



Conférence générale

36^e session, Paris 2011

36 C

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

36 C/28

20 septembre 2011

Original anglais

• Point 6.2 de l'ordre du jour provisoire

ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

PRÉSENTATION

Source : Résolution 35 C/102 ; décisions 185 EX/18 et 186 EX/17.

Antécédents : Par sa résolution 35 C/102, la Conférence générale a décidé qu'une évaluation externe et indépendante de l'UNESCO devait être menée, qui soit globale, stratégique et tournée vers l'avenir. Elle a également décidé d'inscrire le rapport d'évaluation à l'ordre du jour de la 185^e session du Conseil exécutif et à celui de sa 36^e session.

Objet : Présenter à la Conférence générale toute information pertinente sur le rapport final relatif à l'évaluation externe indépendante (EEI) de l'UNESCO et sur les progrès accomplis concernant son suivi.

Décision requise : Paragraphe 26.

I. CONTEXTE

1. À sa 35^e session, la Conférence générale a décidé qu'une évaluation externe et indépendante de l'UNESCO devait être menée, qui soit globale, stratégique et tournée vers l'avenir (résolution 35 C/102). Par cette même résolution, la Conférence générale a demandé qu'un point concernant le rapport d'évaluation soit inscrit à l'ordre du jour de sa 36^e session.

II. ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO ET PREMIÈRES MESURES DE SUIVI

2. En novembre 2009, l'UNESCO a lancé un appel à propositions ouvert et international en publiant un avis de passation de marché sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies. En décembre 2009, le Comité des marchés de l'UNESCO a approuvé la sélection après s'être assuré que la procédure était parfaitement conforme aux Règles et réglementations de l'UNESCO applicables aux achats. Un contrat a été conclu avec une équipe d'évaluation composée d'experts d'Argentine, du Canada, de Chine, d'Égypte, d'Inde, d'Italie, de Mauritanie, de Norvège, du Royaume-Uni et de Suède. Cette équipe était dirigée par M. Elliot Stern, professeur de recherches sur l'évaluation à l'Université de Lancaster (R-U) et directeur de la revue *Evaluation : The International Journal of Theory Research and Practice*.

3. L'équipe d'évaluation a rencontré plus de 400 personnes, dont des membres de la direction et du personnel de l'UNESCO, des délégations permanentes et des commissions nationales, d'agences des Nations Unies ainsi que des partenaires sur le terrain. Des données ont été recueillies lors de visites effectuées dans 13 bureaux de liaison et bureaux hors Siège de l'UNESCO, six centres et instituts de catégorie 1, et en participant aux cinq consultations régionales relatives au 36 C/5.

4. Le rapport final relatif à l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO a été présenté au Conseil exécutif à sa 185^e session (document 185 EX/18). La version longue du rapport final peut être consultée à l'adresse suivante : <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001895/189534F.pdf>. Les recommandations qui y sont énoncées s'articulent autour de cinq grands axes :

- Orientation stratégique 1 – Recentrer l'action de l'UNESCO
- Orientation stratégique 2 – Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain
- Orientation stratégique 3 – Renforcer la participation au système des Nations Unies
- Orientation stratégique 4 – Renforcer la gouvernance
- Orientation stratégique 5 – Élaborer une stratégie de partenariat.

5. Soulignant la responsabilité commune de la Conférence générale, du Conseil exécutif et du Secrétariat dans la suite à donner à l'EEI, chaque organe agissant selon ses prérogatives, le Conseil exécutif a décidé (décision 185 EX/18) d'établir un groupe de travail ad hoc, ouvert à toutes les délégations permanentes, et l'a chargé d'examiner le rapport de l'EEI et de formuler des propositions concernant ses recommandations en vue de les présenter à la 186^e session du Conseil exécutif. Dans la même décision, le Conseil a en outre invité la Directrice générale à lui faire rapport, à sa 186^e session, sur le suivi par le Secrétariat des aspects opérationnels du rapport relatif à l'EEI qui relèvent de sa compétence.

6. Le Groupe de travail ad hoc s'est réuni à plusieurs reprises entre décembre 2010 et mars 2011. Plusieurs très hauts responsables du Secrétariat, parmi lesquels la Directrice générale et le Directeur général adjoint, ont participé à ces réunions.

7. Un rapport complet sur le suivi de l'évaluation externe indépendante a été soumis au Conseil exécutif à sa 186^e session. Le document (186 EX/17) se composait de trois parties :

- Partie I : Rapport du Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif chargé d'examiner le rapport relatif à l'évaluation externe indépendante
- Partie II : Rapport de la Directrice générale sur le suivi des aspects opérationnels du rapport relatif à l'évaluation externe indépendante
- Partie III : Proposition de l'Assemblée générale des Nations Unies tendant à synchroniser les cycles de planification avec l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

8. Le Conseil exécutif a approuvé les recommandations du Groupe de travail ad hoc ainsi que les mesures planifiées par la Directrice générale (décision 186 EX/17 (I et II)) et a prié la Directrice générale de lui soumettre un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de son plan d'action et des recommandations du Groupe de travail ad hoc. Si certaines recommandations spécifiques découlant de la décision en question sont transmises séparément à la Conférence générale (voir aussi les paragraphes 22 à 24 ci-après), l'intégralité de cette importante décision figure en annexe au présent document pour référence.

9. Le présent document intègre le document 186 EX/17 Parties I et II et le document 187 EX/17 Partie I contenant les rapports sur le suivi de l'EEL soumis au Conseil exécutif. Son objectif est triple : (i) faire le point des actions engagées par la Directrice générale dans le cadre de la réforme globale de l'UNESCO qui ont trait aux recommandations de l'EEL ; (ii) présenter la réponse de la Directrice générale aux recommandations de l'EEL, autrement dit les mesures qu'elle a prévu de mettre en œuvre parallèlement aux recommandations du Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif ; et (iii) rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail ad hoc et du Plan d'action de la Directrice générale depuis la 186^e session du Conseil exécutif.

III. INITIATIVES DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE VISANT À RÉFORMER L'UNESCO

10. Lorsqu'elle a pris ses fonctions, la Directrice générale a clairement fait part de son intention de réformer l'Organisation pour lui permettre de mieux répondre aux besoins et priorités des États membres et pour en accroître l'impact. Cette vision impliquait un certain nombre de mesures, notamment : rationaliser les structures organisationnelles, les rendre plus réactives mais aussi moins coûteuses et moins bureaucratiques, et « faire plus avec moins » ; assurer une transparence totale ; mettre en place de nouvelles méthodes de travail et rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain. Pour ce faire, la Directrice générale a arrêté des mesures de réforme consistant en une refonte substantielle des structures organisationnelles, une rationalisation des pratiques de fonctionnement et une plus grande délégation de pouvoirs, l'objectif étant de définir clairement les responsabilités, d'utiliser plus efficacement les ressources en personnel, de réduire les frais généraux et de faciliter le travail en équipe interdisciplinaire, tout en favorisant une culture de la prise de risques calculés et de l'apprentissage.

11. Les initiatives et mesures prises à ce jour par la Directrice générale pour faire avancer la réforme au sein de l'UNESCO comprennent :

- la modification des pratiques de gestion et de la structure organisationnelle, en particulier :
 - la fusion du Bureau du budget avec le Bureau du Contrôleur financier pour créer le Bureau de la gestion financière (BFM) en vue de rationaliser les opérations, de renforcer le contrôle, de mieux appuyer les opérations hors Siège, et de réduire sensiblement les postes de rang élevé ;

- le renforcement du Bureau de la planification stratégique (BSP), désormais chargé de la mobilisation des ressources extrabudgétaires et de la planification du budget, pour renforcer le lien entre la planification stratégique du programme et l'affectation des ressources et parvenir à mieux harmoniser les objectifs et les résultats escomptés des activités extrabudgétaires avec ceux du Programme ordinaire ;
 - la restructuration de tous les Secteurs de programme et du Secteur de l'administration pour garantir une meilleure orientation stratégique, renforcer la gestion axée sur les résultats, encourager une collaboration interdisciplinaire et intersectorielle accrue et améliorer l'exécution du programme ;
 - la fusion du Secteur des relations extérieures et de la coopération avec le Bureau de l'information du public pour créer le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (ERI), l'objectif étant d'améliorer la communication et la visibilité de l'Organisation, de resserrer la coopération avec les États membres et les commissions nationales, de renforcer les partenariats avec les acteurs non gouvernementaux et d'alléger une structure de gestion devenue pléthorique au sommet, en réduisant les coûts par la même occasion ;
 - le redéploiement des gains d'efficacité découlant de la réforme de la structure organisationnelle et des pratiques de gestion en vue de renforcer les programmes prioritaires ;
 - la décision de placer la Division pour l'égalité des genres sous l'autorité directe de la Directrice générale afin de renforcer la priorité globale Égalité entre les sexes ;
 - l'institutionnalisation des réunions d'information thématiques ou sectorielles périodiques avec les délégués et les observateurs permanents afin d'accroître la transparence des opérations et de garantir un échange d'information régulier avec les États membres ;
 - le rétablissement du Forum des attachés d'administration (AO) pour améliorer l'échange d'information et encourager un dialogue plus régulier entre les AO ainsi qu'entre ces derniers et les services internes, en particulier BFM ;
- la proposition de la Directrice générale figurant dans le 36 C/5 et visant à réduire de moitié (de 12 à 6) le nombre actuel de plates-formes intersectorielles ainsi qu'à allouer une part importante¹ du budget des activités de chaque grand programme à des initiatives conjointes relevant des plates-formes, afin de renforcer aussi bien l'orientation des programmes que l'action intersectorielle ;
 - l'obligation pour chaque grand programme, dans le cadre de la réorganisation des plates-formes intersectorielles, de refléter un engagement explicite d'entreprendre des études prospectives et de faire preuve d'anticipation, renforçant ainsi la capacité des secteurs de fournir en temps voulu des conseils pertinents en matière d'élaboration des politiques, mais aussi les capacités internes de gestion du savoir ;
 - la création d'une Équipe de direction (SMT) – appuyée par deux comités de direction : le Comité de gestion du programme (PMC) et le Comité des services administratifs (CSC) – afin d'assurer une coordination de fond et de remplacer le Collège des sous-directeurs généraux, la Direction générale et de nombreux autres mécanismes de coordination ;

¹ 10 % avec l'enveloppe budgétaire correspondant à une croissance réelle zéro (CRZ) et 8 % avec l'option budgétaire alternative prévoyant une croissance nominale zéro (CNZ).

- la convocation d'un Groupe d'experts de haut niveau sur les réformes chargé de conseiller la Directrice générale sur la procédure de réforme et de gestion du changement à l'UNESCO (le rapport présentant leurs conclusions et suggestions figure dans le document 186 EX/INF.20) ;
- la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO proposée par la Directrice générale conduisant, à terme, à la création de bureaux régionaux multisectoriels adaptables, dont les principes ont été approuvés par les 185^e et 186^e sessions du Conseil exécutif ;
- la création de deux nouveaux bureaux de liaison à Addis-Abeba et Bruxelles pour resserrer la coopération avec l'Union africaine et l'Union européenne, et le renforcement des bureaux de liaison à New York et Genève afin d'améliorer la position de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies ;
- l'élaboration d'une nouvelle stratégie des ressources humaines mettant l'accent sur la gestion des talents, le développement des capacités du personnel et la mise en place d'un environnement professionnel favorable (36 C/40) ;
- l'établissement et l'application d'une nouvelle politique d'éthique, prévoyant notamment un régime de protection des dénonciateurs d'abus et des mesures de protection contre les représailles, ainsi que d'un programme de communication des informations financières dont la mise en œuvre devrait être achevée à la fin de 2011 ;
- l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), accompagnée d'un renforcement du cadre de contrôle interne/de gestion des risques, y compris par des attestations écrites des ADG et des directeurs concernant l'efficacité du dispositif de contrôle dans leur domaine de responsabilité, et la déclaration de la Directrice générale sur le contrôle interne dans le cadre des états financiers audités ;
- le regroupement de toutes les décisions concernant la stratégie relative aux technologies de l'information sous une nouvelle fonction, celle de Responsable en chef de l'information et des systèmes informatiques, l'objectif étant de mettre en place une fonction des technologies de l'information plus conviviale et davantage orientée vers les applications commerciales, et de mettre au point et d'appliquer des solutions intégrées pour la gestion des connaissances.

IV. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE EN VUE DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'EEI

12. Si un certain nombre de mesures positives ont déjà été prises comme indiqué plus haut, d'autres réformes sont nécessaires pour favoriser le changement au sein de l'UNESCO. La Directrice générale reconnaît que la réforme de l'Organisation est une responsabilité que se partagent les organes directeurs et le Secrétariat et qu'elle sera un processus à long terme nécessitant un ensemble de mesures durables et coordonnées. Elle est fermement convaincue que les effets combinés des mesures qu'elle a prévues et des recommandations du Groupe de travail ad hoc approfondiront le processus de réforme au sein de l'Organisation et donneront naissance à une UNESCO nouvelle et revitalisée.

13. La Directrice générale dirige le processus de gestion du changement au sein du Secrétariat, en s'appuyant principalement sur l'Équipe de direction. Conformément aux recommandations du Groupe de travail ad hoc des États membres, elle a chargé le Directeur général adjoint de gérer et de coordonner la mise en œuvre générale des recommandations de l'EEI.

14. Le Plan d'action présenté en Annexe I contient la réponse de la Directrice générale aux recommandations de l'EEI et comporte en particulier un ensemble de mesures planifiées en vue d'assurer le suivi des aspects opérationnels du rapport relatif à l'EEI. Ces propositions sont

conformes aux conclusions et recommandations du Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif. Surtout, elles sont en synergie avec les mesures proposées par le Groupe de travail lui-même en réponse à l'EEI.

V. RAPPORT SUR LES PROGRÈS ACCOMPLIS DEPUIS LA 186^e SESSION DU CONSEIL EXÉCUTIF

15. La section suivante décrit les actions achevées ou en cours menées par le Secrétariat en application de la décision 186 EX/17 (I et II). Les progrès enregistrés sont classés en fonction des cinq orientations stratégiques énoncées dans le rapport final relatif à l'EEI.

16. Orientation stratégique 1 – Recentrer l'action de l'UNESCO

- Dans un effort visant à recentrer le programme, le Projet de 36 C/5 prévoit d'ajuster la portée de plusieurs axes d'action et d'abaisser le nombre de résultats escomptés.
- Les priorités globales Afrique et Égalité entre les sexes ont été renforcées s'agissant des budgets alloués au personnel et aux activités.
- Les propositions de la Directrice générale tendant à optimiser les consultations sur le C/5 et le C/4 sans coût supplémentaire ont été soumises au Conseil exécutif à sa 187^e session (document 187 EX/17) et seront transmises, assorties des commentaires du Conseil, à la 36^e session de la Conférence générale.

17. Orientation stratégique 2 – Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain

- La proposition de la Directrice générale tendant à réformer le dispositif hors Siège de l'UNESCO pour améliorer les services aux États membres, approuvée par le Conseil exécutif à ses 185^e et 186^e sessions, tient pleinement compte des recommandations figurant dans l'évaluation externe indépendante.
- Dans le cadre de l'option budgétaire alternative, la Directrice générale propose de mettre l'accent sur l'Afrique durant la période du 36 C/5 afin d'assurer la viabilité financière et la mise en œuvre réussie de la première phase de la réforme du dispositif hors Siège. De plus amples informations sur les mesures prises par la Directrice générale conformément aux décisions 185 EX/29 et 186 EX/28, notamment en ce qui concerne le cadre d'obligation redditionnelle proposé ainsi que les mesures budgétaires et la feuille de route pour l'exécution de la première phase de mise en place du nouveau dispositif hors Siège, figurent dans le document 36 C/27.

18. Orientation stratégique 3 – Renforcer la participation au système des Nations Unies

- Un groupe de travail sur les bureaux de liaison a été créé pour définir les rôles, fonctions, objectifs et voies hiérarchiques des bureaux de liaison de l'UNESCO. Des directives spécifiques ont été publiées à cet égard.

19. Orientation stratégique 4 – Renforcer la gouvernance

- Suite à la recommandation tendant à ce que la Conférence générale, sur avis du Conseil exécutif, examine certains points sans débat préliminaire, l'addendum à l'ordre du jour provisoire révisé de la 36^e session comprendra une liste de ces points.
- Des propositions concernant le mandat du Groupe ad hoc du Conseil exécutif chargé d'aider à préparer les travaux des deux commissions plénières pendant la session du Conseil exécutif sont actuellement élaborées en vue d'être examinées à la 188^e session.

- Un cadre de qualité concernant les documents du Conseil exécutif a été présenté au Conseil à sa 187^e session (document d'information au titre du point 17 de l'ordre du jour).

20. Orientation stratégique 5 – Élaborer une stratégie de partenariat

- Un projet de cadre d'action de l'UNESCO pour les partenariats stratégiques a été soumis au Conseil exécutif à sa 187^e session (document 187 EX/17 Partie IV) et sera transmis, assorti des commentaires de ce dernier, à la 36^e session de la Conférence générale. Cette déclaration générale sur les principes et approches clés applicables aux accords de partenariat sera complétée par des stratégies distinctes pour la coopération avec les différentes catégories de partenaires, notamment la société civile/les ONG, les communautés d'experts, les médias, les parlementaires, les écoles associées, les chaires UNESCO et le secteur privé.
- Une stratégie spécialement adaptée à la coopération avec le secteur privé a également été présentée au Conseil à sa 187^e session (Annexe I du document 187 EX/6, Partie XII) pour être transmise à la Conférence générale à sa 36^e session, accompagnée de toutes modifications qui auraient été demandées ou décidées par le Conseil exécutif.
- De même, un nouveau cadre de coopération avec les ONG a été présenté au Conseil à sa 187^e session (187 EX/37) et sera transmis, assorti des commentaires du Conseil, à la Conférence générale à la présente session (document 36 C/48). Ce nouveau cadre vise à améliorer la participation des ONG à la formulation et à la mise en œuvre des programmes de l'UNESCO moyennant une procédure de partenariat simplifiée.
- Un contrat a été passé avec une équipe de consultants externes chargée d'aider le Secrétariat à élaborer un cadre d'action global pour les partenariats stratégiques ainsi que des stratégies pour les différentes catégories de partenaires.

21. Le plan d'action détaillé de la Directrice générale présentant toutes les mesures planifiées figure à l'Annexe I. Par souci de clarté, les recommandations du Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif et les mesures de suivi opérationnel prises par la Directrice générale y sont regroupées, avec une indication des progrès réalisés à ce jour et du calendrier de mise en œuvre.

VI. QUESTIONS CONCERNANT L'EEI À DÉBATTRE LORS DE LA 36^e SESSION DE LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE

22. Un certain nombre d'autres questions clés relatives au suivi de l'EEI sont soumises pour approbation à la Conférence générale à sa 36^e session (document 36 C/53).

23. Par sa décision 186 EX/17 (I), le Conseil exécutif (voir Annexe II) a décidé de :

- recommander à la Conférence générale d'adopter, à sa 36^e session, un nombre limité d'objectifs stratégiques en tenant compte des objectifs de développement pertinents convenus au niveau international, y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et d'autres objectifs des Nations Unies auxquels les programmes devraient être associés, afin de maximiser l'impact ;
- recommander également à la Conférence générale d'adopter, à sa 36^e session, un cycle de programmation quadriennal et un mécanisme de révision approprié en vue d'améliorer la stabilité et la cohérence et de renforcer la coopération entre l'UNESCO et ses États membres dans la mise en œuvre du programme et la mobilisation de ressources extrabudgétaires, tout en conservant une programmation budgétaire biennale ;

- proposer à la Conférence générale, à sa 36^e session, que le nouveau C/5 repose sur une Stratégie à moyen terme (C/4) présentée de manière succincte et ajustable sur une période de huit ans.

24. Si le Conseil exécutif décide à sa 187^e session de transmettre des recommandations supplémentaires à la Conférence générale, celles-ci seront publiées dans un addendum au présent document (36 C/28).

MÉCANISME DE SUIVI

25. La Directrice générale reste fermement attachée à l'instauration d'une collaboration constructive avec les organes directeurs en vue d'appuyer la réforme de l'Organisation en cours. La Directrice générale tiendra les organes directeurs informés des progrès accomplis dans le suivi de l'EEI grâce à :

- l'organisation de réunions d'information régulières avec les délégations permanentes des États membres ;
- la présentation d'un rapport intérimaire à la 189^e session du Conseil exécutif ;
- l'inscription d'un point sur l'EEI à l'ordre du jour de la 37^e session de la Conférence générale ;
- un site Web consacré à la question et contenant toutes les informations pertinentes relatives à l'EEI et à son suivi.

PROJET DE RÉSOLUTION PROPOSÉ

26. La Conférence générale souhaitera peut-être adopter une résolution libellée comme suit :

La Conférence générale,

Rappelant la résolution 35 C/102 ainsi que les décisions 185 EX/18 et 186 EX/17,

Ayant examiné le document 36 C/28,

1. Apprécie le travail remarquable accompli par l'équipe d'évaluateurs externes et les efforts considérables fournis par le Conseil exécutif et le Secrétariat afin de rapidement donner suite aux nombreuses recommandations énoncées dans le rapport final ;
2. Invite la Directrice générale à poursuivre la mise en œuvre des recommandations figurant dans la Partie I de la décision 186 EX/17 et des mesures planifiées dont il est question dans le document 186 EX/17 Partie II ;
3. Invite le Conseil exécutif à contrôler la suite donnée à l'EEI en examinant les rapports d'étape fournis périodiquement par la Directrice générale et à donner son avis à ce sujet sous la forme de décisions explicites ;
4. Prie la Directrice générale de lui faire rapport à sa 37^e session sur les progrès accomplis dans le suivi de l'EEI.

ANNEXE I

ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

Suivi des recommandations du Groupe de travail ad hoc et actions prévues par le Secrétariat

Actions proposées	Proposées par le Groupe de travail ad hoc	Proposées par le Secrétariat	État de la mise en œuvre	Calendrier
1. Orientation stratégique 1 : Recentrer l'action de l'UNESCO				
(a) Sélectionner un nombre limité d'objectifs stratégiques	X		<ul style="list-style-type: none"> • La Conférence générale à sa 36^e session étudiera l'élaboration des documents 37 C/4 et 37 C/5, y compris un examen de cette recommandation. • Dans le Projet de 36 C/5, un effort de recentrage a été entrepris, notamment par la réduction du nombre des résultats escomptés et des plates-formes intersectorielles. À titre d'exemple de ce recentrage, SHS a défini 4 domaines stratégiques : l'inclusion sociale, les nouveaux enjeux de la bioéthique, les dimensions sociales du changement environnemental mondial, la jeunesse et l'innovation sociale. Ces quatre domaines se traduisent désormais par six résultats escomptés. 	36 GC
(b) Instaurer un cycle de programmation quadriennal ²	X		<ul style="list-style-type: none"> • L'instauration d'un cycle quadriennal a fait l'objet d'examens et de décisions aux 185^e et 186^e sessions du Conseil exécutif. • Les modalités de mise en œuvre sont exposées dans le document 187 EX/17 Partie II. 	187 EX 36 GC
(c) Adopter un C/4 succinct et ajustable sur une période de 8 ans	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • La Conférence générale à sa 36^e session étudiera l'élaboration des documents 37 C/4 et 37 C/5, y compris un examen de cette recommandation. • Les modalités de mise en œuvre sont exposées dans le document 187 EX/17 Partie II. 	187 EX 36 GC

² Également proposé sous l'orientation stratégique 4.

(d) Mettre au point un programme et un calendrier des travaux pour la préparation et le suivi du C/5 et du C/4	X		<ul style="list-style-type: none"> • La Conférence générale à sa 36^e session étudiera l'élaboration des documents 37 C/4 et 37 C/5, y compris un calendrier provisoire pour leur préparation. • En outre, les modalités de mise en œuvre sont exposées dans le document 187 EX/17 Partie II. 	187 EX 36 GC
(e) Adopter un mandat détaillé et des méthodes de travail précises pour le groupe de rédaction du C/4 et du C/5	X		<ul style="list-style-type: none"> • L'adoption d'un mandat et de méthodes de travail pour le groupe de rédaction du C/4 et du C/5 est la prérogative du Conseil exécutif et fait l'objet d'un examen lors des sessions du Conseil. 	190 EX
(f) Recommander des critères pour l'introduction de nouveaux programmes et le maintien des programmes existants, qu'ils soient financés au titre du Programme ordinaire ou par des fonds extrabudgétaires	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs processus sont à l'œuvre en parallèle pour répondre à cette préoccupation : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en place d'échelles d'évaluation dans le processus de consultation pour les prochains documents C/4 and C/5. ✓ Renforcement de la gestion interne par le biais d'un suivi régulier de l'exécution du programme qui peut impliquer des actions de reprogrammation ou l'élaboration de stratégies de sortie en cas de performance médiocre. ✓ Examen prévu des principaux aspects du cycle de gestion du programme par IOS. ✓ Évaluations continues, par le Conseil, des principales réalisations et principaux défis associés à tous les programmes aux fins de son rapport à la Conférence générale, contribuant ainsi aux délibérations sur la question de la poursuite ou de l'interruption des programmes. 	37 GC
(g) Promouvoir l'intersectorialité	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la première fois, des ressources substantielles sont allouées aux six plates-formes intersectorielles. 	36 GC
			<ul style="list-style-type: none"> • Les secteurs sont encouragés à envisager d'autres actions intersectorielles sur des thèmes différents de ceux des plates-formes intersectorielles. 	

(h) Revoir le processus de consultation pour le C/4 et le C/5 et en proposer un nouveau	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • La proposition présentée à cette session implique : (i) de revoir la forme et le contenu de la consultation régionale avec les commissions nationales ; et (ii) de permettre aux États membres, dans le questionnaire en ligne, d'indiquer leurs préférences en matière de priorités par le biais d'un système d'allocation de points. 	187 EX
(i) Prendre des mesures pour renforcer la gestion axée sur les résultats	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le Projet de 36 C/5 compte un nombre plus restreint de résultats escomptés (12 pour l'Éducation, 6 pour SHS, par exemple). Cet effort sera poursuivi dans les documents C/5 suivants. • Dans le cadre du prochain 37 C/3, IOS examinera les progrès réalisés dans l'amélioration du suivi et des rapports axés sur les résultats au regard des directives fournies dans la décision 176 EX/29. • La formation à la RBM continuera d'être systématiquement dispensée dans l'ensemble de l'UNESCO, enrichie des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience. • Il est prévu de procéder à un plus grand nombre d'examens/d'évaluations d'impact de façon que les résultats contribuent à l'amélioration des programmes et du fonctionnement organisationnel. 	En cours 189 EX 2012-2013 2012- 2013
(j) Mettre en place une budgétisation axée sur les résultats (RBB)		X	<ul style="list-style-type: none"> • L'UNESCO passera à la budgétisation axée sur les résultats (RBB) pour une meilleure performance dans la prestation des services. Une étude de faisabilité sera effectuée pour (i) dresser le bilan des éléments conceptuels et opérationnels existants en faveur de la RBB ; et (ii) élaborer une méthode pragmatique de mise en place de la RBB. 	189 EX 190 EX
(k) Intensifier l'engagement en faveur des deux priorités globales : Afrique et Égalité entre les sexes		X	<ul style="list-style-type: none"> • Des évaluations externes des deux priorités, dans une optique d'amélioration de l'exécution et de l'impact, seront achevées fin 2011 et présentées au Conseil exécutif. • Les priorités Afrique et Égalité entre les sexes vont être renforcées en termes de moyens humains et de budget d'activité afin d'améliorer les capacités de coordination et de fournir un appui technique (notamment par le renforcement des capacités pour la programmation relative à l'Égalité entre les sexes) aux secteurs de programme et aux unités hors Siège. 	189 EX

(l) Instituer un réexamen systématique des programmes ³		X	<ul style="list-style-type: none"> Les réexamens des programmes seront généralisés pour permettre une évaluation plus systématique de l'exécution par le Conseil, sous la forme de décisions portant expressément sur l'exécution des différents programmes à partir des documents EX/4, des rapports thématiques du Directeur général sur des questions et des programmes particuliers, des conclusions d'audit d'IOS et des résultats des évaluations internes et externes. Dans l'idéal, il faudrait que chaque axe d'action fasse l'objet d'un examen approfondi au moins une fois au cours de la période couverte par le Programme approuvé. 	2012
(m) Assurer un suivi distinct des programmes insuffisamment performants		X	<ul style="list-style-type: none"> Des examens périodiques de l'exécution des programmes sont effectués par les ADG des secteurs de programme, une attention particulière étant portée aux activités insuffisamment performantes. Ces examens peuvent donner lieu à des actions de reprogrammation, y compris à la réaffectation des fonds en cas de faibles performances et/ou à l'élaboration de stratégies de sortie. 	En cours
(n) Procéder à des évaluations systématiques des programmes ⁴		X	<ul style="list-style-type: none"> Un rôle plus important est dévolu à l'évaluation, mais les indicateurs et les objectifs du C/5 continuent de servir au suivi des performances en cours d'exercice biennal. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le plan d'évaluation du 36 C/5 prévoit une évaluation principale par programme. ✓ Le plan indicatif d'évaluation du 37 C/4 permettra d'évaluer tous les programmes sur la période couverte par la Stratégie à moyen terme. 	36 GC 37 GC
(o) Réexaminer tous les accords de partenariat avec les partenaires des Nations Unies	X	X	<ul style="list-style-type: none"> En cours, un rapport sera soumis à la 189^e session du Conseil exécutif. 	189 EX

³ Également proposé sous l'orientation stratégique 4.

⁴ Également proposé sous les orientations stratégiques 2 et 4.

(p) Organiser des consultations avec les partenaires des Nations Unies dans le cadre des processus BCP/PNUAD		X	<ul style="list-style-type: none"> • Le 36 C/5 prévoit la participation à plus d'une vingtaine de processus PNUAD (entre 20 et 30). • Des consultations étroites sont engagées avec les partenaires des Nations Unies sur le terrain, dans le cadre de la généralisation prévue des documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) dans tous les bureaux de l'UNESCO. 	En cours
(q) Préciser la répartition des tâches entre les initiateurs de l'EPT		X	<ul style="list-style-type: none"> • La nouvelle architecture de l'EPT, impliquant une coopération plus étroite et une plus grande implication des autres initiateurs de l'EPT, devrait servir de base pour cette clarification. 	2012
(r) Élaborer une nouvelle politique en matière de ressources humaines		X	<ul style="list-style-type: none"> • Une nouvelle politique en matière de ressources humaines a été élaborée et soumise au Conseil exécutif (186 EX/25) avant d'être présentée à la Conférence générale (36 C/40). 	Achevée
(s) Améliorer les systèmes informatiques pour appuyer la planification, la mise en œuvre et l'établissement des rapports afférents au programme		X	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en œuvre d'un outil de gestion des contrats basé sur les flux de travail au Siège, ainsi que dans les unités hors Siège et les instituts a commencé. Cet outil sera étendu à la gestion des voyages et à d'autres besoins fonctionnels de l'Organisation. • Il est prévu d'élaborer un plan de continuité opérationnelle en tenant compte des aspects essentiels concernant la sécurité informatique et la reprise après sinistre. • Il est prévu de développer un réseau unifié de communication utilisant la technologie VOIP (protocole de téléphonie vocale sur Internet) afin de réduire le coût global des communications, d'améliorer les services de visioconférence et d'audioconférence et de contribuer au renforcement des activités et processus opérationnels au Siège et hors Siège. • Installation du Business Warehouse SAP pour le reporting d'informatique décisionnelle par le biais de rapports analytiques et de tableaux de bord. • Une stratégie informatique sera élaborée pour appuyer les orientations stratégiques de la gestion des connaissances et des systèmes d'information. 	<p>2012</p> <p>2012</p> <p>2012</p> <p>Achevée</p> <p>2012</p>

(t) Rationaliser les systèmes de gestion financière		X	<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures sont régulièrement réexaminées dans le souci d'identifier et d'éliminer les goulets d'étranglement administratifs. • Des politiques financières sont élaborées en vue de renforcer le cadre global de contrôle interne et répercutées dans les modifications apportées au système d'information. • Mise en place d'un portail unifié d'accès à l'ensemble des systèmes d'informatique de gestion (applications et données sous-jacentes) à partir du Siège et des bureaux hors Siège. 	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>2012</p>
2. Orientation stratégique 2 : Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain				
(a) Assurer la cohérence stratégique	X		<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs aspects de la réforme du dispositif hors Siège (voir le document 187 EX/33) répondent à cette préoccupation : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constitution de bureaux régionaux multisectoriels avec délégation de pouvoirs dans leurs régions respectives, notamment pour le contrôle des structures subsidiaires au niveau des pays en matière de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes ainsi que de gestion financière et d'administration du personnel. ✓ Clarification de la voie à suivre par les bureaux régionaux multisectoriels pour rendre compte à l'ADG ou au directeur du service central concerné au Siège de l'utilisation des ressources décentralisées (personnel et programmes) et de l'obtention des principaux résultats escomptés aux niveaux sectoriel et intersectoriel qui ont été définis pour la région. ✓ Mise en place d'une fonction régionale pour la coordination globale des activités de l'UNESCO dans la région Afrique. Cette fonction sera exécutée par le Département Afrique. ✓ Des examens périodiques par l'Équipe de direction et ses comités de la mise en œuvre des programmes au bénéfice de l'Afrique constituent un outil primordial de partage de l'information et d'amélioration de la coordination des activités au niveau régional. 	187 EX 36 GC

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accent mis sur les rôles de coordination et de contrôle dévolus au Siège dans les domaines de la planification, du suivi et de l'évaluation. • La généralisation prévue des documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) à tous les bureaux de l'UNESCO favorisera l'alignement sur la pratique des autres institutions spécialisées, améliorera la cohérence, satisfera les commissions nationales et facilitera la gestion de la structure hors Siège. 	
(b)	Définir les responsabilités, les rôles et les résultats escomptés de toutes les entités de l'Organisation, y compris des instituts de catégorie 1	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre d'obligation redditionnelle prévu pour le dispositif hors Siège réformé (voir le document 187 EX/33) définit clairement les rôles, les responsabilités et les fonctions des nouvelles structures hors Siège. 	187 EX 36 GC
(c)	Clarifier les liens hiérarchiques au sein du nouveau dispositif hors Siège et actualiser les tableaux de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle ⁵	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre d'obligation redditionnelle prévu pour le dispositif hors Siège réformé (voir le document 187 EX/33) définit clairement les liens hiérarchiques entre les différents niveaux au Siège et hors Siège. • L'efficacité des structures hiérarchiques révisées sera évaluée à la fin de l'exercice biennal 2012-2013. 	187 EX 36 GC 2013
(d)	Renforcer la coordination et la synergie entre le Siège et le dispositif hors Siège	X	<ul style="list-style-type: none"> • La réforme du dispositif hors Siège établit des voies hiérarchiques directes vers l'ADG du secteur de programme concerné sur les questions de programme, permettant ainsi d'améliorer la coordination et la recherche de synergies. • La fonction régionale mise en place pour la coordination globale des activités de l'UNESCO dans la région africaine prévoit également la fourniture d'un appui technique cohérent et opportun par le Siège. 	187 EX 36 GC

⁵ Également proposé au titre de l'Orientation stratégique 3.

			<ul style="list-style-type: none"> • Les directeurs des bureaux régionaux multisectoriels participeront par téléconférences aux examens périodiques par l'Équipe de direction des performances du programme dans leur région. 	
(e)	Assurer un processus d'évaluation continu de la réforme du dispositif hors Siège	X	<ul style="list-style-type: none"> • La résolution 35 C/82, dans son paragraphe 10 (Critères fondamentaux révisés d'une mise en œuvre rationnelle de la décentralisation) dispose que les entités hors Siège seront soumises à des évaluations et à des audits réguliers par IOS. • Le programme de travail d'IOS pour le 36 C/5 prévoira un certain nombre d'audits et d'évaluations des entités hors Siège. • Le processus de mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège sera évalué d'ici à la fin de l'exercice biennal couvert par le 36 C/5, préalablement à un examen et une évaluation complets de l'impact de la réforme après qu'elle sera devenue pleinement opérationnelle. 	En cours 2012-2013 2013
(f)	Fournir les qualifications et compétences professionnelles requises	X	<ul style="list-style-type: none"> • La réforme du dispositif hors Siège prévoit une hausse du nombre des postes professionnels décentralisés financés au titre du Programme ordinaire, de même qu'une augmentation sensible du niveau d'expertise. • Conformément au plan d'action de la Stratégie relative aux ressources humaines, un plan complet de déploiement et de rotation du personnel s'appuyant sur les nouvelles politiques de HRM est actuellement mis en place pour contribuer à la mise en œuvre réussie de la réforme du dispositif hors Siège. 	187 EX 37 GC
(g)	Créer des plates-formes régionales d'appui	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le nouveau dispositif hors Siège prévoit la création d'une plate-forme régionale d'appui dans chaque région afin de fournir des capacités et un soutien accru en termes d'administration, de finances, de technologies de l'information et de ressources humaines, et d'améliorer l'efficacité de la coordination entre le Siège et le dispositif hors Siège. 	187 EX 36 CG

(h)	Inclure dans la nouvelle stratégie relative aux ressources humaines les dispositions nécessaires pour appuyer la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège	X		<ul style="list-style-type: none"> Diverses mesures sont incluses dans la stratégie RH soumise à la Conférence générale (36 C/40). 	36 GC
(i)	Fournir une estimation détaillée du coût de la réforme du dispositif hors Siège	X		<ul style="list-style-type: none"> La proposition soumise au Conseil exécutif à sa 187^e session contient une estimation détaillée du coût de la première phase (Afrique), couvrant les deux premières années de la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège. 	187 EX 37 GC
(k)	Élaborer un plan de mise en œuvre détaillé pour la réforme hors Siège		X	<ul style="list-style-type: none"> Une feuille de route portant sur la première phase de la mise en œuvre (Afrique) est soumise à l'examen du Conseil exécutif à sa 187^e session. 	187 EX 37 GC
(l)	Formuler des stratégies axées sur les résultats pour tous les bureaux aux fins de conformité stratégique et programmatique		X	<ul style="list-style-type: none"> Des ateliers et des formations RBM ont été organisés au cours des dernières années au Siège et hors Siège. La réforme fournira un contexte favorable pour intensifier ces efforts hors Siège. 	En cours
(m)	Enrichir le fichier des consultants		X	<ul style="list-style-type: none"> HRM et BFC collaboreront avec les bureaux hors Siège en vue de constituer des fichiers au niveau régional. 	2013
(n)	Mieux exploiter l'expertise et les capacités des instituts et centres de catégories 1 et 2		X	<ul style="list-style-type: none"> Les secteurs de programme continueront à assurer le suivi et à rendre compte au Conseil exécutif de la façon dont les instituts et les centres de catégorie 1 et 2 contribuent à atteindre les résultats de l'UNESCO. L'intégration des instituts et des centres de catégorie 1 et 2 au programme de travail des secteurs de programme est assurée par la participation aux réunions annuelles de leurs organes directeurs et par l'élaboration conjointe des plans de travail. Des stratégies sectorielles pour les instituts et centres de catégorie 2 ont été conçues par le Programme hydrologique international ainsi que par le Comité du patrimoine mondial comme moyen de renforcer la cohérence, la coordination et l'impact du programme. 	En cours

(o)	Tirer parti de l'expérience acquise dans le cadre du Fonds pour la coopération Sud-Sud et renforcer la collaboration avec le Fonds du PNUD pour la coopération Sud-Sud		X	<ul style="list-style-type: none"> La coopération Sud-Sud est promue dans l'ensemble de l'Organisation, l'accent étant mis en particulier sur les pays à revenu intermédiaire intéressés par le développement de ce mode de coopération internationale. Cette action sera intégrée dans les plans de travail pour 2012-2013 à la fin de 2011. 	En cours
(p)	Mise en place d'une fonction de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances dans le cadre du nouveau dispositif hors Siège		X	<ul style="list-style-type: none"> Dans la nouvelle structure régionale multisectorielle du dispositif hors Siège, un certain nombre de postes ont été prévus pour assurer les fonctions d'évaluation, de suivi et de gestion de l'information et des connaissances. 	187 EX
(q)	Promouvoir l'autoévaluation et en faire une partie intégrante de la gestion du programme		X	<ul style="list-style-type: none"> Il est prévu d'élaborer des principes directeurs et des supports de formation en matière d'autoévaluation. 	2012
(r)	Réviser la politique de l'UNESCO en matière d'évaluation pour que l'établissement de rapports de fin d'autoévaluation soit obligatoire pour tous les projets		X	<ul style="list-style-type: none"> La politique actuelle de l'UNESCO en matière d'évaluation (176 EX/27) sera révisée en conséquence, de même que les dispositions du Manuel administratif de l'UNESCO qui seront mises à jour pour tenir compte de ce changement. 	2012

3. Orientation stratégique 3 : Renforcer la participation au système des Nations Unies

(a)	Renforcer davantage la participation aux processus conjoints de planification et de mise en œuvre des Nations Unies et, notamment, harmoniser les pratiques de gestion	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Le projet de 36 C/5 prévoit le détachement d'un membre du personnel de l'UNESCO au Bureau de la coordination des activités de développement afin que l'UNESCO soit mieux représentée au sein du système du GNUD. La formule des 2 %, destinée à aider les bureaux hors Siège à mieux inscrire les domaines de l'UNESCO dans les processus de programmation conjointe par pays, et la formation institutionnelle en cours assurée par BSP et BFC, seront maintenues. 	En cours
-----	--	---	---	--	----------

(b) Faire rapport sur la participation de l'UNESCO aux mécanismes de coordination des Nations Unies et à la collaboration interinstitutionnelle	X		<ul style="list-style-type: none"> • La Directrice générale a récemment fait rapport sur ce point dans le document 186 EX/INF.22 – <i>Rapport de la Directrice générale sur l'UNESCO et la réforme des Nations Unies, en particulier les efforts et les défis au regard de la cohérence du système des Nations Unies</i>. Elle continuera de rendre compte de tous les aspects de la participation de l'UNESCO aux mécanismes de coordination des Nations Unies. • Par le document EX/4, la Directrice générale informe aussi régulièrement les organes directeurs des contributions des bureaux hors Siège aux travaux des Équipes de pays des Nations Unies ainsi qu'aux exercices de programmation conjointe par pays (voir 186 EX/4 Partie I Add.). 	En cours
(c) Définir avec précision le rôle des bureaux de liaison	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe de travail sur les bureaux de liaison a été créé et placé sous la présidence du DDG afin de définir avec précision le rôle, les responsabilités, les fonctions et les objectifs des bureaux de liaison de l'UNESCO, ainsi que leurs rattachements hiérarchiques. 	2011
(d) Mettre en place un mécanisme de communication pour fournir aux États membres des informations sur l'activité des bureaux de liaison de New York et Genève	X		<ul style="list-style-type: none"> • Les États membres seront régulièrement tenus informés de l'activité des bureaux de liaison dans les rapports écrits et oraux de la Directrice générale. • Des synthèses de leurs activités et résultats, axées sur les informations à caractère stratégique, figureront dans les rapports établis en fin d'année par la Directrice générale sur l'exécution du programme adopté par la Conférence générale, dans la série des documents EX/4. 	En cours 190 EX
(e) Mettre en œuvre des politiques de mobilité géographique et interinstitutionnelle ainsi qu'une nouvelle politique en matière de gestion des ressources humaines	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures prévues dans la stratégie des ressources humaines sont notamment les suivantes : actualiser et mettre en œuvre la Politique de mobilité géographique et améliorer la mobilité interinstitutionnelle. 	2012-2013

<p>(f) Dresser la liste des compétences requises pour les postes de coordonnateurs résidents des Nations Unies</p>	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • HRM participe à un « groupe de travail » chargé de définir un nouveau One80 (outil de développement des compétences) pour les membres des Équipes de pays des Nations Unies, sous la responsabilité du Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents. • HRM participe également à un autre groupe de travail (sous l'égide du même organe que ci-dessus) chargé de fournir des précisions sur le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents au sein du système des Nations Unies. • Un Centre d'évaluation UNESCO pour le développement a été mis au point en tenant compte des mêmes compétences managériales que pour le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents de l'ONU. • Les formations aux compétences managériales non techniques ont été élaborées (12). 	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>Achevée</p> <p>Achevée</p>
<p>(g) Améliorer la coordination au Siège</p>		X	<ul style="list-style-type: none"> • Il a été donné suite à cette recommandation, notamment par la création de Comités de direction qui sont désormais opérationnels et servent de points de coordination pour toutes les questions relatives au programme et à la gestion et pour la participation de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies. 	<p>En cours</p>
<p>(h) Proposer des possibilités de formation aux membres du personnel de l'UNESCO afin qu'ils puissent rejoindre le corps des coordonnateurs résidents et des représentants résidents des Nations Unies</p>		X	<ul style="list-style-type: none"> • HRM soutient la participation des membres du personnel aux formations pertinentes organisées par l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin. 	<p>En cours</p>

4. Orientation stratégique 4 : Renforcer la gouvernance					
(a)	Établir un cadre d'obligation redditionnelle pour les relations entre les organes directeurs et le Secrétariat	X		<ul style="list-style-type: none"> Suite à l'adoption par la Conférence générale des propositions sur le suivi de l'évaluation externe indépendante, la Directrice générale présentera au Conseil exécutif, à sa 190^e session, un rapport concernant l'élaboration d'un cadre qui sera ensuite transmis à la Conférence générale à sa 37^e session. Ce rapport s'appuiera sur les discussions tenues à ce sujet au sein des organes directeurs ces dernières années et prendra également en considération d'autres aspects examinés en parallèle dans le contexte du suivi de l'évaluation externe indépendante. 	190 EX 37 GC
(b)	Créer un mécanisme de suivi pilote pour identifier les obstacles et améliorer l'interaction entre les organes directeurs et le Secrétariat	X		<ul style="list-style-type: none"> Suite à l'adoption par la Conférence générale des propositions sur le suivi de l'évaluation externe indépendante, la Directrice générale tiendra des discussions avec les prochains présidents de la Conférence générale et du Conseil exécutif sur la meilleure façon de faire avancer cette proposition. Elle fera rapport à ce sujet à la 189^e session du Conseil exécutif. 	189 EX
(c)	Soumettre de nouvelles initiatives pertinentes aux organes directeurs, s'il y a lieu et dans le cadre de leurs prérogatives	X		<ul style="list-style-type: none"> Le Secrétariat continuera de respecter les règles qui régissent les relations entre les 3 organes de l'UNESCO et continuera de faire part au Conseil des nouvelles initiatives avant d'agir. Toutefois, dans des circonstances qui exigeraient que des mesures soient prises rapidement, le Conseil pourrait souhaiter adopter des arrangements analogues à ceux qu'il a arrêtés par sa décision 186 EX/17 (par. 38), concernant la tenue de consultations conformément aux dispositions de l'article 59 de son Règlement intérieur. 	En cours
(d)	Tirer davantage parti des réunions d'information	X		<ul style="list-style-type: none"> Des calendriers hebdomadaires des réunions d'information sont désormais établis depuis 2010. Des séminaires d'orientation ont également été lancés à l'intention des nouveaux délégués permanents auprès de l'UNESCO. 	En cours

(e)	Convocation par le président d'une session extraordinaire d'une demi-journée, s'il y a lieu, pour permettre à la Directrice générale de consulter le Conseil exécutif en vertu de l'article 59 du Règlement intérieur	X		<ul style="list-style-type: none">• La Directrice générale tiendra compte de cette recommandation et proposera au président du Conseil exécutif de convoquer une session extraordinaire si les questions qui se posent nécessitent de consulter le Conseil avant la session ordinaire suivante, notamment dans le cadre de l'application de l'article 59 du Règlement intérieur du Conseil exécutif, en gardant à l'esprit les incidences financières.	Sans objet
(f)	Examen par la Conférence générale des projets de résolution sans débat général, à moins qu'un tel débat ne soit demandé	X		<ul style="list-style-type: none">• Addendum à l'ordre du jour provisoire révisé de la 36^e session.	187 EX
(g)	Présentation par la Directrice générale des décisions des organes directeurs des programmes internationaux et intergouvernementaux et des conventions de l'UNESCO ayant des incidences financières par rapport au C/5 dans un rapport unique	X		<ul style="list-style-type: none">• À l'étude.	En cours

(h) Regrouper la Commission administrative et la Commission du programme et des relations extérieures de la Conférence générale à titre expérimental	X		<ul style="list-style-type: none"> • À mettre en œuvre dans le processus de planification de la 37^e session de la Conférence générale en fonction du nombre de points inscrits à l'ordre du jour dont l'examen aura été confié à ces deux commissions. 	37 GC
(i) Inscrire dans le Règlement intérieur de la Conférence générale la pratique actuelle des commissions de programme consistant à soumettre en plénière leurs projets de résolution portant amendements du C/4 et/ou du C/5	X		<ul style="list-style-type: none"> • À étudier. 	37 GC
(j) Traduire sous la forme d'un critère de recevabilité la recommandation selon laquelle les projets de résolution ayant des incidences financières doivent préciser l'axe d'action au titre duquel les ressources seront allouées	X		<ul style="list-style-type: none"> • Après adoption des recommandations du Conseil exécutif par la Conférence générale à sa 36^e session. 	37 GC

(k)	Organiser les sessions et établir des ordres du jour qui tiennent compte des impératifs liés à la gestion d'un cycle de programmation quadriennal	X		<ul style="list-style-type: none"> Après adoption des recommandations du Conseil exécutif par la Conférence générale à sa 36^e session. 	2012
(l)	Élaborer un programme biennal pour les débats en plénière du Conseil exécutif portant sur des questions thématiques	X		<ul style="list-style-type: none"> Étant donné que cette action concerne l'exercice biennal 2012-2013, elle sera mise en œuvre en collaboration avec le Président du Conseil à l'issue de son élection à la 188^e session du Conseil. 	2012-2013
(m)	Accroître le nombre de points examinés lors des réunions conjointes des Commissions PX et FA	X		<ul style="list-style-type: none"> Cette action est déjà mise en œuvre aux 186^e et 187^e sessions, conformément à ce que le Conseil a demandé. 	
(n)	Proposition par la Directrice générale d'un cadre de contrôle de la qualité des documents du Conseil exécutif, afin de disposer de rapports concis, analytiques et pragmatiques	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Une ébauche de ce cadre sera présentée au Conseil exécutif à sa 187^e session. 	187 EX
(o)	Demander que tous les amendements de fond aux projets de décision soient soumis par écrit	X		<ul style="list-style-type: none"> Les présidents des comités et commissions et leurs secrétaires y sont déjà attentifs et avaient établi une telle pratique, qu'il conviendrait de renforcer et d'appliquer plus strictement. 	187 EX et au-delà

(p) Veiller à ce que les projets de décision concernant le C/4 et le C/5 soient approuvés par les commissions respectives du Conseil exécutif avant d'être examinés par le groupe de rédaction	X		<ul style="list-style-type: none"> • Cette action sera mise en œuvre lors de la 187^e session, ou bien à compter des sessions au cours desquelles le Projet de 37 C/5 sera examiné en 2013. 	2013
(q) Adoption par le Conseil exécutif de critères analogues à ceux de la Conférence générale concernant les projets de décision visant à modifier le C/5	X		<ul style="list-style-type: none"> • Cette action sera mise en œuvre lors de la 187^e session, ou bien à compter des sessions au cours desquelles le Projet de 37 C/5 sera examiné en 2013. 	2013
(r) Suspendre les travaux du groupe d'experts pour les questions administratives et financières à partir de la 188 ^e session, pendant une période d'essai de deux ans	X			N. C.
(s) Créer, à titre expérimental, un groupe ad hoc avec la participation renforcée de l'ensemble des États membres de l'UNESCO pour aider à la préparation des deux commissions plénières du Conseil exécutif à compter de sa 188 ^e session	X		<ul style="list-style-type: none"> • Le projet de mandat sera élaboré en vue d'être soumis à l'examen du Conseil. 	188 EX

(t) Soumission par la Directrice générale d'un rapport complet sur le cadre d'obligation redditionnelle du Secrétariat de l'UNESCO ainsi que sur ses mécanismes de suivi et d'évaluation	X		<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre d'obligation redditionnelle de haut niveau est joint en annexe à la Stratégie de gestion des ressources humaines. • L'élaboration d'un cadre global d'obligation redditionnelle, incluant une définition de l'obligation redditionnelle et des différentes composantes du système d'obligation redditionnelle de l'UNESCO, a été lancée afin de fournir une vue d'ensemble précise du cadre de supervision et de contrôle interne de l'Organisation. 	36 GC 189 EX
(u) Mise en place par la Directrice générale d'une équipe pour la gestion du changement	X		<ul style="list-style-type: none"> • La Directrice générale a mis en place un processus graduel de gestion du changement en vue d'accompagner la planification et la mise en œuvre minutieuses des réformes, qu'elle pilote personnellement par le biais de son Équipe de direction (SMT) et d'équipes de travail spécialement créées à cet effet, le DDG s'occupant de la gestion et de la coordination quotidiennes de ce processus en ce qui concerne à la fois l'EEI et la réforme du dispositif hors Siège. 	Achevée
(v) Mettre au point une évaluation plus complète du C/3		X	<ul style="list-style-type: none"> • Afin d'améliorer encore la qualité des rapports axés sur les résultats, des directives spécifiques relatives à l'établissement de rapports et à la formation sont en cours d'élaboration. • Dans le cadre de l'exercice de validation d'IOS, l'échantillon sera élargi pour inclure des activités relevant des catégories suivantes : unités hors Siège, instituts de catégorie 1, activités financées par des fonds extrabudgétaires, plates-formes intersectorielles, priorités Afrique et égalité entre les sexes. • Mise en place prévue d'études/évaluations d'impact pour renforcer le futur C/3 (voir 1 (i) ci-dessus). 	2012 189 EX 2012-2013
(w) Aider les États membres dans l'élaboration du rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur la mise en œuvre du C/5		X	<ul style="list-style-type: none"> • Le document 187 EX/16 Partie II contient un projet de rapport du Conseil exécutif, conforme au modèle de rapport adopté. 	En cours

(x)	Engager un processus de consultation plus inclusif		X	<ul style="list-style-type: none"> Cette action sera débattue au cours du prochain exercice biennal. 	2012-2013
(y)	Discuter et convenir de l'information requise pour le contrôle de la gouvernance		X	<ul style="list-style-type: none"> Des discussions ont lieu actuellement dans le cadre de l'élaboration/examen des principaux documents de planification et rapports de l'Organisation, à savoir les documents C/4, C/5, EX/4-C/3 et le rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur l'exécution du programme. 	En cours
(z)	Simplifier les informations destinées aux États membres et en améliorer la transparence		X	<ul style="list-style-type: none"> Le document EX/4 est amélioré petit à petit afin de présenter des informations qui se prêtent davantage à une évaluation des résultats de l'Organisation selon le modèle adopté par le Conseil exécutif. 	En cours
(aa)	Veiller à ce que les ressources extrabudgétaires soient soumises au même contrôle de la gouvernance que les ressources du Programme ordinaire		X	<ul style="list-style-type: none"> Telle est déjà la pratique actuelle. Le document 187 EX/6 Partie XII rend compte des approches adoptées en la matière, en particulier en ce qui concerne le Programme additionnel complémentaire (CAP). 	En cours
5. Orientation stratégique 5 : Élaborer une stratégie de partenariat					
(a)	Élaborer un projet de cadre d'action pour les partenariats stratégiques	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Les grandes lignes d'un projet de cadre directeur de l'UNESCO pour les partenariats stratégiques sont soumises à la 187^e session (document 187 EX/17 Partie IV). Une équipe de consultants extérieurs aide le Secrétariat à élaborer le cadre directeur global pour les partenariats stratégiques et les stratégies pour certaines catégories de partenaires. 	187 EX En cours

(b) Dresser un bilan et procéder à une évaluation de la collaboration de l'UNESCO avec différentes catégories de partenaires	X		<ul style="list-style-type: none"> • En cours pour divers partenaires tels qu'ONG, parlementaires, clubs UNESCO, secteur privé, etc. 	En cours
(c) Inclure dans le cadre d'action des stratégies distinctes pour chaque catégorie de partenaires comprenant, entre autres, des critères objectifs de sélection, d'approbation et de reconduction des partenariats, des arrangements de financement et d'obligation redditionnelle, ainsi que des critères pour une évaluation périodique	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre directeur pour les partenariats stratégiques sera complété par des stratégies/cadres distincts en vue de la collaboration avec différentes catégories de partenaires. Pour commencer, des stratégies/cadres spécifiques en vue de la collaboration avec le secteur privé et de la coopération avec les ONG sont présentés au Conseil à la présente session. 	187 EX En cours
(d) Revoir le mandat et les méthodes de travail du Comité sur les ONG	X		<ul style="list-style-type: none"> • Une proposition sera présentée au Conseil à la présente session ainsi qu'à la Conférence générale à sa 36^e session. 	187 EX
(e) Mettre en ligne les informations sur les partenaires et faire rapport tous les deux ans au Conseil exécutif sur le cadre d'action	X		<ul style="list-style-type: none"> • Tel est déjà le cas pour les ONG et les commissions nationales. 	En cours

(f)	En 2012-2013, fournir un aperçu de tous les réseaux et de toutes les initiatives prises pour renforcer la gestion des réseaux	X		<ul style="list-style-type: none"> De nouvelles initiatives seront prises à cet égard sur la base des nouvelles directives relatives aux ONG, des conclusions de l'étude relative à la coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat, des discussions en cours en vue de renforcer les capacités du mouvement des clubs UNESCO, etc. 	2012-2013
(g)	Inclure dans la nouvelle stratégie des ressources humaines les compétences requises pour interagir professionnellement avec les partenaires divers de l'UNESCO et assurer une gestion efficace des réseaux de l'UNESCO	X		<ul style="list-style-type: none"> Les compétences sont intégrées dans la stratégie des ressources humaines, qui prévoit un recentrage de l'offre de formation sur les compétences génériques indispensables à l'exécution du programme (compétences managériales, en matière de gestion de projets et d'établissement de partenariats). 	36 GC
(h)	Souligner le rôle important des commissions nationales pour ce qui est d'assurer la liaison avec les partenaires nationaux et la société civile et veiller au respect de l'article VII de l'Acte constitutif	X		<ul style="list-style-type: none"> Le Projet de 36 C/5 reflète le rôle unique que les commissions nationales jouent dans la promotion et le renforcement de la coopération avec les représentants de la société civile et leurs interfaces avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les équipes de pays des Nations Unies. 	187 EX 36 GC
(i)	Consulter la société civile grâce à un questionnaire spécifique		X	<ul style="list-style-type: none"> Prévu dans les nouvelles directives proposées en ce qui concerne les ONG. 	187 EX 36 GC
(j)	Élaborer un nouveau cadre statutaire de coopération		X	<ul style="list-style-type: none"> Les nouvelles directives proposées en ce qui concerne la coopération avec les ONG seront présentées au Conseil à la présente session (187 EX/37) ainsi qu'à la Conférence générale à sa 36^e session (36 C/48). 	187 EX 36 GC

(k)	Envisager d'ouvrir les organes directeurs à d'autres partenaires		X	<ul style="list-style-type: none">• En ce qui concerne le Conseil exécutif, cette action est prévue dans le projet de mandat révisé du Comité sur les ONG.	187 EX
(l)	Évaluer la coopération avec les commissions nationales		X	<ul style="list-style-type: none">• Les observations et conclusions issues de l'étude menée par IOS en ce qui concerne la coopération avec les commissions nationales seront examinées par la Conférence générale à sa 36^e session.	187 EX 36 GC
(m)	Encourager les États membres à soutenir davantage les commissions nationales		X	<ul style="list-style-type: none">• En janvier 2011, la Directrice générale a envoyé à tous les États membres une lettre circulaire (CL/3949) intitulée « Nos responsabilités communes à l'égard des commissions nationales pour l'UNESCO » afin de les inviter à fournir l'appui nécessaire à leur commission nationale et de leur rappeler leur responsabilité commune vis-à-vis des commissions nationales.	En cours
(n)	Intensifier les interactions avec les commissions nationales		X	<ul style="list-style-type: none">• Différentes modalités sont utilisées pour intensifier les interactions avec les commissions nationales : réunions périodiques en marge du Conseil exécutif, réunion interrégionale à la veille de la Conférence générale, séminaires sous-régionaux portant sur des questions de programme, communication périodique d'informations grâce à une lettre mensuelle ou par le biais d'un site Web spécial, notamment.	187 EX 36 GC

ANNEXE II

Recommandations du Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif sur l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 35 C/102 et la décision 185 EX/18,
2. Ayant examiné le rapport relatif à l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO qui figure dans les documents 185 EX/18 et Add.,
 - I. **Recentrer l'action de l'UNESCO**
 3. Reconnaissant la nécessité de recentrer le programme de l'UNESCO sur la base du mandat que lui assigne l'Acte constitutif, dans le cadre de ses objectifs primordiaux et/ou objectifs stratégiques de programme, et en ayant à l'esprit les cinq fonctions qui lui sont reconnues,
 4. Reconnaissant la nécessité de recentrer l'action de l'UNESCO en vue d'allouer une masse critique de ses ressources budgétaires aux activités permettant d'obtenir des résultats escomptés pertinents et de produire un impact précis,
 5. Soulignant la nécessité de définir les moyens de recentrer l'action dans tous les programmes de l'UNESCO ainsi que sur le terrain,
 6. Recommande à la Conférence générale d'adopter, à sa 36^e session, un nombre limité d'objectifs stratégiques en tenant compte des objectifs de développement pertinents convenus au niveau international, y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et d'autres objectifs des Nations Unies auxquels les programmes devraient être associés, afin de maximiser l'impact ;
 7. Recommande également à la Conférence générale d'adopter, à sa 36^e session, un cycle de programmation quadriennal et un mécanisme de révision approprié en vue d'améliorer la stabilité et la cohérence et de renforcer la coopération entre l'UNESCO et ses États membres dans la mise en œuvre du programme et la mobilisation de ressources extrabudgétaires, tout en conservant une programmation budgétaire biennale ;
 8. Propose à la Conférence générale, à sa 36^e session, que le nouveau C/5 repose sur une Stratégie à moyen terme (C/4) présentée de manière succincte et ajustable sur une période de huit ans ;
 9. Décide d'élaborer, dans le cadre du cycle de programmation quadriennal proposé, un programme et un calendrier des travaux pour la préparation et le suivi du C/5 et du C/4 à soumettre pour adoption à la Conférence générale à sa 37^e session ;
 10. Décide également d'adopter un mandat plus détaillé et des méthodes de travail mieux définies pour les groupes de rédaction du C/5 et du C/4 lors de leur mise en place ;
 11. Recommande que les trois organes de l'UNESCO appliquent systématiquement des critères clairs et précis lors de l'introduction de nouveaux programmes dans le C/5 et pour le maintien de ceux qui existent déjà, tels que, notamment :
 - (a) l'alignement sur les objectifs primordiaux et/ou objectifs stratégiques de programme ;

- (b) la détermination de la capacité d'exécution et de la probabilité d'un impact réel par une évaluation des ressources budgétaires et humaines disponibles ;
 - (c) la définition, l'avantage comparatif et la complémentarité des activités avec celles des partenaires du système des Nations Unies ;
 - (d) la formulation de stratégies de sortie et de clauses d'extinction ;
 - (e) l'évaluation périodique des programmes, de leurs taux d'exécution et des stratégies de sortie sur la base d'évaluations débouchant sur des décisions ;
12. Invite la Directrice générale à veiller à ce que les critères susmentionnés s'appliquent également aux activités financées par des fonds extrabudgétaires, et à ce que ces dernières soient soumises à des mesures de reddition de comptes ;
13. Invite en outre la Directrice générale à promouvoir l'intersectorialité dans l'élaboration et l'exécution du programme afin de renforcer les synergies ;
14. Prie la Directrice générale de procéder à un examen approfondi du processus de consultation sur le C/4 et le C/5 afin d'améliorer la définition des priorités, de permettre la prise de décisions éclairées et de refléter correctement l'opinion des États membres, et l'invite par conséquent à proposer au Conseil exécutif, à sa 187^e session, un nouveau processus de consultation reposant sur une approche tant quantitative (avec l'attribution de points) que qualitative (fondée sur une analyse des résultats de l'évaluation) ;
15. Prie en outre la Directrice générale de s'assurer que les consultations régionales sur le C/5 s'adressent aux États membres, y compris à leurs commissions nationales, et n'impliquent aucune incidence financière supplémentaire ;
16. Invite la Directrice générale à renforcer davantage la gestion axée sur les résultats :
- (a) en fournissant des informations dans le C/5 qui soient conformes à la recommandation R.3 de la résolution 33 C/92 ;
 - (b) en veillant à ce que les résultats escomptés soient, dans la mesure du possible, exprimés en des termes qui engagent la responsabilité de l'Organisation ;
 - (c) en renforçant le processus actuel en vue d'améliorer les rapports sur l'exécution du programme – documents EX/4 – conformément à la résolution 34 C/89 et à la décision 176 EX/29, y compris en présentant un résumé dans ces documents ;

II. Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain

17. Reconnaissant la nécessité de rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain,
18. Décide de s'assurer que la mise en place de l'architecture du réseau hors Siège repose sur les principes auxquels renvoie la décision 185 EX/29, en particulier les paragraphes 4 et 5, et s'effectue avec la souplesse nécessaire ;
19. Prie la Directrice générale de veiller à assurer l'efficacité de l'architecture du réseau hors Siège, notamment en répondant aux besoins et au contexte spécifiques de chaque région et sous-région, sans perdre de vue les efforts à fournir pour recentrer l'action de l'UNESCO ;

20. Prie également la Directrice générale :

- (a) d'assurer la cohérence des activités de définition des priorités, de planification, d'exécution, de suivi et d'établissement de rapports au niveau des pays ainsi qu'aux niveaux sous-régional, régional et mondial tout en conservant une approche axée sur les résultats qui soit cohérente ;
- (b) de définir clairement la spécificité des responsabilités, rôles et résultats attendus des entités à tous les niveaux de l'Organisation – y compris les instituts de catégorie 1 – ainsi que les synergies attendues entre les niveaux ;
- (c) de définir clairement la voie et la chaîne hiérarchiques prévues dans la nouvelle architecture du réseau hors Siège proposée, et d'actualiser les tableaux de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle, le cas échéant ;
- (d) de renforcer la coordination et la synergie entre le Siège et les bureaux hors Siège ;
- (e) de procéder à une évaluation continue de la réforme du réseau hors Siège afin d'identifier éventuellement les ajustements nécessaires et de procéder à un examen et une évaluation approfondis de la nouvelle structure hors Siège proposée et de son impact (x) années après le début de sa mise en œuvre ;
- (f) de faire en sorte que soient assurées les qualifications et compétences professionnelles (tant managériales que programmatiques) requises pour répondre aux critères de qualité élevée nécessaires à la réussite de la présence renforcée sur le terrain ;
- (g) d'inclure dans la nouvelle stratégie des ressources humaines les dispositions et incitations nécessaires pour faciliter une mise en œuvre efficace de la nouvelle structure hors Siège proposée, qui soit axée sur les résultats ;
- (h) de fournir une estimation détaillée des coûts de la nouvelle structure hors Siège proposée ;

III. Renforcer la participation de l'UNESCO au système des Nations Unies

- 21. Reconnaissant la nécessité d'une coopération accrue de l'UNESCO, d'une meilleure coordination et d'une plus grande convergence avec les autres organismes des Nations Unies,
- 22. Décide d'œuvrer avec la Directrice générale et la Conférence générale pour renforcer la participation de l'UNESCO au système des Nations Unies et sa contribution à la cohérence globale afin d'améliorer l'efficacité de l'Organisation et son positionnement en tant qu'acteur plus important au sein du système des Nations Unies ;
- 23. Invite la Directrice générale à améliorer encore l'efficacité de la participation de l'UNESCO aux processus conjoints de planification et de mise en œuvre des Nations Unies à tous les niveaux de l'Organisation, ainsi qu'à l'harmonisation des pratiques organisationnelles ;
- 24. Recommande, conformément à la résolution 63/232 de l'Assemblée générale des Nations Unies, l'alignement du cycle de programmation de l'UNESCO sur le nouvel examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, sans perdre de vue les efforts visant à recentrer l'action de l'UNESCO ;

25. Prie la Directrice générale de fournir périodiquement au Conseil exécutif des informations sur la participation de l'UNESCO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies et sur la coopération interinstitutions ;
26. Invite également la Directrice générale à fournir, lors de son rapport sur le dispositif hors Siège, une définition précise du rôle des bureaux de liaison de l'UNESCO auprès de l'Organisation des Nations Unies à New York et à Genève, ainsi que du rôle des nouveaux bureaux de liaison créés auprès de l'Union africaine et de l'Union européenne ;
27. Prie en outre la Directrice générale de mettre au point un mécanisme de communication permettant de fournir systématiquement aux États membres des informations actualisées sur les activités des bureaux de liaison à New York et à Genève concernant des questions relevant du mandat de l'UNESCO, en vue d'améliorer la cohérence des politiques ;
28. Encourage la Directrice générale à poursuivre la politique de mobilité géographique et de mobilité entre les organisations du système des Nations Unies, et à continuer à développer la liste des compétences requises pour les postes de coordonnateurs résidents des Nations Unies ;

IV. Renforcer la gouvernance

29. Rappelant les rôles et responsabilités spécifiques des trois organes de l'Organisation tels que définis par l'Acte constitutif de l'UNESCO, ainsi que la nécessité d'éviter les chevauchements d'activités, les déconnexions et les glissements de responsabilité,
30. Reconnaissant la complexité que présente la traduction de ces rôles en procédures et pratiques précises dans le fonctionnement quotidien de l'Organisation,
31. Rappelant son rôle exécutif général et la nécessité d'éviter d'empiéter sur les fonctions de gestion et d'exécution du Secrétariat,
32. Soulignant qu'aux termes de l'article VI.5 de l'Acte constitutif, « Tous les États membres de l'Organisation s'engagent à respecter le caractère international des fonctions du Directeur général et du personnel et à ne pas chercher à les influencer dans l'accomplissement de leur tâche »,
33. Reconnaissant la nécessité de poursuivre la réforme de l'Organisation et de renforcer et accroître la cohérence de la gouvernance au sein de l'UNESCO afin :
 - (a) de renforcer le rôle de la Conférence générale dans la formulation de stratégies et de politiques, la fixation de priorités et la prise de décisions ;
 - (b) d'accroître la participation des États membres aux travaux de l'UNESCO, entre autres, à travers l'exécution du programme, la définition de l'orientation stratégique du Secrétariat, et le renforcement de la coopération internationale ;
 - (c) de renforcer la fonction de suivi du Conseil exécutif en ce qui concerne l'exécution des programmes de l'UNESCO, y compris la suite donnée aux recommandations de toutes les évaluations ;
 - (d) d'améliorer la qualité et la pertinence des décisions en veillant à fournir des informations substantielles reposant sur des éléments factuels à la Conférence générale et au Conseil exécutif pour leurs débats,

34. Invite la Directrice générale à mettre en place, en consultation avec le Conseil exécutif et la Conférence générale, un cadre d'obligation redditionnelle applicable aux relations entre les organes directeurs et le Secrétariat ;
35. Invite également la Directrice générale à lui présenter, à sa 189^e session, une proposition relative à la mise en place d'un mécanisme de suivi pilote associant des représentants des États membres et du Secrétariat afin d'identifier les différences d'attentes, les doubles emplois et autres « zones grises » au niveau de l'interaction entre les organes directeurs et le Secrétariat, dans le but d'améliorer leurs relations de travail et d'accroître l'efficacité de l'Organisation ;
36. Invite en outre la Directrice générale, avant de prendre des mesures, de soumettre formellement aux organes directeurs toute nouvelle initiative pertinente relevant de leurs prérogatives ;
37. Encourage la Directrice générale à mieux mettre à profit les réunions d'information du Secrétariat en permettant aux États membres, à travers les consultations avec les groupes régionaux, de déterminer périodiquement les thèmes dont ils voudraient débattre ;
38. Prie sa Présidente de convoquer une session extraordinaire du Conseil exécutif d'une demi-journée, selon que de besoin, afin que la Directrice générale consulte le Conseil conformément aux dispositions de l'article 59 de son Règlement intérieur ;
39. Décide d'organiser les sessions et d'établir les ordres du jour de la Conférence générale en définissant différentes tâches pour chacune de ses sessions biennales, compte tenu des exigences liées à la gestion d'un cycle de programmation quadriennal ;
40. Propose que la Conférence générale, sur recommandation du Conseil exécutif, examine certains points sans débat préliminaire, en passant directement à l'examen des textes des projets de résolution, à moins qu'un État membre ne demande qu'un tel débat ait lieu ;
41. Invite la Directrice générale à présenter, sous la forme d'un rapport unique bien structuré, toutes les décisions des organes directeurs des programmes internationaux et intergouvernementaux ainsi que des conventions internationales de l'UNESCO, qui comportent des incidences financières pour le C/5 ;
42. Recommande à la Conférence générale de fusionner, à titre expérimental, ses commissions ADM (Finances et administration) et PRX (Questions générales, soutien du programme et relations extérieures) ;
43. Recommande également que la Conférence générale, dans le cadre de son Règlement intérieur, formalise la pratique actuelle selon laquelle les commissions de programme présentent à la plénière les projets de résolution visant à amender le C/4 et le C/5 ;
44. Demande que la recommandation tendant à ce que les projets de résolution comportant des incidences financières identifient clairement l'axe d'action sur lequel les ressources devraient être imputées, devienne un critère de recevabilité ;
45. Décide également d'organiser ses sessions et d'établir son ordre du jour en définissant différentes tâches qui couvrent, entre autres, les grands programmes pour chacune de ses sessions, eu égard aux exigences liées à la gestion d'un cycle de programmation quadriennal, et d'élaborer un programme biennal pour ses débats thématiques en plénière ;

46. Décide en outre d'accroître le nombre de questions examinées au cours des réunions conjointes de la Commission du programme et des relations extérieures (PX) et de la Commission financière et administrative (FA) afin d'éviter les doubles emplois et la répétition inutile des débats ;
47. Prie la Directrice générale de lui proposer, à sa 187^e session, un cadre de qualité pour les documents du Conseil exécutif afin d'assurer l'établissement de rapports concis, analytiques et orientés vers l'action en tenant compte de toutes les décisions antérieures, en particulier la décision 179 EX/19 ;
48. Demande, nonobstant le droit des États membres de présenter des amendements, que tous les amendements de fond à des projets de décision soient présentés par écrit et projetés à l'écran durant les débats des commissions, afin d'améliorer la qualité des décisions du Conseil exécutif ;
49. Décide de veiller à ce que les projets de décision relatifs au C/4 et au C/5 soient approuvés par les commissions respectives du Conseil exécutif avant leur examen par le groupe de rédaction, de sorte qu'aucun nouveau projet de décision ne soit présenté au cours des réunions de ce groupe ;
50. Décide également d'adopter des critères semblables à ceux de la Conférence générale pour les projets de décision visant à amender le C/5 pendant les sessions du Conseil exécutif ;
51. Décide en outre de suspendre, pendant une période expérimentale de deux ans, les travaux du Groupe d'experts des questions financières et administratives à compter de la 188^e session du Conseil ;
52. Décide de créer, à sa 188^e session, à titre expérimental, un groupe ad hoc avec une participation accrue de tous les États membres de l'UNESCO, pour contribuer à la préparation du travail des deux commissions plénières du Conseil exécutif, comme indiqué à l'annexe ;
53. Prie la Directrice générale de présenter un rapport exhaustif sur le cadre d'obligation redditionnelle du Secrétariat de l'UNESCO et ses mécanismes de suivi et d'évaluation ;
54. Invite la Directrice générale à mettre en place une équipe de gestion du changement afin d'assurer une mise en œuvre cohérente de la réforme d'ensemble de l'Organisation ;

V. Élaborer une stratégie de partenariat

55. Reconnaissant la nécessité pour l'UNESCO d'élaborer un cadre directeur et d'obligation redditionnelle global pour les partenariats stratégiques qui soit tourné vers la société civile, les communautés d'experts et le secteur privé,
56. Invite la Directrice générale à élaborer, en étroite coopération avec les États membres, un projet de cadre directeur global et ouvert de l'UNESCO pour les partenariats stratégiques, qui lui sera présenté à sa 187^e session afin d'être transmis à la Conférence générale à sa 36^e session ;
57. Encourage la Directrice générale à faire un bilan et une analyse critique de l'expérience acquise par l'UNESCO avec différentes catégories de partenaires, de manière à fonder le cadre directeur global pour les partenariats stratégiques sur les enseignements tirés et les exemples de bonnes pratiques ;

58. Suggère que la Directrice générale inclue dans le cadre directeur global des stratégies distinctes pour chaque catégorie de partenaires, couvrant l'ensemble des programmes de l'UNESCO, ainsi que des mesures spécifiques ayant pour objet :
- (a) de prendre contact avec les divers partenaires qui présentent un intérêt stratégique pour l'UNESCO, y compris les OIG, les ONG, la société civile, les communautés d'experts, le secteur privé et d'autres partenaires ;
 - (b) de couvrir toutes les formes de coopération, y compris la fourniture de services consultatifs à l'UNESCO, la mise en œuvre du programme et son financement ;
 - (c) de définir des critères clairs et objectifs pour la sélection, l'approbation et le renouvellement des partenariats qui permettent notamment à la Directrice générale de réagir rapidement aux opportunités de partenariat ;
 - (d) d'identifier les éléments essentiels devant figurer dans tous les accords de partenariat, y compris les objectifs spécifiques, les modalités de coopération, les mécanismes de financement et d'obligation redditionnelle, la durée et les critères d'évaluation périodique de la coopération et de son impact ;
 - (e) d'établir un meilleur équilibre entre les partenariats des différentes régions, en particulier du Sud ;
59. Décide d'envisager de revoir le mandat et les méthodes de travail du Comité sur les ONG afin de recentrer son travail ;
60. Invite également la Directrice générale, dans l'intérêt d'une transparence totale, à publier sur l'Internet des informations actualisées sur tous les partenariats, et à rendre compte tous les deux ans au Conseil exécutif des activités menées au titre du cadre directeur global pour les partenariats stratégiques, y compris les financements que l'UNESCO accorde aux partenaires et ceux qu'elle obtient d'eux, une évaluation des résultats et de l'impact des partenariats, les problèmes identifiés et les mesures prises pour y remédier ;
61. Prie la Directrice générale de fournir, au cours du prochain exercice biennal, un aperçu complet de tous les réseaux de l'UNESCO et des initiatives prises pour en renforcer la gestion globale en vue d'en optimiser l'impact et la valeur ;
62. Décide aussi de veiller à ce que la future stratégie des ressources humaines prenne en compte, tant dans les critères de recrutement que dans les dispositions relatives à la formation du personnel en poste, les compétences spécifiques dont l'UNESCO a besoin pour avoir des rapports professionnels avec ses divers partenaires et gérer efficacement ses réseaux ;
63. Souligne le rôle important et unique des commissions nationales qui assurent la liaison avec les partenaires nationaux et la société civile ;
64. Invite la Directrice générale à veiller à ce que les relations entre le Secrétariat et les commissions nationales soient conformes à l'article VII de l'Acte constitutif.

ANNEXE

Paramètres du groupe ad hoc du Conseil exécutif

I. Mandat

1. Le mandat final du groupe ad hoc qui doit être établi en vertu de l'article 17 du Règlement intérieur du Conseil exécutif, sera défini par le Conseil à sa 188^e session. Le

mieux serait que le groupe ad hoc soit chargé d'examiner un nombre limité de points identifiés en amont dans le cadre de consultations entre les présidents du Conseil exécutif, de la Commission du programme et des relations extérieures (PX), de la Commission financière et administrative (FA) et du groupe ad hoc, de manière à faciliter la préparation des débats du Conseil.

2. Pourraient être considérés, notamment, après examen éventuel des informations et de la documentation fournies par le Secrétariat, les points suivants :

- (a) l'examen des informations fournies par la Directrice générale sur l'exécution du programme et les questions budgétaires connexes (figurant dans les documents EX/4), y compris les activités intersectorielles et extrabudgétaires, ainsi que les évaluations et les recommandations de politique générale qu'elles contiennent ;
- (b) la préparation et le suivi des grandes conférences et des rapports mondiaux, le cas échéant ;
- (c) l'analyse des problèmes et des recommandations, au besoin, et 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 ;
- (d) la préparation d'une contribution substantielle au projet de rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur l'exécution du C/5 (document C/9).

II. Méthodes de travail

3. Le groupe ad hoc comprend 18 membres du Conseil (trois par groupe électoral), avec une participation accrue de tous les États membres de l'UNESCO.

4. Les dates des réunions du groupe ad hoc sont déterminées de telle façon que les conclusions de ses travaux soient transmises aux membres du Conseil exécutif au moins dix [10] jours ouvrables avant l'ouverture de la session.

5. La durée des réunions du groupe ad hoc est déterminée par le Conseil compte tenu de l'organisation générale de ses travaux et des dotations budgétaires correspondantes.

6. Les langues de travail du groupe ad hoc sont l'anglais et le français.

7. Les États membres du Conseil exécutif désignés comme membres du groupe ad hoc qui ne possèdent pas de délégation permanente en France peuvent demander une aide financière pour pouvoir participer plus facilement aux travaux du groupe.

8. Pour les questions relevant de sa compétence, le groupe ad hoc peut inviter des représentants d'organisations internationales et des partenaires officiels concernés, ainsi que des personnes qualifiées.



Conférence générale

36^e session, Paris 2011

36 C

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

36 C/28 Add.
26 octobre 2011
Original français

Point 6.2 de l'ordre du jour provisoire

ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

ADDENDUM

PRÉSENTATION

Ce document présente la décision 187 EX/17 Partie II adoptée, à sa 187^e session, par le Conseil exécutif lors de l'examen du point 17 concernant cette question. Par cette décision, le Conseil exécutif a demandé, entre autres, que le document 187 EX/17 Partie II soit soumis à l'attention de la Conférence générale afin de l'éclairer dans sa prise de décision.

1. À sa 187^e session le Conseil exécutif a examiné le document 187 EX/17 Partie II « Suivi de l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO ». Par sa décision 187 EX/17 Partie II, il a demandé, entre autres, que ledit document soit soumis à l'attention de la Conférence générale afin de l'éclairer dans sa prise de décision.

2. Le présent document présente ci-dessous la décision 187 EX/17 Partie II, et en Annexe, le document 187 EX/17 Partie II.

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 186 EX/17 Partie III, dans laquelle il a recommandé à la Conférence générale, à sa 36^e session,

(a) d'allonger le cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet ;

- (b) de maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;
 - (c) d'allonger le cycle de programmation du C/5 qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;
 - (d) de maintenir le cycle biennal pour la répartition du budget du document C/5,
2. Ayant examiné le document 187 EX/17 Partie II et les séquences proposées qui y sont analysées,
 3. Prenant note du présent rapport qui précise davantage les modalités d'introduction des changements décrits aux alinéas (a) à (d) ci-dessus,
 4. Réaffirme à la Conférence générale, à sa 36^e session, ses recommandations telles qu'elles figurent au paragraphe 1 ci-dessus ;
 5. Recommande à la Conférence générale d'inviter la Directrice générale à proposer, à la 189^e session du Conseil exécutif, d'éventuels mécanismes permettant d'établir un lien entre le programme et les budgets dans le nouveau cycle de programmation ;
 6. Recommande à la Conférence générale d'inviter la Directrice générale à accorder, lors de la mise en œuvre du cycle de programmation, une attention particulière à la nécessité de renforcer les mécanismes de suivi et d'évaluation du programme ainsi que les processus de réforme et de coordination avec les bureaux hors Siège et les autres organisations du système des Nations Unies ;
 7. Demande que le présent document soit soumis à l'attention de la Conférence générale afin de l'éclairer dans sa prise de décision.



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-septième session

187 EX/17

Partie II

PARIS, le 2 septembre 2011
Original anglais

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LES MODALITÉS D'INTRODUCTION DES CHANGEMENTS DANS LE CYCLE DE PROGRAMMATION DE L'UNESCO PAR RAPPORT À L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la décision 186 EX/17 Partie III, qui a recommandé à la Conférence générale, à sa 36^e session,

- (a) d'allonger le cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet ;
- (b) de maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;
- (c) d'allonger le cycle de programmation du C/5 qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;
- (d) de maintenir le cycle biennal pour la répartition du budget du document C/5.

Le présent rapport examine les modalités possibles d'introduction des changements décrits aux paragraphes (a) à (d) ci-dessus.

Le présent document n'a aucune incidence financière et administrative directe.

Action attendue du Conseil exécutif : projet de décision figurant au paragraphe 20.

I. ANTÉCÉDENTS

1. À sa 63^e session en 2008, l'Assemblée générale des Nations Unies, dans sa résolution 63/232 sur les « Activités opérationnelles de développement », a décidé de remplacer l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies par un examen quadriennal « de façon à mieux orienter l'action des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies ». Elle a en outre décidé que le prochain examen complet aurait lieu en 2012. Dans la même résolution, l'Assemblée générale des Nations Unies « invite instamment les fonds et programmes et encourage les institutions spécialisées à procéder à tous les changements nécessaires pour synchroniser leur cycle de planification avec l'Examen quadriennal complet, y compris le cas échéant, en réalisant des examens à mi-parcours » (par. 20).

2. Conformément à la résolution 63/232 de l'Assemblée générale des Nations Unies, la Conférence générale de l'UNESCO à sa 35^e session a, dans sa résolution 82 (ii) (« Rapport du Directeur général sur la mise en œuvre du processus de réforme – Stratégie de décentralisation »), prié le Conseil exécutif « de lui soumettre des propositions pour donner suite à la demande faite par l'Assemblée générale des Nations Unies aux institutions spécialisées de synchroniser leur cycle de planification stratégique avec le nouveau cycle quadriennal de l'Examen complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, qui commence en 2012 ». Les documents 184 EX/5 et 185 EX/19 ont fourni une évaluation initiale de la question, ainsi qu'un rapport à ce sujet, dans le cadre du rapport sur le « Suivi de la mise en œuvre de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ». Le document 186 EX/17 Partie III a ensuite fourni une analyse approfondie des incidences, notamment programmatiques, financières et administratives d'un changement des cycles du C/4 et du C/5. La question a été examinée plus avant dans le contexte du suivi de l'Évaluation externe indépendante.

3. En conséquence, et compte tenu des informations présentées dans le document 186 EX/17 Partie III, le Conseil exécutif a, dans sa décision 186 EX/17 Partie III, recommandé à la Conférence générale, à sa 36^e session,

- (a) d'allonger le cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet ;
- (b) de maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;
- (c) d'allonger le cycle de programmation du C/5 qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;
- (d) de maintenir le cycle biennal pour la répartition du budget du document C/5.

4. En outre, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de lui présenter, à sa 187^e session, un rapport sur les modalités d'introduction des changements décrits aux points (a) à (d) ci-dessus. Le présent document fait suite à cette demande.

II. RAISONS JUSTIFIANT LA SYNCHRONISATION AVEC LE NOUVEAU CYCLE

5. Les documents 185 EX/19 et 186 EX/17 Partie III du Conseil exécutif ont déjà fourni une analyse détaillée des raisons motivant la synchronisation avec l'Examen quadriennal complet, ainsi que des arguments qui avaient initialement incité l'Assemblée générale des Nations Unies à appuyer le passage d'un cycle triennal à un cycle quadriennal pour l'Examen complet.

6. L'Examen complet constitue encore un texte de référence clé pour l'orientation des activités de coopération pour le développement menées au sein du système des Nations Unies, s'agissant notamment de la coordination entre les organismes des Nations Unies et de la collaboration interinstitutions au niveau des pays. Le dernier Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, effectué en 2007 (résolution 62/208 de l'Assemblée générale des Nations Unies), a offert des indications détaillées dans les domaines du financement, du renforcement des capacités nationales et de l'efficacité du développement ainsi que de l'amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement. À ce titre, il a été soumis au Conseil exécutif de l'UNESCO, qui l'a examiné, dans une série de documents (179 EX/INF.11, 180 EX/52, 181 EX/49, 184 EX/5, 185 EX/19 et 186 EX/17 Partie III). Les conclusions de l'Examen complet revêtent une pertinence particulière pour la cohérence à l'échelle de l'ensemble du système et au niveau des pays.

7. Dans sa résolution 62/208, l'Assemblée générale des Nations Unies a souligné qu'il importe que la planification stratégique des fonds et programmes soit cohérente avec l'Examen complet et qu'elle en suive les orientations (par. 97). Initialement, les cycles de programmation des fonds et des programmes n'étaient pas synchronisés avec le cycle de l'Examen complet. On a constaté que « le lien entre le processus actuel de planification des quatre fonds et programmes et l'Examen complet ne permet pas aux plans de bénéficier, en temps voulu, des orientations les plus récentes émanant de l'Examen complet. Les plans sont soit déjà bien avancés, soit en cours d'exécution au moment où se tient l'Examen complet le plus récent. Les écarts sont plutôt considérables » (63/207, par. 29). L'idée est que « s'il y a une meilleure synchronisation des processus de planification stratégique des fonds et programmes avec le cycle de l'Examen complet, cela permettrait de mettre les plans stratégiques sous forme finale, aussitôt l'Examen complet achevé, et de faire en sorte qu'ils tiennent compte de l'orientation donnée par l'examen » (63/207, par. 3). Cette idée a également été reprise dans la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur la « cohérence du système des Nations Unies » adoptée le 2 juillet 2010 et dans laquelle l'Assemblée générale, entre autres, « engage les organes directeurs des fonds et programmes et des institutions spécialisées du système des Nations Unies pour le développement à faire figurer dans leurs plans stratégiques, selon qu'il convient, des dispositions visant précisément à donner suite dans leur intégralité aux orientations fixées dans le cadre de l'Examen complet des activités opérationnelles de développement prescrit par l'Assemblée générale [...] » (par. 9).

8. La demande visant à synchroniser les plans stratégiques avec l'Examen complet concerne toutes les organisations du système des Nations Unies, les fonds et programmes ainsi que les institutions spécialisées. Elle s'inscrit dans les efforts globaux destinés à améliorer la cohérence des actions et du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement, sur la base des orientations données par les États membres. En prenant en compte les thèmes généraux et les approches définies dans l'Examen complet, elle tend à renforcer la cohérence entre les stratégies et plans stratégiques des différentes organisations du système.

9. Outre cette préoccupation qui concerne l'ensemble du système, le Conseil exécutif de l'UNESCO a également étudié les incidences – positives et négatives – qu'un changement de cycle des documents de programmation pourrait avoir pour l'Organisation, notamment dans le contexte du suivi de l'Évaluation externe indépendante. La demande formulée par l'Assemblée générale – et la réponse des fonds et programmes des Nations Unies – portaient à l'origine sur la synchronisation avec l'Examen complet des plans stratégiques et documents de stratégie à moyen terme (document C/4 dans le cas de l'UNESCO), mais le Conseil exécutif de l'UNESCO, dans sa

décision 186 EX/17 Partie III, a par la suite recommandé à la Conférence générale de changer le cycle de la partie du C/5 consacrée au programme, outre le changement du cycle du C/4.

III. MODALITÉS D'INTRODUCTION DES CHANGEMENTS RECOMMANDÉS DANS LES CYCLES DE PROGRAMMATION

10. La Conférence générale de l'UNESCO est le principal organe directeur qui détermine l'orientation et la ligne de conduite générale de l'Organisation. En général, les changements des cycles de programmation du C/4 (recommandations (a) et (b) de la décision 186 EX/17 Partie III) et du C/5 (recommandations (c) et (d) de la décision 186 EX/17 Partie III) doivent faire l'objet d'une résolution à cet effet, adoptée par la Conférence générale lors d'une session précédente. Les changements des cycles du C/4 et du C/5 prendront donc effet en 2014 avec la mise en œuvre des documents 37 C/5 et 37 C/4.

11. L'annexe donne un aperçu des différents calendriers correspondants, notamment ceux de l'Examen quadriennal complet, des documents C/4 et C/5, ainsi que des sessions de la Conférence générale et du Conseil exécutif.

IV. NATURE DES NOUVEAUX DOCUMENTS C/4 ET C/5

12. Le tableau présenté dans le document 186 EX/17 Partie III (Annexe III) a déjà fourni une analyse détaillée des incidences, notamment programmatiques, financières et administratives, d'un changement des cycles du C/4 et du C/5. Il a examiné en détail des aspects tels que les possibilités de programmation, de suivi et d'évaluation, la pertinence des résultats dans le cadre des PNUAD ou d'exercices de programmation conjointe par pays similaires, le rapport entre le programme et le budget, ainsi que les incidences sur l'ordre du jour des sessions de la Conférence générale et sur la fréquence et la nature des consultations concernant le C/5. Le présent document apportera d'autres informations préliminaires sur la manière de concevoir les nouveaux documents C/4 et C/5.

(a) La Stratégie à moyen terme (document C/4)

13. Chaque document C/4 (huit ans) couvrirait deux documents C/5 (quatre ans) et constituerait une « stratégie ajustable » à laquelle des amendements et des modifications pourraient être apportés au terme des quatre premières années. Le document C/4 devrait être de **nature plus stratégique** et être plus succinct, constituant ainsi un document d'orientation plutôt qu'un document de gestion du programme. En tant que tel, le nouveau document C/4 définirait les fonctions clés et les principales modalités d'action de l'Organisation, et déterminerait le cadre d'intervention de l'UNESCO, en prenant en considération le nouveau contexte en matière d'aide et la réforme du système des Nations Unies. En outre, il pourrait préciser le rôle de l'Organisation aux niveaux national, régional et mondial. Conformément à la pratique antérieure, le document C/4 définirait également un nombre limité de grandes priorités et d'objectifs stratégiques et comporterait un énoncé de mission.

14. La **fonction stratégique et programmatique, fonction principale** du document C/4, serait maintenue dans le nouveau scénario. Le document fournirait les principes guidant la formulation du Programme et du budget (C/5), sans toutefois tenter de définir en détail les activités de l'Organisation.

15. Le **caractère ajustable** du document C/4 ouvre des possibilités d'examen et d'orientation stratégiques. Sur décision de la Conférence générale, le document 34 C/4 existant avait déjà été conçu comme une stratégie ajustable, susceptible d'être révisée tous les deux ans par la Conférence générale, même si cette disposition n'a jamais été appliquée. Dans le cadre d'une Stratégie à moyen terme d'une durée plus longue (huit ans), la possibilité de procéder à une révision et à des modifications pourrait devenir plus pertinente, car la Stratégie devra s'adapter à

l'évolution de l'environnement et du contexte mondial sur une période plus longue, ainsi qu'à l'Examen quadriennal complet, le cas échéant.

(b) Le programme de l'Organisation (partie du document C/5 consacrée au programme)

16. La partie programmatique du nouveau document C/5 couvrirait une période de quatre ans, tandis que la répartition du budget continuerait d'être adoptée tous les deux ans. Avec un cycle plus long pour la partie programmatique, les délais disponibles pour **la planification, la mise en œuvre et le suivi** seraient multipliés par deux, passant de deux à quatre ans. Ainsi, la portée, l'ampleur et le degré d'ambition des résultats escomptés du programme que l'UNESCO s'efforce d'obtenir pendant la période couverte par le C/5 pourraient bien être accrus, permettant une meilleure évaluation de l'**impact** de l'action de l'Organisation. Une telle planification à plus long terme, et le degré élevé de stabilité et de prévisibilité qui résulterait d'un cycle plus long seraient sans doute plus propices à l'obtention de résultats sur les questions complexes et interdisciplinaires relevant du mandat de l'UNESCO.

17. Un cycle de **mise en œuvre et d'exécution** plus long offrirait de meilleures possibilités en matière de suivi de l'exécution du programme du C/5, y compris des changements d'orientation des activités en cours à la lumière des enseignements issus du suivi. Il pourrait également favoriser une évaluation des résultats et de leur impact plus complète et fondée sur des éléments factuels et un meilleur retour d'informations sur les évaluations, et améliorer le partage des expériences, l'identification et l'échange des bonnes pratiques et des enseignements tirés.

18. Un processus de programmation et de planification quadriennal offrirait de plus amples possibilités de coordonner avec davantage d'efficacité les actions de fond et les résultats du programme, y compris entre le Siège et les bureaux hors Siège, et entre bureaux hors Siège, par exemple à l'échelle régionale, ainsi qu'avec les acteurs extérieurs. Des échanges accrus et une coordination renforcée au cours des processus de planification permettraient d'améliorer la clarté et la cohérence du programme tout en se traduisant par une meilleure répartition des tâches entre le Siège et les échelons national et régional.

V. SÉQUENCE DE MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX DOCUMENTS C/4 ET C/5

19. Centré sur les documents 37 C/4 (2014-2021) et 37 C/5 (2014-2017), le tableau ci-dessous illustre le déroulement des processus de mise en œuvre du C/4 et du C/5 et d'ajustement de ces deux documents :

Année préparatoire 1	2012	février/mars	Préparation et envoi du questionnaire relatif aux nouveaux C/4 et C/5 aux États membres, aux ONG et aux organisations intergouvernementales 2012.
		session de printemps du Conseil exécutif (189 ^e session)	La Directrice générale informe le Conseil exécutif des travaux préparatoires en vue de l'établissement du 37 C/4 et du 37 C/5.
		mai/juin	Consultations des bureaux multipays au niveau des sous-régions pour préparer les consultations régionales sur le 37 C/4 et sur le Programme et budget (37 C/5).
		mai/juillet	Consultations régionales , s'appuyant sur les consultations tenues au niveau sous-régional. Chaque consultation régionale adopte un rapport – assorti de recommandations – qui sera soumis pour information au Conseil exécutif à sa session d'automne suivante.

		mi-août	Propositions préliminaires de la Directrice générale pour les documents 37 C/4 et 37 C/5 : la Directrice générale prépare un document présentant ses propositions préliminaires pour le 37 C/4 et le 37 C/5 en gardant à l'esprit les résultats des consultations régionales et les réponses écrites au questionnaire.
		session d'automne du Conseil exécutif (190 ^e session)	Le Conseil exécutif adopte une décision relative au 37 C/4 et au 37 C/5 : le Conseil exécutif : (i) examine les propositions préliminaires de la Directrice générale concernant les documents 37 C/4 et 37 C/5, ainsi que les résultats des consultations écrites et le compte rendu des consultations régionales ; (ii) adopte une décision qui définit un cadre et des orientations stratégiques à l'intention de la Directrice générale pour la formulation de ces documents.
Année préparatoire 2	2013	un mois avant la session de printemps du Conseil exécutif	Date limite statutaire pour la soumission aux membres du Conseil exécutif des projets de 37 C/4 et de 37 C/5.
		session de printemps du Conseil exécutif (191 ^e session)	Le Conseil exécutif adopte une décision assortie de recommandations sur les projets de 37 C/4 et de 37 C/5 : le Conseil étudie ces projets et adopte une décision présentant ses observations et recommandations sur les documents. Ces derniers seront distribués à tous les États membres conformément aux délais statutaires (trois mois avant la date d'ouverture de la session de la Conférence générale) puis examinés par la Conférence générale à sa session suivante.
		37 ^e session de la Conférence générale	Adoption du 37 C/4 et du 37 C/5 par la Conférence générale : la Conférence générale étudie les projets de 37 C/4 et de 37 C/5 à la lumière des recommandations du Conseil exécutif et en tenant compte des amendements soumis par les États membres.
Année de mise en œuvre 1	2014		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 1 Mise en œuvre du 37 C/5 ¹ – année 1 (l'UNESCO mène son action sur la base d'un document C/5 définissant un programme sur quatre ans et répartissant le budget sur deux ans).
Année de mise en œuvre 2	2015		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 2 Mise en œuvre du 37 C/5 – année 2
		session de printemps du Conseil exécutif (196 ^e session)	Le Conseil exécutif examine (i) les propositions préliminaires pour la répartition du budget pour les années 3 et 4 du 37 C/5 ; (ii) les ajustements programmatiques éventuels pour les années 3 et 4 du 37 C/5.

¹ La mise en œuvre du document C/5 s'accompagne d'un suivi régulier et de l'établissement de rapports périodiques, notamment dans le cadre des documents EX/4.

		38 ^e session de la Conférence générale	La Conférence générale étudie le projet de budget proposé pour les années 3 et 4 du 37 C/5 à la lumière des recommandations du Conseil exécutif et adopte la Résolution portant ouverture de crédits pour 2016-2017 . Il en va de même pour tout changement programmatique qui pourrait être nécessaire pour les années 3 et 4 du 37 C/5. Le processus de préparation du 39 C/5 est enclenché. En outre, la Conférence générale examine les éventuelles modifications du 37 C/4 à soumettre à sa 39 ^e session et donne des orientations à cet égard.
Année de mise en œuvre 3	2016		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 3 Mise en œuvre du 37 C/5 – année 3.
Année de mise en œuvre 4	2017		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 4 Mise en œuvre du 37 C/5 – année 4.
		session de printemps du Conseil exécutif (201 ^e session)	Ajustement du C/4 : le Conseil exécutif étudie les éventuelles modifications à apporter à la stratégie du 37 C/4 pour les années 5 à 8 (ajustement du C/4) à la lumière des orientations de la Conférence générale.
		39 ^e session de la Conférence générale	Adoption des modifications proposées pour le C/4 : la Conférence générale examine, à la lumière des recommandations du Conseil exécutif, les modifications de la Stratégie à moyen terme (37 C/4) proposées et les adopte. (La Conférence générale adopte également avec le document 39 C/5 un nouveau programme quadriennal [voir annexe]. Le nouvel Examen quadriennal complet prend aussi effet en 2017).
...
Année de mise en œuvre 8	2021		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 8

Action attendue du Conseil exécutif

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 186 EX/17 Partie III, dans laquelle il a recommandé à la Conférence générale, à sa 36^e session,
 - (a) d'allonger le cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet ;

- (b) de maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;
 - (c) d'allonger le cycle de programmation du C/5 qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;
 - (d) de maintenir le cycle biennal pour la répartition du budget du document C/5,
2. Ayant examiné le document 186 EX/17 Partie II et les scénarios qui y sont analysés, ainsi que leurs incidences respectives,
 3. Prenant note du présent rapport qui précise davantage les modalités d'introduction des changements décrits aux alinéas (a) à (d) ci-dessus,
 4. Réaffirme à la Conférence générale, à sa 36^e session, ses recommandations telles qu'elles figurent au paragraphe 1 ci-dessus ;
 5. Demande que le présent document soit soumis à l'attention de la Conférence générale afin de l'éclairer dans sa prise de décision.

ANNEXE
CALENDRIER

C/5				37 C/5 Programme				39 C/5 Programme				41 C/5...	
C/4				37 C/4									41 C/4...
QCPR			Examen quadriennal complet				Examen quadriennal complet				Examen quadriennal complet...		
Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Sessions du Conseil exécutif (EXB)/de la Conférence générale	186 EXB	189 EXB	191 EXB	194 EXB	196 EXB	199 EXB	201 EXB	204 EXB	206 EXB	209 EXB	211 EXB	214 EXB	
	187 EXB	190 EXB	192 EXB	195 EXB	197 EXB	200 EXB	202 EXB	205 EXB	207 EXB	210 EXB	212 EXB	215 EXB	
	36 GC		37 GC		38 GC		39 GC		40 GC		41 GC		
	188 EXB		193 EXB		198 EXB		203 EXB		208 EXB		213 EXB		



Conférence générale

36^e session, Paris 2011

36 C

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

Point 6.2 de l'ordre du jour

36 C/28 Add.2

1^{er} novembre 2011

Original anglais/français

ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

ADDENDUM 2

Examen du processus de consultation sur le C/4 et le C/5

PRÉSENTATION

Ce document présente la décision 187 EX/17 Partie III-A, adoptée, à sa 187^e session, par le Conseil exécutif lors de l'examen du point 17 concernant cette question et dont le paragraphe 5 s'adresse à la Conférence générale.

1. À sa 187^e session le Conseil exécutif a examiné le document 187 EX/17 Partie III-A « Suivi de l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO ».
2. Le présent document présente ci-dessous la décision 187 EX/17 Partie III-A, dont le paragraphe 5 s'adresse à la Conférence générale.

A

Le Conseil exécutif,

1. Avant examiné le document 187 EX/17 Partie III de la Directrice générale concernant un nouveau processus de consultation pour les documents C/4 et C/5,
2. Prend note avec intérêt des propositions de la Directrice générale ;
3. Reconnaît la valeur ajoutée par les commissions nationales dans le processus de consultation sur les documents C/4 et C/5 relatifs aux priorités et à l'orientation du programme ;

4. Invite la Directrice générale à lui soumettre à sa 191^e session une proposition relative à l'organisation des réunions régionales de consultation, y compris leur forme, leur structure, leur coût et les résultats escomptés, afin de permettre un débat plus éclairé et plus ciblé ;
5. Recommande à la Conférence générale :
 - de conserver la pratique actuelle consistant à tenir des consultations régionales sur les questions relatives au programme, ainsi que le propose la Directrice générale, pour la période transitoire 2012-2013, puis, par la suite, que ces consultations régionales soient organisées tous les quatre ans à partir de 2016 pour la préparation du Programme et budget quadriennal (document C/5) ; et que les consultations en vue de la préparation de la Stratégie à moyen terme sur huit ans (document C/4) se tiennent en 2020 ;
 - que le questionnaire sur le Programme et budget soit diffusé auprès des États membres, des commissions nationales, des ONG et des institutions des Nations Unies, et que ses résultats soient publiés avant les réunions régionales de consultation de façon à permettre un débat plus éclairé et ciblé ;
 - qu'une approche plus quantitative et qualitative du questionnaire soit adoptée afin de faciliter la prise de décision par les États membres et de mieux guider la définition des priorités ;
6. Reconnaît la pertinence des conférences quadriennales des commissions nationales et des ateliers de renforcement des capacités des commissions nationales et prend note de la proposition d'en raccourcir la durée et de les tenir en même temps que les réunions régionales de consultation sur le C/5.