

Cent cinquante-sixième session

156 EX/12
PARIS, le 13 avril 1999
Original anglais

Point 3.4.1 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT SUR L'EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROGRAMME
"GESTION DES TRANSFORMATIONS SOCIALES" (MOST)**

RESUME

Comme suite à l'étude de faisabilité sur le programme MOST (déc. 140 EX/5.4.1) et à la résolution 5.2 adoptée par la Conférence générale à sa 27^e session, une évaluation externe à mi-parcours du programme a été entreprise. Les évaluateurs ont pris pleinement en compte les thèmes et les orientations proposés dans le rapport du Conseil intergouvernemental du programme sur les travaux de sa troisième session (juin 1997) et ont recommandé des axes d'action pour MOST au cours des quatre prochaines années ; ils ont en outre recommandé de définir en 1999 une stratégie pour cette période (1999-2002).

Décision requise : paragraphe 7.

Introduction

1. Le contenu du programme MOST a été défini dans une étude de faisabilité approuvée par le Conseil exécutif à sa 140e session en 1992 et par la Conférence générale à sa 27e session en 1993. La présente évaluation à mi-parcours était demandée dans l'étude de faisabilité, qui prévoit également une évaluation complète en 2002.

2. Il vaut la peine de noter que le programme MOST est le seul des cinq programmes scientifiques intergouvernementaux de l'UNESCO pour lequel sont prévues dès le départ deux évaluations sur une période de huit ans. L'évaluation à mi-parcours a pour objet d'examiner le fonctionnement de MOST au regard de ses objectifs initiaux et, sur cette base, de formuler des recommandations précises pour les quatre années à venir (1999-2002).

3. A sa 3e session (juillet 1997), le Conseil intergouvernemental du programme MOST a passé en revue les préparatifs de l'évaluation à mi-parcours et formulé des directives pour en guider la réalisation. Celles-ci portaient sur les points suivants :

- (a) il faut prévoir, dans le cadre même de l'évaluation, la possibilité de déterminer si les objectifs initiaux du programme demeurent pertinents ou s'ils demandent à être adaptés pour permettre au programme d'atteindre son but d'ensemble ;
- (b) l'évaluation doit pouvoir mettre en évidence les lacunes géographiques ou thématiques existant, le cas échéant, dans les activités MOST, en concluant par exemple à la nécessité de privilégier l'élaboration de projets axés sur la citoyenneté, la démocratie et le pluralisme ;
- (c) il est important de choisir des évaluateurs ayant l'expérience d'autres programmes internationaux de recherche guidés par une conception et des objectifs novateurs analogues à ceux de MOST ;
- (d) il faudrait consulter les comités nationaux de liaison et les commissions nationales pour l'UNESCO afin d'obtenir des informations nationales sur MOST, et procéder à une enquête par questionnaire pour aider à l'évaluation ;
- (e) il ne serait pas indiqué de chercher à évaluer à ce stade l'impact du programme MOST sur les politiques.

4. Le gouvernement des Pays-Bas a offert au Secrétariat de mettre à profit l'expérience des procédures d'évaluation acquise par les institutions politiques et universitaires néerlandaises. Grâce à leur soutien, le Secrétariat a conclu un accord avec la Faculté des sciences sociales de l'Université d'Utrecht, qui s'est chargée de l'évaluation.

5. Le rapport d'évaluation (annexe I^{*}) a été examiné par le Comité directeur scientifique du programme MOST à sa sixième session, les 18 et 19 février 1999. Le Comité a communiqué ses vues dans le rapport qu'il a soumis au Conseil intergouvernemental du programme à sa quatrième session (22-26 février 1999) ; celui-ci a fait une recommandation (annexe II).

* N.B. : Ce rapport est disponible seulement en anglais, en espagnol et en français.

6. Le Directeur général formule les observations suivantes sur le rapport reproduit à l'annexe I :

- (a) l'évaluation externe était prévue dans l'étude de faisabilité du programme. Cette évaluation à mi-parcours doit permettre de tirer les enseignements des quatre années d'activité du programme (1994-1998) afin d'adapter son fonctionnement et de s'assurer qu'il concourt bien aux objectifs énoncés ;
- (b) l'évaluation a été effectuée par une équipe extérieure d'évaluateurs des Pays-Bas, sur la base d'un accord contractuel entre le programme MOST et l'Université d'Utrecht, avec l'appui de l'Unité centrale d'évaluation du programme (BPE/CEU) ;
- (c) le professionnalisme et la franchise de ton qui caractérisent le rapport ont été appréciés. L'évaluation indépendante à mi-parcours offre une formule satisfaisante pour améliorer la capacité de l'Organisation de suivre ses programmes en centrant son attention sur la façon dont ils sont gérés et les résultats qui en découlent ;
- (d) le rapport d'évaluation a été présenté et examiné lors de la quatrième session du Conseil intergouvernemental du programme MOST. Pour formuler les présentes observations, le Directeur général a tenu compte des recommandations faites par le Conseil à propos de ce rapport ;
- (e) les évaluateurs ont confirmé la validité des objectifs initiaux de MOST. D'où l'importance qui lui est conférée dans le cadre du grand programme II pour l'exercice biennal 2000-2001 (projet de document 30 C/5). Les évaluateurs relèvent toutefois les faiblesses de la notion de "pépinière" : si celle-ci est justifiée dans le cadre d'une phase initiale, elle exige par la suite une rationalisation considérable ;
- (f) les évaluateurs soulignent l'augmentation du nombre de thèmes traités dans le cadre de MOST et suggèrent de les rationaliser afin de renforcer la cohérence du programme. Tout en souscrivant à la nécessité de recentrer le programme sur son objectif fondamental - développer les liens entre la recherche et la formulation des politiques - le Directeur général appuie la recommandation du Conseil intergouvernemental de MOST tendant à maintenir la diversité thématique du programme, conformément au paragraphe 49 de la décision 155 EX/4.1 du Conseil exécutif qui précise que le programme doit être nettement orienté vers la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Les évaluateurs soulignent également que MOST a réussi à générer plusieurs projets de recherche en sciences sociales comportant un volet "politiques" à l'échelle mondiale ou ayant une portée internationale et régionale. La majorité des projets MOST établissent des liens entre les réseaux et les capacités de recherche du Nord et du Sud ;
- (g) le rapport d'évaluation met en évidence la nécessité d'un soutien extrabudgétaire pour les activités du programme. Le Directeur général invite les Etats membres à apporter cet appui, tant financier qu'institutionnel, par l'intermédiaire des comités nationaux de liaison de MOST, par exemple. Les évaluateurs remarquent que l'objectif de MOST visant à établir et favoriser les liens entre la recherche en sciences sociales, les politiques fondamentales et les décideurs est évidemment louable et réalisable. Le travail en réseau international et les études interdisciplinaires et comparatives représentent un objectif à long terme, qui

nécessite un programme s'inscrivant dans la durée. Il s'agit là d'un point essentiel, car l'instauration de tels liens devrait être la marque distinctive de MOST, ce qui lui confère une valeur ajoutée ;

- (h) dans l'optique d'une amélioration du fonctionnement du programme MOST, le Directeur général approuve la recommandation des évaluateurs selon laquelle le Secrétariat doit élaborer une stratégie pour le programme. Dans plusieurs cas, les projets MOST ont eu un réel impact institutionnel, puisque de nouveaux centres de recherche ont été créés en Australie (CAPSTRANS) et en Argentine (Observatoire du développement social, financé par la Banque mondiale). La Turquie a récemment fait part de son intention d'ouvrir un centre MOST sur l'intégration sociale et les migrations ;
- (i) dans un certain nombre de projets, une coopération fructueuse se poursuit entre MOST et les programmes de recherche en sciences naturelles (par exemple avec le PHI et le CSI pour établir un réseau des centres historiques des villes côtières ; on mentionnera aussi le projet sur les villes, les transformations sociales et l'environnement et le projet sur les régions du cercle arctique).

7. Compte tenu du rapport sur l'évaluation à mi-parcours et des observations du Directeur général, le Conseil exécutif souhaitera peut-être examiner un projet de décision libellé comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 156 EX/12,
2. Soulignant l'importance de l'évaluation à mi-parcours qui offre un bon moyen de contrôler et d'améliorer le programme MOST,
3. Se félicitant de l'objectivité de cette évaluation externe à mi-parcours,
4. Appuyant les mesures recommandées par le Directeur général dans ses observations sur les conclusions et recommandations des évaluateurs externes,
5. Invite le Directeur général à continuer de développer et de renforcer le programme MOST.

ANNEXE I

**EVALUATION A MI-PAROURS DU PROGRAMME DE L'UNESCO
GESTION DES TRANSFORMATIONS SOCIALES (MOST)**

RAPPORT FINAL

Dirk Kruijt et Kees Koonings

Assistant de recherche : Chris van der Borgh

Université d'Utrecht/Institut de recherche CERES

Pays-Bas

14 janvier 1999

Table des matières

Résumé analytique

1. Cadre de référence, méthodologie, procédure d'évaluation
2. Activités essentielles du programme MOST : objectifs, thèmes, domaines d'action
3. Portefeuille de projets du programme MOST
4. Financement
5. Personnel et gestion du programme MOST, cadre institutionnel et organisationnel
6. Conclusions

Appendice 1

Appendice 2

RESUME ANALYTIQUE

Préambule

Ce rapport contient les résultats de l'évaluation à *mi-parcours* du programme intergouvernemental de recherche en sciences sociales de l'UNESCO sur la *Gestion des transformations sociales* (MOST). Approuvé par la Conférence générale de l'UNESCO à sa 27^e session en 1993, MOST a été lancé au début de l'exercice biennal 1994-1995. MOST relève du Secteur des sciences sociales et humaines (SHS) ; le secrétariat de MOST se trouve à la Division des sciences sociales, de la recherche et des politiques (SRP) du SHS. Le programme MOST relève du grand programme II de l'UNESCO (Les sciences au service du développement) en tant que sous-programme II.5.1 (programme II.5 : Sciences sociales et humaines et développement social) (29 C/5).

MOST a pour objectif principal de promouvoir et soutenir les réseaux internationaux qui font de la recherche interdisciplinaire et comparative en sciences sociales, dont l'impact et la pertinence sont manifestes sur l'élaboration des politiques.

Le cadre de référence général de cette évaluation intermédiaire visait à examiner la relation entre les objectifs, les ressources et l'étendue du programme, à en mesurer l'impact, et à formuler des recommandations spécifiques et applicables à sa deuxième phase de quatre ans.

L'équipe (ou mission) d'évaluation a fait son étude et son analyse du 1^{er} octobre 1998 au 8 janvier 1999. La mission a adopté les méthodes de travail suivantes : analyse de la documentation pertinente, interviews, enquête auprès des responsables de projet au moyen d'un questionnaire par courrier électronique, enquête auprès des présidents des CLN (également par courrier électronique).

Les principales conclusions de la mission d'évaluation qui sont résumées ci-après portent sur les activités essentielles du programme, le portefeuille de projets et de réseaux, le financement, l'organisation, la gestion et le cadre institutionnel.

Activités essentielles : objectifs, thèmes, domaines d'action

Mérites : Dans sa première phase (1994-1998), MOST a été établi comme le seul programme intergouvernemental de sciences sociales au sein de l'UNESCO. Cela a renforcé le rôle des sciences sociales à l'UNESCO et a permis à l'Organisation d'aider à former un certain nombre de réseaux de recherche à travers le monde, qui se penchent sur les problèmes du multiculturalisme, des villes, de la mondialisation, des flux migratoires, de la gouvernance et de l'exclusion sociale. Les capitaux d'amorçage de MOST ont été importants pour établir ces réseaux et le label MOST a conféré à un grand nombre d'entre eux la légitimité nécessaire pour élargir leur champ d'action. L'objectif fondamental visant à développer les liens entre la recherche comparative et les politiques sociales est louable.

Points faibles : Au terme de cette phase initiale, les thèmes de MOST semblent peu cohérents en soi. Qui plus est, un certain nombre de projets de développement "à orientation pratique", et non de recherche, ont été ajoutés au programme. Cela crée une certaine confusion quant à l'objectif fondamental et au domaine d'action spécifique du programme. Il semble aussi y avoir un manque de clarté dans la définition du rôle financier de MOST : octroi de capitaux de lancement plutôt que financement d'activités de recherche complètes.

Portefeuille de projets

Mérites : La représentativité des réseaux et des projets MOST est bonne au niveau de leur couverture géographique et thématique. Plus de la moitié des projets pour lesquels des informations suffisantes ont été obtenues sont jugés "bons" ou "assez bons" en termes de pertinence, de production (volume) en recherche fondamentale, de financement complémentaire et de résultat global. Les capitaux d'amorçage et le label MOST ont été importants pour établir un certain nombre de réseaux de recherche et de politique très prometteurs.

Points faibles : Le portefeuille de projets MOST présente une trop grande hétérogénéité dans le choix des thèmes au programme officiel. En outre, les difficultés financières, les demandes des Etats membres et autres facteurs ont abouti à l'adoption d'un certain nombre de projets de développement plutôt conventionnels qui ne sont pas du ressort du programme MOST, consacré à la recherche, et qui estompent l'objectif majeur du programme qui est de soutenir les réseaux et les projets de recherche comparative et d'élaboration des politiques.

Un certain nombre de projets et de réseaux répondant à cet objectif n'ont pas réussi à assurer un financement complémentaire suffisant des projets compte tenu de leur taille initiale et de leur portée. Cela risque d'entraver l'exécution des activités liées à ces projets et la viabilité des réseaux.

Bien que le volume de la recherche fondamentale semble assez bon dans l'ensemble, la situation est beaucoup moins claire pour l'instant en ce qui concerne les liens entre recherche et politique et l'impact des projets. Rien n'assure que le Centre d'échange d'information MOST soit effectivement le vecteur de cet objectif.

La méthode de sélection n'est pas assez rigoureuse au niveau de l'impact que l'on peut attendre des propositions en matière de recherche et politique, et de leur faisabilité financière. A cet égard, le rôle du CDS n'est pas suffisamment clair pour le moment.

Le suivi des projets ne se fait pas sur la base de critères et de présentation de rapports systématiques.

La contribution des comités de liaison nationaux MOST à l'appui des projets et des réseaux ne répond pas aux aspirations.

Financement

Mérites : MOST a un budget ordinaire consolidé du même ordre de grandeur que celui des grands programmes équivalents en sciences naturelles. Etant donné ses objectifs, il semble y avoir un bon potentiel pour renforcer le financement complémentaire (ressources extrabudgétaires) au niveau du programme.

Points faibles : MOST connaît l'incertitude et l'instabilité concernant l'allocation réelle de son budget ordinaire et des fonds décentralisés. De plus, la disponibilité des ressources extrabudgétaires est vague et limitée. Les efforts du secrétariat de MOST pour attirer des fonds supplémentaires au niveau du programme pourraient être accrus et doivent être harmonisés au sein du SHS et de l'UNESCO dans son ensemble.

Personnel, gestion, cadre organisationnel et institutionnel

Mérites : MOST a renforcé son personnel et sa structure interne au sein de l'UNESCO en dépit des éléments parfois complexes et contradictoires qui existent dans la bureaucratie de l'Organisation. MOST bénéficie de l'appui des Etats membres du CIG et possède un CDS indépendant, composé d'éminents scientifiques internationaux.

Points faibles : Il paraît y avoir un problème global de démarcation intra-institutionnelle du niveau de programme, de gestion (stratégique), de suivi, de documentation, de présentation des rapports, de profil et de visibilité du programme MOST. La politique en matière de diffusion et de publication des conclusions doit se faire de manière plus professionnelle sur le plan de la recherche et plus effective.

Recommandations et plan d'action

Nous recommandons la mise en application de la deuxième phase de MOST au cours de laquelle seront consolidés les points forts du programme. Pour remédier aux carences que la mission d'évaluation a constatées, un certain nombre de recommandations spécifiques énumérées dans le rapport s'adressent au secrétariat de MOST, au CIG, au CDS, ou à MOST/UNESCO en général. Les recommandations sont consignées sur le tableau A1. Elles reflètent, en bref, les mesures recommandées en ce qui concerne les points suivants (encadré 3 dans les conclusions du rapport) :

1. Renforcer le profil et la visibilité du programme au sein de l'UNESCO et vis-à-vis de la communauté scientifique et politique.
2. Améliorer la politique des publications au sein du programme.
3. Rationaliser l'organisation et la dotation en personnel du secrétariat central de MOST.
4. Améliorer la performance et la méthode de gestion du programme.
5. Adopter des procédures plus rigoureuses et cohérentes s'agissant du portefeuille de projets MOST de sorte qu'il soit conforme aux objectifs majeurs du programme MOST.
6. Elaborer et mettre en oeuvre de nouvelles stratégies de financement du niveau de programme.
7. Stimuler la réflexion sur les priorités thématiques et la cohérence du programme à plus long terme.

Pour conclure et en règle générale, la mission recommande fortement de développer un point de vue stratégique qui intègre ces questions. Cette démarche devrait se traduire par un *plan d'action* concret qui serait élaboré par le secrétariat de MOST, en concertation avec le CDS et le Bureau du CIG, et présenté au Directeur général pour approbation et mise en application. Ce plan d'action devrait être conclu d'ici la fin de l'année civile (1999).

SECTION 1

1. CADRE DE REFERENCE, METHODOLOGIE, PROCEDURE D'EVALUATION

1.1 *Préambule*

Ce rapport contient les résultats de l'évaluation à mi-parcours du programme intergouvernemental de recherche en sciences sociales de l'UNESCO sur la *Gestion des transformations sociales* (MOST). Approuvé par la Conférence générale de l'UNESCO à sa 27e session en 1993, MOST a été lancé au début de l'exercice biennal 1994-1995. MOST relève du Secteur des sciences sociales et humaines (SHS) ; le secrétariat de MOST se trouve à la Division des sciences sociales, de la recherche et des politiques (SRP) du SHS. Le programme MOST relève du grand programme II de l'UNESCO (Les sciences au service du développement) en tant que sous-programme II.5.1 (programme II.5 : Sciences sociales et humaines et développement social) (29 C/5).

La préparation du programme a débuté en 1992 avec une étude de faisabilité assortie de deux réunions internationales et de nombreuses consultations auprès de quelque 400 institutions et individus. A la suite de ces échanges de vue, le titre générique du programme et ses trois thèmes relativement étendus ont été sélectionnés et soumis à l'approbation des organes directeurs de l'UNESCO.

MOST est organisé comme un programme intergouvernemental de sciences sociales (analogue à un certain nombre de programmes plus anciens du Secteur des sciences naturelles). Il est placé sous l'autorité d'un Conseil intergouvernemental (CIG), auquel s'ajoute un Comité directeur scientifique (CDS) indépendant, chargé de sélectionner les projets et de veiller à la qualité scientifique du programme. MOST est directement administré par un secrétaire exécutif (qui dirige en même temps SRP) et un certain nombre de spécialistes de projets (également dénommés "membres du personnel", "responsables de projet" ou "superviseurs") en poste au SHS/SRP ou au sein d'unités annexes plus restreintes. MOST est censé collaborer étroitement avec les bureaux locaux et régionaux de l'UNESCO, les commissions nationales pour l'UNESCO, les comités de liaison nationaux (CLN) MOST, les organismes de financement de la recherche et les agences donatrices privées, multilatérales, nationales et non gouvernementales.

MOST a pour principal objectif de promouvoir et soutenir les réseaux internationaux qui font de la recherche interdisciplinaire et comparative en sciences sociales, dont l'impact et la pertinence sont manifestes pour l'élaboration des politiques. Sous le titre général "Gestion des transformations sociales", le programme - suite à l'étude de faisabilité publiée en août 1992 - porte sur trois grands thèmes¹ :

- (1) la gestion du changement dans les sociétés multiculturelles et multi-ethniques ;
- (2) les villes comme lieux de transformations sociales accélérées ;
- (3) la gestion locale et régionale des transformations (mondiales) économiques, technologiques et environnementales.

1 *Etude de faisabilité en vue de la création d'un Programme intergouvernemental de sciences sociales.* UNESCO, 140 EX/11, Paris, 20 août 1992, p. 9-10.

Ces thèmes sont abrégés sous l'appellation suivante : sociétés multiculturelles, villes et gestion locale/mondiale. Au cours des quatre premières années du programme, trois domaines d'études transversales ont été ajoutés pour donner une dimension intéressante aux trois thèmes majeurs : la gouvernance démocratique, la pauvreté et l'exclusion, et les migrations, en réponse aux priorités du système des Nations Unies.

Au début du programme MOST, il avait été prévu de faire une évaluation à mi-parcours à l'issue des quatre premières années d'exécution du programme (1994-1998), afin d'évaluer la qualité, le fonctionnement et l'impact de MOST et de formuler des recommandations spécifiques et applicables à la phase 1998-2002 du programme MOST. Le cadre de référence de la mission d'évaluation figure à la section 1.2. En septembre 1998, l'évaluation a été confiée à une équipe de chercheurs de l'Institut de recherche du CERES et de la Faculté des sciences sociales de l'Université d'Utrecht. Ce groupe était composé de Dirk Kruijt, Kees Koonings et Chris van der Borgh.

1.2 Cadre de référence

C'est en septembre 1998 qu'a été établi comme suit le cadre de référence de l'évaluation du programme MOST, compte tenu des observations de la session du CIG en juin 1997.

- 1.2.1 Présenter, entre le 1er octobre 1998 et le 31 janvier 1999, un rapport d'évaluation publiable sur la base d'une évaluation à mi-parcours du programme MOST. Le rapport devra faire 20 à 30 pages.
- 1.2.2 Le rapport consistera en :
 - 0 un résumé analytique des activités
 - 1 une argumentation globale des termes du cadre de référence basée sur les données recueillies par la mission
 - 2 une série de recommandations explicites
- 1.2.3 Conditions générales du cadre de référence
 - 0 Evaluer la relation entre les objectifs, les ressources et l'étendue du programme
 - 1 Evaluer le fonctionnement du programme
 - 2 Evaluer l'impact du programme
 - 3 Formuler des recommandations spécifiques et applicables à la deuxième phase quadriennale du programme
- 1.2.4 Questions opérationnelles
 - 1.2.4.1 L'étude portera sur le degré de fonctionnement du programme, les mécanismes organisationnels, le public ciblé, les partenaires clés et la structure du réseau
 - 1.2.4.2 L'étude mesurera l'impact en termes de réseaux de recherche fondamentale souhaités et de publics de chercheurs et de décideurs souhaités
 - 1.2.4.3 L'étude devra fournir une évaluation du fonctionnement "réel" des comités de liaison nationaux MOST et du cadre institutionnel de MOST (y compris la procédure de suivi interne et le contrôle de qualité externe)

- 1.2.4.4 L'étude mesurera l'équilibre entre le financement de MOST et des autres donateurs (répartition des charges avec les donateurs multilatéraux, bilatéraux et autres organismes de financement scientifique publics et privés)
 - 1.2.4.5 L'étude évaluera l'accès aux projets sélectionnés en partant de l'idée-proposition-traitement et de l'approbation-exécution-rapport
 - 1.2.4.6 L'étude mesurera l'équilibre entre le financement disponible et les activités (entrées-sorties)
 - 1.2.4.7 L'étude fera état de propositions et, au besoin, de suggestions pour améliorer le programme dans les quatre années à venir
- 1.2.5 Méthodologie

L'évaluation sera fondée sur l'étude de documents pertinents du programme, des interviews (sur place ou par téléphone) avec les organes directeurs de MOST, les membres du personnel, d'autres membres concernés du personnel de l'UNESCO, des représentants des partenaires, et sur une enquête par courrier électronique d'un échantillonnage de partenariats et de projets spécifiques pertinents.

1.3 Méthodologie et procédure

L'équipe (ou la mission) d'évaluation a mené ses travaux de recherche et d'analyse du 1er octobre 1998 au 8 janvier 1999. Elle a fait appel aux méthodes suivantes :

- (1) analyse de la documentation pertinente
- (2) interviews
- (3) enquête auprès des responsables de projet au moyen d'un questionnaire par courrier électronique
- (4) questionnaire adressé aux présidents des CLN (également par courrier électronique)

Ses données ont été recueillies au cours de trois visites au Siège de l'UNESCO à Paris en octobre (5-8 et 20-22) et novembre (23-25) 1998 ; l'enquête a été menée depuis Utrecht.

La mission a consulté une grande variété de documents : le programme et budget du C/5, l'étude de faisabilité de MOST, les textes fondamentaux de MOST avec les règlements, les statuts et règles de procédure, les rapports des réunions du CIG, les rapports des réunions du CDS, un certain nombre de documents de travail et de politiques sociales publiés par MOST, un certain nombre de *Lettres* de MOST, ainsi que divers rapports et documents relatifs aux projets.

La mission s'est entretenue de manière exhaustive et approfondie avec le secrétaire exécutif de MOST/directeur de SRP, tous les spécialistes des projets qui participent au programme MOST, les représentants des autres fonctions et unités du SHS (AO/SHS, SHS/ADG, Chef/CFD), les unités des sciences naturelles (PHI, ADG/ENV [par téléphone depuis les Pays-Bas], et les services de la Direction générale (BPE). Dans l'ensemble, les interlocuteurs ont semblé réagir de manière positive et ouverte.

Les réactions dans l'enquête des responsables de projet ont donné des résultats satisfaisants et valables, avec de nouvelles indications sur un échantillonnage de 26 projets MOST (à partir de l'inventaire complet des projets figurant au tableau A2). Les réponses des CLN au questionnaire se sont avérées très insatisfaisantes : seuls trois questionnaires ont été renvoyés avant la date limite que nous avons fixée. De ce fait, l'opinion de la mission sur le rôle des CLN est assez vague, au même titre que le point 1.2.4.3 du cadre de référence ci-dessus.

Les conclusions et les recommandations préliminaires ont été présentées et débattues à l'UNESCO le 17 décembre 1998. Les résultats de cette discussion ont été incorporés dans le présent rapport. Celui-ci sera ensuite remis en février 1999 à la quatrième session du CIG qui le transmettra au Directeur général avec ses commentaires et ses recommandations. Ainsi donc, ce rapport conclut l'appréciation externe du programme, mais la discussion au sein du CIG demeure une partie explicite du processus d'évaluation.

SECTION 2

2. ACTIVITES ESSENTIELLES DU PROGRAMME MOST : OBJECTIFS, THEMES, DOMAINES D'ACTION

2.1 Description et mérites

- 2.2.1 MOST est le seul programme intergouvernemental de l'UNESCO en sciences sociales, offrant une visibilité, une cohérence et un attrait certains pour un financement extérieur complémentaire.
- 2.1.2 Le fait que le programme MOST, après quatre ans d'existence, ait acquis un certain prestige au sein de l'UNESCO, auprès d'autres organisations des Nations Unies et de la communauté des sciences sociales, est un mérite notoire. D'autres programmes comparables de l'UNESCO, tous dans le domaine des sciences naturelles, sont unanimes à reconnaître que son démarrage précoce et sa rapide expansion, ainsi que sa capacité à acquérir un prestige à l'intérieur comme à l'extérieur de l'UNESCO, sont le signe de sa réussite.
- 2.1.3 Le label MOST a été utilisé avec succès à plusieurs occasions comme un instrument pour la collecte de fonds et comme une sorte de mécanisme d'obtention de l'appui gouvernemental.
- 2.1.4 MOST a permis de lancer plusieurs projets de recherche en sciences sociales avec une composante politique explicite à travers le monde ou une portée internationale et régionale. La majorité des projets MOST établissent un lien entre les réseaux et les capacités de recherche du Nord et du Sud.
- 2.1.5 La création de réseaux entre plusieurs cercles nationaux de sciences sociales constitue un autre point fort du programme MOST. Ce dernier a contribué à refréner la tendance au provincialisme régional et à la concentration excessive de manifestations et de travaux de recherche dans un nombre de pays très restreint.

- 2.1.6 L'objectif de MOST visant à établir et entretenir les liens entre la recherche en sciences sociales, les politiques fondamentales et les décideurs est évidemment louable et réalisable. Le travail en réseau international et les études interdisciplinaires et comparatives représentent un objectif à long terme qui nécessite un programme de longue durée. Ce point est d'autant plus essentiel que ces liens doivent représenter le trait distinctif et la valeur ajoutée de MOST.
- 2.1.7 S'agissant des domaines d'action du programme MOST, durant sa première phase (1994-1998), une vaste étude thématique a fait l'objet d'un suivi, comme une sorte de filet de sécurité et de "pépinière" pour diverses initiatives et projets de soutien. En fait, près de trente projets, réseaux internationaux et activités en rapport avec MOST ont été mis en place durant la première phase.
- 2.1.8 Outre ses projets fondamentaux, MOST a permis d'établir des partenariats de travail avec d'autres organisations et programmes, et de développer conjointement des activités liées au programme MOST.

2.2 Points faibles

- 2.2.1 Le concept de "pépinière" est à la fois un point faible, justifiable dans le cadre d'une phase initiale, mais qui exige par la suite une rationalisation considérable.
- 2.2.2 Les trois grands thèmes initiaux largement définis (le multiculturalisme, les villes, la relation mondial-local) présentent, à l'issue de la phase 1, un intérêt limité en soi. Trois nouvelles dimensions transversales ont été ajoutées depuis le lancement du programme (la pauvreté et l'exclusion sociale, la gouvernance, les migrations), essentiellement en réponse à la demande des Etats membres et du système des Nations Unies.
- 2.2.3 La mise en oeuvre de projets à orientation pratique, sans aucun élément de recherche, a abouti à une situation où la nature et le but des activités de MOST sont moins évidents.
- 2.2.4 Il semble y avoir aussi une ambiguïté au niveau des instruments du programme MOST, du moins au cours des phases précédentes. Le programme offre-t-il un capital d'amorçage ou finance-t-il les projets ? Il était censé faire uniquement une mise de fonds, mais ses règles de procédure donnent l'impression qu'il s'agit d'un programme de financement, d'autant plus que le CDS en approuve les projets. De plus, les critères de soumission ne sont pas très précis à ce sujet.

2.3 Recommandations

- 2.3.1 Pour la prochaine phase plus mûre du programme MOST, nous recommandons diverses opérations de rationalisation, la plus importante étant de faire la *distinction* entre les activités essentielles de MOST, d'une part et, d'autre part, les activités qui s'y rattachent ou qui en résultent.
- 2.3.2 Nous recommandons la réaffirmation de l'interface entre la recherche et l'élaboration des politiques sociales, qui demeure la principale raison d'être de MOST. Dans la mesure où MOST met en oeuvre des projets de développement, ces derniers devraient être dotés d'une large composante recherche et politique.

- 2.3.3 Les activités essentielles du programme devraient être guidées par les critères initiaux des études internationales comparatives et inter ou pluridisciplinaires avec une composante politique explicite.
- 2.3.4 Nous recommandons l'application d'une note de qualité comme cela a été dit lors de la première réunion du CDS du programme MOST² : "Il devra y avoir un nombre relativement faible de grands projets plutôt qu'un grand nombre de petits projets".
- 2.3.5 Nous recommandons de définir plus clairement la mission de MOST sur le plan de la recherche et de l'élaboration des politiques. Pour les phases ultérieures du programme (si possible après 2002), nous préférons nettement l'adoption d'un grand thème de réflexion qui placerait le programme MOST dans un créneau face aux autres institutions des Nations Unies et au sein de la communauté internationale des sciences sociales.

SECTION 3

3. PORTEFEUILLE DE PROJETS DU PROGRAMME MOST

Démenti : Le cadre de référence de cette évaluation intermédiaire ne demandait pas un examen approfondi et spécifique des résultats au niveau des projets. Aussi nous ne prétendons pas que notre appréciation générale de l'ensemble des projets en reconnaisse pleinement tous les mérites de manière détaillée ni qu'elle en signale toutes les imperfections à titre individuel. Nos remarques sont basées sur des entretiens approfondis avec tous les responsables de projets MOST, les documents disponibles concernant des projets dans des lieux divers, les publications de l'UNESCO, ainsi qu'un questionnaire par courrier électronique adressé à tous les coordinateurs de projets. Enfin, les informations dont nous disposons nous ont permis d'étudier de manière plus ou moins systématique un échantillonnage de 26 projets d'envergure, de portée et de durée diverses, lancés entre 1994 et 1998 ; quelques-uns d'entre eux sont terminés ou ont été interrompus. Dans ce tour d'horizon, nous aborderons les points suivants : contenu, incidence (recherche fondamentale et élaboration des politiques), établissement et viabilité des réseaux, financement des projets (indépendant du financement du programme traité en section 4), mode de sélection et de suivi.

3.1 *Description et mérites*

- 3.1.1 Les projets couvrent tous les thèmes définis par MOST comme étant des domaines d'activité fondamentaux. Ils englobent plusieurs disciplines des sciences sociales telles que la démographie, la géographie humaine, la sociologie, l'anthropologie ou les sciences politiques. De même, l'ensemble des projets est largement réparti entre les pays d'Asie de l'Est, Océanie, Asie du Sud, Asie centrale, Moyen-Orient, Afrique subsaharienne, Europe orientale, Europe occidentale, Amérique du Nord et Amérique latine, Caraïbes.
- 3.1.2 Plus de la moitié des projets peuvent être jugés "bons" dans le sens où ils répondent à l'objectif essentiel de MOST qui est de stimuler recherche et politique, et où ils

² Rapport final de la première réunion du Comité directeur scientifique de MOST. Paris : UNESCO, 29 juin - 1er juillet 1994, p. 2 (SHS-94/CONF.602/9).

attirent des financements complémentaires. Les résultats de plus de la moitié des projets peuvent être jugés globalement "bons" ou "assez bons". Avant de discuter plus en détail des différentes dimensions du portefeuille de projets, nous en donnons une vue d'ensemble avec nos appréciations sur la pertinence, la production au niveau de la recherche fondamentale, l'impact politique, le financement complémentaire de chacun des 26 projets qualifiés de bons, assez bons ou insuffisants. Il est important, toutefois, de respecter la mise en garde exprimée au commencement de ce chapitre. Le but de cet exercice n'est pas d'évaluer les mérites et les imperfections de chacun des projets (ce qui dépassait le cadre de référence et les compétences de la mission), mais de montrer la diversité de leurs performances pour souligner le besoin de parvenir à un meilleur résultat en termes de cohérence³.

Tableau 1 - Evaluation globale de la performance des projets MOST
(nombre de projets passés en revue dans l'échantillonnage, N=26)

Critères	Bien	Assez bien	Insuffisant	Pas clair/ trop tôt
Intérêt pour la recherche et les politiques de MOST	14	7	4	1
Importance de la production de recherche	13	2	6	5
Incidence sur la politique	9	5	5	7
Sources de financement complémentaire	16	3	5	2
Ensemble	12	9	2	3

Source : Enquête sur les projets et interviews de membres du personnel

- 3.1.3 Le programme MOST a suscité un intérêt considérable dans les milieux de la recherche à travers le monde. Plus de nouvelles propositions (plus de 120 jusqu'ici) ont été reçues qu'il ne peut en être approuvées.
- 3.1.4 Un certain nombre de projets établissent des liens pertinents entre les milieux de la recherche, les décideurs à l'échelon local, les groupes cibles et les ONG. Un peu plus de la moitié des projets passés en revue semblent être bien ou assez bien placés du point de vue de leur impact politique. La mission a identifié quatre façons dont cet impact était mis en relief par les chefs ou les responsables des projets MOST :
- (a) les projets fournissent de nouveaux éléments d'information qui sont utiles aux responsables politiques (comme dans le cas des nouvelles migrations dans la région Asie-Pacifique, voir point 3.3 ci-dessous) ;
 - (b) les projets présentent certains problèmes sous un autre angle, ce qui peut donner une perspective plus concrète ou novatrice sur les questions traitées (comme dans le cas du projet sur le trafic des drogues, voir point 3.3 ci-dessous) ;
 - (c) les projets de recherche signifient des contacts et des initiatives conjointes avec les décideurs à tous les niveaux ;

³ Les qualifications sont basées sur les notations conjointes des deux évaluateurs d'après toutes les informations disponibles sur les projets.

- (d) les projets élaborés pour former des décideurs dans certains domaines, notamment lorsque les programmes de formation sont établis sur la base des résultats de la recherche de MOST.
- 3.1.5 Certains projets débouchent sur la création de réseaux internationaux pertinents et probablement viables. Ces réseaux sont nés d'une évaluation commune des priorités de l'UNESCO, des gouvernements et des institutions scientifiques en matière de recherche et politique. Dans certains cas, ces réseaux ont démarré comme des centres de recherche nationaux qui ont pu acquérir, grâce à MOST, une dimension internationale.
- 3.1.6 Plus de la moitié des projets ont bénéficié de bonnes conditions de cofinancement, surtout quand leur responsable est actif et entretient de bonnes relations avec les agences donatrices et/ou quand le meilleur usage est fait de l'influence de l'UNESCO pour accéder à des sources de financement nationales et au financement de l'UNESCO, comme le Programme de participation.
- 3.1.7 Dans un certain nombre de cas, le label MOST s'est avéré utile, voire déterminant, pour l'établissement des réseaux, en donnant accès à un haut niveau aux sources financières ou aux gouvernements, pour convaincre les chercheurs de la qualité du projet ou justifier l'action des réseaux. Sur les 26 projets examinés, 10 ont clairement indiqué que le label MOST avait été important dans un ou plusieurs des cas. Dans un nombre de cas légèrement supérieur, le capital d'amorçage MOST a été important pour lancer le projet et soutenir l'action de coordination internationale. Comme l'a fait remarquer le coordinateur d'un projet : "Le label UNESCO/MOST a été précieux pour ouvrir les portes. Les capitaux d'amorçage MOST ont aussi été précieux pour la coordination. Rares sont ceux qui sont prêts à financer la coordination de la recherche."

Les deux encadrés ci-dessous donnent des exemples de projets MOST réussis dans les domaines qui viennent d'être évoqués.

Encadré 1

**Nouvelles migrations et diversité ethnoculturelle croissante
dans la région Asie-Pacifique : questions sociales et politiques (APMRN)**

Douze réseaux participants ont été établis par un nombre égal de coordinateurs nationaux dans des instituts de recherche et/ou des universités en Australie, Fidji, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Philippines, Chine (viz. Hong Kong SAR), Corée, Singapour et Thaïlande, qui accueillent tous des immigrants. Le responsable du projet fait office de directeur général du projet.

Outre le capital de lancement initial du secrétariat, un financement complémentaire a été octroyé grâce aux programmes de participation de pays tels que la Nouvelle-Zélande, la Corée, la Thaïlande et les Philippines. D'autres contributions ont été versées par la Commission australienne pour l'UNESCO et les universités japonaises et australiennes (aide financière et contributions en espèces). Le chef de projet estime que la mise de fonds de MOST est primordiale mais insuffisante. Le label UNESCO/MOST s'est révélé, toutefois, très important pour amener les collègues à participer et inciter les gouvernement et les institutions internationales à proposer leur aide. Un certain nombre de gouvernements financent directement la part nationale du projet. Le Centre d'études des transformations sociales pour l'Asie et le Pacifique (CAPSTRANS), financé depuis huit ans par l'intermédiaire du conseil australien de recherche en sciences sociales, a été créé récemment en liaison avec le projet APMRN de MOST. Dans l'ensemble, le projet et le centre seraient en mesure d'en assurer la viabilité institutionnelle. La relative faiblesse institutionnelle réside dans la capacité de recherche à

améliorer en Indonésie, Chine et Malaisie, et la pénurie de moyens à apporter dans d'autres pays comme le Cambodge et le Viet Nam.

En l'an 2000, les conséquences politiques seront dégagées à partir de l'analyse comparative. La coopération entre le chef de projet et le superviseur de MOST est aisée. La production annuelle générale est communiquée par le groupe de coordination. Des contacts permanents sont établis avec les donateurs qui financent le projet. Deux volumes ont été publiés jusqu'à maintenant ; il est prévu d'en publier trois autres. Quatre documents de travail et quatre lettres d'information sont diffusés au niveau interne.

Encadré 2

Les transformations économiques et sociales liées au trafic des drogues

Les responsables du projet sont basés au CNRS et à l'ORSTOM à Paris. Cinq instituts de recherche français, quatre brésiliens, quatre mexicains, deux indiens, deux allemands et un chinois participent au projet. Suite à son approbation par le CDS en 1996, le Programme des Nations Unies sur le contrôle international des drogues (PNUCID) a approuvé en 1997 un fonds-en-dépôt de 255.000 dollars pour la période 1998-1999. Le label MOST s'est avéré encore plus important que le capital d'amorçage au cours des négociations avec le PNUCID, un processus qui s'est échelonné sur un an et une proposition est en cours d'examen pour un financement complémentaire par l'Union européenne.

Les objectifs du projet sont explicitement orientés vers l'élaboration de politiques : (1) l'apport de connaissances nouvelles ; (2) une meilleure compréhension théorique ; (3) la production d'analyses comparatives ; (4) la création d'un réseau international ; et (5) des instruments analytiques pour aider la prise de décision des pouvoirs publics. En novembre 1999, il est prévu d'organiser un séminaire pour conclure le projet. Le responsable du programme MOST est fortement impliqué dans le projet. Jusqu'en 1998, la production a été marquée par la publication directe des données de la recherche dans le Rapport mondial sur les drogues et la publication d'un ouvrage par le Karthala (Paris). Plusieurs documents de recherche et publications de MOST sont parus à la suite.

- 3.1.8 Dans la majorité des cas, les responsables des projets MOST semblent s'impliquer et se mobiliser très activement. Chacun d'eux se voit allouer une part du budget MOST afin d'honorer la contribution approuvée pour chaque projet. Les contributions sont précisées dans les contrats entre MOST et le chef de projet. En règle générale, les responsables des projets MOST sont bien informés des opérations en cours dans les projets qu'ils suivent. Certains d'entre eux encouragent activement la formulation de projets.
- 3.1.9 Dans un certain nombre de cas, les projets MOST ont eu un impact institutionnel notoire puisque de nouveaux centres de recherche, conçus sur le même modèle, ont été créés en Australie (CAPSTRANS, voir encadré 1 ci-dessus) et en Argentine (Observatoire du développement social financé par la Banque mondiale). La Turquie a récemment fait part de son intention d'ouvrir un centre MOST sur les migrations et l'intégration sociale.
- 3.1.10 Dans un certain nombre de projets, une coopération fructueuse se poursuit entre MOST et les programmes de recherche en sciences naturelles (par exemple avec le PHI et le CSI pour établir un réseau de réhabilitation des parties historiques du centre des villes côtières ; les villes comme lieux de transformations sociales ; le projet relatif à l'environnement et le projet concernant les régions du cercle arctique).

- 3.1.11 Il existe un Centre d'échange d'information qui permet de consulter des publications en ligne et sert de plate-forme de discussion et d'information sur le programme et ses projets.
- 3.1.12 La mission a noté qu'un prix international MOST pour une thèse de doctorat avait récemment été instauré dans le cadre de l'objectif de renforcement des capacités du programme, mais elle n'a pas pu en faire l'évaluation en raison de sa création récente.

3.2 Points faibles

Contenu :

- 3.2.1 Compte tenu de la stratégie d'appui aux initiatives en fonction de laquelle il a été constitué, le portefeuille de projets présente une très grande hétérogénéité dans ses thèmes. Les difficultés de financement des niveaux de programme (qui seront examinées dans le chapitre suivant) ont abouti à une situation qui fait que MOST a accepté, voire recherché, un nombre croissant de "projets pro-actifs" annexes. Ces derniers sont considérés comme une réponse aux besoins directs des organismes, des gouvernements ou des groupes locaux ou résultent dans certains cas des demandes provenant d'autres secteurs de l'UNESCO ou du système des Nations Unies. Leur atout majeur pour MOST résidait dans le fait qu'ils pouvaient bénéficier plus facilement (parfois) d'un cofinancement extérieur substantiel. Ces projets sont, en fait, des opérations de développement classiques qui présentent éventuellement un intérêt au niveau des politiques extérieures, mais insuffisamment axées sur la recherche.
- 3.2.2 De ce fait, le portefeuille de projets ne reflète pas toujours les priorités stratégiques définies par MOST, ce qui empêche donc la formation d'un "créneau" bien défini pour le programme. Toutefois, comme on l'a déjà constaté, cela a été en partie accepté consciemment lors de la phase initiale pour assurer le "décollage" du programme en termes de taille et de visibilité. Mais dorénavant, il est de toute évidence important de devenir plus sélectif quant à la composition du portefeuille de projets.
- 3.2.3 Même si dans la majorité des cas le volume de la production de travaux de recherche fondamentale dont ont fait part les chefs de projet et les responsables de MOST semble assez satisfaisant ou bon (voir tableau 1 ci-dessus), on ne peut pas tirer de véritable conclusion sur la qualité du statut de la recherche. Les projets qui présentent une production d'ouvrages publiés par des éditeurs universitaires de renom ou des revues spécialisées au niveau international sont encore limités.
- 3.2.4 Pour certains projets, la dimension comparative dans la conception de la recherche est insuffisamment développée, ce qui laisse supposer que la capacité de reproduction et d'échange des résultats des projets est difficile.

Impact :

- 3.2.5 L'impact de la recherche varie en fonction du nombre et de la nature des publications et des réunions. Une grande partie de la production est dans le circuit "gris" avec une diffusion ou une audience incertaine. Dans un certain nombre de cas, le projet en est

encore à sa phase initiale ou de collecte des données de sorte qu'aucune production de publications ne peut être évaluée en l'état actuel.

- 3.2.6 A ce stade intermédiaire du programme, l'impact politique est difficilement quantifiable. Un certain nombre de projets manquent d'une composante systématique en liaison avec l'élaboration des politiques sociales. Des décideurs participent parfois à l'élaboration de projets ou assistent à des réunions, parfois ils reçoivent une formation ou des publications, mais l'impact des projets sur la prise de décision reste encore indéterminé.
- 3.2.7 Cela amène à poser la question suivante : de quelle manière et à quel niveau le lien entre recherche et décision peut-il être conceptualisé et rendu opérationnel ? Il semble y avoir un besoin de stratégie claire et de critères spécifiques pour atteindre cette dimension. Cet objectif a été jugé prioritaire pour la période 1999-2002 et fait écho à notre recommandation 2.3.2.

Viabilité des réseaux :

- 3.2.8 Il s'avère qu'un certain nombre de réseaux ont été mis en place selon différentes approches : (a) de manière ponctuelle pour bénéficier du financement hors du label MOST ; (b) suite à des contacts préexistants dans l'orbite de l'UNESCO (adhésion ou contacts avec des commissions nationales) ; (c) suite aux initiatives de pays donateurs ; (d) suite à des opérations pro-actives lancées à partir du secrétariat de MOST.
- 3.2.9 La viabilité d'un certain nombre de partenariats de projets n'est pas claire, en particulier si le financement de MOST prend fin ou qu'aucun financement complémentaire n'est prévu, puisqu'il a été clairement indiqué que l'aide financière de MOST permet de faire marcher un certain nombre de réseaux en tant que tels.

Financement des projets :

- 3.2.10 Il s'avère que de nombreux projets sont financés de manière inadéquate, vu notamment les modalités de financement parfois rigoureuses contenues dans la conception des projets et malgré l'attrait d'un financement extérieur dans un certain nombre de cas. Les fonds escomptés font défaut, sont versés irrégulièrement ou tardivement. Bon nombre de projets associent de hautes ambitions pour la collecte de fonds avec une inflexibilité à respecter les priorités des donateurs potentiels. Les responsables de projet sont bien souvent incapables d'évaluer les possibilités de financement de chacun des pays dont sont originaires les chercheurs qui participent au projet. Dans un tiers des cas, le mauvais financement a entraîné une réduction considérable des effectifs par rapport à ce qui avait été initialement prévu. Un certain nombre de projets ont été conçus indépendamment des priorités des donateurs, ce qui réduit d'autant plus leurs chances d'obtenir ultérieurement des fonds supplémentaires. Les autres raisons invoquées pour montrer la difficulté à obtenir un financement adéquat étaient dues à des contacts insuffisants de la part des responsables ou des chefs de projets MOST.

Il faut bien voir, cependant, que cette mission ne prétend pas donner une vision exhaustive de l'état financier de tous les projets. Elle reflète en partie le manque de suivi systématique reliant l'avancement des projets à l'ensemble des résultats du

programme. Le tableau A2, annexé à ce chapitre, a donc pour but de donner une idée de l'envergure des projets en termes budgétaires, par rapport aux fonds de MOST et aux autres sources de financement (extérieur).

- 3.2.11 Il a également été dit à plusieurs reprises que l'injection de capitaux d'amorçage de MOST ne garantissait nullement l'obtention d'un financement complémentaire approprié. Dans quelques cas, la mise de fonds du programme MOST a constitué la seule source de financement disponible. Ces projets semblent traîner ou ne pas aboutir faute de financement complémentaire.

Sélection, label, suivi :

- 3.2.12 Les critères de sélection MOST répondent à une approche de financement des projets. L'impact politique démontrable et la faisabilité du financement ont été insuffisamment invoqués comme conditions préalables à la sélection/label, bien que le CDS exige depuis 1996 des conditions de "faisabilité du projet".
- 3.2.13 Un CDS indépendant est un atout pour MOST, qui a permis d'asseoir sa crédibilité scientifique. Toutefois, les tâches du CDS définies précédemment en relation avec la stratégie d'appui aux initiatives dans le lancement des projets, ont progressivement perdu de vue leurs objectifs. Bien que le Comité ait passé au crible tous les projets de recherche MOST, il n'a pas examiné la majorité des projets à orientation pratique qui y sont associés. Il a été informé de leur existence et de leur avancement. Les orientations élaborées par le secrétariat de MOST ont été complétées et approuvées par le CDS, mais elles ne convenaient pas à certains types de projets qui ont été présentés ultérieurement dans le cadre du programme. Le besoin se fait sentir d'une plus grande clarté des critères de sélection, notamment en ce qui concerne la qualité des réseaux, le financement et les cibles politiques et de recherche.

Le CDS a été récemment renouvelé. Il doit se réunir en février 1999 et contribuer au développement du programme dans la phase suivante de MOST.

- 3.2.14 Malgré la connaissance des projets parmi les responsables, il n'existe aucune méthode de suivi systématique de l'avancement et des résultats des projets. La mission a dû consacrer énormément de temps et d'énergie pour recueillir des informations à ce sujet. La qualité et la validité des informations disponibles sur les projets dépendent de la diligence des chefs de projet et des responsables du programme MOST.
- 3.2.15 La contribution des CLN à la formulation et au financement des projets paraît minime, à quelques exceptions près. Le fonctionnement des CLN est très variable. Dans la majorité des cas, ils semblent manquer d'un soutien local pour jouer le rôle d'émulation et de coordination souhaité pour favoriser la création de projets MOST réalisables.

Centre d'échange d'information :

- 3.2.16 La notion selon laquelle le Centre d'échange d'information est un important vecteur de l'impact politique des projets et des activités de MOST est discutable. Cet impact politique peut seulement exister si les préoccupations politiques sont pleinement intégrées dans la conception des projets MOST et si elles sont communiquées aux

responsables politiques concernés, grâce à une stratégie qui devrait être comprise dans le projet initial.

3.3 *Recommandations*

- 3.3.1 Examiner et appliquer systématiquement les critères de sélection/label des réseaux et des projets MOST à la lumière :
- des objectifs et des activités prioritaires de MOST
 - de la qualité et de la pertinence de la composante recherche
 - de la conception et de la mise en application internationale et comparative
 - de la capacité de démonstration des liens avec les politiques et de l'impact de la recherche
 - de la capacité de financement
 - de la force et de la viabilité des réseaux et des partenariats
 - des résultats escomptés, de la production et des publications, mais aussi des objectifs, de la stratégie de diffusion et de l'audience
 - de l'adéquation des conditions de suivi et de présentation de rapports.
- 3.3.2 Les projets MOST ne devraient être approuvés et soutenus que si la faisabilité d'un cofinancement adéquat au niveau du projet a été démontrée.
- 3.3.3 Les projets orientés vers le développement devraient être soutenus uniquement à condition d'avoir une forte composante recherche.
- 3.3.4 Les projets doivent continuer à attirer la participation active d'éminents chercheurs et décideurs internationalement reconnus, et en particulier celle d'universitaires et de responsables politiques des pays en développement.
- 3.3.5 MOST devrait utiliser les moyens de recherche fondamentale disponibles par le biais des réseaux régionaux de sciences sociales (FLACSO/CLACSO, CODESRIA, AASSREC).
- 3.3.6 La participation des CLN à l'élaboration et au financement des projets devrait être intensifiée et guidée par le secrétariat de MOST.
- 3.3.7 Le secrétariat de MOST devrait formuler et utiliser des critères, des mécanismes et des procédures pour suivre les projets, mais aussi pour permettre à MOST d'assurer le suivi, la planification stratégique et l'ajustement du programme (voir aussi au chapitre 5). Un système devrait également être mis au point au niveau du programme et des projets, en accord avec le système d'évaluation et de suivi de l'UNESCO sur la base des résultats.
- 3.3.8 Il est recommandé que le but essentiel du Centre d'échange d'information demeure un service de soutien au programme pour la propagation de ses activités et de ses résultats. Ses caractéristiques principales devraient être de :
- (a) fournir des informations récentes sur les projets MOST en cours ;
 - (b) rendre disponibles les publications en ligne relatives au programme ;
 - (c) stimuler la communication et l'échange de résultats et de points de vue entre les réseaux de recherche MOST.

SECTION 4

4. FINANCEMENT

4.1 *Description et mérites*

- 4.1.1 Le financement du programme MOST peut provenir de quatre sources principales : le budget ordinaire alloué par l'intermédiaire du budget semestriel de l'UNESCO (C/5) dont une partie est décentralisée ; le Programme de participation de l'UNESCO (demandes formulées par les Etats membres) ; les ressources extrabudgétaires, autrement dit, les fonds versés par d'autres agences des Nations Unies comme le PNUD ou déposés par d'autres donateurs auprès de l'UNESCO au titre d'affectations spéciales au programme ("fonds-en-dépôt", "comptes spéciaux") ; le cofinancement direct de projets MOST individuels par une grande variété d'organismes de financement et d'agences donatrices du secteur public, non gouvernemental et privé. Depuis sa création, l'importance d'un financement adéquat pour le programme n'a cessé d'être soulignée : dans l'étude de faisabilité, lors des sessions du CIG et du CDS, et au cours des entretiens que la mission a eus dans le cadre de l'évaluation. Il a été reconnu de prime abord que le montant du budget ordinaire ne suffisait pas à réaliser les objectifs à long terme du programme.
- 4.1.2 Au cours des quatre dernières années, le budget ordinaire de MOST est passé d'environ 600.000 dollars dans les deux premières années (1994-1995) à plus de 2,6 millions de dollars pour l'exercice 1998-1999 (dont quelque 30 % sont des fonds "décentralisés"). Son budget ordinaire a maintenant atteint le même ordre de grandeur que celui des grands programmes de sciences naturelles : écologie, océanographie, hydrologie et géologie (qui vont de 2,3 à 3,6 millions de dollars). En outre, plus de 500.000 dollars ont été alloués au projet à orientation pratique associé à MOST, le Projet sur les villes : gestion des transformations sociales et environnementales pour le budget actuel 1998-1999⁴. En termes budgétaires, MOST paraît être consolidé au sein du grand programme II de l'UNESCO (Les sciences au service du développement).
- 4.1.3 La mission d'évaluation voit un bon potentiel de ressources extrabudgétaires non négligeables pour MOST au niveau du programme. Les représentants des Etats membres du CIG ont exprimé leur engagement vis-à-vis de MOST et ont affirmé qu'il était souhaitable de renforcer la base de financement du programme. Il devrait être faisable d'intéresser d'autres sponsors potentiels sur la base du cadre de référence et des objectifs du programme MOST, à condition de poursuivre les stratégies directes de collecte de fonds.

4.2 *Points faibles*

- 4.2.1 Les fonds affectés au programme MOST paraissent être soumis à des réductions et à une réaffectation, ce qui crée des difficultés au niveau du développement du programme et des projets.

⁴ Voir UNESCO, *Programme et budget approuvés pour 1998-1999* (29 C/5). Paris, 1997, p. 36, 61-64, 220-221, 223.

- 4.2.2 Il y a aussi des problèmes en ce qui concerne la partie décentralisée du budget ordinaire de MOST. Ces problèmes semblent être liés au processus de décentralisation dans lequel la coopération au titre du programme entre le Siège et les bureaux hors Siège est telle que les activités décentralisées de MOST ne sont pas toujours mises en oeuvre conformément aux priorités établies dans le cadre du programme MOST.
- 4.2.3 Le manque de clarté dans le financement extrabudgétaire "réel" par opposition au montant "estimé" affecté au programme MOST (voir le 29 C/5, p. 235, qui prévoit un total de 3,5 millions de dollars pour l'exercice biennal 1998-1999) fait apparaître une autre difficulté pour le développement du programme et des projets. Les ressources extrabudgétaires sont gérées par le Bureau des relations avec les sources de financement extrabudgétaires (BER) de l'UNESCO. La mission estime que les sciences sociales ne sont pas considérées comme une priorité dans les négociations de l'UNESCO avec les donateurs. Le secrétariat de MOST devrait être plus incisif et direct en traitant avec BER et proposer sa coopération pour trouver des fonds extrabudgétaires en faveur du programme ou des projets.

La mission ne prétend pas avoir pleinement saisi la complexité de ce problème. Toutefois, il semble évident que plus de transparence et de contrôle, et une meilleure synergie de l'orientation à travers l'UNESCO vis-à-vis de ces questions est une condition préalable essentielle dans le cadre des mesures visant à augmenter la part du financement extrabudgétaire allouée au programme MOST.

- 4.2.4 Les mesures directes prises par l'administration de MOST ou SHS pour obtenir des sources de financement extrabudgétaires ou des fonds-en-dépôt qui sont alloués au programme MOST pourraient être accrues. L'augmentation des ressources extrabudgétaires permettrait de soutenir des réseaux de recherche et politique plus étendus et plus solides, offrant à l'occasion davantage qu'un capital d'amorçage et rendant les projets parrainés par MOST plus attractifs pour un cofinancement par d'autres donateurs.
- 4.2.5 Comme cela a déjà été souligné dans le chapitre précédent, il manque un système et une méthode de contrôle du financement des projets par rapport au fonctionnement d'ensemble du programme (notamment dans le rapport budget/collecte de fonds extérieurs) (voir aussi les recommandations à ce sujet dans les sections 3 et 5).

4.3 *Recommandations*

- 4.3.1 Pour avoir un réel impact sur l'établissement de réseaux et de projets de recherche et politique significatifs, MOST devrait être capable d'offrir plus qu'un capital de lancement. Pour ce faire, la gestion du programme devrait s'assurer :
- (1) un budget ordinaire approprié qui soit protégé contre l'instabilité actuelle. Cette recommandation devrait être émise et appuyée par les membres du CIG ;
 - (2) des engagements extrabudgétaires à long terme au titre du programme, assurés par un noyau de gouvernements donateurs bilatéraux, de conseils scientifiques, de fondations et de collectifs d'ONG, et clairement alloués au programme MOST.

- 4.3.2 Pour ce faire, la gestion du programme devrait prévoir le temps de travail du personnel, les compétences et le budget ordinaire. Il est souhaitable de développer des contacts directs avec des sponsors potentiels par l'intermédiaire de visites et de réunions, afin de former un noyau d'organismes de financement et de soutien qui puisse s'identifier au programme MOST et à ses activités.
- 4.3.3 Les efforts des agences donatrices nationales, des organismes de financement scientifique national, des sources de financement privées ou des organisations multilatérales en vue d'organiser la disponibilité systématique de fonds pour des projets ayant le label MOST, devraient être nettement intensifiés.
- 4.3.4 La mission recommande que l'UNESCO organise sur la base de cette évaluation une réunion MOST d'information/des donateurs pour les Ministères de l'éducation et de la science, de la recherche, de la coopération pour le développement, les conseils nationaux de recherche, les fondations privées et les agences multilatérales.
- 4.3.5 Un mode de coopération plus constructif entre MOST et les autres unités concernées, comme BER et l'Unité de coopération pour le développement au sein du SHS, est fortement souhaitable.
- 4.3.6 BER et les autres unités concernées devraient s'engager à soutenir ces efforts au niveau de la gestion de MOST.
- 4.3.7 Les Etats membres du CIG devraient participer activement à la collecte de fonds extrabudgétaires pour MOST (comme le font le PHI et la COI). Il est conseillé aux Etats membres d'assurer le suivi du programme MOST par un engagement actif pour aider à organiser les contributions financières provenant de sources nationales ou internationales.

SECTION 5

5. PERSONNEL ET GESTION DU PROGRAMME MOST, CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

5.1 Description et mérites

- 5.1.1 L'UNESCO a une place et une mission uniques pour appuyer les efforts multilatéraux dans le domaine de la recherche scientifique et avoir un effet protecteur et catalyseur des efforts et des réseaux de recherche internationaux qui traitent des questions prioritaires au niveau international. Cependant, comme toutes les grandes organisations, l'UNESCO a une bureaucratie complexe et parfois contradictoire, comme l'ont confirmé toutes les personnes et les représentants des institutions interrogées.

Toutefois, il est important de souligner que l'UNESCO a conféré au programme MOST sa légitimité, son infrastructure et son financement pour lui donner un bon départ. Sous la coupe de l'UNESCO, le programme MOST a été développé grâce à la mise en place d'un secrétariat compétent et d'une gouvernance appropriée.

L'impression générale est que l'Organisation confère un statut et une présence au programme.

- 5.1.2 Le programme MOST a été établi comme un programme intergouvernemental qui bénéficie d'un appui de base substantiel de la part de ses Etats membres comme le reflète son CIG.
- 5.1.3 Le CIG a et devrait continuer à avoir des compétences et un engagement substantiels en matière de sciences sociales.
- 5.1.4 Le CDS, composé de spécialistes en sciences sociales de renommée mondiale, assure le suivi et l'orientation du programme MOST dans une perspective scientifique.
- 5.1.5 L'importance fondamentale et la légitimité de MOST sont reconnues et soutenues au sein de l'UNESCO tout entière.
- 5.1.6 Les programmes de recherche parallèles en sciences naturelles font ressortir l'importance de MOST et l'utilité des activités communes.
- 5.1.7 La mission reconnaît la motivation et la compétence du secrétariat comme un facteur important dans la consolidation globale du programme.

5.2 Points faibles

- 5.2.1 A l'heure actuelle, aucun responsable de projet ne se consacre exclusivement au programme MOST. Sur plus de dix professionnels, cinq seulement y consacrent la majeure partie de leur temps. La composition du secrétariat ne suit pas suffisamment les impératifs du programme.
- 5.2.2 A quelques exceptions près, il semble ne pas y avoir d'uniformité des compétences parmi les spécialistes de la recherche en sciences sociales de haut niveau ni d'affinité entre les responsables (nominaux) des projets MOST. La mission estime que le maintien du niveau de la recherche fondamentale et de la vigilance des responsables et des superviseurs de MOST est une condition préalable indispensable à la qualité du soutien et du suivi des activités du programme.
- 5.2.3 La mission a constaté les faiblesses du suivi, de la documentation, de l'établissement des dossiers et des rapports financiers du programme, en bref : à première vue le défaut de comptabilité, de transparence et de mémoire institutionnelle.
- 5.2.4 Il y a des motifs de préoccupation quant au profil et à la visibilité du programme MOST. Beaucoup d'efforts passent dans la présentation de rapports tournés vers l'intérieur tels que la *Lettre* de MOST, les Documents de politiques sociales, les communications périodiques, les brochures, les dépliants. Le lectorat et l'impact de ces médias ne sont pas bien définis. Le site Web de MOST, quoique étant assez bien structuré et accessible, ne peut pas vraiment remédier à la situation.
- 5.2.5 Le programme MOST manque de liaisons systématiques et durables avec les organisations régionales de sciences sociales (FLACSO, CLACSO, CODESRIA, AASSREC).

5.3 *Recommandations*

- 5.3.1 Nous recommandons fortement de rationaliser la structure organisationnelle pour la mise en oeuvre du programme MOST de manière à clairement identifier le secrétariat et le personnel pour la gestion des activités essentielles du programme MOST.
- 5.3.2 Nous recommandons que le recrutement des membres de l'équipe MOST soit fondé sur des critères de qualification professionnelle et scientifique, que les responsables soient titulaires d'un doctorat et aient une réelle expérience dans le domaine de la recherche.
- 5.3.3 La mission estime que le maintien d'un haut niveau universitaire, professionnel et de compétence des responsables de MOST est une condition fondamentale pour un soutien et un suivi adéquats des activités du programme MOST. Par conséquent, les responsables des projets devraient avoir la possibilité de mettre à jour leurs connaissances et de faire des publications régulières.
- 5.3.4 Le CIG devrait se préoccuper plus activement de renforcer l'appui financier et institutionnel au sein et entre les Etats membres pour les projets et les réseaux MOST.
- 5.3.5 Nous recommandons que le secrétariat de MOST établisse des mécanismes explicites pour suivre l'avancement des projets au niveau du programme.
- 5.3.6 Nous recommandons que le secrétariat de MOST établisse des mécanismes explicites pour le suivi du budget au niveau du programme.
- 5.3.7 Nous recommandons que le secrétariat de MOST instaure une méthode cohérente et systématique de présentation annuelle de rapports scientifiques et financiers pour améliorer la visibilité et la transparence du programme.
- 5.3.8 Nous recommandons que le secrétariat de MOST élabore une stratégie cohérente et systématique pour améliorer la visibilité professionnelle du programme MOST et, de manière générale, donner un caractère professionnel à ses relations publiques.
- 5.3.9 Nous recommandons fortement que le secrétariat de MOST poursuive une stratégie rigoureuse de publications qualifiées, en mettant l'accent et en soutenant les publications de recherche fondamentale spécialisées et en limitant les publications internes qui n'ont pas de lectorat ni d'impact garanti et quantifiable.
- 5.3.10 Le CIG devrait donner des orientations stratégiques au programme. Il devrait assurer l'intégrité de MOST au niveau du budget (au sein de l'UNESCO), de la gestion, des procédures de suivi et de présentation des rapports dans le cadre du programme.
- 5.3.11 Le CIG devrait être incité à présenter le programme MOST à des organismes de financement potentiels et à des instituts scientifiques nationaux et internationaux : instances publiques, sponsors bilatéraux, fondations privées, institutions multilatérales (banques et organisations des Nations Unies).
- 5.3.12 Le CDS devrait être incité à définir les priorités scientifiques pour le calendrier de la recherche et le lien essentiel entre recherche et politique, dans la prochaine phase du

programme MOST. Le CDS devrait nourrir le programme par une réflexion sur la stratégie scientifique et le développement thématique.

- 5.3.13 Le CDS devrait être incité à stimuler la création d'une série internationale d'ouvrages (avec un comité de rédaction professionnel) conformes à la plupart des publications spécialisées de MOST. La création d'une revue internationale MOST devrait être envisagée (ou sinon, une chronique régulière dans la *Revue internationale des sciences sociales*). De manière générale, les publications les plus importantes devraient être soumises à examen.
- 5.3.14 Le CDS devrait aussi avoir pour mission d'inciter les réseaux régionaux de sciences sociales de l'UNESCO (FLACSO, CLACSO, CODESRIA, AASSREC) à unir leurs efforts.
- 5.3.15 De manière générale, les CLN devraient être incités à jouer un rôle prépondérant pour assurer la liaison entre le réseau et les communautés nationales de chercheurs, les sources de financement scientifique et les politiques dans le cadre du programme MOST. Le secrétariat de MOST devrait adopter des mesures plus énergiques à cet effet. La possibilité de renforcer ce secteur grâce aux bons offices des Etats membres du CIG et de leurs délégations devrait être envisagée.

SECTION 6

6. CONCLUSIONS GENERALES ET RECOMMANDATION FINALE

La mission souhaite mettre l'accent sur le fait que la création de MOST en tant que programme intergouvernemental de recherche est un accomplissement important pour l'UNESCO. Cela a permis d'affermir le rôle des sciences sociales au sein de l'Organisation en contribuant à les placer au même niveau que les programmes équivalents de sciences naturelles. Par ailleurs, cela a resserré les liens institutionnels avec les instituts de sciences sociales à travers le monde et les milieux scientifiques. Compte tenu de ces résultats, le programme dispose maintenant des conditions nécessaires à son développement et à sa consolidation au cours de la prochaine phase.

Cet exercice devra traiter les sept points suivants qui ont déjà été soulignés et discutés dans le rapport, mais qui sont résumés ci-dessous :

Encadré 3

Récapitulatif des points à traiter

1. Consolider le profil et la visibilité du programme tant au sein de l'UNESCO qu'en direction des chercheurs et des responsables politiques.
2. Stimuler la réflexion sur les priorités thématiques et la cohérence du programme à plus long terme.
3. Rationaliser l'organisation et la composition du secrétariat de MOST.
4. Améliorer la méthode de gestion et les performances du programme.

5. Adopter des procédures plus rigoureuses et cohérentes en ce qui concerne le portefeuille de projets MOST de manière à ce qu'elles soient conformes aux objectifs prioritaires du programme MOST.
6. Elaborer et mettre en oeuvre des modes de financement complémentaires au niveau du programme.
7. Améliorer la politique de publication au sein du programme.

Encadré 4

Recommandation finale

La mission recommande fortement de développer une vision stratégique qui intègre ces questions. En conséquence, cela devrait se traduire par l'élaboration d'un plan d'action concret par le secrétariat de MOST, en concertation avec le CDS et le Bureau du CIG. Ce plan devrait être soumis à l'approbation du Directeur général préalablement à sa mise en application. Il devrait être achevé d'ici la fin de l'année civile (1999).

Appendice 1

Tableau A1 - Tableau récapitulatif des recommandations

Secrétariat	CDS	CIG	Général
2.3.4	2.3.5		2.3.1 2.3.2 2.3.3
3.3.1	3.3.1		
3.3.2	3.3.4		
3.3.3			
3.3.5			
3.3.6			
3.3.7			
3.3.8			
4.3.2		4.3.1 4.3.7	4.3.3 4.3.4 4.3.5 4.3.6
5.3.3	5.3.12	5.3.4	5.3.1
5.3.5	5.3.13	5.3.10	5.3.2
5.3.6	5.3.14	5.3.11	5.3.16
5.3.7			
5.3.8			
5.8.9			

<i>Financement complémentaire</i>						00	00
13. Villes, environnement et relations sociales entre hommes et femmes				00 et 0		00	0 et 0 000
<i>Financement complémentaire</i>				0 et 0		00 0	0 0
14. Projet sur la ville (MOST-MAB) ⁹						00	0
<i>Financement complémentaire</i>							0
Gestion mondiale – locale							
15. Les transformations sociales et économiques liées au trafic des drogues				00	0	00	00
<i>Financement complémentaire</i>						00	0
16. Histoire et observation des transformations sociales (HOST)		00	00			00	
<i>Financement complémentaire</i>							0
17. Décentralisation industrielle et développement urbain en Inde							00
<i>Financement complémentaire</i>							
18. Mondialisation, transformations et ajustements structurels dans les pays arabes de la Méditerranée			00			00	00
<i>Financement complémentaire</i>			00				00
19. MERCOSUR : Espaces d'interaction			et 00	00	0	00	00
<i>Financement complémentaire</i>							0
20. Modernisation institutionnelle des politiques sociales en Amérique latine			et 00	00		0	00
<i>Financement complémentaire</i>							
21. Gestion locale et régionale face aux transformations économiques, technologiques et environnementales (CCPP)			00			00	00
<i>Financement complémentaire</i>			00	00	000	00	00 et 0 00 0
22. Stratégies individuelles et institutionnelles pour la gestion des risques de transformation en Europe centrale et orientale						00	0 00
<i>Financement complémentaire</i>						00	0 00
23. Viabilité et politiques de développement durable							
<i>Financement complémentaire</i>							
Recherche, action et renforcement des capacités							
24. Atelier sur la mondialisation et le développement des mégalo-poles dans le sud-est asiatique							
<i>Financement complémentaire</i>							
25. Chaires UNESCO							

⁹ Projets MOST-MAB dans six villes : Yeumbeul, Port-au-Prince, São Roque, Santo Domingo, Djenné, Bogota.

¹⁰ Décentralisation supplémentaire de 100.000.

¹¹ Aucune donnée. D'autres donateurs participent au niveau national.

¹² Idem.

¹³ Financement pour des projets annexes : Fondation Rockefeller (249.000) et le gouvernement argentin (24.000).

UNESCO-ITESO, Mexique							00
Université d'ETVÖS, Hongrie							
26. Recommandations des enfants sur l'amélioration de l'environnement d'un camp de squatters, Afrique du Sud							00
<i>Financement complémentaire</i>							et 00
27. Développement communautaire au Burkina Faso							et 00
<i>Financement complémentaire</i>							00
28. Formation et autonomisation des femmes Bantwane de Moutsem Mpumalanga							
<i>Financement complémentaire</i>						00	00
29. Centres historiques côtiers							
Essaouri			00	00			
Mahdia						00	00
Saïda						00	00
30. Centre d'échange d'information							
Forums de discussion sur les transformations sociales et les sociétés multiculturelles et multi-ethniques							
Journal électronique sur les sociétés multi-religieuses							
31. Prix pour une thèse de doctorat							

ANNEXE II

REUNION DE LA QUATRIEME SESSION DU CONSEIL INTERGOUVERNEMENTAL DU PROGRAMME MOST

Recommandation concernant l'évaluation à mi-parcours du programme MOST

Le Conseil intergouvernemental du programme MOST,

Appréciant l'évaluation à mi-parcours du programme MOST, prend note de ses résultats avec satisfaction,

Prenant note des délibérations du Comité directeur scientifique sur l'évaluation à mi-parcours, et accueillant avec satisfaction ses recommandations sur le rapport d'évaluation,

Notant avec satisfaction que le rapport passe en revue les réalisations du programme pour ce qui est des réseaux et des diverses activités et conclut que les résultats obtenus à l'issue de cette première phase sont louables,

Rappelant que les atouts du programme résident dans sa capacité d'impulser de nouvelles façons de concevoir, de mener et d'utiliser la recherche à travers des projets et activités pertinents - recherche coopérative et comparative, réseaux durables, diffusion des connaissances et des pratiques optimales bien documentées - qui contribuent tous ensemble à renforcer le lien entre la recherche scientifique et la gestion sociale,

Conscient que l'inscription dans la durée, la continuité et la viabilité sont déterminantes pour la pertinence et la réussite d'une entreprise scientifique de cette envergure,

Invite le Directeur général à faire en sorte que :

Soit élaborée pour la deuxième phase du programme MOST, en partenariat avec le Conseil intergouvernemental, le Comité directeur scientifique et les comités de liaison nationaux, une stratégie qui mette également l'accent sur la viabilité de ses réseaux et la qualité de sa production universitaire - outre la pertinence, l'opportunité, l'efficacité et l'impact des projets - en tant qu'éléments clés pour atteindre les objectifs opérationnels globaux du programme ;

Le Comité directeur scientifique examine toutes les activités en cours et futures du programme MOST, surveille la réorientation proposée des efforts dans le sens d'une meilleure intégration du programme central, et applique des règles et principes systématiques pour la sélection et le suivi des projets ;

Les informations budgétaires, concernant tant le programme que les projets, figurent dans le rapport du Secrétariat au Conseil intergouvernemental ;

Le Secrétariat mette en place, à partir des réalisations des réseaux, un cadre scientifique et opérationnel qui permette aux parties prenantes de développer de nouveaux modes de réflexion, d'action et de recherche de solutions ;

Le Secrétariat s'emploie à mettre au point des moyens d'évaluer l'impact du programme et de ses activités, tant sur le plan scientifique que sur le plan de l'élaboration des politiques ;

Le rapport sur l'évaluation à mi-parcours, accompagné des recommandations du Conseil intergouvernemental, soit transmis au Conseil exécutif et à la Conférence générale à sa 30e session ;

Le Conseil recommande en outre que le programme :

Mette davantage l'accent sur la jeunesse, à la fois en développant la recherche sur les problèmes de la jeunesse dans l'optique de la formulation des politiques et en associant les jeunes à ses activités ;

Accorde une attention spéciale aux femmes et aux populations autochtones dans le cadre de ses activités afin de favoriser leur intégration sur la base de l'équité ;

Privilégie les activités ayant trait à la compréhension du phénomène de la pauvreté et à son élimination (conformément au *paragraphe 49 de la décision 155 EX/4.1*), en parallèle avec les thèmes centraux du programme MOST et en liaison étroite avec toutes les autres initiatives menées au sein et hors de l'UNESCO pour s'attaquer à cet important problème, afin que le programme débouche sur des résultats significatifs dans ce domaine ;

Veille à préserver la qualité et la rigueur scientifique de ses activités en maintenant un très haut niveau de compétence parmi tous les partenaires de MOST.