 2013 (de 11 % au Siège et de 8 % hors Siège (tableau 3)). Les unités hors Siège ont représenté 60 % des dépenses totales afférentes aux contrats de consultants conclus en 2014. Le tableau 3 bis indique les dépenses globales afférentes aux contrats de consultant au cours des trois derniers exercices biennaux.

**Tableau 3 : Dépenses afférentes aux contrats de consultant
(en millions de dollars), 2008-2014**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution 2013-2014
Siège	9,55	11,19	10,15	8,74	6,77	8,01	8,90	11 %
% Siège	53 %	51 %	42 %	36 %	37 %	39 %	40 %	
Hors Siège	8,44	10,75	14,21	15,75	11,58	12,49	13,50	8 %
% Hors Siège	47 %	49 %	58 %	64 %	63 %	61 %	60 %	
Total	17,987	21,944	24,360	24,490	18,340	20,497	22,399	9 %

Le paragraphe 46 doit se lire comme suit :

46. Le tableau 10 de l'annexe I montre la nationalité des consultants engagés par l'UNESCO en 2014 en fonction du groupe dans lequel se situe le bureau qui les a recrutés, et confirme la pratique qui consiste à recruter au niveau local pour les projets locaux. 58 % des consultants engagés par les bureaux de pays du Groupe I étaient des ressortissants de pays de ce groupe. Les chiffres s'échelonnent de 64 % à 95 % dans les autres régions : dans les bureaux de pays du Groupe V (États arabes), par exemple, 64 % des consultants engagés étaient des ressortissants de pays du Groupe V (États arabes), tandis que 95 % des consultants engagés par les bureaux de pays du Groupe II étaient des ressortissants de pays du Groupe II.

Annexe I, tableau 10

Tableaux manquants : Nombre de contrats et dépenses correspondantes, par groupe régional des consultants (hors Siège ; au Siège et hors Siège)

Nombre de consultants hors Siège

Montants (millions de dollars)

	Nombre de consultants hors Siège			Montants (millions de dollars)					
	2013	%	2014	%	%	2013	%	2014	%
Groupe I	335	21 %	298	0,192382	19 %	4,515	36 %	4,415	33 %
Groupe II	112	7 %	95	0,06133	6 %	0,435	3 %	0,347	3 %
Groupe III	272	17 %	368	0,237573	24 %	1,38	11 %	2,477	18 %
Groupe IV	317	19 %	300	0,193673	19 %	2,563	21 %	2,55	19 %
Groupe V (afr)	355	22 %	294	0,1898	19 %	1,681	13 %	1,899	14 %
Groupe V (arab)	235	14 %	194	0,125242	13 %	1,911	15 %	1,812	13 %
Total	1 626	100 %	1 549	1	100 %	12,486	100 %	13,499	100 %

Nombre de consultants au Siège et hors Siège

Montants (millions de dollars)

	Nombre de consultants au Siège et hors Siège		Montants (millions de dollars)	
	2013	%	2014	%
Groupe I	779	33 %	740	32 %
Groupe II	152	6 %	135	6 %
Groupe III	334	14 %	440	19 %
Groupe IV	396	17 %	387	17 %
Groupe V (afr)	424	18 %	343	15 %
Groupe V (arab)	291	12 %	259	11 %
Total	2 376	100 %	2 304	100 %

**Tableau 10 : Nationalité des consultants engagés en 2014
en fonction du groupe régional dans lequel se situe le bureau qui les a recrutés**

Groupe régional des consultants	Groupe régional dans lequel se situe le bureau hors Siège						
	I	II	III	IV	V (afr)	V (arab)	Total
I	58 %	5 %	11 %	22 %	16 %	22 %	32 %
II	8 %	95 %	0 %	11 %	1 %	0 %	6 %
III	9 %	0 %	88 %	0 %	1 %	0 %	19 %
IV	11 %	0 %	0 %	65 %	3 %	11 %	17 %
V (afr)	6 %	0 %	0 %	1 %	75 %	3 %	15 %
V (arab)	8 %	0 %	0 %	0 %	4 %	64 %	11 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5

Partie V Add.

PARIS, le 12 octobre 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

PARTIE V

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM

COMMENTAIRES DU SYNDICAT DU PERSONNEL DE L'UNESCO (STU)

Conformément au Point 9.2 E du Manuel administratif de l'UNESCO, le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) présente ses commentaires sur ces rapports de la Directrice générale.

A. Répartition géographique et équilibre entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat

Partie I – Répartition géographique du personnel

Le STU note avec regret que le nombre d'États membres non représentés est en hausse et exhorte la Directrice générale à améliorer la représentation géographique mondiale au sein de l'Organisation. La relance du Programme des jeunes cadres en 2015 constitue une avancée dans cette direction. Cependant, le STU pense qu'il faudrait diffuser les appels à candidature pour le Programme des jeunes cadres au-delà des commissions nationales et des cercles diplomatiques, de façon à atteindre les milieux spécialisés et les meilleurs experts de chaque domaine.

Partie II – Équilibre entre les sexes au sein du personnel

Le STU se réjouit de l'amélioration globale de l'équilibre entre les sexes mais déplore le pourcentage encore faible de femmes aux postes de directeurs (36 %) et aux postes du cadre organique (P/5 = 35 %).

Le taux de départ à la retraite devant être élevé au niveau des directeurs (28 %) au cours des cinq prochains semestres, le STU espère que l'Administration saisira cette occasion pour remédier au déséquilibre existant dans cette catégorie. Le STU espère également qu'au cours du recrutement visant à pourvoir les postes qui sont ou deviendront vacants, la priorité sera dûment donnée aux femmes à compétences égales.

B. Rapport de la Directrice générale sur l'emploi de contrats de consultant en 2014 et la mise en œuvre de la politique révisée en matière de consultants individuels et autres spécialistes

Le STU regrette que le recours aux consultants externes ne cesse de croître, plus particulièrement au Siège.

Une augmentation de 22 % des dépenses globales consacrées aux contrats de consultant n'est pas cohérente avec les coupes qui ont touché ou touchent les programmes et le personnel, ainsi qu'avec les déclassements. Elle indique clairement que l'Organisation ne dispose pas des ressources permanentes suffisantes pour mener à bien sa mission fondamentale, et soulève des inquiétudes quant à la disponibilité de compétences suffisantes en interne.

Les dépenses totales consacrées aux contrats de consultant financées au titre du Programme ordinaire entre 2013 et 2014 ont augmenté de 73 % !

Le STU prend note de la baisse dont a fait part l'Administration s'agissant du nombre de membres du personnel à la retraite ayant obtenu un contrat de consultant. Toutefois, pour avoir une vision globale de cette question, le STU pense que le rapport devrait aussi inclure des statistiques sur les autres contrats attribués à des non fonctionnaires (par exemple, les contrats de service, les contrats de courte durée, etc.), pour lesquels on compte aussi une forte proportion de membres du personnel à la retraite.

Le STU ne peut que répéter que l'abus à long terme de contrats accordés à des non fonctionnaires constitue une violation du caractère international et, de ce fait, de l'indépendance de la fonction publique internationale.

En conséquence, le STU demande l'adoption de mesures visant à rectifier cet inquiétant *statu quo* et à rendre à la fonction publique internationale sa véritable nature, afin qu'elle serve mieux notre mandat et les principes fondamentaux inscrits dans la Charte des Nations Unies.

Le STU demande également qu'un audit soit effectué sans plus attendre par HRM sur l'utilisation qui est actuellement faite des contrats de non fonctionnaires, au Siège et hors Siège, avec pour but de cerner les tâches correspondant à un contrat qui couvrent les fonctions fondamentales de l'Organisation, et de prendre des mesures immédiates pour trouver une solution durable sur le long terme.

C. Rapport de la Directrice générale sur la stratégie relative à la gestion des ressources humaines pour 2011-2016 – Questions prioritaires et plan d'action correspondant

Formation et développement

Le STU convient qu'il est urgent d'allouer des fonds aux programmes de formation.

Même si une demande de financement d'un ensemble de programmes de formation a été soumise au Groupe préparatoire du Conseil exécutif dans le document 197 EX/5.INF.2 intitulé « Investir pour l'exécution efficace du programme », elle ne peut pas remplacer un budget de formation interne stable financé au titre du Programme ordinaire.

En conséquence, le STU déplore qu'aucun dollar ne soit affecté à la formation sur les 518 millions de dollars des États-Unis du plan de dépenses pour le prochain exercice biennal.

Le STU déplore également que les promesses faites pendant l'exercice de redéploiement en 2014, qui prévoyait que le personnel redéployé serait dûment formé aux nouvelles fonctions qui lui incomberaient, n'aient pas été tenues.

Planification des ressources humaines

Le STU reste vivement préoccupé par l'absence de planification des ressources humaines dans l'Organisation, laquelle est cristallisée par le fait que la stratégie de gestion des ressources humaines n'est encore qu'en phase d'élaboration. Le STU exhorte la Directrice générale à élaborer une véritable politique de gestion des ressources humaines pour l'UNESCO, assortie de mécanismes et d'objectifs clairs, dans le cadre de laquelle tous les échelons de la hiérarchie deviendraient comptables de leurs responsabilités dans la gestion des ressources humaines, notamment du développement des connaissances et des compétences, de la planification du développement de carrière, d'une mobilité transparente et des procédures de recrutement.

Le programme récent de cessation volontaire de service par accord mutuel n'a fait que confirmer ce manque total de vision s'agissant de la gestion des ressources humaines dans l'Organisation. Outre l'absence de critères suffisants pour la motivation des départs, le programme a été lancé avant l'exercice de planification des ressources humaines prévu en 2016.

La plupart des postes vacants ont déjà été ouverts au recrutement au même niveau sans nouvelle planification stratégique.

D'un point de vue strictement financier, recruter du personnel au premier échelon de la même classe pour un poste n'entraînera que de modestes économies au bout de plusieurs exercices biennaux, et pourrait n'en générer aucun si le poste est pourvu en interne.

D'un point de vue intellectuel, l'Organisation assiste à une perte de la mémoire institutionnelle, qui s'ajoute à un important exode des compétences.

Si l'objectif de l'Administration était de rajeunir le personnel, cela aurait pu être atteint plus efficacement par d'autres moyens. Ainsi, le recrutement d'un plus grand nombre de jeunes cadres lors de l'exercice en cours aurait contribué à rajeunir le personnel et à améliorer la répartition géographique.

En outre, les postes vacants à la fin de l'exercice risquent de ne pas être occupés par des cadres plus jeunes que ceux qui ont quitté l'Organisation, qui avaient entre 40 et 50 ans pour la plupart.

Annexe III – Plan d'action – stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2011-2016 (Rapport d'étape)

Procédure de recrutement

Le STU constate avec surprise que, dans le Rapport d'étape sur la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2011-2016 figurant à l'Annexe III, une « procédure de recrutement efficace, rapide, économique et transparente » a déjà été mise en œuvre. Le principal indicateur de performance pour ce résultat est le « pourcentage moyen de candidats retenus/écartés ». Le STU pense que cet indicateur ne peut en aucune façon mesurer l'efficacité, la rapidité, la rentabilité et la transparence de la procédure de recrutement de l'UNESCO.

D'autre part, les procédures de recrutement devraient être révisées de façon à garantir l'équité, l'impartialité et la transparence à tous les stades du processus de recrutement. HRM devrait disposer de fonctionnaires dévoués et compétents à tous les stades du recrutement (composition des panels de sélection, etc.) afin d'éviter les procédures faussées qui entraînent systématiquement le découragement / la démotivation du personnel.

Politique de mobilité

Selon le point 5 de l'Annexe III, une « mobilité (géographique, fonctionnelle et intersectorielle) accrue » a aussi été mise en œuvre et ce depuis 2012 ! Le STU souhaiterait rappeler qu'à cette date, aucun mécanisme de mobilité quel qu'il soit n'avait été mis en place et que la majorité des

dispositions de la politique de mobilité d'octobre 2013 n'ont pas été appliquées. Les mutations à classe égale entre les unités hors Siège ou entre le Siège et les unités hors Siège sont laissées à l'appréciation des secteurs et des directeurs d'unités hors Siège, et font l'objet de décision au cas par cas à partir de critères complètement obscurs.

Sur la base de ce qui précède, le STU propose d'ajouter ce qui suit à la décision qui sera adoptée :

La décision B.5 proposée pourrait alors se lire comme suit :

Le Conseil exécutif,

5. *Invite la Directrice générale à lui présenter, à sa 200^e session, un rapport sur l'emploi de consultants et d'autres personnes non fonctionnaires, ainsi que sur la mise en œuvre de la politique révisée en matière de consultants individuels et autres spécialistes ;*

Et

Invite la Directrice générale à élaborer une politique de gestion des ressources humaines pour l'UNESCO incluant le développement des connaissances et des compétences, la planification du développement de carrière, une mobilité transparente et les procédures de recrutement.



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

Conseil exécutif
Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5
Partie V Add.2

PARIS, le 13 octobre 2015
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE V

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM 2

Résumé

Le présent addendum contient le rapport d'audit interne établi par IOS (IOS/AUD/2015/07) sur la procédure de recrutement à l'UNESCO pour le personnel international, conformément à la demande formulée par le Conseil exécutif à sa 196^e session.

Comme il est d'usage, un résumé du rapport d'audit est également disponible sur la page Web du Service d'évaluation et d'audit (IOS).



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

Service d'évaluation et d'audit

Section de l'audit

IOS/AUD/2015/07

Original anglais

Audit de la procédure de recrutement du personnel international de l'UNESCO

Septembre 2015

Auditeurs :

Tuyet-Mai Grabiél

Dawn Clemitson

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Principales conclusions de l'audit

Les procédures de recrutement de l'UNESCO découlent du Statut et Règlement du personnel et sont présentées en détail dans le Manuel des ressources humaines. Elles sont conçues de façon à identifier et nommer un personnel de haute qualité, dans le respect d'une large représentation géographique et de l'équilibre entre les sexes au sein du Secrétariat. La compétition joue un rôle majeur dans la procédure de recrutement, et le personnel en place doit avoir la priorité dans les nominations.

Pour les besoins de cet audit, IOS a passé au crible tous les recrutements effectués en 2014 et 2015. Du point de vue de la conformité, ces recrutements ont respecté dans l'ensemble les procédures établies. Toutefois lesdites procédures se caractérisent par leur progression séquentielle – elles impliquent souvent un comité de présélection, un panel d'évaluation et un conseil consultatif –, ce qui a pour conséquence d'allonger leur durée et d'exiger un investissement important de la part du personnel. Si certaines mesures d'efficacité ont été mises en place avec succès, l'Organisation n'a pas réussi à réduire le délai entre le lancement de la procédure et l'entrée en fonction, dont la durée moyenne est actuellement de 1 an.

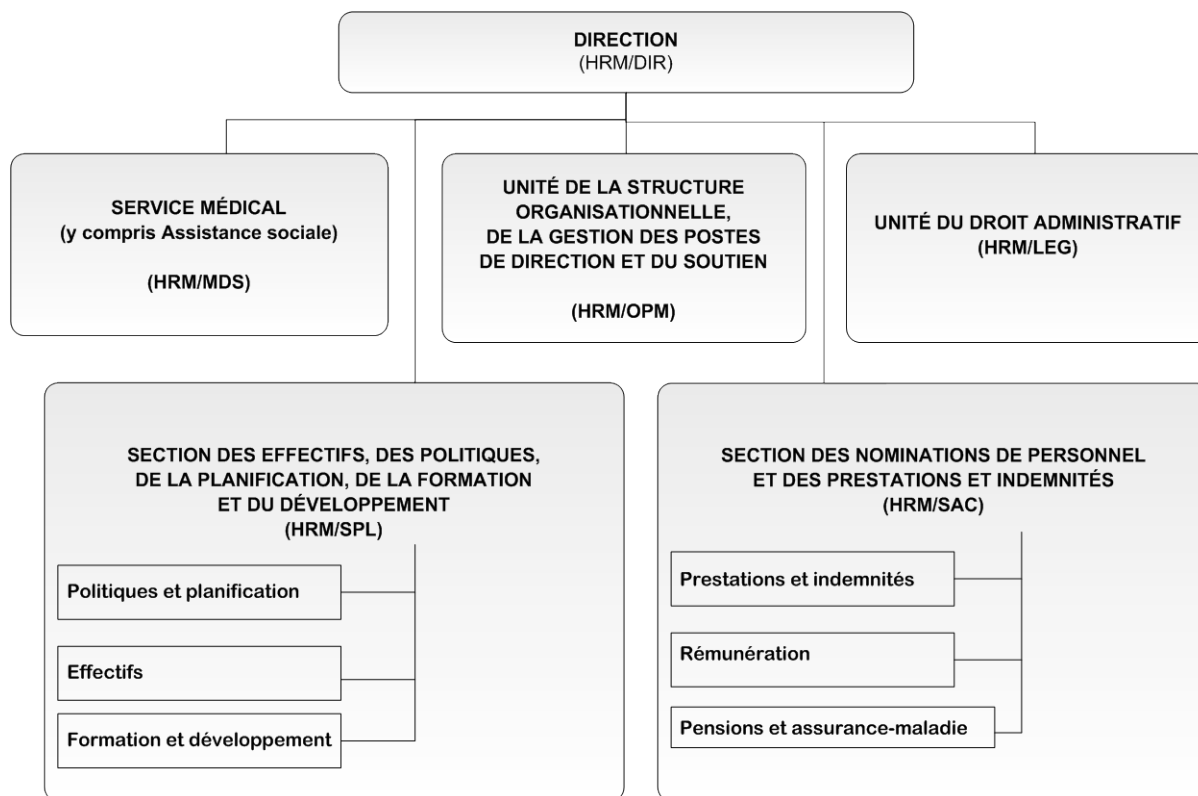
Le présent rapport contient 14 recommandations pour améliorer le recrutement aux postes internationaux du cadre organique et de rang supérieur. Elles simplifient le flux des opérations, clarifient certaines procédures et soulignent l'importance d'améliorer la planification, avec des annonces publiées rapidement et des normes de service explicites, en vue de réduire les situations de sous-effectifs prolongés.

Contexte

1. Les procédures de recrutement de l'UNESCO sont conçues pour garantir que les nominations de personnel sont conformes au Statut du personnel approuvé par la Conférence générale. À cet égard, le principal objectif du Statut du personnel est de réunir les plus hautes qualités d'intégrité, d'efficacité et de compétence technique dans la nomination du personnel du Secrétariat. Compte tenu de cet objectif, les nominations doivent être faites sur une base compétitive pour garantir une large représentation géographique en veillant dûment à améliorer l'équilibre entre les sexes à tous les niveaux de l'Organisation.
2. Le Directeur général a la charge de nommer le personnel du Secrétariat conformément au Statut du personnel. Le Bureau de la gestion des ressources (HRM) tient à jour le Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, qui définit les procédures administratives à suivre pour mettre en œuvre le Statut et Règlement du personnel.
3. HRM a la charge de conseiller les services employeurs sur la planification des recrutements, les descriptions de poste, les avis de vacance de poste, la publication des annonces et le premier tri électronique des candidatures. HRM informe également les candidats des suites données à la procédure de recrutement, établit les lettres de nomination et supervise la procédure. Pour le recrutement du personnel international du cadre organique, HRM doit veiller à ce que les services employeurs appliquent les procédures de recrutement des Ressources humaines et assure l'interface entre le service employeur, le Comité consultatif pour les questions individuelles de personnel (PAB) et le Directeur général. Pour les postes P-5, les postes de Chefs de bureau hors Siège, de Directeurs et rangs supérieurs, le personnel de HRM participe plus directement à la procédure de recrutement, par exemple en assistant aux entretiens, en fournissant un appui logistique et technique, en prodiguant des conseils et en offrant un appui sous forme de prise de notes pour certains postes. Pour les postes de l'Équipe de direction, HRM participe également à la rédaction des avis de vacance de poste avec le Cabinet du Directeur général.

4. Voici l'organigramme actuel de HRM :

Figure 1. Organigramme de HRM en août 2015



5. Le recrutement aux postes du cadre organique est décentralisé vers les secteurs et les services, le service employeur de la Section des effectifs, des politiques, de la planification, de la formation et du développement (HRM/SPL) jouant un rôle consultatif et de supervision. Les capacités de gestion des ressources humaines varient d'un secteur de programme à l'autre, le Secteur de l'éducation ayant un personnel dédié à cette fonction, tandis que d'autres secteurs assignent à des membres du personnel administratif la fonction de points focaux dans ce domaine. L'Unité de la structure organisationnelle, de la gestion des postes de direction et du soutien (HRM/OPM) assume la fonction de point focal pour le recrutement des P-5, Chefs de bureau hors Siège, Directeurs (D) et Sous-Directeurs généraux (ADG).

6. La procédure de recrutement de l'UNESCO est administrée en grande partie par le biais de Taleo, un logiciel clés en main spécialisé dans le recrutement, dont HRM a fait l'acquisition en décembre 2011.

7. Le Tableau 1 ci-dessous donne un aperçu du nombre de recrutements réalisés chaque année entre janvier 2012 et juin 2015 aux postes internationaux du cadre organique et de rang supérieur.

Tableau 1. Nombre de recrutements réalisés chaque année entre janvier 2012 et juin 2015

Type de poste	Total	2012	2013	2014	2015
Cadre organique	90	14	24	21	31
Chefs de bureau hors Siège	26	1	14	11	-
Directeurs	13	2	2	7	2
ADG	5	-	-	5	-
Total	134	17	40	44	33

Champ, objectif et méthode

8. L'audit a été mené en vue d'évaluer l'efficacité de la procédure de recrutement de l'UNESCO aux postes internationaux du cadre organique, de Directeurs et de Sous-Directeurs généraux. L'évaluation a porté sur (i) les flux des opérations, les contrôles et les responsabilités mis en place pour garantir la conformité avec le Statut du personnel, (ii) les procédures, les guides et les outils utilisés pour gérer la procédure et (iii) la gestion des informations sensibles liées au recrutement de personnel.

9. L'audit a tenu compte des principales phases du processus de recrutement :

- planification ;
- préparation ;
- annonce de poste ;
- réception et évaluation des candidatures ;
- sélection et nomination ;
- entrée en fonction.

10. La procédure de recrutement de l'UNESCO a subi les effets des réductions financières des dernières années. Cela s'est particulièrement perçu entre la fin de l'année 2011 et 2012, quand beaucoup de postes vacants ont été gelés dans l'objectif de stabiliser le budget, puis en 2013 et 2014 quand s'est déroulé un exercice de redéploiement suite aux examens des effectifs des Services. En conséquence, notre méthode d'échantillonnage a porté sur les recrutements effectués entre janvier 2014 et juin 2015. Pour rendre compte de la procédure actuelle de recrutement, nous avons exclu les valeurs aberrantes telles que les recrutements suspendus en raison d'une pénurie de financement qui auraient faussé les conclusions globales.

11. L'audit a été réalisé conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. Il a englobé une évaluation du risque durant sa phase de planification, des analyses détaillées de chacun des 72 recrutements de l'échantillon, des entretiens avec des responsables employeurs et des membres du personnel de HRM et de BFM, une étude de l'usage et de l'efficacité des outils automatisés mis en œuvre pour lancer et gérer les procédures de recrutement, d'une recherche comparative avec les autres organisations des Nations Unies et d'une analyse des audits et évaluations passés.

Progrès accomplis

12. Par rapport aux précédentes évaluations des procédures de recrutement de l'UNESCO, des progrès ont été accomplis dans plusieurs domaines.

13. HRM a mis en place un système de recrutement automatisé qui conserve des informations sur les candidatures reçues, leur évaluation et les décisions auxquelles elles ont donné lieu. Une caractéristique notable de l'efficacité de ce système est le tri préalable automatisé des candidats, qui permet d'écarter d'emblée les candidatures extérieures qui ne satisfont pas à certaines exigences essentielles du poste. En outre le système garde en mémoire les candidatures reçues et l'état d'avancement des candidats dans la procédure de recrutement.

14. De plus, HRM a lancé plusieurs initiatives importantes en vue d'améliorer la procédure de recrutement, notamment un projet de mise en place de descriptions de poste génériques dans les secteurs de programme, la promotion d'entretiens basés sur les compétences et l'élaboration de déclarations de confidentialité que devra signer le personnel de HRM ayant accès à des informations sensibles et confidentielles. Ces déclarations ont déjà été mises en place pour les membres du PAB. Bien qu'il faille continuer d'agir pour parachever et intégrer plus largement ces bonnes pratiques, des progrès notables ont été accomplis.

15. À 49 %, l'équilibre global entre les sexes dans le personnel du cadre organique et de rang supérieur de l'UNESCO est parmi les meilleurs du système des Nations Unies¹. Depuis 2008, l'UNESCO a réalisé des progrès importants pour parvenir à la parité des sexes au plus haut niveau hiérarchique. En 2014 et 2015, deux tiers des candidats nommés à des postes de Directeur et d'ADG étaient des femmes, ce qui a porté à 42 % la représentation féminine aux niveaux de direction. Néanmoins, en dépit de mesures volontaristes, les données indiquent que l'UNESCO n'atteindra pas l'objectif de parvenir à la parité aux niveaux de direction d'ici à la fin 2015.

16. Pour les postes de Sous-Directeurs généraux (ADG), l'UNESCO annonce publiquement les vacances en indiquant les qualifications requises pour les postes concernés. Dans ce domaine, l'UNESCO se positionne favorablement par rapport à d'autres organismes du système des Nations Unies, où les nominations à ces niveaux de hiérarchie sont considérées comme étant de nature politique et ne sont pas soumises à une procédure de recrutement transparente. La mise en place de qualifications requises spécifiques pour ces postes peut protéger l'Organisation, les candidats devant posséder toutes les qualifications requises indiquées dans l'avis de vacance de poste.

17. HRM a par ailleurs revu la présentation des avis de vacance de poste dans l'objectif de les simplifier et d'introduire plus de cohérence.

Défis et opportunités

18. En dépit des progrès évoqués ci-dessus, il reste beaucoup à faire pour améliorer la procédure actuelle de recrutement du personnel international du cadre organique et de rangs supérieurs. Voir à l'annexe II le Tableau des précédentes recommandations pour l'amélioration des procédures de recrutement de l'UNESCO.

19. Le planning de recrutement à moyen terme n'est pas mis en place avec efficacité. Bien qu'une stratégie de gestion des ressources humaines ait été élaborée pour la période 2011-2016, des indicateurs d'avancement n'ont pas été élaborés efficacement et près de la moitié des actions projetées pour la mise en œuvre de la stratégie ont été suspendues en raison du manque de ressources budgétaires.

20. Aucun plan de recrutement n'est établi pour les services employeurs ; les normes de service sont obsolètes et ne rendent pas compte des rôles et des procédures actuels. En conséquence, les normes de service ne font pas l'objet d'un suivi ni utilisées à des fins de planification, de gestion et de reddition de comptes, et des étapes clés de la procédure de recrutement sont souvent franchies de façon réactive, avec pour résultat des postes qui restent longtemps non pourvus. Le Tableau 2 ci-dessous fournit un état comparatif des délais moyens (en mois) des recrutements aux postes internationaux du cadre organique rapportés par IOS en 2009 et la durée moyenne des recrutements effectués entre janvier 2014 et juin 2015.

Tableau 2. Durée moyenne des recrutements aux postes internationaux du cadre organique (P) du début de la procédure à la décision du DG

Durée moyenne du début de la procédure ² à la décision du DG des recrutements aux postes P en mois	2014 et 2015	2008
Recrutements externes	10	10
Recrutements internes	8	5
Recrutements internes suivis de recrutements externes	18	20

¹ CEB/2014/HLCM/HR/21.

² Date à laquelle le service employeur demande officiellement, par le biais du Formulaire RH 5-3 ou par la procédure automatisée, le lancement de la procédure de recrutement.

21. L'outil automatisé utilisé pour lancer les recrutements, flux de gestion organisationnelle, n'est plus d'actualité. HRM avait en partie mis en œuvre ce flux électronique, mais la rigidité de l'outil a créé un flux séquentiel qui retarde la procédure de façon injustifiée. Les améliorations demandées par HRM ont été suspendues par KMI en raison du caractère obsolète de la plate-forme automatisée sur laquelle fonctionne l'outil. Cette mise en œuvre partielle a également entraîné des incohérences dans les pratiques entre les secteurs de programme et les services centraux lors du lancement des procédures de recrutement.

22. Les dispositions actuelles de l'UNESCO concernant la formation requise ne sont pas clairement établies ni appliquées avec cohérence lors de la rédaction des avis de vacance de poste. Le Manuel des ressources humaines de l'UNESCO précise que les candidats à des postes du cadre organique et de rangs supérieurs doivent être titulaires au minimum d'un diplôme de haut niveau, alors que le Statut du personnel de l'UNESCO exige pour ces mêmes postes un diplôme universitaire ou une expérience équivalente. À partir de 2014, l'exigence d'un diplôme de haut niveau telle qu'indiquée dans le Manuel des ressources humaines a souvent été mise de côté pour les postes de niveaux supérieurs et une expérience professionnelle pertinente a été acceptée à la place dudit diplôme. Cette évolution est la conséquence de pratiques au sein du Secrétariat de l'ONU et s'harmonise avec le Statut du personnel de l'UNESCO, mais elle n'est pas cohérente avec les dispositions du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, ce qui crée de la confusion et des controverses quant aux normes de formation requises à l'UNESCO.

23. Les périodes prescrites pour la publication des avis de vacance de poste – un mois en interne et deux mois en externe – retardent les recrutements. Bien que ces délais varient beaucoup parmi les organismes du système des Nations Unies, la moitié d'entre eux publient les avis pendant un mois, voire moins. Des études antérieures ont recommandé à l'UNESCO de réduire cette période à un mois³. Cette modification n'a pas été approuvée par la Conférence générale à sa 36^e session, mais elle mérite d'être réexaminée compte tenu de l'amélioration des systèmes en ligne et de la généralisation de l'accès à Internet dans le monde. Une période de publication plus courte pourrait s'associer à d'autres mesures telles qu'une publication plus ciblée dans d'autres médias, en plus du site Web de l'UNESCO, et une pratique plus systématique de l'affichage simultané en interne et en externe afin de raccourcir la procédure de recrutement tout en constituant efficacement un solide réservoir de candidats.

24. En dépit de l'objectif global fixé dans la Stratégie de gestion des ressources humaines 2011 de l'UNESCO d'une représentation de 85 % des États membres au sein du Secrétariat d'ici à 2016, la proportion d'États membres sous-représentés et non représentés est en augmentation (voir le Tableau 3). Les effectifs de l'UNESCO sont en diminution et cela influe négativement sur les chiffres de la représentation géographique globale. L'UNESCO a recruté très peu de candidats externes entre 2012 et 2014, si bien que l'évolution de la représentation géographique a tenu principalement aux départs de membres du personnel.

Tableau 3. Représentation géographique à l'UNESCO en juin 2005, 2010 et 2015

Année	Surreprésentation	Représentation équilibrée	Sous-représentation	Absence de représentation
2005	26	79	55	31
2010	26	77	53	37
2015	17	70	66	42

Source : 2005 : 172 EX/35, 2010 : 185 EX/INF.8 & 2015 : 38 C/INF.4.

³

Rapport sur le recrutement du personnel dans le système des Nations Unies du Corps commun d'inspection des Nations Unies (2012) et évaluation d'IOS des politiques et des pratiques de recrutement de l'UNESCO (*IOS Evaluation of UNESCO's Recruitment Policy and Practice*) (2009).

25. Les règles éthiques concernant le recrutement du personnel à l'UNESCO sont rares. La Stratégie de gestion des ressources humaines attribue à HRM le soin d'élaborer et mettre en œuvre, en consultation avec le Bureau de l'éthique, des politiques relatives aux conflits d'intérêt et questions du même ordre. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne le Programme de déclaration d'intérêts et la Politique relative aux cadeaux, mais on ne constate pas d'avancée notable dans l'élaboration d'une politique de gestion des conflits d'intérêt. En conséquence, l'UNESCO s'appuie sur les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, à caractère plus général, pour gérer les conflits d'intérêt potentiels dans les procédures de recrutement. Le parachèvement de la politique de gestion des conflits d'intérêt prévue, y compris de conseils pour le repérage et la gestion des conflits d'intérêt dans les procédures de recrutement, contribuerait à une interprétation et une application communes des normes éthiques.

26. Le ciblage limité des annonces de vacance de poste réduit le nombre de candidats. Entre janvier 2014 et juin 2015, l'UNESCO a publié neuf avis de vacance de poste en utilisant d'autres supports que le site Web de l'Organisation ; toutefois, l'utilisation d'autres médias n'a pas fait l'objet d'une analyse du rapport coût-efficacité. Les annonces publiées en externe sont affichées sur le site Web du recrutement et partagées avec les membres du réseau des ressources humaines des Nations Unies. Pour les postes de Directeurs et de rangs supérieurs, les avis de vacance de poste sont aussi diffusés auprès des délégations permanentes. Bien que ces avis suscitent un grand nombre de candidatures (en moyenne les postes du cadre organiques publiés en 2015 ont suscité 215 candidatures), une grande part de ces candidatures ne remplit pas les exigences du poste ; dans certains cas, les responsables employeurs ont dû republier l'annonce, en raison de l'insuffisance de candidats présentant le profil souhaité ou parce qu'un plus large réservoir de candidats était nécessaire pour atteindre les objectifs de représentativité géographique et d'équilibre entre les sexes.

27. L'évaluation des candidats constitue la phase la plus longue de la procédure de recrutement. Elle comporte trois étapes : (i) un tri préalable en vue d'écarter les candidats qui ne répondent pas aux principales exigences du poste, (ii) une présélection en vue de retenir les candidats dont on estime qu'ils répondent à tous les critères essentiels du poste et (iii) une évaluation afin de sélectionner les candidats qui seront retenus pour un entretien. Le tri préalable est automatisé et efficace, et depuis 2009 les étapes de présélection et d'évaluation peuvent être fusionnées dans les recrutements internes pour gagner en efficacité. Néanmoins il existe des possibilités de simplifier encore le processus de présélection et d'améliorer l'enregistrement institutionnel de la progression des candidats, entre l'étape de la présélection et celle de l'entretien.

28. Les centres d'évaluation peuvent améliorer l'évaluation des candidats à des postes clés. Si plusieurs organismes du système des Nations Unies ont recours aux services de tels centres comme aide à l'évaluation des candidats à des postes clés, l'UNESCO a cessé d'utiliser leurs services en raison du déficit financier de 2011. Une estimation objective et correctement formalisée des candidats présélectionnés peut aider les panels d'évaluation à différencier les candidats qui passent le stade de l'entretien et de la vérification des références. HRM souligne que l'intérêt d'utiliser des centres d'évaluation pour les postes de rang supérieur est en débat au sein du système des Nations Unies.

29. On reconnaît généralement que le Comité consultatif pour les questions individuelles de personnel (PAB) accroît la transparence et la fiabilité des nominations aux postes internationaux du cadre organique et aux postes du cadre du personnel de service et de bureau basés au Siège. Toutefois, compte tenu de l'importance des effectifs concernés, du temps passé à étudier les dossiers de recrutement et à organiser des réunions avec les responsables employeurs, il s'agit d'une procédure lourde qui nécessite un investissement en temps du personnel et qui rajoute une étape séquentielle à la procédure de recrutement. HRM devrait étudier des alternatives avec les associations du personnel et d'autres parties concernées afin d'alléger la procédure tout en continuant à obtenir suffisamment d'assurances pour conseiller le Directeur général. Les recrutements aux postes de décision (à partir du rang de directeur) ne sont pas soumis à une procédure d'examen et de recommandation indépendants au Directeur général. Bien qu'une telle

procédure n'implique pas nécessairement des représentants des associations du personnel, des assurances officielles et explicites au Directeur général que le recrutement s'est déroulé dans le respect des réglementations, règles et procédures avant les nominations aux postes concernés pourrait réduire les risques de litiges et de controverses.

30. L'outil de recrutement automatisé de l'UNESCO n'est qu'en partie mis en œuvre. En décembre 2011, HRM a acheté des licences du logiciel Taleo, un outil d'acquisition de talent/recrutement. On en a retiré quelques avantages, mais HRM ne l'utilise pas au maximum de ses capacités.

31. L'audit a également montré que des mesures de rentabilité pouvaient être prises pour améliorer la protection des informations confidentielles concernant les recrutements.

32. Pour répondre à ces préoccupations, le présent rapport avance 14 recommandations en vue d'améliorer la procédure de recrutement de l'UNESCO pour le personnel international du cadre organique et de rangs supérieurs.

Tableau des recommandations

Recommandation 1 : HRM doit clairement attribuer des responsabilités et des ressources pour faciliter la planification des recrutements dans l'ensemble de l'Organisation. Cela doit se faire à l'aide d'outils ou de modèles afin de définir des étapes et des échéances pour les recrutements prévus et éviter que des postes restent longtemps non pourvus. S'agissant de la planification, il convient de réfléchir dans un premier temps aux exigences du poste et aux besoins particuliers du recrutement, tels que des annonces proactives (par exemple dans des publications professionnelles) en cas de recrutement externe et aux méthodes spéciales pour l'évaluation des candidats (par exemple centres d'évaluation ou examens écrits). En outre, HRM doit fournir aux services employeurs des guides normalisés sur l'utilisation de Taleo et les données à saisir ainsi que mettre à jour l'aide-mémoire des étapes de la procédure de recrutement.

Recommandation 2 : HRM, en collaboration avec BFM et KMI, doit améliorer le flux des opérations et l'outil de gestion associé pour la mise à jour des données du poste, notamment pour la préparation du recrutement, afin de mettre en place des normes de service claires et de remplacer les étapes séquentielles par des examens parallèles et des approbations quand cela est possible. Cette recommandation peut nécessiter le remplacement de l'outil automatisé, en raison de son manque de souplesse. La validation actuelle par BFM, lors de la phase de préparation, doit également être reconsidérée si elle doit être retardée à cause de restrictions de personnel.

Recommandation 3 : HRM doit recenser les postes qui peuvent passer d'une description unique à une description générique et établir un plan assorti d'un calendrier, de rôles et de besoins en ressources pour généraliser l'exercice à tous les postes repérés.

Recommandation 4 : HRM doit clarifier, formaliser et diffuser sa politique concernant la formation requise pour le recrutement du personnel international du cadre organique et de rangs supérieurs pour une interprétation et une application cohérentes de cette politique.

Recommandation 5 : HRM, en collaboration avec le Bureau de l'éthique, doit clarifier, formaliser et diffuser la politique et les recommandations concernant le repérage et le traitement des conflits d'intérêt dans les procédures de recrutement, par exemple en l'intégrant dans une politique plus globale relative aux conflits d'intérêts, selon ce qui sera jugé adapté.

Recommandation 6 : HRM doit proposer une révision du Statut et règlement du personnel afin de (i) réduire la période d'annonce externe des avis de vacance de poste ; (ii) mettre en place à titre expérimental un recrutement externe direct pour les postes vacants en vue d'éviter une publication séquentielle, tout en protégeant les droits du personnel associés.

Recommandation 7 : HRM, dans le cadre du planning de recrutement, doit établir et assigner aux secteurs employeurs des échéances pour améliorer la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes puis suivre étroitement les progrès accomplis. Cette initiative doit être coordonnée avec des pratiques de publication des annonces plus proactives et ciblées.

Recommandation 8 : HRM, en collaboration avec les secteurs et les services, doit élaborer un guide pratique sur l'annonce des postes vacants dans des médias autres que le site Web de l'UNESCO, traitant notamment (i) du financement de la publication des annonces par les économies de frais de personnel ; (ii) des méthodes de ciblage de compétences et caractéristiques spécifiques (par exemple de considérations géographiques et/ou de genre) et (iii) d'un mécanisme de suivi pour évaluer le rapport coût-efficacité de ces annonces. En outre, HRM doit étudier les pratiques des autres organismes du système des Nations Unies, notamment le recours à des cabinets de recrutement pour rechercher des candidats hautement qualifiés supplémentaires à certains postes et des listes pour les postes vacants récurrents et mettre en place ces pratiques à l'UNESCO à titre expérimental, là où cela est nécessaire.

Recommandation 9 : HRM doit modifier les directives actuelles pour demander aux panels d'évaluation de saisir dans Taleo une brève annotation expliquant les décisions de ne pas faire passer les candidats à l'étape suivante de la procédure de recrutement.

Recommandation 10 : HRM doit (i) mettre en place une procédure de présélection simplifiée, limitée seulement au représentant de HRM, au responsable employeur ou son représentant désigné ; (ii) élaborer et diffuser auprès des présidents de panels d'évaluation une note d'information standard sur les rôles, responsabilités et méthodes de travail du panel ; et (iii) modifier les directives actuelles pour demander que chaque membre du panel d'évaluation signe le procès-verbal des conclusions de la procédure d'évaluation. HRM doit également étudier la possibilité d'assigner un représentant au conseil et à la supervision de chaque panel pendant la procédure d'évaluation.

Recommandation 11 : HRM doit définir des critères (par exemple classe, nature des fonctions) et des orientations relatives à l'utilisation des centres d'évaluation pour le recrutement à des postes clés. Pour ce faire, HRM doit s'inspirer des pratiques des autres organismes du système des Nations Unies et recenser les divers services d'évaluation disponibles et les coûts associés.

Recommandation 12 : HRM doit (i) étudier avec les parties concernées les options permettant d'alléger la procédure du PAB sans que cela nuise au niveau de transparence et au conseil fourni au Directeur général et (ii) fournir une déclaration claire d'assurance par ses propres soins ou éventuellement par un examen indépendant et conseiller le Directeur général quant à la conformité avec les règlements, règles et procédures applicables de la procédure de recrutement aux postes de décision.

Recommandation 13 : HRM, en collaboration avec KMI, doit accroître la valeur de Taleo comme outil de gestion en utilisant ses fonctions de suivi et de reddition de comptes quand cela est possible et rentable.

Recommandation 14 : HRM doit (i) demander aux utilisateurs de Taleo dans ses rangs de signer des déclarations de confidentialité pour les données sensibles qu'ils sont appelés à manipuler dans le cadre de leurs fonctions officielles ; (ii) mettre en place des procédures pour que le président du panel d'évaluation ou un représentant de HRM informe les membres du panel de leurs responsabilités concernant la confidentialité des délibérations et les recommandations du panel ; et (iii) surveiller régulièrement les droits d'accès à Taleo pour qu'ils restent conformes à la fonction de chacun.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

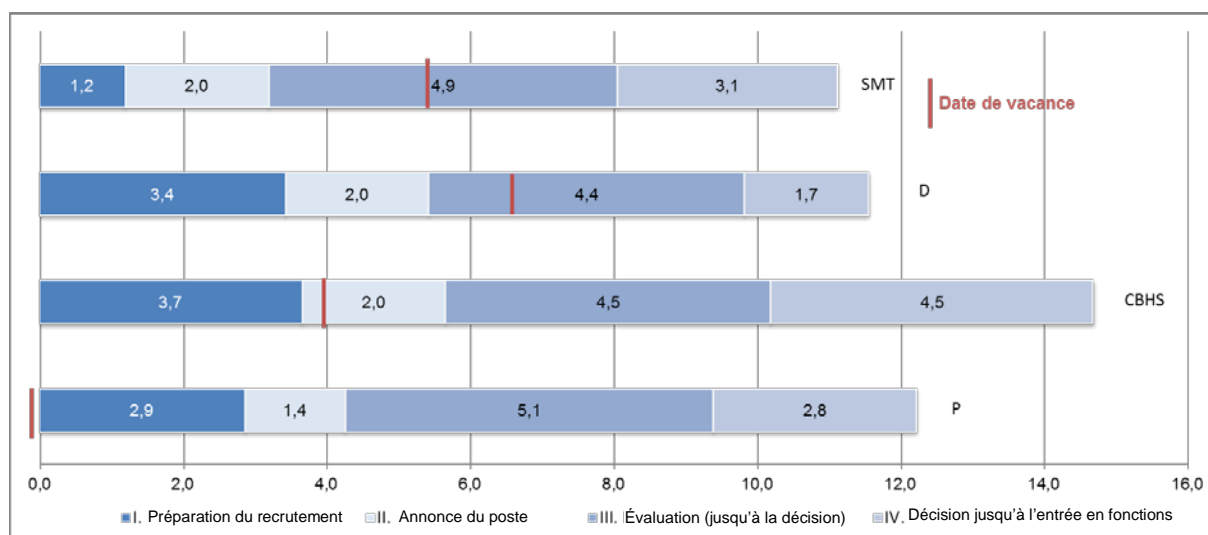
Contexte

33. Les procédures de recrutement de l'UNESCO sont conçues pour que les nominations de personnel soient réalisées conformément au Statut du personnel approuvé par la Conférence générale. L'objectif principal du Statut du personnel à cet égard est de ne retenir que des personnes présentant les plus hautes qualités d'intégrité, d'efficacité et de compétence technique, lors du recrutement du personnel du Secrétariat. Compte tenu de cet objectif, les nominations doivent être faites sur une base géographique aussi large que possible, sans distinction de race, de sexe ou de religion, et en veillant dûment à améliorer l'équilibre entre les sexes à tous les niveaux de l'Organisation.

34. Les recrutements et nominations doivent se faire par mise en concurrence des candidatures après annonce officielle des vacances de postes. Le règlement stipule également que les membres du personnel doivent avoir la priorité pour le recrutement aux postes vacants et le Directeur général peut limiter le droit de faire acte de candidature à des postes vacants aux seuls candidats internes. Selon le Règlement du personnel de l'UNESCO et les directives procédurales associées, tous les postes de niveau inférieur à celui de Directeur sont d'abord annoncés en interne puis en externe, sauf si une publication directement en externe est spécialement approuvée par le Directeur général. En ce qui concerne les postes annoncés en externe, la priorité est accordée (à charge de réciprocité) aux candidats déjà au service de l'Organisation des Nations Unies et d'autres institutions spécialisées. Conformément au Statut du personnel, les recrutements externes doivent être annoncés pendant deux mois et les recrutements internes pendant un mois.

35. Les procédures établies par l'UNESCO pour se conformer au Statut et règlement du personnel sont complexes et longues. Bien que ce délai varie quelque peu en fonction du classement des postes, il faut en moyenne un an pour recruter un membre du personnel, entre le début de la procédure et l'entrée en fonctions du candidat.

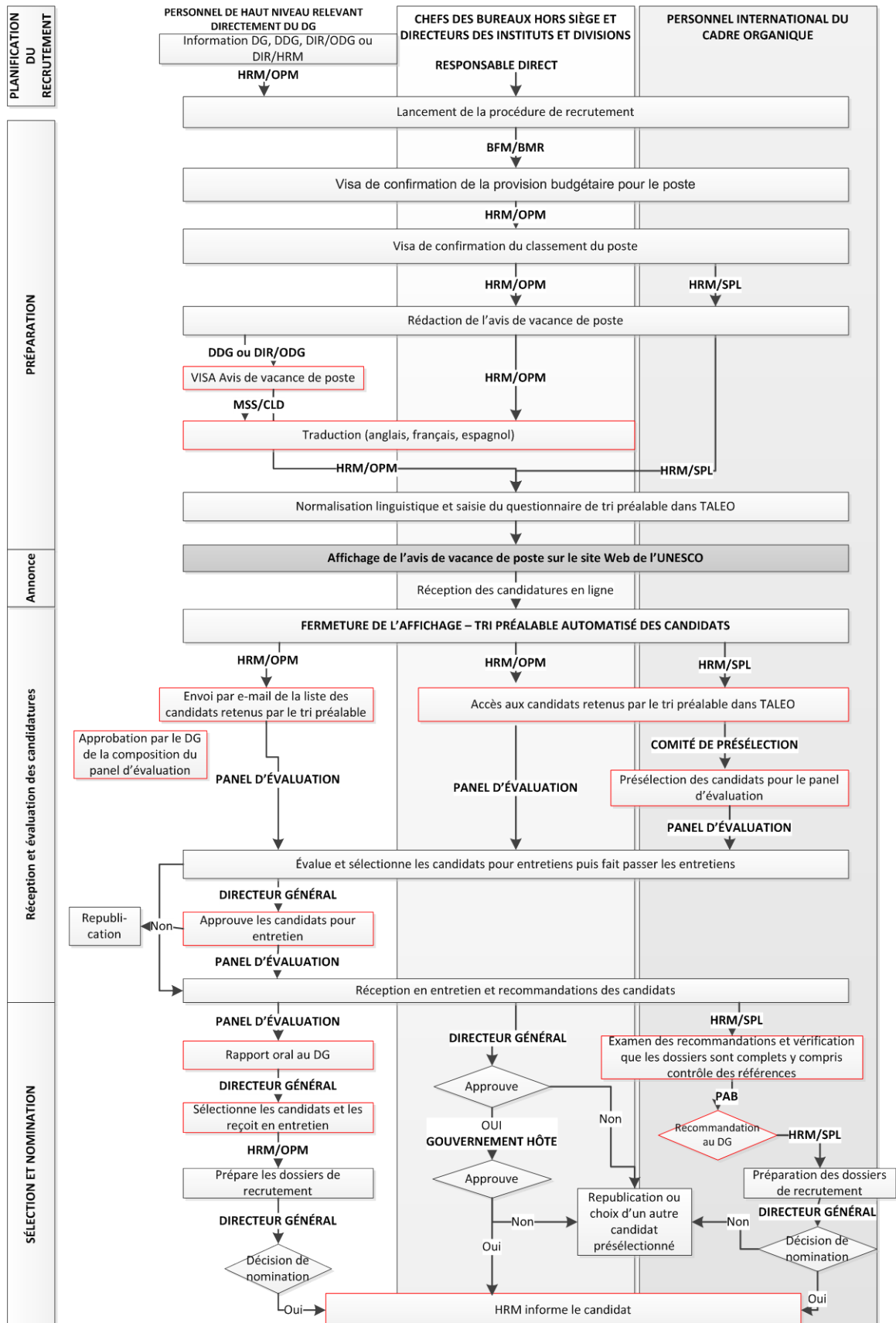
Figure 2. Durée des recrutements par classe en mois⁴



⁴ L'Équipe de direction (SMT) est un groupe officiel composé de hauts responsables qui, pour la plupart, relèvent directement du Directeur général ; les Directeurs (D) sont des membres du personnel de classe D-1 et D-2 qui ne relèvent pas directement du Directeur général (à l'exclusion des Chefs de bureau hors Siège qui ont rang de Directeur) ; les Chefs de bureau hors Siège (CBHS) sont en général des Directeurs et des membres du personnel de classe P-5 qui occupent des postes de rang supérieur dans les bureaux hors Siège de l'UNESCO ; le personnel du cadre organique (P) englobe le personnel des classes P-1 à P-5 (à l'exclusion des Chefs de bureau hors Siège).

36. Le déroulement des étapes du recrutement est illustré à la page suivante.

Figure 5. Vue d'ensemble de la procédure de recrutement



37. Pour les besoins de cet audit, nous avons étudié le processus de recrutement de la phase de la planification à celle de l'entrée en fonctions :

- Planification du recrutement
- Préparation du recrutement
- Annonce du poste
- Réception et évaluation des candidatures
- Sélection et nomination
- Entrée en fonctions.

38. L'audit a également servi à examiner le flux automatisé des opérations pour la procédure de recrutement et le contrôle des informations sensibles.

Phase I : Planification du recrutement

39. La planification du recrutement nécessite que les services employeurs réfléchissent à leurs besoins de personnel pour atteindre efficacement leurs objectifs actuels et à long terme. Notamment :

- projection des futurs besoins de personnel en termes de qualifications et de quantité pour la planification à moyen terme et les programmes de développement de compétences ;
- recensement des vacances de poste prévues et préparation du plan de recrutement assorti (i) d'un calendrier pour réduire la période de vacance ; (ii) mode d'annonce (par exemple pour atteindre un réservoir de candidats ciblés avec prise en compte des critères de diversité géographique et d'équilibre entre les sexes) et (iii) mode d'évaluation (par exemple examen écrit ou centre d'évaluation, entretien).

Problème 1 : La planification à moyen terme des effectifs n'est pas effective

40. Le récent audit externe de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (mars 2015)⁵ a souligné la nécessité pour l'UNESCO d'améliorer la planification de ses ressources humaines. Citant les conclusions selon lesquelles la vision stratégique des besoins en ressources humaines serait inadaptée, l'audit formule la recommandation suivante :

L'auditeur externe recommande de conduire d'ici la fin du biennium une revue des effectifs et services de soutien afin de déterminer : (i) la nature et le niveau de service que le Siège doit assurer, en termes de gestion des ressources humaines, aux structures de programme ; (ii) les services « cœur de métier/maîtres d'ouvrage » devant être conservés en interne ; (iii) les compétences spécifiques dont les services support ont besoin, en soi et dans la durée ; (iv) un plan d'accession à ces compétences-objectif incluant une programmation des recrutements nécessaires au regard de la cartographie actuelle et des plans de formation éventuels.

41. L'application de cette recommandation fait l'objet d'un suivi par le Commissaire aux comptes et IOS n'a pas reproduit les travaux ou la recommandation de l'audit.

42. Compte tenu du travail accompli par le Commissaire aux comptes et de ses recommandations, le présent rapport d'audit ne reprend pas les faiblesses sous-jacentes, mais s'appuie sur cette base en mettant l'accent sur le recrutement.

⁵ 196 EX/23.INF.3.

Problème 2 : L'absence de plans de recrutement entraîne des retards dans le recrutement

43. Les procédures décrites dans le Manuel des ressources humaines de l'UNESCO disposent qu'au début de chaque biennium HRM doit mener un exercice de planification avec chaque secteur/bureau/office dans le but :

- d'évaluer les besoins de personnel pour les deux années à venir ;
- de recenser les postes à pourvoir pendant cette période en précisant la date à laquelle chaque poste devrait devenir vacant ;
- de programmer conjointement le recrutement à ces postes ;
- de dresser une liste des postes à annoncer au cours des 18 à 24 mois à venir.

44. En mai et juin 2015, HRM/SPL a organisé des réunions de planification avec chaque secteur de programme pour parler des effectifs et recenser les postes du personnel de service et de bureau et les postes internationaux du cadre organique (P-1 à P-5) dont le recrutement était à prévoir. Les secteurs ont fait savoir à IOS que ces réunions avaient été très utiles, en les incitant à étudier de plus près leurs besoins de recrutement à venir. Toutefois, HRM n'a pas été capable de fournir à IOS des plans ou des analyses documentées résultant de ces réunions, et HRM n'a pas encore organisé de telles réunions avec les services centraux.

45. En ce qui concerne les précédentes réunions de planification coordonnées par HRM, il en reste peu de données archivées ou de mémoire institutionnelle pour recenser les recrutements à venir. HRM a expliqué qu'il se livrait périodiquement à un suivi des vacances à venir en se basant sur le nombre de titulaires de postes atteignant l'âge obligatoire de départ à la retraite et la durée standard des nominations aux postes de Chefs de bureau hors Siège, et communiquait ces données aux secteurs et services dans le cadre de réunions. D'autre part, HRM compile des données sur les taux de vacance et la durée des recrutements dans un tableau de bord publié sur l'Intranet. Ces informations une fois réunies constitueraient des éléments importants pour un plan de recrutement mieux formalisé des secteurs, services et bureaux hors Siège.

46. En raison de l'incohérence du processus de planification, les services employeurs manquent souvent de déclencher la procédure de recrutement suffisamment à l'avance pour empêcher que les postes restent non pourvus pendant de longues périodes. Selon l'évaluation par IOS des politiques et des pratiques de recrutement de l'UNESCO de 2009, dans seulement 39 % des cas, les services employeurs ont lancé la procédure de recrutement avant que le poste ne devienne vacant. Les données actuelles montrent que globalement des progrès ont été accomplis dans ce domaine, puisque 66 % des recrutements récents ont été lancés avant que le poste ne soit vacant. Toutefois, cette tendance positive n'est pas constante dans l'ensemble de l'Organisation – en particulier en ce qui concerne les postes du cadre organique. Par exemple, le Tableau 4 montre que pour ces postes plus de 50 % des procédures ne sont pas lancées avant que le poste ne soit vacant. L'analyse montre qu'en moyenne ces recrutements tardifs démarrent quatre mois après que le poste ne soit devenu vacant, ce qui entraîne de longues période où le poste n'est pas pourvu ou le recours à des solutions provisoires pour en assurer les fonctions.

Tableau 4. Lancement du recrutement par classe du poste

Classe/Catégorie de personnel	P	HOFO	D	SMT
Nombre de postes étudiés	21 ⁶	10	5	8
Recrutement lancé avant la vacance du poste	48 %	80 %	80 %	88 %
Recrutement lancé après la vacance du poste	52 %	20 %	20 %	13 %

47. Même quand le recrutement est commencé avant que le poste ne devienne vacant, on relève une période pendant laquelle le poste n'est pas pourvu, ce qui signifie qu'il faut planifier plus en amont pour parvenir à recruter rapidement.

Tableau 5. Durée moyenne pendant laquelle le poste n'a pas été pourvu pour les recrutements commencés avant la vacance du poste

Lancement de la procédure de recrutement avant la vacance du poste	P	CBHS	D	SMT
Nombre de mois écoulés entre le début de la procédure et la vacance du poste	3	4	7,5	7
Nombre de mois pendant lequel le poste est resté vacant	11	12	4	2

48. Dans ce domaine, les services employeurs ont exprimé leur besoins d'orientations globales de la part de HRM afin de pouvoir anticiper les principales étapes de la procédure et de faire un meilleur usage de l'outil de recrutement Taleo. Ainsi, certains d'entre eux ont expliqué qu'il leur serait utile d'anticiper la phase d'évaluation en constituant le comité de présélection et le panel d'évaluation en amont de la procédure. Ces étapes interviennent généralement après que HRM a communiqué la liste des candidats retenus à l'issue du tri préalable. Bien qu'il existe un aide-mémoire dans le Manuel des ressources humaines, il remonte à 2009 et la plupart des services employeurs n'ont pas connaissance de son existence. Les services employeurs ont également expliqué qu'ils ne savaient pas comment utiliser l'outil ni ce qui devait être enregistré dans le système. L'outil n'est pas intuitif pour les utilisateurs, et le Manuel des ressources humaines n'a pas été mis à jour pour rendre compte des révisions apportées aux procédures. En outre, bien que HRM conseille oralement les utilisateurs à titre individuel et à la demande, ce fonctionnement est chronophage et il n'existe aucun guide qui puisse contribuer à une compréhension commune et un usage cohérent de l'outil.

Recommandation 1 :

Nous recommandons que HRM attribue clairement des responsabilités et des ressources en vue de faciliter la planification des recrutements dans l'ensemble de l'Organisation. Cela nécessiterait des outils et des modèles afin de définir des étapes et des échéances pour les recrutements prévus et éviter que des postes restent longtemps non pourvus. Dans le cadre de la planification, il faudrait réfléchir en amont aux exigences du poste et aux éventuels besoins particuliers du recrutement, tels qu'un mode de publication plus proactif de l'annonce (revues professionnelles, par exemple) en cas de recrutement externe et aux méthodes spéciales d'évaluation des candidats (centres d'évaluation ou examens écrits, par exemple). En outre, HRM devrait fournir aux services employeurs un guide normalisé sur l'utilisation de Taleo et les données à saisir dans le système et mettre à jour l'aide-mémoire des étapes de la procédure de recrutement.

Priorité
haute

⁶ Seules les données de 2015 sont prises en compte, les données de 2014 concernant le lancement des procédures de recrutement aux postes du cadre organique ont été considérablement faussées par la suspension des recrutements et l'exercice de redéploiement.

Plan d'action et date de mise en œuvre visée :

- (i) HRM formalisera le mécanisme de planification actuel avec les secteurs, y compris les outils/modèles en tenant compte des besoins particuliers. Cela fait déjà partie du plan d'action prioritaire dans le cadre de la Stratégie de gestion des ressources humaines (figurant à l'annexe III du document 197 EX/5 Partie V). Échéance : juin 2016.
- (ii) Des guides conviviaux et normalisés sur l'utilisation de Taleo seront fournis par HRM à l'intention des responsables employeurs. Échéance : mars 2016.
- (iii) HRM met la dernière main à un cadre de contrôle détaillé de la procédure de recrutement (conformément à la recommandation du Commissaire aux comptes 186 EX/30 Partie IV). Ce cadre sera complété par un aide-mémoire des étapes de la procédure de recrutement. Échéance : octobre 2015.

Phase II : Préparation du recrutement (délai moyen : 85 jours)

49. La phase de préparation de la procédure de recrutement se compose des étapes suivantes :

- Mise à jour de la description de poste (Service employeur)
- Confirmation du budget pour le poste (BFM)
- Classement du poste (HRM)
- Élaboration du projet d'avis de vacance de poste et des qualifications requises (Service employeur)
- Approbation de l'annonce de vacance de poste et rédaction du questionnaire de tri préalable (HRM).

50. La préparation du recrutement prend en moyenne **86** jours pour les postes du cadre organique, **110** jours pour les postes de Chefs de bureau hors Siège, **103** jours pour les postes de Directeurs et **36** jours pour les postes de l'Équipe de direction. Le Tableau 6, ci-dessous, récapitule les délais associés à chaque étape principale de cette phase pour les postes du cadre organique.

Tableau 6. Délai écoulé en jours entre les principales étapes de la préparation du recrutement

Durée moyenne de la préparation d'un recrutement :	Jours
Du lancement de la procédure à la publication de l'avis de vacance de poste	86
De la date de lancement à l'approbation par BFM	6
De l'approbation par BFM à l'approbation du classement du poste	11
De l'approbation du classement à la publication de l'avis de vacance de poste	72

51. Il faut en moyenne près de trois mois pour terminer cette phase, qui comprend des dispositifs de contrôle suffisants pour garantir que (i) des fonds sont disponibles pour financer le poste, (ii) la description du poste est actualisée et correspond à la classe adaptée et (iii) l'avis de vacance de poste à publier suit une présentation normalisée. Cependant, des améliorations sont encore nécessaires pour rationaliser la procédure et réduire les délais, notamment :

- Simplifier le flux des opérations et améliorer l'outil automatisé utilisé pour administrer la phase de préparation du recrutement.
- Terminer l'initiative en cours visant à mettre en place des descriptions de poste génériques pour certaines catégories de postes.
- Orienter et formaliser la politique en matière de définition de la formation requise (ce qui pourrait réduire le délai entre le classement du poste et la publication de l'avis de vacance qui est de deux mois).

Problème 3 : L'outil utilisé pour lancer les recrutements n'est pas flexible

52. HRM a mis en place le flux de gestion organisationnelle, un outil automatisé pour consigner les actions relatives aux postes (par exemple : création, modification et suppression) et demander l'autorisation de publier les avis de vacance. C'était une bonne initiative pour mieux gérer et suivre les charges de travail, suivre l'état d'avancement et détecter les retards dans la phase de préparation des recrutements et y remédier.

53. L'objectif était d'automatiser le processus sur support papier utilisé pour lancer les recrutements et de prendre d'autres mesures relatives aux postes. Cependant, HRM n'a déployé l'outil de gestion organisationnelle qu'au niveau des secteurs de programme. Celui-ci ne s'est pas avéré suffisamment flexible, techniquement fiable et facile d'utilisation pour s'adapter à l'évolution des besoins des utilisateurs. De ce fait, les services liés au programme et les services internes continuent d'utiliser le support papier (à savoir le formulaire HR 5-3, « Demande en vue d'un mouvement de personnel ») pour lancer les recrutements. Dans ce formulaire sont consignées les autorisations de différents services, notamment : (i) BFM, chargé de confirmer que des fonds sont disponibles ; et (ii) HRM/OPM, chargé de confirmer que la description de poste est à jour et que le poste est convenablement classé.

54. En outre, l'outil de gestion organisationnelle exige – selon un ordre séquentiel – trois visas du secteur employeur (responsable du recrutement, attaché d'administration et ADG ou Directeur), deux de BFM et trois de HRM. Les services employeurs s'interrogent sur la nécessité d'obtenir le visa de BFM au début du processus de recrutement, puisque ce visa est encore demandé après la décision de nomination et avant la nomination effective aux postes de catégorie P. Compte tenu du délai nécessaire à l'achèvement d'un recrutement, il est possible que le premier visa de BFM soit obsolète ou redondant. Bien que BFM ait accepté de supprimer la première étape de validation, cela n'a pas été fait en raison de la complexité de l'outil de gestion organisationnelle. Les étapes de validation ne peuvent pas être supprimées et l'enchaînement des opérations ne peut pas être ajusté ni redirigé vers les étapes appropriées.

55. Ainsi, l'enchaînement des opérations n'est plus adapté aux procédures et aux besoins fonctionnels actuels. Il impose un processus séquentiel inutile qui retarde les recrutements et a conduit à des pratiques incohérentes entre les secteurs de programme et les services centraux et en leur sein. L'absence de normes de service claires pour mener à bien chaque étape a permis aux retards de se perpétuer.

Recommandation 2 :

Nous recommandons que HRM, en collaboration avec BFM et KMI, améliore l'enchaînement des opérations et l'outil de gestion connexe pour mettre à jour les données du poste, notamment pour la préparation des recrutements, afin de mettre en place des normes de service claires et de remplacer, dans la mesure du possible, les étapes séquentielles par des examens et autorisations concomitants. Cela supposera peut-être de remplacer l'outil automatique compte tenu de sa rigidité. La validation actuelle par BFM dans la phase de préparation doit être éliminée si les limitations d'effectifs nuisent à la rapidité de la validation.

Priorité
moyenne

Plan d'action et date de mise en œuvre visée :

KMI a indiqué que l'application automatisée en place devait être développée sur une autre plateforme. HRM, en collaboration avec BFM, les utilisateurs finals et KMI, participera à l'élaboration des spécifications fonctionnelles et, sous réserve de disponibilité des ressources budgétaires nécessaires, remplacera l'outil automatisé actuel pour les actions liées aux postes. Échéance : décembre 2017.

Problème 4 : L'initiative relative aux descriptions de poste génériques a été lancée sans qu'une date de fin soit fixée

56. En 2009, la Directrice générale, par le biais d'un mémo de DIR/HRM, a demandé à tous les administrateurs de veiller à ce que les descriptions et avis de vacance des postes P-1 à P-4 des bureaux nationaux et multipays reflètent les responsabilités générales des secteurs de programme concernés. À cet effet, HRM devait passer en revue, en coopération avec les secteurs de programme, les descriptions de poste actuelles afin de les modifier en conséquence.

57. Dans le cadre d'une initiative similaire, les secteurs ED et SHS, en collaboration avec HRM, ont mis en place des descriptions de poste génériques pour les postes de spécialiste de programme basés au Siège. Depuis 2011, HRM s'emploie à mettre en place et actualiser des descriptions de poste génériques pour les groupes professionnels les plus nombreux de l'Organisation. Depuis 2011, HRM, en collaboration avec les secteurs et services concernés, a mis en place des descriptions de poste génériques couvrant environ 460 postes et estime que le profil de 400 autres postes peut donner lieu à une description de poste générique. Cependant, quatre ans après le lancement de cette initiative, aucun plan clair ne prévoit quand les 400 postes restants seront examinés.

58. HRM a besoin de ressources supplémentaires (personnel ou fonds pour recruter des consultants) pour mener à bien cette initiative. Alors que la charge de travail de l'unité qui en a la responsabilité a augmenté en raison des tâches supplémentaires qui lui ont été assignées, les dépenses liées au recrutement de consultants extérieurs a diminué de moitié du fait des contraintes financières. À la suite de la réorganisation de HRM en mai 2014, il n'existe plus d'unité qui se consacre spécifiquement au classement des postes et à l'élaboration de descriptions de poste génériques⁷. Une nouvelle Unité de la structure organisationnelle, de la gestion des postes de direction et du soutien (HRM/OPM) s'est vu confier ces responsabilités ainsi que celles du recrutement et de la mobilité aux postes de direction. L'Unité a hiérarchisé ses tâches en fonction de leur caractère sensible ou non et de l'urgence, et la rédaction de descriptions de poste génériques est généralement considérée comme non prioritaire.

59. Les descriptions de poste génériques bien rédigées présentent plusieurs avantages. Elles établissent un ensemble commun de compétences pour les catégories de poste à différents niveaux, simplifient et normalisent le processus de classement, et peuvent accélérer le processus de recrutement.

Recommandation 3 :

Nous recommandons que HRM recense les postes dont la description unique pourrait devenir générique et établisse un plan assorti d'un calendrier ainsi que des responsabilités et des ressources nécessaires pour faire progresser cet exercice pour tous les postes répertoriés.	Priorité élevée
--	-----------------

Plan d'action et date de mise en œuvre visée :

En collaboration avec les secteurs ou services concernés, HRM recensera les postes susceptibles de se prêter à une description de poste générique, établira un plan assorti d'un calendrier ainsi que des responsabilités et ressources nécessaires à sa mise en œuvre, en accordant la priorité aux groupes professionnels les plus nombreux, avec la participation technique et la contribution des secteurs et services concernés. Des effectifs supplémentaires au sein de HRM seront nécessaires à la mise en œuvre de cette recommandation. Échéance : décembre 2017.

⁷ DG/Note/14/19.

Problème 5 : Les directives en vigueur concernant la détermination du niveau de formation requis ne sont pas clairement définies ni systématiquement appliquées lors de l'élaboration des avis de vacance.

60. La disposition 104.2 (b) du Règlement du personnel prévoit qu'un candidat à un poste du cadre des services organiques doit posséder un grade universitaire ou une expérience équivalente ainsi qu'une bonne connaissance de l'une des langues de travail du Secrétariat. Le Règlement du personnel ne prévoit aucune condition particulière à cet égard pour l'emploi des membres du personnel de rang supérieur (postes de directeur et au-delà).

61. Le Manuel des ressources humaines de l'UNESCO (Chapitre 5.3, paragraphe 2) énonce que les candidats à des postes du cadre organique et de rang supérieur doivent normalement être titulaires au minimum d'un diplôme universitaire de haut niveau (Maîtrise ou équivalent) dans un domaine d'études en rapport avec les fonctions spécifiées dans l'avis de vacance de poste. Ces critères standard ont été établis en 2009 et sont cités dans des rapports comparant l'UNESCO à d'autres institutions (par exemple : JIU/NOTE/2012/2).

62. Au cours de l'audit, HRM a souligné que les critères de niveau d'études plus stricts cités dans le Manuel pouvaient être considérés comme contradictoires avec le Règlement du personnel, qui primerait. IOS estime probable que cette disposition du Règlement du personnel visait à établir un ensemble de prescriptions minimum sur lesquelles le Manuel des ressources humaines se baserait.

63. Le Manuel des ressources humaines énonce aussi le niveau minimum d'expérience professionnelle requis pour chaque classe des postes du cadre organique.

Tableau 7. Critères standard appliqués pour pourvoir les postes internationaux du cadre organique

Classe	Nombre minimum d'années d'expérience professionnelle pertinente	Niveau d'études
P-1/P-2	Moins de deux années Moins d'une année si le candidat est titulaire d'un doctorat	Diplôme universitaire du niveau du master dans le domaine concerné ou qualification professionnelle équivalente
P-2	Deux à quatre années, dont une de préférence acquise au niveau international	
P-3	Quatre à sept années, dont de préférence deux années acquises au niveau international	
P-4	Sept à dix années d'expérience professionnelle à des niveaux de responsabilité croissante, dont de préférence trois à cinq années d'expérience au niveau international	
P-5	Dix à 15 années d'expérience pertinente à des niveaux de responsabilité croissante, dont de préférence cinq à sept années d'expérience acquise au niveau international	

Source : Manuel des ressources humaines.

64. Le Manuel des ressources humaines prévoit des dérogations par rapport aux critères standard de niveau de formation dans les cas où le responsable employeur estime que, pour tel ou tel groupe professionnel, la condition d'un diplôme universitaire supérieur peut être remplacée par une combinaison de qualifications, certification et expérience professionnelle pertinentes. Dans ce cas, il doit consulter HRM lorsqu'il établit l'avis de vacance de poste. Il convient de noter que le

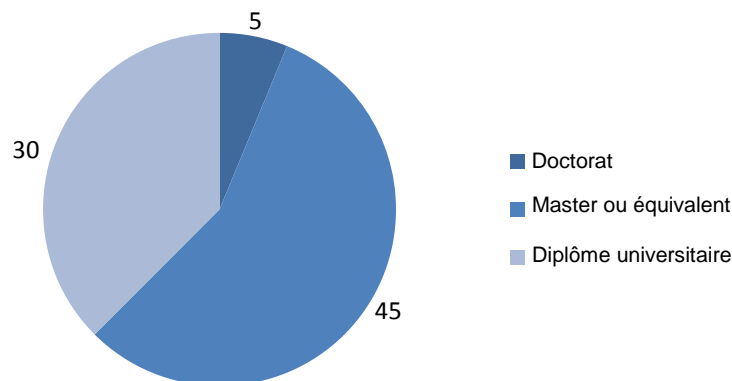
Manuel RH ne précise pas le nombre d'années ou le niveau d'expérience professionnelle pertinente correspondant à un diplôme supérieur.

65. Bien que l'UNESCO respecte les critères susmentionnés relatifs au nombre minimum d'années d'expérience professionnelle pertinente lors du recrutement aux postes du cadre organique et de rang supérieur, des améliorations sont nécessaires pour garantir une interprétation et une application cohérentes des critères relatifs au niveau de formation.

Postes du cadre organique

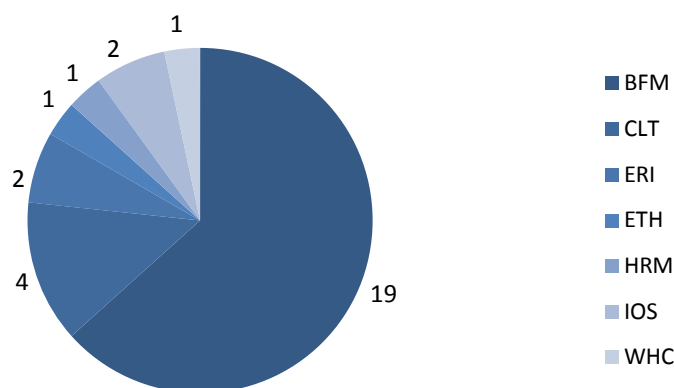
66. Le graphique ci-après récapitule le niveau de formation minimum requis figurant dans tous les avis de vacance destinés à pourvoir les postes du cadre organique à l'UNESCO, de janvier 2014 à mai 2015.

Graphique 3. Niveau de formation requis pour les recrutements aux postes du cadre organique en 2014-2015



67. Les 30 cas dans lesquels le niveau de formation requis est inférieur au critère standard de possession d'un diplôme supérieur sont répartis dans plusieurs secteurs et services ; cependant, la plupart d'entre eux concernent le Bureau de la gestion financière.

Graphique 4. Dérogations par rapport à la politique de recrutement des ressources humaines



68. HRM a expliqué que le diplôme supérieur pouvait être remplacé par une combinaison d'autres qualifications pertinentes lorsque le secteur/bureau employeur le demande pour tel ou tel groupe professionnel. Cette pratique est conforme au Point 5.3 du Manuel RH. Le but est de

s'adapter aux exigences d'un emploi particulier, pour lequel un diplôme supérieur n'est pas essentiel et s'avère secondaire par rapport à d'autres qualifications.

69. BFM a expliqué que les 19 postes susmentionnés concernaient principalement des administrateurs du budget, des finances et de l'administration, exerçant généralement hors Siège. Exiger, pour tout niveau d'études, un grade universitaire était une décision délibérée qui visait à permettre aux candidats intéressés disposant d'une expérience professionnelle pertinente mais pas nécessairement titulaires d'un diplôme supérieur de postuler. Il s'agissait principalement de postes de début de carrière de la catégorie professionnelle qui laissent des possibilités d'évolution de carrière au personnel en poste. BFM a également expliqué que tous les membres du personnel devaient acquérir la certification professionnelle type une fois en poste.

70. Dans deux cas, les postes à BFM exigeaient des qualifications reconnues en comptabilité plutôt qu'un diplôme supérieur. De même, pour les postes à IOS, des qualifications internationalement reconnues en matière d'audit ont remplacé le critère du diplôme supérieur au niveau P-3 et ont constitué une qualification souhaitable au niveau P-1/P-2. Comme pour BFM, tous les membres du personnel en début de carrière du secteur de l'audit sont censés acquérir la certification professionnelle nécessaire en matière d'audit une fois en poste.

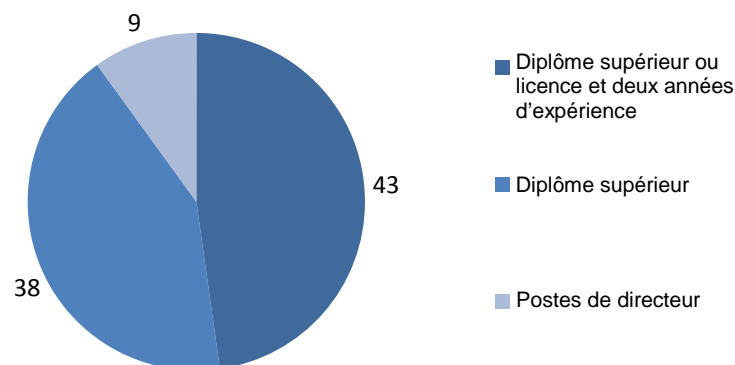
71. S'agissant des deux postes à ERI, des qualifications techniques et une expérience dans le domaine des technologies de l'information étaient requises à la place du diplôme supérieur – des exceptions conformes au Manuel RH.

72. En ce qui concerne les quatre postes à CLT et le poste au WHC, les avis de vacance ne spécifiaient pas d'expérience ou de qualifications susceptibles de remplacer le diplôme supérieur. Lors de la rédaction de ces avis de vacance, HRM/SPL a conseillé à CLT de rester cohérent avec d'autres avis de vacance récemment publiés. CLT a expliqué qu'exiger un grade universitaire au lieu d'un diplôme supérieur dans ces cas précis offrait une possibilité d'avancement aux fonctionnaires en poste dont les performances étaient satisfaisantes et dont l'évaluation montrait qu'ils étaient prêts à exercer des fonctions à un grade supérieur, malgré le fait qu'ils ne possédaient pas de diplôme supérieur. Cette pratique n'était pas conforme au Point 5.3 du Manuel RH.

73. IOS n'est pas parvenu à trouver de raisons précises pour lesquelles les avis de vacance de deux postes des services centraux (HRM et Bureau de l'éthique) se contentaient d'exiger un grade universitaire. Ces deux avis de vacance, bien que non contraires au Règlement du personnel, n'étaient pas conformes au Point 5.3 du Manuel RH. Cependant, les candidats nommés, titulaires d'un diplôme supérieur, répondaient aux critères de niveau de formation mentionnés dans le Manuel.

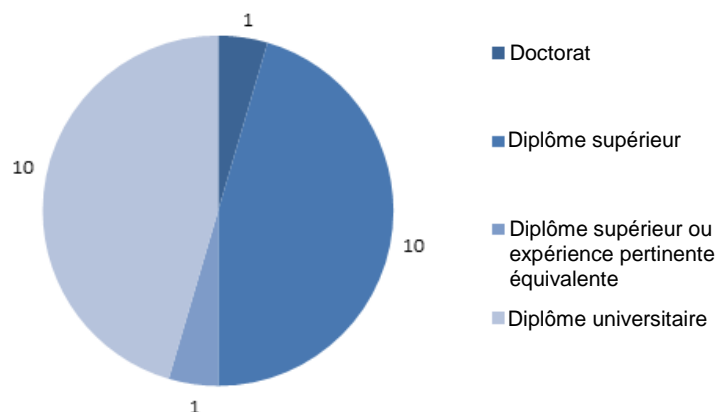
74. En ce qui concerne les critères de niveau de formation pour les postes du cadre organique, les pratiques varient au sein du système des Nations Unies. Certaines organisations ont adopté une approche plus flexible, en vertu de laquelle les candidats doivent être titulaires soit (i) d'un diplôme supérieur, soit (ii) d'une licence assortie d'une expérience professionnelle. Le graphique ci-après montre ce qu'il en est dans les avis de vacance récents du système des Nations Unies :

Graphique 5. Niveau de formation minimum requis dans les avis de vacance récents des postes du cadre organique dans d'autres organisations du système des Nations Unies (postes ouverts au recrutement en juin 2015)



75. Le graphique ci-après récapitule les critères de niveau de formation visés dans les avis de vacance pour le recrutement des directeurs de l'UNESCO de janvier 2014 à mai 2015.

Graphique 6. Niveau d'études minimum requis pour les postes de directeur à l'UNESCO (janvier 2014 à mai 2015)



76. Comme le montre le graphique ci-dessus, 11 des 22 avis de vacance pour des postes de directeur respectaient ou dépassaient les critères de niveau de formation exigés dans le Manuel RH, et 11 étaient inférieurs à la norme établie. Dix des 11 dérogations concernaient des postes de directeur d'unité hors Siège. HRM a expliqué que, à ce niveau, dans les unités hors Siège, une expérience avérée des candidats était plus importante que leur niveau d'études, achevées, en principe, de nombreuses années auparavant. Les postes de directeur d'unité hors Siège relèvent donc d'une catégorie pour laquelle la décision a été prise de mettre l'accent sur l'expérience pertinente plutôt que sur la possession d'un diplôme supérieur. En ce qui concerne la publication, en 2014, de l'avis de vacance du poste de directeur de HRM, qui exigeait un diplôme supérieur ou une vaste expérience professionnelle équivalente, ce critère était conforme à l'avis de vacance précédent pour ce poste en 2010, et la candidate retenue est titulaire d'un diplôme supérieur.

77. En ce qui concerne le niveau de formation requis pour les postes de directeur, les pratiques varient au sein du système des Nations Unies. Les avis de vacance des postes de directeur au Secrétariat de l'ONU exigent en principe soit (i) un diplôme supérieur, soit (ii) une licence assortie d'un certain nombre d'années d'expérience. Cependant, d'autres organisations du système,

comme l'OMS, la FAO, le FIDA, l'OIT ou le PNUD, exigent habituellement au moins un diplôme supérieur au niveau des directeurs.

Postes de sous-directeur général

78. En ce qui concerne les postes de sous-directeur général (ADG), l'UNESCO annonce publiquement les avis de vacance et indique les qualifications particulières requises. À cet égard, l'Organisation soutient favorablement la comparaison avec d'autres organismes du système des Nations Unies, où les nominations à ce niveau sont considérées comme politiques et ne sont pas soumises à un processus de recrutement transparent exigeant des qualifications précises. Cette exigence est de nature à prémunir l'Organisation contre le risque d'influence politique injustifiée, puisque les personnes nommées doivent posséder toutes les qualifications requises dans l'avis de vacance.

79. Depuis 2013, l'UNESCO a publié sept avis de vacance pour des postes d'ADG (SC, SHS, CLT, CI, COI, AFR et BSP). Pour six d'entre eux (SC, SHS, CLT, CI, AFR et BSP), le niveau de formation requis était « un diplôme supérieur ou une expérience professionnelle équivalente ». Dans ces six avis de vacance, un doctorat dans un domaine pertinent était jugé souhaitable mais non obligatoire. En ce qui concerne le poste à la COI, l'avis de vacance exigeait « un diplôme universitaire supérieur, de préférence du niveau du doctorat ». L'Annexe I décrit dans le détail les qualifications exigées dans les avis de vacance des postes d'ADG de 2000 à 2015, tandis que l'Annexe II présente les qualifications effectives des titulaires des postes.

80. Avant 2013, tous les avis de vacance des postes d'ADG exigeaient un diplôme supérieur. Dans un cas (ADG/CLT), un doctorat ou un diplôme équivalent était requis (voir Annexe I). Compte tenu de ce qui précède, il est clair qu'un changement de pratique est intervenu en 2013, qui a abaissé le niveau minimum d'études requis pour les postes d'ADG. Cependant, aucune décision ou révision officielle de la politique en place n'atteste ce changement. Les responsables de HRM ont expliqué à IOS qu'accepter « une expérience professionnelle équivalente » à la place du diplôme supérieur visait à (i) élargir le vivier de candidats, (ii) mettre davantage l'UNESCO en conformité avec le Secrétariat de l'ONU et (iii) faciliter la mobilité interinstitutions.

81. IOS a recensé six avis de vacance récents au niveau des sous-directeurs généraux dans d'autres organisations du système (Secrétariat de l'ONU, PNUE, OMPI et FAO). Dans quatre de ces six avis de vacance, aucun niveau de formation n'était précisé. Deux avis exigeaient un diplôme universitaire supérieur mais précisaient aussi qu'une expérience professionnelle équivalente pouvait s'y substituer. Ainsi, si le niveau minimum d'études requis des ADG à l'UNESCO a généralement baissé ces dernières années, cette situation n'est pas propre à l'UNESCO.

Recommandation 4 :

Nous recommandons que HRM clarifie, formalise et diffuse la politique relative au niveau de formation requis pour le recrutement des membres du personnel du cadre organique et de rang supérieur à l'UNESCO pour garantir une interprétation et une application cohérentes de cette politique.	Priorité élevée
---	-----------------

Plan d'action et date de mise en œuvre visée :

Ces dispositions seront étudiées dans le cadre de l'examen de la Politique en matière de recrutement, déjà amorcé. Les dispositions du Manuel et du Règlement du personnel devront être révisées et des consultations devront donc être menées avec l'ACPP et les associations du personnel, ainsi que les principales parties prenantes. Échéance : décembre 2016.

Problème 6 : Les directives du Bureau de l'éthique relatives au recrutement sont sommaires

82. La Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016 confiée à HRM, en consultation avec le Bureau de l'éthique, le soin d'élaborer et de mettre en œuvre une politique sur les conflits d'intérêts et les questions de même ordre.

83. Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne le Programme de déclaration d'intérêts et la politique relative aux cadeaux, mais on ne constate pas d'avancée notable dans l'élaboration d'une politique de gestion des conflits d'intérêt. En conséquence, l'UNESCO s'appuie sur les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, plus générales, pour orienter les membres du personnel au sujet des éventuels conflits d'intérêts dans les processus de recrutement.

84. Ces normes de conduite décrivent en des termes généraux les situations dans lesquelles un conflit d'intérêts peut survenir. La notion de conflit d'intérêts est définie au paragraphe 23 de ces normes : « Il y a conflit d'intérêts lorsque les intérêts personnels d'un fonctionnaire international entrent en concurrence avec l'exercice de ses fonctions ou compromettent l'intégrité, l'indépendance et l'impartialité que lui impose sa qualité de fonctionnaire international. L'expression « conflit d'intérêts » désigne notamment les situations où un fonctionnaire international pourrait tirer indûment profit, directement ou indirectement, de son appartenance à l'organisation qu'il sert, ou permettre à un tiers de le faire. Un tel conflit peut découler des rapports personnels ou familiaux que le fonctionnaire entretient avec des tierces parties, des particuliers, des bénéficiaires ou des institutions extérieures au système des Nations Unies ».

85. Les Normes de conduite énoncent également : « [d]ès qu'il survient, un conflit ou conflit potentiel d'intérêts doit être signalé, puis traité et réglé au mieux des intérêts de l'Organisation ». Ce devoir de signalement des conflits d'intérêts potentiels doit être considéré comme faisant partie du comportement général requis d'un fonctionnaire international, notamment de qualités telles que l'honnêteté, la bonne foi, l'impartialité et l'incorruptibilité, énoncées au paragraphe 5 des Normes. Ces qualités sont jugées aussi fondamentales que celles de compétence et d'efficacité.

86. Un conflit d'intérêts personnel peut survenir à n'importe quel moment du processus de recrutement. Ce serait par exemple le cas si une personne ayant contribué à définir les qualifications requises citées dans un avis de vacance de poste présentait ensuite sa candidature à ce poste. C'est un risque propre à la rédaction et à l'approbation des avis de vacance des postes de rang supérieur, en particulier les postes de DDG, d'ADG et de directeur de bureau ou d'office. Pour ces postes, la politique de l'UNESCO énonce que l'élaboration des avis de vacance incombe à HRM en collaboration avec ODG (Point 5.3.B du Manuel des ressources humaines). Si des membres du personnel de HRM ou d'ODG étaient candidats à de tels postes, un conflit d'intérêts pourrait survenir et devrait être signalé, traité et réglé.

87. Si les principes sont clairs et que tous les membres du personnel ont toujours le devoir de signaler les conflits d'intérêts potentiels, l'UNESCO ne dispose pas de procédures, directives ou mécanismes spécifiques pour gérer les conflits d'intérêts dans le cadre des recrutements. Cela accroît le risque que les conflits d'intérêts réels ou potentiels dans ce cadre ne soient pas systématiquement interprétés de la même manière et résolus concrètement.

Recommandation 5 :

Nous recommandons que HRM, en collaboration avec le Bureau de l'éthique, établisse, formalise et diffuse une politique et des directives pour recenser et traiter les conflits d'intérêts en ce qui concerne le recrutement des membres du personnel. Celles-ci pourraient être intégrées dans une politique plus globale sur les conflits d'intérêts, selon ce qui sera considéré approprié.

Priorité
moyenne

Plan d'action et date de mise en œuvre visée :

Accepté. Échéance : En consultation avec le Bureau de l'éthique.

Phase III : Annonce des vacances de postes (délai moyen : 30 jours en interne/60 jours en externe)

Point 7 : Les délais imposés pour l'annonce des vacances de postes retardent le recrutement

88. Le Statut et Règlement du personnel, ainsi que le Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, fixent le délai dont dispose l'UNESCO pour annoncer une vacance de poste. Les postes ouverts au recrutement interne sont affichés pendant un mois⁸ et ceux ouverts aux candidats externes restent affichés pendant une période minimum de deux mois⁹. La plupart des postes de niveau P-1 à P-5 sont affichés en interne et, si aucun candidat approprié n'est identifié, ils sont ensuite affichés en externe (soit au total plus de 90 jours d'affichage dans certains cas). Lorsqu'il est raisonnablement prévisible qu'aucun candidat qualifié ne pourra être identifié en interne, la Directrice générale peut autoriser l'affichage simultané d'un poste en interne et en externe pendant 60 jours, afin d'accélérer le processus de recrutement.

89. Lorsqu'un affichage externe est nécessaire suite à un recrutement interne infructueux, le processus prend beaucoup plus de temps. Le Tableau 8 montre que ce dernier est rallongé de huit mois.

Tableau 8. Délai moyen requis entre l'annonce¹⁰ et la décision de la DG pour les postes de catégorie P, par type d'affichage

Type d'affichage des postes de catégorie P en 2014 et 2015	Nombre de mois
Affichages internes	8
Affichages internes suivis d'affichages externes	18
Affichages internes et externes simultanés	10

90. Le CCI, dans son rapport intitulé « Le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies : analyse comparative et cadre de référence »¹¹, a observé des variations importantes dans les périodes d'affichage parmi les organismes des Nations Unies. La moitié d'entre eux affichaient les vacances pendant un mois (OACI, OIT, FAO, OMI, ONUSIDA, UNICEF, UNRWA, OMPI et OMM) ou moins (PNUD, UNFPA, UNOPS, ONUDI et PAM). À l'inverse, le Secrétariat des Nations Unies affiche les vacances de postes permanents de la catégorie des administrateurs pendant deux mois, comme le font l'UIT et l'UNESCO pour les vacances externes.

91. Dans un souci d'efficacité, le CCI a recommandé aux organismes des Nations Unies qui ne l'avaient pas encore fait, de ramener la durée d'affichage des avis de vacance de poste à 30 jours maximum, et de solliciter quand il convient l'approbation des organes délibérants. Il convient de noter qu'à l'issue de son *évaluation de la politique et des méthodes de recrutement de l'UNESCO* menée en 2009, IOS avait également recommandé à l'Organisation d'annoncer certains postes vacants (par exemple, de niveau P-1 à P-5) en interne et en externe simultanément, et de réduire le temps d'affichage des postes à un mois.

92. Dans sa proposition à la 36^e session de la Conférence générale, HRM a proposé que, compte tenu des progrès technologiques et de la vitesse à laquelle HRM diffuse les avis de vacance de poste, l'obligation d'afficher les vacances pendant deux mois soit supprimée du Statut

⁸ Article 4.4 du Statut du personnel.

⁹ Article 4.3.2 du Statut du personnel.

¹⁰ La date à laquelle l'unité concernée demande officiellement, par le Formulaire HR 5-3 ou par la procédure automatisée, l'ouverture d'un recrutement.

¹¹ Document JIU/REP/2012/4 et document JIU/NOTE/2012/2 associé.

et Règlement du personnel¹². La Conférence générale a rejeté cette proposition de modification et a, de fait, renforcé cette exigence en soumettant le recrutement externe à une période d'affichage minimum de deux mois¹³. Au regard des plates-formes de publication et de candidature en ligne de l'UNESCO, et compte tenu des progrès constants en matière d'accès mondial à Internet réalisés depuis la 36^e session de la Conférence générale en 2011, cette période d'affichage obligatoire mérite d'être reconsidérée afin d'accélérer le recrutement du personnel. En outre, la pratique de l'affichage simultané en interne et en externe pendant un mois ne désavantagerait pas les membres du personnel déjà en poste qui sont candidats, ces derniers pouvant être évalués de manière appropriée durant la phase d'évaluation du recrutement.

Recommandation 6 :

Nous recommandons à HRM de proposer une révision du Statut et Règlement du personnel afin (i) de raccourcir la période d'affichage externe des vacances de poste et (ii) à titre expérimental, d'introduire un système de recrutement externe direct des postes afin d'éviter l'affichage séquentiel tout en préservant les droits du personnel correspondants.

Priorité
moyenne

Plan d'action et date prévue de mise en œuvre :

Ces dispositions feront partie de l'examen de la politique de recrutement, qui est déjà en cours. Les dispositions du Manuel et du Règlement du personnel devront être révisées, et des consultations devront donc être menées avec l'ACPP et les associations du personnel, ainsi qu'avec les principales parties prenantes.

En ce qui concerne le paragraphe (i), le raccourcissement de la période d'affichage nécessitera de modifier l'article 4.3.2 du Statut du personnel, ce qui exige l'approbation de la Conférence générale. Cette partie de la recommandation ne pourra être appliquée qu'après la prochaine Conférence générale, c'est-à-dire en novembre 2017. Échéance : décembre 2016 à l'exception du paragraphe (i) : novembre 2017.

Point 8 : Des progrès sont nécessaires pour atteindre les cibles de la représentation géographique et de l'équilibre entre les sexes

Représentation géographique

93. L'article 4.3.1 du Statut du personnel dispose que la composition du personnel de l'UNESCO doit reposer sur une base géographique aussi large que possible.

94. Malgré la cible globale fixée dans la Stratégie de l'UNESCO relative à la gestion des ressources humaines (2011), qui prévoit un objectif de 85 % d'États membres représentés au sein du Secrétariat à l'horizon 2016, la proportion d'États membres sous-représentés et non représentés augmente (voir le Tableau 9).

Tableau 9. Représentation géographique de l'UNESCO en juin 2005, 2010 et 2015

Année	Surreprésentés	À l'équilibre	Sous-représentés	Non représentés
2005	26	79	55	31
2010	26	77	53	37
2015	17	70	66	42

Source : 2005 : 172 EX/35, 2010 : 185 EX/INF.8 et 2015 : 38 C/INF.4.

¹² Paragraphe du document 36 C/38 « Statut et Règlement du personnel » modifié par la Conférence générale à sa 36^e session (2011) (36 C/Résolutions, p. 105).

¹³ La Conférence générale à sa 36^e session (2011) (36 C/Résolutions, p. 105).

95. Afin d'améliorer la représentation géographique, l'UNESCO ouvre le Programme des jeunes cadres aux candidats des États membres non représentés et sous-représentés. En 2009 et 2011, 21 membres du personnel ont été nommés par le biais de ce programme, et près de 77 % sont encore en poste à l'UNESCO. Les contraintes financières et la réorganisation ainsi que l'exercice de redéploiement qui ont suivi ont entraîné la suspension du programme en 2012. HRM l'a relancé en avril 2015, et prévoit que dix jeunes cadres rejoindront l'Organisation en 2016.

96. Les effectifs de l'UNESCO diminuent et cela a eu un impact négatif sur sa représentation géographique globale. Les cessations de service ont aidé à réduire le nombre d'États membres surreprésentés, mais elles ont également augmenté le nombre d'États membres non représentés et sous-représentés. L'UNESCO n'a recruté qu'un très petit nombre de candidats externes entre 2012 et le milieu de l'année 2014 ; par conséquent, la modification de la représentation géographique s'explique principalement par les départs de personnel¹⁴.

97. Alors que tous les administrateurs chargés du recrutement ont indiqué à IOS qu'ils tenaient compte de la répartition géographique dans leurs recrutements, et que le protocole de sélection de HRM transmis à la Directrice générale pour la nomination des candidats inclut des commentaires concernant l'impact que le choix des candidats recommandés aura sur la représentation géographique de l'UNESCO, les différents secteurs et services n'ont pas fixé de cibles pour améliorer la représentation géographique.

98. Bien que HRM surveille la représentation géographique et en rende compte, le meilleur moyen d'atteindre l'objectif de 85 % d'États membres représentés passe par une responsabilité partagée entre toutes les unités concernées.

Équilibre entre les sexes

99. En 2008, l'UNESCO s'était engagée à assurer un meilleur équilibre entre les sexes au sein de son Secrétariat aux postes de directeur et de fonctionnaire de rang supérieur, tel qu'indiqué dans le document 179 EX/5 Partie I :

« Conformément à la résolution 34 C/82 et à la décision 177 EX/50, le Directeur général a adopté un plan d'action en vue d'atteindre un taux de 50 % de femmes aux postes de directeur et de fonctionnaire de rang supérieur (D-1 et plus) d'ici à 2015, qui met en place des mesures visant à atteindre la parité à ce niveau de poste (D et plus) à l'horizon 2015. L'objectif de la parité doit être atteint dans le respect des dispositions de l'article VI de l'Acte constitutif de l'UNESCO, qui stipule que la considération primordiale en matière de nomination du personnel consiste à réunir les plus hautes qualités d'intégrité, d'efficacité et de compétence technique ; sous réserve de cette considération primordiale, les nominations se font sur la base géographique la plus large possible. »

100. HRM a élaboré un Plan d'action pour la parité entre les sexes¹⁵ reflétant les mesures à prendre. Ces mesures comprennent l'introduction d'une déclaration sur l'égalité des genres visant à encourager les femmes à se porter candidates et à atteindre un équilibre entre les sexes dans la composition des panels de sélection.

101. Depuis 2008, l'UNESCO a accompli d'importants progrès dans la réalisation de la parité entre les sexes aux postes de rang supérieur. En 2014-2015, deux-tiers des candidats nommés aux postes de directeur et d'ADG étaient des femmes. Ces dernières ont ainsi vu leur représentation s'améliorer à ce niveau, comme l'illustre le Tableau 10. Le nombre de femmes aux postes de rang supérieur a doublé, passant de 21 % en 2008 à 42 % en 2015.

¹⁴ Décision 189 EX/15.

¹⁵ 179 EX/5 Partie I.

102. Toutefois, malgré des mesures proactives en faveur de la parité entre les sexes, les données indiquent que l'UNESCO n'atteindra pas son objectif d'ici la fin de l'année 2015.

Tableau 10. Nombre et pourcentage de femmes parmi les membres du personnel (cadre organique et de rang supérieur)

Catégorie	Septembre 2015		Janvier 2008		Variation
	Nombre	%	Nombre	%	
DG	1	100%	0	0%	100%
DDG	0	0%	0	0%	0%
ADG	3	38%	1	10%	28%
D-2	11	65%	7	24%	41%
D-1	15	33%	14	22%	11%
D-1 et supérieur	30	42%	22	21%	104
P-5	44	36%	65	39%	-2%
P-4	97	47%	77	40%	7%
P-3	128	52%	138	58%	-5%
P-2	81	66%	124	60%	7%
P-1	1	100%	20	77%	23%
Cadre organique	351	51%	424	51%	0%
Total	381	50%	446	48%	2%

Source : STEPS et 179 EX/5 Partie I.

103. En 2012, l'UNESCO a gelé les recrutements suite aux contraintes budgétaires et les a repris à l'issue de l'exercice de redéploiement, en août 2014. Cela a freiné le plan visant à atteindre la parité entre les sexes dans les délais prévus.

104. L'UNESCO sera incapable de satisfaire son engagement envers le Conseil exécutif à temps.

Recommandation 7 :

Nous recommandons que HRM, dans le cadre de la planification des recrutements, fixe et attribue aux secteurs et services qui souhaitent recruter des objectifs assortis de dates précises afin d'améliorer à la fois la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes, et suive de près les progrès accomplis. Cette initiative devrait être coordonnée au moyen de pratiques d'affichage des postes plus proactives et ciblées.

Priorité moyenne

Plan d'action et date prévue de mise en œuvre :

Les cibles sur la représentation géographique et le genre seront mises en œuvre dans le cadre de la recommandation 1, avec la formalisation du mécanisme de planification des ressources humaines auprès des secteurs. En ce qui concerne les pratiques d'affichage des postes, celles-ci seront examinées dans le cadre de la recommandation 8 afin d'améliorer la portée de l'action de l'UNESCO, non seulement géographiquement, mais aussi en termes de profils/compétences. Échéance : juin 2016.

Point 9 : L'absence de ciblage proactif des avis de vacances limite le nombre de candidatures

105. En général, l'UNESCO affiche tous ses avis de vacances sur son site Web et en diffuse des listes électroniques aux membres du réseau Ressources humaines des Nations Unies. Pour les postes de directeur et de rang supérieur, ainsi que les postes de chefs des bureaux hors Siège ouverts aux candidats externes, l'UNESCO envoie également les avis de vacance aux délégations permanentes.

106. Bien que les vacances de poste de l'UNESCO attirent un grand nombre de candidatures (en moyenne, les postes du cadre organique affichés en 2015 ont reçu 215 candidatures), l'affichage des avis de vacances sur le site Web de l'UNESCO n'est pas idéal pour attirer un éventail de candidats suffisamment qualifiés pour les postes plus techniques. Dans certains cas, les administrateurs chargés du recrutement ont été obligés de réafficher les postes parce qu'il n'y avait pas assez de candidats qualifiés, ou qu'une réserve plus vaste de candidats était nécessaire pour soutenir les objectifs de représentation géographique ou d'équilibre entre les sexes.

107. Il est ressorti de l'évaluation de la politique et des méthodes de recrutement de l'UNESCO menée par IOS en 2009 que le fait d'annoncer les vacances de poste uniquement sur le site Web de l'UNESCO limitait la portée du processus de recrutement et risquait d'avoir pour conséquence que des candidats hautement qualifiés ne soient pas informés de l'ouverture d'un poste. L'évaluation a recommandé de diffuser les avis de vacances au-delà du site Web de l'UNESCO, par exemple dans les revues professionnelles, sur les sites Web professionnels et plus largement dans les magazines à grande distribution.

108. Dans son plan d'action visant à mettre en œuvre la recommandation de 2009, HRM a tout d'abord entrepris d'annoncer les vacances de poste de l'UNESCO dans les publications et les magazines professionnels, et plus largement sur des sites Web spécialisés, afin d'attirer des candidats hautement qualifiés. Dans une mise à jour ultérieure en 2010, HRM a transféré cette responsabilité aux secteurs en raison de son manque de connaissance des réseaux et des partenaires de ces derniers, et estimant que les secteurs étaient les mieux placés pour identifier des sources de médias alternatives permettant un affichage ciblé.

109. De janvier 2014 à juin 2015, l'UNESCO a publié neuf avis de vacances par le biais de médias autres que son site Web. Les unités souhaitant recruter ont financé les annonces à l'aide des économies réalisées sur les coûts de personnel des postes vacants. Bien qu'étant une bonne initiative, elle gagnerait à être mieux coordonnée et suivie par HRM. Par exemple, l'outil de recrutement automatique enregistre les données fournies par les candidats dans les médias tels que les journaux, les réseaux sociaux ou les associations professionnelles. Toutefois, HRM n'analyse pas ni ne partage ces informations avec les unités concernées. Cela pourrait leur permettre d'identifier le rapport coût-efficacité des médias alternatifs et d'identifier ceux qui sont les mieux adaptés en vue des futurs affichages.

110. Il convient de noter également qu'un certain nombre d'organisations des Nations Unies (OMS, UNICEF, PNUD et FIDA) ont parfois recours à des sociétés de recrutement pour identifier des candidats pour des postes clés. Ces sociétés peuvent apporter un savoir spécialisé pour l'identification et l'évaluation initiale de candidats hautement qualifiés qui seront examinés par l'organisation visée.

111. Dans certains groupes professionnels, les postes vacants sont plus fréquents et le restent souvent pendant de longues périodes. Par exemple, les besoins en postes d'attachés d'administration ont été constants et, en 2014 et 2015, le délai de recrutement de ces postes a été le plus long de tous les groupes, avec une moyenne de 17 mois et de 4 mois supplémentaires pour la prise de fonctions. D'autres organisations des Nations Unies utilisent souvent des fichiers de candidats pour satisfaire ces besoins récurrents, sans afficher séparément chaque vacance de poste. Par ailleurs, les candidats qualifiés identifiés par le biais des recrutements pour des postes appartenant au même groupe professionnel peuvent être retenus pour des nominations accélérées, le cas échéant.

<p>Recommandation 8 :</p> <p>Nous recommandons que HRM, en collaboration avec les secteurs et les services, élabore des orientations pratiques sur la publication des vacances de poste dans les médias en dehors du site Web de l'UNESCO, concernant notamment (i) le financement des affichages au moyen des économies réalisées sur les coûts de personnel, (ii) les méthodes de ciblage des compétences et attributs (par exemple, les considérations géographiques et/ou de genre) et (iii) un mécanisme de suivi afin d'évaluer le rapport coût-efficacité de cet affichage. En outre, HRM devrait examiner les pratiques en vigueur dans d'autres organisations des Nations Unies, notamment le recours à des sociétés de recrutement afin d'identifier d'autres candidats hautement qualifiés pour certains postes, et aux fichiers de candidats pour les vacances de poste récurrentes, et mettre ces pratiques à l'essai à l'UNESCO, le cas échéant.</p>	<p>Priorité moyenne</p>
<p>Plan d'action et date prévue de mise en œuvre :</p> <p>Une stratégie d'information/de sélection sera mise au point, comprenant des annonces dans les médias, le recours à des sociétés de recrutement, ainsi qu'une stratégie de financement. Des ressources devront être mobilisées (en particulier pour les sociétés de recrutement).</p> <p>Des orientations concernant l'affichage des vacances de poste en dehors du site Web de l'UNESCO, notamment dans les médias, ont été élaborées pour les postes de direction, à destination des secteurs/services souhaitant recruter. Sur la base des retours de ces derniers, ces orientations seront affinées et communiquées à tous les secteurs/services procédant à des recrutements, le cas échéant.</p> <p>En ce qui concerne le recours aux sociétés de recrutement, HRM consulte actuellement d'autres organisations des Nations Unies, en particulier les agences spécialisées, afin d'évaluer les meilleures pratiques, le rapport coût-efficacité et la valeur ajoutée de l'utilisation des outils et mécanismes de recrutement. Des fichiers de candidats pour les postes dont les profils sont similaires et soumis à des mesures de mobilité seront mis à l'essai. Échéance : décembre 2016.</p>	

Phase IV : Réception et évaluation des candidatures (délai moyen : 120 jours)

112. Il s'agit de la phase la plus longue du processus de recrutement, qui dure en moyenne quatre mois et comprend les étapes suivantes :

Postes du cadre organique

- Réception des candidatures en ligne (HRM)
- Premier tri automatisé des candidatures (HRM)
- Mise en place d'un comité de présélection (pour les recrutements externes) et d'un panel d'évaluation (unité procédant au recrutement)
- Identification des candidats possédant toutes les qualifications requises (comité de présélection)
- Identification des candidats qui feront l'objet d'une évaluation plus approfondie, par exemple par examen écrit, vérification des références, entretien (panel d'évaluation)
- Établissement d'une liste restreinte finale de candidats recommandés et préparation d'un rapport à HRM résumant l'évaluation et les conclusions du panel pour chaque candidat reçu en entretien (panel d'évaluation).

Chefs des bureaux hors Siège, postes de directeur et de rang supérieur

- Réception des candidatures en ligne (HRM)
- Premier tri automatisé des candidatures (HRM)
- Mise en place d'un comité de présélection (administrateur chargé du recrutement ou responsable désigné)
- Identification des candidats possédant toutes les qualifications requises (panel d'évaluation)
- Identification des candidats proposés pour la suite de l'évaluation, par exemple par examen écrit, vérification des références, entretien (panel d'évaluation)
- Établissement d'une liste de candidats proposés à un entretien et soumission à la Directrice générale (panel d'évaluation)
- Entretien et évaluation des candidats retenus par la Directrice générale (panel d'évaluation)
- Établissement d'une liste restreinte finale de candidats recommandés et préparation d'un rapport et d'un compte rendu oral à la Directrice générale résumant l'évaluation et les conclusions du panel pour chaque candidat reçu en entretien (panel d'évaluation et HRM)
- La Directrice générale peut conduire des entretiens séparés avec les candidats.

113. Suite à l'affichage des postes, trois étapes successives d'évaluation des candidats sont menées (avec quelques variantes selon le niveau et les responsabilités fonctionnelles du poste) :

114. **Premier tri.** À l'issue de la période d'affichage pour les recrutements externes, HRM effectue un premier tri des candidatures. Les critères de tri sont fixés conjointement par HRM et l'administrateur chargé du recrutement, afin d'identifier les candidats qui ne possèdent pas les qualifications requises pour le poste. Dans le cadre de la plate-forme Taleo, le premier tri est un processus automatisé basé sur les réponses des candidats à une série de questions objectives visant à déterminer s'ils répondent aux qualifications requises dans l'avis de vacance. **Ce premier tri automatisé élimine en moyenne 66 % des candidatures externes, ce qui accroît considérablement l'efficacité du processus de recrutement.**

115. **Présélection.** Le processus de présélection a pour objet d'identifier les candidats réunissant les conditions essentielles requises pour le poste et inscrites dans l'avis de vacance, notamment le niveau d'études, l'expérience professionnelle, les qualifications, les connaissances linguistiques requises et, pour les postes P-5 et de rang supérieur, les compétences afférentes aux postes de cadre supérieur. Pour les postes du cadre organique affichés en interne et pour les postes de directeur et de rang supérieur, le premier tri est effectué par le panel d'évaluation. Pour les postes du cadre organique affichés en externe, un comité de présélection composé d'au moins deux membres du personnel de nationalités différentes et ne travaillant pas dans la même division, peut être constitué afin de procéder à la présélection. Si un comité de présélection n'est pas constitué, alors le panel d'évaluation effectue la présélection.

116. **Évaluation.** Un panel d'évaluation, constitué pour chaque recrutement, évalue les candidats retenus à l'issue de la présélection. Le panel (i) établit une liste des candidats retenus en vue d'un

entretien, à partir d'une évaluation approfondie des candidats au regard des exigences du poste, (ii) conduit les entretiens et d'autres évaluations (par exemple, des examens écrits) des candidats et (iii) prépare un compte rendu sur les candidats reçus en entretien ainsi que les conclusions du panel concernant chacun d'entre eux. Les règles concernant la composition et la désignation des membres du panel sont énoncées dans le Manuel RH et varient en fonction du niveau et des fonctions du poste. Il est important de noter que chaque candidat interne fait l'objet d'une fiche d'évaluation individuelle signée par le président du panel et conservée dans le dossier de recrutement.

117. Le processus présenté ci-dessus est généralement efficace pour éliminer dès le départ les candidats non qualifiés et établir une liste restreinte finale des candidats recommandés. Toutefois, il s'agit d'un processus lent qui nécessite des améliorations en termes de rapport coût-efficacité.

Tableau 11. Nombre moyen de participants dans chaque phase

Catégorie	P	Chefs de bureaux hors Siège	D	Équipe de direction
Nombre de candidats internes	7	10	3	2
Nombre de candidats externes	208	38	204	209
Nombre de candidats retenus lors du premier tri	63	20	74	121
Nombre de candidats retenus pour la présélection	18	7	6	11
Nombre de candidats ayant passé un entretien	5	6	5	8
Proportion de postes affichés en interne	60%	80%	0%	0%

Point 10 : Le processus de présélection et d'évaluation doit être clarifié et mieux aligné sur Taleo

118. Pour les recrutements externes de postes internationaux du cadre organique, le Manuel RH énonce une procédure en trois étapes comprenant (i) un premier tri visant à identifier et éliminer les candidats qui ne satisfont pas aux principales exigences du poste, (ii) une phase de présélection pour retenir les candidats dont on estime qu'ils satisfont aux conditions essentielles requises pour le poste et (iii) une phase d'évaluation afin d'identifier les candidats qui seront retenus pour un entretien.

119. Taleo est configuré de manière à refléter la progression des candidats tout au long de ce processus, du premier tri à la présélection, et de la présélection à l'évaluation et à l'entretien. Bien que Taleo intègre une fonctionnalité permettant de fournir de brefs commentaires sur les décisions prises à chaque étape, cette fonctionnalité n'est généralement pas utilisée, ce qui laisse un vide dans les dossiers individuels des candidats s'agissant des raisons pour lesquelles ils ont été éliminés durant la présélection ou sélectionnés pour la phase suivante.

120. L'introduction d'une simple annotation dans le champ de texte disponible dans Taleo permettrait de combler ce manque d'information et d'améliorer la transparence du processus.

Recommandation 9 :

Nous recommandons à HRM de modifier les orientations actuelles pour exiger que les panels d'évaluation insèrent une brève annotation dans Taleo afin d'expliquer leur décision de ne pas faire passer les candidats à la prochaine étape du processus de recrutement.

Priorité
moyenne

Plan d'action et date prévue de mise en œuvre :

Cela concerne la décision du panel de faire passer les candidats de l'étape de présélection à l'étape de l'entretien. Dans le cas où des candidats présélectionnés ne sont pas sélectionnés pour passer un entretien, le président du panel sera prié de fournir une brève explication de cette décision.

Cette exigence sera communiquée par HRM aux panels d'évaluation. Échéance : octobre 2015.

Point 11 : Les responsabilités du comité de présélection et du panel d'évaluation pourraient être mieux définies

121. Le comité de présélection et le panel d'évaluation ont pour mission de garantir l'intégrité et l'objectivité de l'évaluation des candidats en identifiant et en recommandant les candidats les plus qualifiés pour le poste. Le recours à un comité/panel limite également le risque qu'un administrateur chargé du recrutement manipule la sélection.

122. **Comité de présélection.** Le processus de présélection peut s'avérer laborieux et pas assez efficace pour gérer les risques. Actuellement, le comité de présélection se compose d'au moins deux membres du personnel de nationalités différentes et ne travaillant pas dans la même division. Le superviseur du poste peut être l'un de ces deux membres du comité de présélection. En raison de la charge de travail et de l'absence d'expertise technique du poste concerné, les membres du comité de présélection laissent souvent à l'appréciation de l'administrateur chargé du recrutement la décision de présélectionner tel ou tel candidat.

123. Il existe des alternatives à la constitution d'un comité de présélection. Par exemple, l'administrateur chargé du recrutement et un représentant de HRM pourraient examiner conjointement les candidatures retenues lors du premier tri. HRM pourrait offrir son expertise en ressources humaines et l'administrateur pourrait apporter une expertise thématique. Ce jugement collectif permettrait une évaluation fiable des candidats. HRM a fait savoir que de son point de vue, une telle approche était envisageable.

124. **Panel d'évaluation.** Pour faire en sorte que le panel d'évaluation joue son rôle efficacement, ses responsabilités pourraient être renforcées de la manière suivante :

- **Information des membres du panel.** Le processus d'évaluation pourrait être amélioré au moyen d'une fiche d'instructions ou d'orientations présentées par le président du panel aux membres dans le cadre d'une réunion, concernant leurs responsabilités et les procédures à suivre afin qu'ils aient une vision claire de leur rôle, de leurs tâches et de leurs méthodes de travail.
- **Conclusions du panel.** Bien que le président signe des fiches d'évaluation individuelles pour chaque candidat reçu en entretien ainsi que pour chaque candidat interne non retenu pour l'entretien, les membres du panel ne signent aucun rapport consensuel sur les conclusions du panel. Un tel rapport permettrait d'atténuer le risque que les recommandations finales soient manipulées ou manquent de transparence. À cet égard, il convient de noter que le présent audit n'a identifié aucune manipulation des décisions.

Recommandation 10 :

Nous recommandons à HRM (i) de mettre en place un processus de présélection plus rationnel, impliquant uniquement un représentant de HRM et l'administrateur chargé du recrutement ou le responsable désigné ; (ii) de préparer et d'envoyer aux présidents des panels d'évaluation une note d'orientation standard sur les rôles, les responsabilités et les méthodes de travail du panel d'évaluation ; et (iii) de modifier les orientations actuelles afin d'exiger que chaque membre du panel d'évaluation signe le résumé des conclusions du processus d'évaluation.

Priorité
moyenne

HRM devrait également envisager de désigner un représentant chargé de conseiller et de superviser chaque panel durant le processus d'évaluation.

Plan d'action et date prévue de mise en œuvre :

- (i) Cette disposition fera partie de l'examen de la Politique de recrutement (voir les recommandations 4 et 6). La mise en œuvre concrète de cette recommandation spécifique ainsi que la désignation d'un représentant pour chaque panel nécessiteront des ressources suffisantes au sein de la Section des effectifs, étant donné que pour les postes de direction, un représentant de HRM participe à tous les panels d'évaluation, conformément à la Circulaire administrative HR/41 du 8 août 2014. Échéance : décembre 2016.
- (ii) Une note d'orientation sur les rôles, les responsabilités et les méthodes de travail du panel d'évaluation sera préparée et diffusée. Échéance : novembre 2015.
- (iii) L'exigence de signature de l'évaluation par les membres du panel entrera en vigueur immédiatement. Elle figurera également dans la note d'orientation du point (ii). Échéance : octobre 2015.

Point 11 : Les centres d'évaluation peuvent améliorer l'évaluation des candidats pour les postes clés

125. Un certain nombre d'organisations des Nations Unies ont recours aux services de centres d'évaluation afin de faciliter l'évaluation des candidats pour les postes clés. Ces organisations sont notamment les suivantes : FAO, OACI, OIT, PNUD, UNFPA, OMS et OMPI. L'UNESCO a aussi régulièrement eu recours aux centres d'évaluation dans le processus de recrutement des postes de directeurs et de rang supérieur entre 2007 et 2009. Durant cette période, l'Organisation a dépensé 792 000 euros pour évaluer 126 candidats à 25 postes. Par la suite, HRM a fait appel à des centres d'évaluation une seule fois, en 2010, pour évaluer cinq candidats.

126. Une évaluation objective des compétences managériales des candidats et des indications générales sur leur personnalité peuvent grandement aider les panels d'évaluation à départager les candidats en allant au-delà des entretiens et de la vérification des références.

127. Bien que cette pratique soit coûteuse, il s'agit d'un investissement pour identifier les bons candidats pour les postes clés. Compte tenu des coûts engendrés, une utilisation moins formalisée et plus limitée pourrait convenir à l'UNESCO en ce moment.

Recommandation 11 :

Nous recommandons que HRM établisse des critères (par exemple selon le grade et la nature des fonctions) ainsi que des orientations concernant l'utilisation des centres d'évaluation pour le recrutement des postes clés. Il s'agit de tirer des enseignements des pratiques en vigueur dans d'autres organisations des Nations Unies, et d'identifier les différents services d'évaluation disponibles ainsi que les coûts associés.

Priorité moyenne

Plan d'action et date prévue de mise en œuvre :

Comme l'indique la recommandation 8, HRM consulte actuellement d'autres organisations des Nations Unies, en particulier les agences spécialisées, afin d'évaluer les meilleures pratiques, la rentabilité et la valeur ajoutée de l'utilisation des outils et mécanismes de recrutement, notamment des sociétés de recrutement et des centres d'évaluation pour les postes clés.

HRM identifiera ensuite les critères et la portée de l'utilisation de ces outils et mécanismes de recrutement. Échéance : juin 2017.

Phase V : Sélection et nomination (délai moyen 30 jours)

Poste du cadre organique

- Examen de la conformité des conclusions du panel d'évaluation avec la procédure (HRM)
- Présentation du rapport du panel d'évaluation au Comité consultatif pour les questions individuelles de personnel (PAB) (HRM)
- Examen du rapport du panel d'évaluation et rencontre avec le service employeur pour discussion de toutes questions éventuelles (PAB)
- Présentation à HRM d'un rapport contenant une recommandation et toutes observations jugées nécessaires (PAB)
- Élaboration d'un mémorandum consolidé intégrant les observations du service employeur, du PAB, de HRM et des associations de personnel sur les candidats recommandés (HRM)
- Examen du mémorandum de HRM et sélection d'un candidat pour nomination, communication de la décision à HRM (DG)
- Information du candidat sélectionné de sa nomination, préparation et envoi du contrat de travail pour acceptation par le candidat (HRM)
- Information des candidats non retenus de la clôture de la procédure de recrutement (HRM).

Directeurs et postes de rang supérieur

- Sélection d'un candidat et communication de la décision à HRM (DG)
- Information du candidat (HRM)
 - Chef de bureau hors Siège
 - Information des autorités nationales des nominations de Chefs de bureau (ERI)
 - Confirmation de la nomination des candidats (HRM)
- Information des candidats non retenus de la clôture de la procédure de recrutement (HRM).

128. Cette phase dure en moyenne quatre semaines. Il existe des garanties adaptées pour le personnel du cadre organique. HRM étudie les conclusions du panel d'évaluation pour s'assurer que les candidats proposés remplissent toutes les conditions essentielles indiquées dans l'avis de vacance de poste avant transmission au Comité consultatif pour les questions individuelles de personnel (PAB). Le PAB vérifie que la procédure de recrutement s'est déroulée conformément au Statut et Règlement du personnel et aux politiques et procédures en place avant de rédiger son rapport à HRM. Si elle apporte de la transparence et fonctionne effectivement, cette procédure n'est pas toujours efficace. La durée de chacune des étapes est indiquée dans le Tableau 12 ci-dessous.

Tableau 12. Durée de chaque étape, de l'entretien à l'entrée en fonctions

Durée en jours :	P	CBHS	D	SMT
De l'entretien à la décision du DG	Données indisponibles ¹⁶	15	33	24
De la recommandation du panel d'évaluation à la réunion du PAB	16	S/O	S/O	S/O
De la réunion du PAB à la recommandation de HRM au DG	10	S/O	S/O	S/O
De la recommandation de HRM à la décision du DG	8	S/O	S/O	S/O
De l'entretien ou de la recommandation du panel d'évaluation à la décision	34	15	33	24

129. Le tableau ci-dessus montre que pour le personnel du cadre organique il faut 26 jours pour présenter des recommandations au Directeur général, à la suite de quoi l'approbation prend encore 8 jours. À cet égard, l'évaluation d'IOS des politiques et des pratiques de recrutement de l'UNESCO (2009) a également souligné que l'approbation du Directeur général est en général rapide, mais que HRM avait besoin de temps pour préparer tous les documents à présenter au Directeur général.

130. Dans beaucoup d'autres organisations internationales, la responsabilité d'approuver les nominations a en partie été déléguée au niveau des directeurs. L'approbation de HRM et d'autres reste requise dans ce cas pour contrôler la procédure et garantir une prise en compte adéquate des objectifs généraux de l'Organisation. Une précédente recommandation de déléguer cette responsabilité (par exemple aux niveaux P-1 à P-3) à l'UNESCO a été rejetée, au prétexte qu'il était important que le Directeur général conserve la responsabilité de la sélection. Si nous ne formulons pas de recommandation officielle sur ce point, nous pensons que HRM devrait peser les avantages et les conséquences d'une telle délégation de responsabilité et engager avec le Directeur général une collaboration adaptée à cet égard.

Problème 12 : Il faut améliorer le fonctionnement du PAB

131. Le Comité consultatif pour les questions individuelles de personnel (PAB) a été créé en vertu du règlement du personnel pour donner des avis au Directeur général sur toutes les nominations d'une durée d'un an ou plus, à l'exception des postes de Directeur ou de Chef d'unité hors Siège, d'expert associé, de jeune cadre et d'agent recruté sur le plan local hors Siège. Le PAB étudie les dossiers de recrutement et rencontre le responsable employeur pour veiller à la conformité de la procédure avec le Statut et Règlement du personnel et les dispositions administratives relatives à ces recrutements. Son rôle est exclusivement consultatif.

132. Le PAB se compose d'un président et de quatre membres, dont deux sont nommés par le Directeur général et deux sont élus par le personnel. Un observateur de chaque association du personnel peut assister, sans droit de vote, aux réunions du Comité et y prendre la parole avec l'autorisation du Président.

133. HRM organise une réunion du PAB au moins une fois par mois et envoie à ses membres les dossiers de recrutement à examiner au moins quatre jours ouvrables avant la date de la réunion. Tous les débats du Comité sont strictement confidentiels et chaque membre, au début de son mandat, signe une déclaration de confidentialité (Formulaire 5-6).

134. L'examen réalisé par le PAB fournit des assurances supplémentaires de la conformité du recrutement avec les règlements, règles et procédures applicables du personnel, le nombre de personnes qui y participent, le temps passé à l'étude des dossiers et les rencontres avec les responsables employeurs sont des tâches lourdes, qui exigent un investissement en temps du personnel et qui ajoutent une étape séquentielle de plus à la procédure.

¹⁶ Les recrutements aux postes du cadre organique sont en grande partie décentralisés vers les services employeurs, et les dates des entretiens ne sont pas communiquées à HRM.

135. Un niveau suffisant de transparence pourrait être atteint avec une procédure plus légère. Par exemple, la réunion de HRM avec les représentants du personnel pour étudier les dossiers de recrutement et les vérifier par rapport à une liste de contrôle standard pourrait être une étape efficace. Si HRM ou les représentants du personnel devaient soulever des objections sur la base de cet examen conjoint, ils pourraient demander aux services employeurs de fournir une explication détaillée de leurs actions.

136. Les recrutements aux postes de décisions (postes D et de rang supérieur) ne sont pas soumis à un processus d'examen indépendant et de recommandation au Directeur général. Bien qu'un tel processus ne doive pas nécessairement impliquer des représentants des associations du personnel, le Directeur général pourrait tirer profit d'assurances claires de la conformité de la procédure suivie avant de statuer sur des nominations à ces postes de décision.

Recommandation 12 :

Nous recommandons que HRM (i) collabore avec les parties concernées à trouver des options pour alléger le processus du PAB sans nuire au niveau de transparence et au conseil fourni au Directeur général et (ii) fournisse une déclaration claire d'assurance par ses propres soins ou éventuellement par un examen indépendant et conseiller le Directeur général quant à la conformité de la procédure de recrutement aux postes de décision avec les règlements, règles et procédures applicables.

Priorité
moyenne

Plan d'action et date de mise en œuvre visée :

- (i) HRM consultera les parties concernées sur les options/propositions possibles pour alléger le processus du PAB ; des révisions éventuelles du mécanisme du PAB seront proposées dans le cadre de l'examen de la politique de recrutement (voir les recommandations 4, 6 et 10). Échéance : décembre 2016.
- (ii) Mise en œuvre par HRM. Échéance : novembre 2015.

Phase VI : Entrée en fonction (délai moyen : 90 jours)

137. Cette phase s'étend de l'envoi de la lettre de nomination au candidat retenu à l'entrée en fonction du membre du personnel nommé. Elle peut durer en moyenne 135 jours après la décision du Directeur général pour la nomination des Chefs de bureau hors Siège et seulement 58 jours pour celle des Directeurs.

138. Le tableau ci-dessous indique les durées en jours des principales étapes de la procédure :

Tableau 13. Durée de chaque étape, de la décision du Directeur général à l'entrée en fonctions

	P	CBHS	D	SMT
De la décision du Directeur général à l'entrée en fonctions	78	135	53	92
De la décision à la lettre de nomination	23	20	23	23
De la lettre de nomination à l'agrément du pays hôte, le cas échéant	S/O	53	S/O	S/O
De la lettre de nomination (ou agrément du pays hôte) à l'entrée en fonctions	55	62	30	69

139. La nomination des Chefs de bureau hors Siège est soumise à l'agrément du gouvernement hôte, ce qui peut contribuer à retarder le recrutement à ces postes. ERI et AFR sont les points focaux des États membres et facilitent les échanges entre le gouvernement hôte, qui peut accepter ou rejeter un candidat proposé. En cas de rejet, le Directeur général peut (i) proposer un autre candidat sélectionné pour le poste ou (ii) republier l'avis de vacance de poste. L'une et l'autre option augmente la durée de la procédure de recrutement.

140. En dépit de ce qui précède, il est possible d'améliorer le délai écoulé avant qu'un candidat retenu reçoive sa lettre de nomination.

Flux automatisé des opérations

Problème 13 : Taleo n'est que partiellement mis en œuvre

141. En décembre 2011, HRM a acheté des licences du logiciel Taleo, un outil d'acquisition de talent/recrutement. Taleo est un système sur le modèle SaaS, dans lequel le logiciel et l'ensemble des informations résident dans des centres de données administrés et sécurisés par la société Taleo. Taleo fournit également des modules de gestion des performances, d'apprentissage et de perfectionnement et de gestion de la rémunération. L'UNESCO a prévu de dépenser 324 000 dollars des États-Unis pour le déploiement de l'outil, la formation et les licences entre 2012 et 2016. Le principal objectif est de réceptionner les candidatures électroniques par l'intermédiaire du logiciel et d'opérer un premier tri automatisé des candidats en fonction des qualifications requises par le biais d'un questionnaire. Avant la mise en place de Taleo, le personnel de HRM examinait manuellement toutes les candidatures pour opérer ce premier tri, ce qui s'avérait extrêmement fastidieux.

142. En dépit de la somme investie pour acquérir et configurer Taleo, HRM n'utilise pas l'outil au maximum de ses capacités, trois ans après son déploiement. Les fonctions suivantes pourraient être mieux employées :

- **Rapports de suivi.** HRM consigne des données dans une feuille de calcul Excel pour mesurer le temps écoulé entre la publication de l'avis de vacance de poste et la date de la décision de nomination. Si l'initiative est bonne, elle n'est pas à l'abri d'erreurs de saisie manuelle. Taleo pourrait fournir ces informations dans un rapport, qui s'ajouterait à un large éventail de rapports personnalisés contenant des données utiles telles que le nombre de candidats internes et externes, la représentation géographique des candidats, ainsi que le nombre de candidats soumis au tri préalable, présélectionnés, évalués et reçus en entretien.
- **Double autorisation.** Taleo dispose d'un système de contrôle intégré qui permet de valider des données saisies dans le système par une autre personne pour en garantir l'exactitude. À l'heure actuelle, HRM/SPL entre le questionnaire de tri préalable dans Taleo sans un deuxième examen. IOS a estimé qu'une erreur de saisie dans un de ces questionnaires pouvait entraîner l'élimination de candidats qualifiés. HRM pourrait réduire les erreurs de saisie en faisant en sorte qu'un deuxième membre du personnel vérifie les données saisies et garantisse ainsi la fiabilité du premier tri.
- **Cohérence des données.** Les services employeurs saisissent dans Taleo les conclusions du panel d'évaluation pour chaque candidat interne et pour tous les candidats reçus en entretien. HRM/SPL exporte ces évaluations dans Excel afin de créer pour chaque candidat une feuille d'évaluation qui sera soumise au PAB. HRM/SPL peut demander aux services employeurs d'entrer des remarques supplémentaires dans la feuille d'évaluation et de la signer afin d'avoir une évaluation plus complète pour l'examen du PAB. L'enregistrement final obtenu pourrait ne pas correspondre avec celui de Taleo en raison des annotations ajoutées qui sont absentes du système.
- **Alertes système.** HRM pourrait assurer l'exécution rapide d'actions requises – par exemple fournir aux services employeurs un accès rapide aux candidats retenus par le premier tri – en utilisant des courriels d'alerte qui seraient automatiquement envoyés par Taleo.

143. HRM a expliqué que le membre du personnel de KMI qui l'aidait à créer les rapports dans Taleo était parti début 2014 à la suite d'un détachement dans un autre organisme du système des

Nations Unies. HRM a ensuite recruté des consultants pour assurer cette fonction, mais a dû renoncer à ces contrats en raison d'une pénurie de fonds. En outre, le membre du personnel P-4 qui gérait le contrat Taleo était absent depuis mai 2014, ce qui a eu des conséquences sur l'élaboration des rapports supplémentaires. Personne au sein de HRM n'avait suffisamment de connaissance des aspects techniques du logiciel (Business Objects) pour créer les rapports.

144. Avec l'aide de KMI, HRM évalue actuellement différentes options pour ses applications de ressources humaines, notamment Taleo et Cornerstone, dont les licences expirent toutes deux en 2016. La priorité devrait être donnée à une meilleure utilisation des fonctions de Taleo, lorsque cela est réalisable et rentable, pour garantir l'exactitude, la fiabilité et la cohérence des données enregistrées.

Recommandation 13 :

Nous recommandons que HRM, en collaboration avec KMI, valorise Taleo en tant qu'outil de gestion en mettant en œuvre ses fonctions de reddition de comptes et de suivi partout où cela est faisable et rentable.	Priorité moyenne
--	------------------

Plan d'action et date de mise en œuvre visée :

HRM travaillera avec le prestataire pour créer des rapports supplémentaires, à condition que des ressources soient disponibles pour financer ces services. Échéance : décembre 2015.

Contrôle des données sensibles

Problème 14 : Des améliorations d'un bon rapport coût-efficacité pourraient être introduites pour sauvegarder la confidentialité des données

145. Les informations concernant les candidats de même que les délibérations et conclusions du Comité de présélection et du Panel d'évaluation sont confidentielles. Pour les protéger, l'accès doit être restreint aux seules informations nécessaires au personnel participant à la procédure de recrutement pour l'accomplissement de leurs fonctions respectives. Le personnel doit avoir conscience de la nature confidentielle de ces données et être tenu pour responsable en cas d'accès inapproprié ou de mauvais usage.

146. Les contrôles doivent être renforcés en ce qui concerne les données de recrutement à caractère sensible.

- **Accès aux données sensibles.** Les droits d'accès à Taleo ne sont pas proportionnels aux besoins de la fonction exercée. HRM accorde un accès à Taleo en fonction des besoins, selon trois profils d'utilisateurs : (i) l'administrateur qui dispose d'un droit de lecture et modification pour tous les postes, fonctions de reddition de comptes et gestion des droits d'accès ; l'utilisateur qui dispose d'un droit de lecture et modification pour tous les postes ; et (iii) le recruteur du service employeur qui dispose d'un droit de lecture et modification aux candidatures retenues par le premier tri pour les postes relevant de sa responsabilité. À HRM, deux membres du personnel disposent des droits d'administrateur et cinq autres des droits d'utilisateur. Si les droits d'accès du recruteur au sein du service employeur peuvent être restreints, à certains postes, tel n'est pas le cas des autres profils. Par conséquent, le personnel de HRM/SPL et HRM/OPM a accès à tous les postes, y compris ceux qui relèvent de la responsabilité de leurs services respectifs. HRM explique que restreindre l'accès aux postes pour les profils d'administrateur et d'utilisateur nécessiterait un important effort de reconfiguration. Une mesure de compensation consisterait à demander au personnel de HRM de signer un accord de confidentialité pour garantir un traitement adéquat des informations sensibles. À cet égard, une évaluation des droits d'accès récents a relevé le cas d'un utilisateur dont la fonction ne nécessitait plus d'accès. Une liste des utilisateurs et des droits d'accès correspondants est disponible

dans Taleo, mais HRM n'a pas mis en place de procédure d'examen et de mise à jour périodiques de ces droits.

- **Déclaration de confidentialité.** L'examen consultatif d'IOS sur l'authentification, la communication et l'accessibilité des données sensibles a relevé que beaucoup d'utilisateurs avaient accès à des données sensibles dans les systèmes informatiques de l'UNESCO et que des mesures devaient être prises pour réduire les risques de divulgation non autorisée. Entre autres initiatives, KMI a demandé à son personnel de signer des accords de confidentialité. La démarche doit être élargie à d'autres membres du personnel qui ont régulièrement accès à des informations sensibles. Le personnel en charge du recrutement à HRM, les présidents et membres de panels d'évaluation ont la responsabilité de veiller à la stricte confidentialité des données auxquelles ils ont accès, notamment par le biais de l'outil de recrutement en ligne Taleo. À l'heure actuelle, ces personnes ne sont pas tenues de signer une déclaration de confidentialité.

Recommandation 14 :

Nous recommandons que HRM (i) exige des utilisateurs de Taleo dans ses rangs qu'ils signent une déclaration de confidentialité relative aux données sensibles auxquelles ils ont accès dans le cadre de leurs fonctions officielles ; (ii) mette en place des procédures par lesquelles le président du Panel d'évaluation ou un représentant de HRM informe les membres du Panel de leurs responsabilités quant à la confidentialité des délibérations et recommandations du Panel ; et (iii) surveille régulièrement les droits d'accès à Taleo pour s'assurer que les droits d'accès des utilisateurs soient cohérents avec leur fonction.

Priorité
moyenne

Plan d'action et date de mise en œuvre visée :

Les points (i) et (iii) seront immédiatement appliqués. En outre, tout le personnel de HRM devra signer une déclaration de confidentialité. Échéance : octobre 2015.

Le devoir de confidentialité sera rappelé aux membres du Panel d'évaluation dans la note d'orientation (voir la recommandation 10 (ii) ci-dessus). Échéance : novembre 2015.

ANNEXE I

Qualifications requises pour les postes de Sous-Directeur général (selon les avis de vacance de poste)

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
ADG/ED	Diplôme universitaire supérieur (de préférence un doctorat)							Diplôme universitaire supérieur (de préférence du niveau du doctorat)	Diplôme universitaire supérieur (de préférence du niveau du doctorat)	Diplôme universitaire supérieur (de préférence du niveau du doctorat)						
ADG/SC	Diplôme universitaire supérieur ou expérience équivalente		Diplôme universitaire supérieur (de préférence un doctorat)			Diplôme universitaire supérieur (de préférence du niveau du doctorat)										
ADG/COI	Diplôme universitaire supérieur (de préférence un doctorat)	Diplôme universitaire supérieur (de préférence un doctorat)					Diplôme universitaire supérieur (de préférence un doctorat)									
ADG/CLT	Diplôme universitaire supérieur ou expérience équivalente		Diplôme universitaire supérieur			Diplôme universitaire supérieur (doctorat ou équivalent)				Diplôme universitaire supérieur (de préférence du niveau du doctorat)						
ADG/SHS	Diplôme universitaire supérieur ou expérience équivalente	Diplôme universitaire supérieur					Diplôme universitaire supérieur (de préférence du niveau du doctorat)									
ADG/CI	Pas encore affiché		Diplôme universitaire supérieur			Diplôme universitaire supérieur										
ADG/AFR	Diplôme universitaire supérieur ou expérience équivalente	Diplôme universitaire supérieur					Pas d'avis de vacance de poste publié									
ADG/BSP et poste antérieur à la classe D-2	Diplôme universitaire supérieur ou expérience équivalente	Diplôme universitaire supérieur														
ADG/ERI	Diplôme universitaire supérieur						Pas d'avis de vacance de poste ; titulaire nommé après consultation avec le Conseil exécutif									

Qualifications effectives des titulaires des postes de Sous-Directeur général

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	
ADG/ED	Doctorat							Doctorat		Doctorat		Doctorat					
ADG/SC	Doctorat en médecine		Doctorat				Doctorat										
ADG/COI	Doctorat	Doctorat					Doctorat										
ADG/CLT	Licence		Master				Master				Doctorat						
ADG/SHS	Master	Master ¹					Master ²										
ADG/CI	Poste vacant		Master				Doctorat										
ADG/AFR	Poste vacant	Doctorat					Doctorat										
ADG/BSP	Licence	Doctorat															
ADG/ERI	Master						Doctorat										

¹ Études de doctorat suivies.

² Études de doctorat suivies.

ANNEXE II

**TABLEAU DES PRÉCÉDENTES RECOMMANDATIONS POUR L'AMÉLIORATION
DES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT DE L'UNESCO**

Date	Référence	Recommandation
Janvier 2009	Évaluation d'IOS des politiques et des pratiques de recrutement de l'UNESCO	<p>1. HRM doit s'appuyer sur les modes de publication proactifs déjà en place, tels que les missions de recrutement, par les moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) embaucher un professionnel du recrutement pour les postes de décision (P-5 et rangs supérieurs) ; (b) publier les annonces dans des revues et sur des sites Web professionnels ; (c) inciter les responsables à utiliser leurs réseaux (contacts personnels, listservs appropriés, conférences, par ex.) pour informer les candidats qualifiés potentiels et les encourager à faire acte de candidature ; (d) améliorer les missions de recrutement en y faisant participer les managers ; utiliser les réseaux de bureaux hors Siège pour joindre des gens, contacter des établissements d'enseignement supérieur et participer à des salons professionnels locaux ; (e) utiliser des annonces de vacances de poste génériques à large diffusion ; (f) élaborer une approche d'évaluation axée sur les compétences au moyen d'une évaluation s'appuyant sur les exigences réelles du poste qui tienne compte des attributs ainsi que des connaissances et des aptitudes ; (g) utiliser un guide de vérification de référence axé sur le comportement contenant des questions sur certains types particuliers de situation, qui produise des réponses plus réfléchies et franches des personnes consultées incluant des sondages et obtienne des informations concernant les performances du candidat dans diverses situations ; (h) utiliser des centres d'évaluation ou autre méthode d'évaluation officielle et fournir les informations obtenues au cours du processus d'évaluation aux panels d'entretien longtemps avant l'entretien des candidats ; et (i) mieux utiliser la période probatoire en : <ul style="list-style-type: none"> (i) institutionnalisant un processus d'intégration formel ; (ii) veillant à ce qu'une évaluation des performances soit effectuée avant que la nouvelle recrue n'obtienne un statut de membre permanent du personnel.
Janvier 2009	Évaluation d'IOS des politiques et des pratiques de recrutement de l'UNESCO	<p>2. Élaborer des mécanismes de rationalisation du processus de recrutement et d'embauche notamment par les moyens suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) anticiper les vacances de poste et entamer la procédure d'embauche avant que les postes ne deviennent vacants ; (b) classer les postes uniquement en cas de modification des fonctions et attributions du poste ou si le dernier classement remonte à plus de trois ans ; (c) publier certaines annonces (par exemple de niveau P-5) simultanément en interne et en externe et réduire le temps de publication d'un avis de vacance de poste à un mois seulement ; (d) appliquer la politique actuelle en organisant des panels d'évaluation de trois membres, y compris le responsable employeur, de préférence aux panels plus nombreux qui sont fréquemment constitués ; (e) veiller à ce que les panels d'évaluation disposent de preuves concrètes des compétences des candidats, grâce à des exemples de travaux antérieurs ou d'autres outils d'évaluation.

Janvier 2009	Évaluation d'IOS des politiques et des pratiques de recrutement de l'UNESCO	<p>3. HRM doit élaborer un système global de gestion stratégique des ressources humaines qui inclue un mécanisme de planification des ressources humaines, une approche plus systématique de développement des performances, des politiques de rémunération et de gratification incitatives et une planification de succession, qui doit en outre :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) obéir à l'orientation stratégique de la réforme du système des Nations Unies et de l'UNESCO de façon à soutenir l'orientation stratégique de chacun des secteurs ; (b) appuyer les objectifs d'équilibre entre les sexes et de représentation géographique ; (c) respecter l'équilibre souhaité entre les recrutements internes et externes ; (d) respecter l'équilibre souhaité entre les employés permanents et temporaires ; (e) garantir que tous les éléments du système soient en place et fonctionnent comme il se doit ; (f) tiennent compte des relations qui unissent tous les éléments du système.
Janvier 2009	Évaluation d'IOS des politiques et des pratiques de recrutement de l'UNESCO	<p>4. HRM doit élaborer un système d'information automatisé capable de remplir les fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) suivre toutes les principales échéances liées aux ressources humaines telles que les périodes probatoires et les évaluations annuelles des performances, et envoyer des rappels aux responsables concernés ; (b) accepter les candidatures électroniques et présélectionner les candidats qualifiés en fonction de critères déterminés par le responsable concerné ; (c) produire des rapports pouvant contribuer à la planification des ressources humaines.
Mai 2010	Audit d'IOS du processus de recrutement au sein du Secteur de la communication et de l'information	Recommandation 1 : Nous recommandons que le Secteur CI, en collaboration avec HRM, veille à ce que les responsables employeurs du secteur soient pleinement informés de la procédure de recrutement surtout de la rédaction de l'avis de vacance de poste, la présélection et l'évaluation des candidats et la préparation de la recommandation de nomination, afin de garantir que seuls les candidats remplissant toutes les exigences essentielles du poste soient inscrits sur la liste restreinte.
Mai 2010	Audit d'IOS du processus de recrutement au sein du Secteur de la communication et de l'information	Recommandation 2 : Nous recommandons que le Secteur CI révise ses principales descriptions de poste avec HRM pour s'assurer que les responsabilités soient en adéquation avec les qualifications requises annoncées (en matière de formation et autres). Cela fournirait une base pour la rédaction d'avis de vacances en vue des futurs recrutements du secteur.
Décembre 2011	Audit d'IOS de la gestion et du contrôle des économies sur les coûts de personnel	<p>Recommandation 1.2 : Pour le document 37 C/5, nous recommandons que BSP, en collaboration avec HRM et les secteurs, prépare le budget en :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) recensant les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs de programme ; (ii) tenant compte des vacances de poste, des durées de recrutement, de l'évolution des cessations de service (étude et ajustement du taux de vacance d'emploi pour chaque cycle de préparation du budget biennal) ; (iii) intégrant les principes de la budgétisation axée sur les résultats (RBB) pour tous les frais de personnel et d'assistance temporaire afin de mieux mettre en adéquation les besoins de ressources humaines avec les objectifs de programme.
Décembre 2012	Audit d'IOS des opérations au Siège du Secteur de l'éducation	Recommandation 11 : Nous recommandons que HRM s'appuie sur la récente initiative du Secteur de l'éducation consistant à rédiger des descriptions de poste génériques en étudiant la possibilité de recourir plus largement à de telles descriptions de poste dans tous les secteurs de programme.

Décembre 2012	Audit d'IOS des opérations au Siège du Secteur de l'éducation	Recommandation 12 : Nous recommandons que HRM, en consultation avec l'ADG/ED, estime la valeur ajoutée d'une équipe de gestion des ressources humaines dédiée au sein du Secteur de l'éducation, par rapport aux besoins particuliers de ce secteur, et étudie si les avantages sont supérieurs au coût d'opportunité, délègue au service la responsabilité d'engager les procédures RH élémentaires ; par exemple, en renouvelant les contrats de durée définie, en autorisant les avancements d'échelon et en élaborant les lettres de proposition d'emploi.
2012	Rapport du CCI sur le recrutement du personnel dans les organismes des Nations Unies : analyse comparative et cadre de référence	Recommandation 3 : Les Chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui n'ont pas encore ramené la durée d'affichage des avis de vacance de poste à 30 jours maximum devraient le faire et solliciter, quand il convient, l'approbation des organes délibérants.
Mars 2015	Audit externe de la Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences	Recommandation 1 : L'auditeur externe recommande de conduire d'ici la fin du biennium une revue des effectifs et services de soutien afin de déterminer : (i) la nature et le niveau de service que le Siège doit assurer, en termes de gestion des ressources humaines, aux structures de programme et aux bureaux ; (ii) les services « cœur de métier/maîtres d'ouvrage » devant être conservés en interne ; (iii) les compétences spécifiques dont les services support ont besoin, en soi et dans la durée ; (iv) un plan d'accession à ces compétences-objectif incluant une programmation des recrutements nécessaires au regard de la cartographie actuelle et des plans de formation éventuels.
Mars 2015	Audit externe de la Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences	Recommandation 2 : Faute d'une gestion basée sur l'évaluation des compétences réelles et utiles, et en attente du développement de celle-ci, l'auditeur externe recommande de mettre en place à minima dès à présent un dispositif de « bilan de compétences » (conforme aux usages de la profession) pour les personnels de toutes classifications (G, P et D) qui seraient signalés par leur superviseurs dans le cadre des exercices d'évaluation, bilans à confronter aux exigences des postes actuels ou disponibles pour ces personnels.
Mai 2015	Audit d'IOS du Bureau de l'UNESCO à Apia	Recommandation 1 : Nous recommandons que HRM, en collaboration avec BSP, établisse et tienne à jour un plan de succession documenté pour les postes de Chefs de bureau hors Siège qui anticiperait les départs à la retraite, les transferts par rotation et définirait un calendrier adapté pour les recrutements et les nominations.