



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

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-sixième session

# 186 EX/17

## Partie I

PARIS, le 18 avril 2011  
Original anglais/français

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

## ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

### PARTIE I

#### RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL AD HOC DU CONSEIL EXÉCUTIF CHARGÉ D'EXAMINER LE RAPPORT RELATIF À L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE

#### Résumé

Par sa décision 185 EX/18, le Conseil exécutif a établi un groupe de travail ad hoc ayant pour mandat d'examiner le rapport relatif à l'évaluation externe indépendante, d'élaborer, compte tenu des débats du Conseil exécutif à sa 185<sup>e</sup> session, des propositions concernant les recommandations qu'il contient et de les lui soumettre à sa 186<sup>e</sup> session.

Action attendue du Conseil exécutif : approuver les recommandations du Groupe de travail (paragraphe 16).

1. À sa 185<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif, ayant examiné les documents 185 EX/18 et Addendum, qui présentent les conclusions et recommandations de l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO (EEI), et soulignant la responsabilité commune de la Conférence générale, du Conseil exécutif et du Secrétariat dans la suite à donner à celle-ci (chaque organe agissant selon ses prérogatives) a décidé de créer un Groupe de travail ad hoc ayant pour mandat d'examiner le rapport relatif à l'évaluation externe indépendante, d'élaborer, compte tenu des débats du Conseil exécutif à sa 185<sup>e</sup> session, des propositions concernant les recommandations qu'il contient et de les lui soumettre à sa 186<sup>e</sup> session. Le Conseil a décidé aussi que le groupe de travail ad hoc serait composé de 18 États membres du Conseil exécutif (à raison de trois par groupe électoral) désignés après consultation des groupes électoraux, et qu'il tiendrait des réunions à composition non limitée, permettant ainsi la participation accrue de tous les États membres de l'UNESCO (décision 185 EX/18).

2. Les membres qui ont été désignés pour siéger au sein du groupe de travail ad hoc sont les suivants :

Groupe électoral I

Danemark  
États-Unis d'Amérique  
Italie

Groupe électoral IV

Pakistan  
République de Corée  
Sri Lanka

Groupe électoral II

Bélarus  
Fédération de Russie  
Lettonie

Groupe électoral V(a)

Congo  
Madagascar  
Zimbabwe

Groupe électoral III

Chili  
Cuba  
Sainte-Lucie

Groupe électoral V (b)

Égypte  
Koweït  
Maroc

3. Le jeudi 2 décembre 2010, la Présidente du Conseil exécutif a convoqué la première réunion du groupe de travail ad hoc et a procédé à l'élection de son président et de son vice-président. Mme Vera Lacoeylle (Sainte-Lucie) et M. Jens Dalsgaard (Danemark) ont été élus respectivement à ces fonctions. Puis le groupe a eu une brève discussion sur son calendrier à venir, son ordre du jour et ses méthodes de travail.

4. Le groupe a tenu six autres réunions entre le 10 décembre 2010 et le 21 mars 2011. Outre les membres du groupe, un grand nombre d'observateurs ont assisté à ses réunions (au total, 87 États membres et 2 observateurs, dont 45 membres du Conseil). Il convient aussi de noter que, conformément au mandat du groupe permettant la participation accrue de tous les États membres de l'UNESCO à des réunions ouvertes à tous, les observateurs ont participé à toutes les réunions avec le même statut que les membres du groupe – sauf lors de l'adoption finale des recommandations du groupe, à sa septième et dernière réunion. Tous les États membres ont reçu une invitation à assister aux réunions du groupe, ont été invités à soumettre par écrit, individuellement ou collectivement, des contributions ou amendements au projet de recommandations (qui ont été ensuite communiqués à l'ensemble des États membres), ont obtenu la parole chaque fois qu'ils l'ont demandée pendant les réunions, et ont été invités à participer aux groupes de rédaction subsidiaires et, de manière générale, à travailler aux côtés des membres du groupe en vue d'élargir et d'accroître la portée de l'importante tâche confiée au groupe de travail ad hoc, et de contribuer ainsi à la recherche d'un consensus aussi large que possible parmi l'ensemble des États membres. Ont également assisté aux réunions du groupe les membres compétents du Secrétariat, qui ont fourni des informations selon que de besoin, ont contribué à éclaircir les points obscurs et, chaque fois que nécessaire, ont informé le groupe de l'avis de la Directrice générale sur les questions débattues.

5. Le vendredi 10 décembre 2010, le groupe de travail ad hoc a tenu sa deuxième réunion, consacrée à l'Orientation stratégique 1 (*Recentrer l'action de l'UNESCO*) présentée dans le rapport relatif à l'EEI. Après l'ouverture de la réunion, le Directeur général adjoint (nommé par la Directrice générale, conformément à la décision 185 EX/18, pour assurer la liaison entre le Secrétariat et le groupe de travail ad hoc) a informé les participants que la Directrice générale prenait des mesures – dans le cadre de ses responsabilités et prérogatives propres – pour donner suite aux recommandations du rapport relatif à l'EEI.

6. Au cours du débat riche et ouvert qui a suivi, il a été fait observer que, de toutes les Orientations stratégiques figurant dans le rapport relatif à l'EEI, l'Orientation considérée était celle qui méritait le plus d'être qualifiée de « stratégique », les autres étant plutôt d'ordre

méthodologique. Cette partie importante et couvrant un large éventail de questions du rapport a suscité un large accord quant au fait que la sélection d'un nombre limité d'objectifs stratégiques aiderait l'UNESCO à recentrer son action et qu'il convenait à cette fin de définir des critères spécifiques concernant tous les aspects de la préparation du document C/5, y compris l'évaluation de la capacité d'exécution et de l'impact, l'avantage comparatif, et les stratégies de sortie, les clauses d'extinction et une culture de l'évaluation globale et permanente.

7. Tous les participants se sont prononcés en faveur de la proposition tendant à adopter un cycle de programmation quadriennal et ont convenu que celui-ci contribuerait grandement à la réalisation des objectifs consistant à recentrer l'action de l'Organisation et à améliorer sa pertinence et son impact. Le groupe a analysé en détail les conséquences que cette mesure aurait à la fois pour les différentes étapes de la préparation du programme et pour la mise en œuvre de ce dernier, et a formulé un certain nombre de recommandations relatives au processus de consultation, à la définition des priorités et à l'établissement des rapports. Un groupe de rédaction à composition non limitée s'est réuni à l'issue de la réunion en vue de traduire le résumé présenté par la Présidente à la fin des débats dans des projets de recommandations concrets.

8. La troisième réunion du groupe s'est tenue le 20 janvier 2011, et a été consacrée à l'examen conjoint des Orientations stratégiques 2 (*Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain*) et 3 (*Renforcer la participation au système des Nations Unies*). Un large consensus s'est dégagé quant à la nécessité de renforcer la présence et l'action de l'UNESCO sur le terrain, sur la base des principes relatifs à une nouvelle architecture du réseau hors Siège proposés par la Directrice générale. Cette architecture devrait toutefois répondre aux besoins particuliers de chaque région et sous-région, dans le contexte de la concentration du programme mentionnée plus haut. Il convenait de renforcer la coordination et la synergie entre le Siège et les unités hors Siège et de doter ces dernières de moyens accrus – sur le plan du budget comme des ressources humaines – pour leur permettre de mettre en œuvre le programme à l'échelon régional/sous-régional.

9. Le renforcement de la participation de l'UNESCO au système des Nations Unies est de fait largement lié à la présence de l'Organisation sur le terrain, en particulier dans le cadre de l'unité d'action des Nations Unies. La contribution de l'UNESCO à l'efficacité de l'ensemble du système la positionnerait d'autre part comme un acteur plus important au sein de ce système et conforterait son caractère unique et sa valeur ajoutée. Les participants ont demandé de plus amples informations sur les activités des bureaux de liaison de New York et de Genève en vue de contribuer à une meilleure cohérence des positions défendues par les États membres dans l'ensemble du système sur les questions relevant du mandat de l'Organisation. À l'issue de la réunion, la Présidente a chargé un groupe de rédaction à composition non limitée, lequel s'est réuni le 31 janvier 2011, de consigner par écrit les principales conclusions des débats tenus au cours de la réunion.

10. L'Orientation stratégique 4 (*Renforcer la gouvernance*) est assurément la partie du rapport relatif à l'EEL qui a été le plus longuement débattue, du fait qu'elle présentait un intérêt particulier pour tous les participants. La quatrième réunion du groupe (le mercredi 16 février 2011) a été entièrement consacrée à un riche débat sur la gouvernance qu'il n'a pas été possible de conclure. Il a donc été décidé de poursuivre l'examen de cette question à la réunion suivante, et la Présidente a invité les délégations qui avaient des propositions concrètes à formuler à cet égard à les lui soumettre par écrit. Six propositions (cinq propositions individuelles et une proposition collective) ont été reçues ultérieurement et distribuées à toutes les délégations permanentes, en vue de leur examen au cours du débat qui aurait lieu à la réunion suivante.

11. Le mercredi 23 février 2011, le groupe a tenu sa cinquième réunion. La séance du matin a été consacrée à la poursuite des discussions sur l'Orientation stratégique 4, à la lumière des débats antérieurs et des contributions écrites soumises par plusieurs États membres. Au cours de la longue discussion dont cette Orientation a fait l'objet, il a été relevé que l'Acte constitutif de l'UNESCO établissait un cadre approprié concernant la gouvernance de l'Organisation et les relations entre ses trois organes, qu'il suffisait d'actualiser et de rendre plus opérationnel à l'aide de mesures concrètes, s'agissant en particulier de la diffusion d'information et des mécanismes de

contrôle. On a souligné que le rôle assigné par l'Acte constitutif à la Conférence générale, à savoir déterminer l'orientation et la ligne de conduite générale de l'Organisation, devrait être renforcé et que cela serait plus aisé dans le cadre d'un programme quadriennal. Il a également été observé que la coopération internationale au sein de l'UNESCO impliquait non seulement l'exercice par la Conférence de son rôle de définition des priorités, par le Conseil de son rôle de suivi et par le Secrétariat de son rôle de mise en œuvre, mais aussi une collaboration renforcée entre les États membres. Sur la base de plusieurs propositions émanant des participants et de la Présidente, le groupe a défini une série d'outils d'information améliorés et de cadres relatifs aux responsabilités, et envisagé une éventuelle modification de la structure des groupes ad hoc qui assistent le Conseil exécutif afin de permettre à ce dernier de mieux préparer ses sessions.

12. La séance de l'après-midi de la cinquième réunion a été consacrée à l'examen de l'Orientation stratégique 5 (*Élaborer une stratégie de partenariat*). L'éventail très étendu des partenaires de l'UNESCO, le plus large au sein du système des Nations Unies, appelle un cadre de définition des orientations et des responsabilités détaillé, comme le note le rapport relatif à l'EEl, et la principale conclusion des débats sur ce point a été qu'il convenait de demander à la Directrice générale d'élaborer un tel cadre, à la lumière de l'expérience passée, en définissant une série de critères essentiels applicables à l'ensemble des partenariats tout en tenant compte de la diversité des différents régimes de partenariat établis par l'UNESCO tout au long de son histoire. Il a également été demandé à la Directrice générale de présenter un aperçu complet de tous les réseaux de l'UNESCO existants. Le rôle unique des commissions nationales a été souligné à cet égard, de même que la nécessité de conduire les relations entre le Secrétariat et les commissions nationales conformément aux dispositions pertinentes de l'Acte constitutif.

13. Le jeudi 3 mars 2011, le groupe de travail ad hoc a tenu une sixième réunion – non prévue dans le calendrier initial. Cette réunion s'est tenue à la demande de nombreux participants afin d'offrir l'occasion d'un échange de vues direct avec le professeur E. Stern, le responsable de l'équipe chargée de l'évaluation externe indépendante. La Présidente avait auparavant invité les délégations intéressées à soumettre des questions écrites, lesquelles avaient ensuite été transmises à l'avance à M. Stern. La séance de questions-réponses avec M. Stern étant programmée l'après-midi, la séance du matin a eu pour objet d'examiner et d'affiner certaines des propositions relatives aux Orientations stratégiques 4 et 1, et à adopter après discussion le mandat du groupe ad hoc qui serait créé pour aider à préparer les travaux des deux commissions plénières pendant la session du Conseil exécutif, comme indiqué dans l'Annexe. La Directrice générale a participé à la séance du matin ; elle a loué le travail déjà accompli par le groupe, a offert son soutien et s'est dite prête à donner suite aux décisions qui seraient prises par le Conseil exécutif sur la base du rapport du groupe de travail ad hoc. Pendant la séance de l'après-midi, les participants ont pu dialoguer librement avec le professeur Stern, qui a clarifié plusieurs aspects dans la formulation du rapport relatif à l'EEl que les participants ne jugeaient pas suffisamment explicites, a traité les points sur lesquels certaines délégations l'avaient préalablement questionné par écrit et a répondu aux questions posées le cas échéant par son auditoire.

14. Enfin, le 21 mars 2011, le groupe de travail ad hoc a tenu sa dernière réunion, consacrée à l'adoption des recommandations à adresser au Conseil exécutif. La Présidente a ouvert la réunion en demandant aux observateurs de formuler leurs observations au sujet du texte consolidé, avant d'inviter les membres du groupe à adopter ce texte. Le texte consolidé sur lequel s'est penché le groupe avait été préparé – après de larges consultations avec les délégations permanentes intéressées – par la Présidente. Le projet a été examiné paragraphe par paragraphe et modifié en tant que de besoin par les 18 membres du groupe de travail ad hoc, qui l'ont adopté sous sa forme finale.

15. Les recommandations que le groupe de travail ad hoc adresse au Conseil exécutif sont présentées ci-après. Le rapport de la Présidente du groupe, contenant un compte rendu détaillé des travaux du groupe, et une synthèse des points saillants de ses débats, figure dans le document 186 EX/INF.16.

16.

## PROJET DE RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL AD HOC DU CONSEIL EXÉCUTIF SUR LE RAPPORT RELATIF À L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE

*Rappelant* la résolution 35 C/102 et la décision 185 EX/18,

*Ayant examiné* le Rapport relatif à l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO qui figure dans les documents 185 EX/18 et Add.,

Le groupe de travail ad hoc recommande :

### I. RECENTRER L'ACTION DE L'UNESCO

*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 ayant à l'esprit les cinq fonctions qui lui sont reconnues,

*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,

*Soulignant* la nécessité de définir les moyens de recentrer l'action dans tous les programmes et également sur le terrain,

Le Conseil exécutif décide :

1. De recommander à la Conférence générale d'adopter, à sa 36<sup>e</sup> 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, et d'autres objectifs des Nations Unies auxquels les programmes devraient être associés afin de maximiser l'impact ;
2. De recommander également à la Conférence générale, à sa 36<sup>e</sup> session, d'adopter 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 de deux ans ;
3. De proposer à la Conférence générale, à sa 36<sup>e</sup> session, que le nouveau C/5 repose sur une Stratégie à moyen terme (C/4) brève, succincte et ajustable couvrant une période de huit ans ;
4. 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 37<sup>e</sup> session de la Conférence générale ;
5. D'adopter un mandat plus détaillé et des méthodes de travail mieux définies pour le groupe de rédaction du C/5 et du C/4 lors de sa mise en place ;
6. De recommander que les trois organes appliquent systématiquement des critères clairs et précis pour l'introduction de nouveaux programmes dans le C/5 et 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 autres 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 ;
7. D'inviter 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 de telles activités soient soumises à des mesures de reddition de comptes ;
8. D'inviter en outre la Directrice générale à promouvoir l'intersectorialité dans l'élaboration et l'exécution du programme afin de renforcer les synergies ;
9. De prier 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. La Directrice générale est ainsi invitée à proposer au Conseil exécutif, à sa 187<sup>e</sup> session, un nouveau processus de consultation reposant tant sur une approche quantitative (c'est-à-dire, l'attribution de points) que qualitative (fondée, entre autres, sur une analyse des résultats de l'évaluation) ;
10. De prier 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 ;
11. D'inviter 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 le document ;

## II. RAPPROCHER L'UNESCO DES RÉALITÉS DU TERRAIN

*Reconnaissant* la nécessité de rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain,

Le Conseil exécutif décide :

12. De s'assurer que l'architecture du réseau hors Siège repose sur les principes auxquels renvoie la décision 185 EX/29, et en particulier les paragraphes 4 et 5, et bénéficie de la souplesse nécessaire pour la mise en œuvre de ses activités ;

13. De prier la Directrice générale de veiller à assurer l'efficacité de l'architecture du réseau hors Siège, notamment en répondant aux besoins spécifiques et au contexte spécifique de chaque région et sous-région, sans perdre de vue les efforts à fournir pour recentrer l'action de l'UNESCO ;
14. De prier 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 global 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 chaque niveau ;
  - (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) d'assurer que soient présentes les qualifications et compétences professionnelles (tant managériales que programmatiques) requises pour respecter les critères de qualité 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 et axée sur les résultats de la nouvelle structure hors Siège proposée ;
  - (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

*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,

Le Conseil exécutif décide :

15. 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 à l'importance accrue au sein du système des Nations Unies ;
16. D'inviter la Directrice générale à renforcer davantage 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, de même que dans l'harmonisation des pratiques organisationnelles ;

17. D'aligner, conformément à la résolution 63/232 de l'Assemblée générale des Nations Unies, le cycle de programmation de l'UNESCO sur le nouveau cycle quadriennal d'examen des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, sans perdre de vue les efforts visant à recentrer l'action de l'UNESCO ;
18. De prier 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 ;
19. D'inviter la Directrice générale à fournir, lors de son rapport sur le réseau 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 ;
20. De prier 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 sur des questions liées au mandat de l'UNESCO, en vue d'améliorer la cohérence des politiques ;
21. D'encourager 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

*Rappelant* les rôles et les responsabilités distincts 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,

*Reconnaissant* la complexité que présente la traduction de ces rôles en procédures et pratiques précises liées au fonctionnement quotidien de l'Organisation,

*Rappelant* son rôle exécutif général et la nécessité d'éviter d'empiéter sur les fonctions de gestion et d'exécution du Secrétariat,

*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 »,

*Reconnaissant* la nécessité de poursuivre la réforme de l'Organisation et de renforcer et d'accroître la cohérence de la gouvernance à l'UNESCO dans le but de réaliser ce qui suit :

- renforcer le rôle de la Conférence générale dans la formulation de stratégies et de politiques, la fixation de priorités et la prise de décisions ;
- renforcer 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 ;



- renforcer la fonction de suivi du Conseil exécutif en ce qui concerne l'exécution des programmes de l'UNESCO, y compris le suivi des recommandations de toutes les évaluations réalisées ;
- 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 ;

Le Conseil exécutif décide :

22. D'inviter 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 ;
23. D'inviter la Directrice générale à lui présenter, à sa 189<sup>e</sup> session, une proposition pour 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'améliorer ainsi l'efficacité de l'Organisation ;
24. De prier la Directrice générale, avant de prendre toutes mesures, de soumettre formellement aux organes directeurs toute nouvelle initiative pertinente relevant de leurs prérogatives ;
25. D'encourager la Directrice générale à tirer profit des réunions d'information du Secrétariat, en permettant, à travers les consultations avec les groupes régionaux, aux États membres de déterminer périodiquement les thèmes dont ils voudraient débattre ;
26. De prier son/sa Président(e) de convoquer une session extraordinaire du Conseil exécutif d'une demi-journée, selon que de besoin, afin que le/la Directrice/eur général(e) consulte le Conseil conformément aux dispositions de l'article 59, en faisant observer que les membres du Conseil qui n'ont pas de délégation permanente en France pourront se faire rembourser leurs dépenses, s'ils le demandent ; [attendant l'avis du Conseiller juridique]
27. 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 quadriennale ;
28. De proposer que la Conférence générale examine, sur recommandation du Conseil exécutif, 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 ;
29. D'inviter 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 comportant des incidences financières pour le C/5 ;
30. De recommander à la Conférence générale de fusionner, à titre expérimental, ses commissions Administrative (ADM) et des Questions générales, Soutien du programme et Relations extérieures (PRX) ;
31. De formaliser, dans le cadre du Règlement intérieur de la Conférence générale, 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 ;

32. De demander que soit traduite en critère de recevabilité 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 ;
33. 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 concernant ses débats thématiques en plénière ;
34. D'accroître le nombre de questions examinées au cours des réunions conjointes des Commissions du programme et des relations extérieures (PX) et financière et administrative (FA) afin d'éviter de reproduire et de répéter inutilement des débats ;
35. De prier la Directrice générale de proposer, lors de la 187<sup>e</sup> session, un cadre de qualité concernant les documents du Conseil exécutif propre à assurer l'établissement de rapports concis, analytiques et orientés vers l'action, compte tenu de toutes les décisions adoptées précédemment, en particulier la décision 179 EX/19 ;
36. De demander, 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 ;
37. 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 d'un tel groupe ;
38. Décide d'adopter des critères similaires à ceux de la Conférence générale concernant les projets de décision visant à amender le C/5 pendant le Conseil exécutif ;
39. 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<sup>e</sup> session ;
40. De créer, à sa 188<sup>e</sup> session, à titre expérimental, un groupe ad hoc avec une participation accrue de tous les États membres, pour contribuer à la préparation du travail des deux commissions plénières du Conseil exécutif, comme indiqué à l'annexe ;
41. De prier 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 ;
42. D'inviter 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

*Reconnaissant* la nécessité pour l'UNESCO d'élaborer un cadre directeur et redditionnel global pour des partenariats stratégiques qui soit tourné vers la société civile, les communautés d'experts et le secteur privé, le Conseil exécutif décide :

43. D'inviter la Directrice générale à élaborer, en étroite coopération avec les États membres, un projet de cadre directeur de l'UNESCO global et ouvert pour les partenariats stratégiques, qui sera présenté à sa 187<sup>e</sup> session afin d'être transmis à la Conférence générale à sa 36<sup>e</sup> session ;

44. D'engager 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 définir le cadre directeur global pour des partenariats stratégiques à la lumière des enseignements de cette expérience et des exemples de bonnes pratiques ;
45. De suggérer 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 le financement ;
  - (c) de définir des critères clairs et objectifs pour la sélection, l'approbation et le renouvellement des partenariats qui permettent à la Directrice générale, *inter alia*, 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, d'obligation redditionnelle, la durée et les critères d'évaluation périodique de la coopération et de son impact ;
  - (e) d'instaurer, en matière de partenariats, un meilleur équilibre entre les différentes régions, en particulier du Sud ;
46. D'envisager de revoir le mandat et les méthodes de travail du Comité sur les ONG pour recentrer son travail ;
47. D'inviter 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 à des 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 ;
48. De prier 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 ;
49. 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 déjà en poste, les compétences spécifiques dont l'UNESCO a besoin pour avoir des rapports professionnels avec ses divers partenaires et gérer efficacement ses réseaux ;
50. De souligner le rôle important et unique des commissions nationales s'agissant d'assurer la liaison avec les partenaires nationaux et la société civile ;
51. D'inviter 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 D'UN GROUPE AD HOC DU CONSEIL EXÉCUTIF

#### I. MANDAT

1. Le mandat final du groupe ad hoc, établi en vertu de l'article 17 du Règlement intérieur du Conseil exécutif, sera défini par le Conseil à sa 188<sup>e</sup> session. Le mieux serait que le groupe ad hoc soit chargé d'examiner un nombre limité de points identifiés en amont par le biais de consultations entre les présidents du Conseil exécutif, des Commissions PX et 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 :

- l'examen des informations concernant l'exécution du programme et les questions budgétaires connexes présentées par la Directrice générale (contenus dans les documents EX/4), y compris les activités intersectorielles et extrabudgétaires, les évaluations et les recommandations de politique générale formulées à leur issue ;
- la préparation et le suivi, selon qu'il convient, des grandes conférences et des rapports mondiaux ;
- l'analyse des problèmes et des recommandations, au besoin, quant à la façon d'y remédier dans le cadre de l'exécution du programme en cours et lors de la planification du futur cycle de programmation ;
- 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 [10] jours ouvrables avant l'ouverture de la session.

5. La durée des réunions du groupe ad hoc est déterminée par le Conseil en tenant compte 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 afin de pouvoir participer plus facilement aux travaux du groupe.

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



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

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-sixième session

# 186 EX/17

## Partie II

PARIS, le 18 avril 2011  
Original anglais

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

## ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

### PARTIE II

#### RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LE SUIVI DES ASPECTS OPÉRATIONNELS DU RAPPORT RELATIF À L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE

##### Résumé

Conformément aux décisions 185 EX/18 et 19 et à la décision 184 EX/5 (I), la Directrice générale soumet dans le présent document un rapport sur les actions opérationnelles qu'il est proposé de mener pour donner suite aux recommandations de l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO.

Par souci de clarté, les actions proposées par le Groupe de travail ad hoc et celles proposées par la Directrice générale sont énoncées dans l'annexe II sous une forme récapitulative.

Action attendue du Conseil exécutif : projet de décision figurant au paragraphe 12.

## INTRODUCTION

1. À sa 182<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a recommandé (décision 182 EX/24) à la Conférence générale de faire réaliser une évaluation indépendante, tournée vers l'avenir et mettant l'accent sur les enjeux externes auxquels l'UNESCO doit faire face au XXI<sup>e</sup> siècle. La Conférence générale a adopté la recommandation (résolution 35 C/102) à sa 35<sup>e</sup> session, lançant ainsi l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO (EEI).

2. Le rapport final de l'EEI (185 EX/18) a été présenté à la 185<sup>e</sup> session du Conseil exécutif. Celui-ci a décidé d'établir un groupe de travail ad hoc, composé de membres du Conseil et 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<sup>e</sup> session du Conseil exécutif. Le rapport du Groupe de travail ad hoc figure dans le document 186 EX/17 Partie I. Dans la même décision, le Conseil a en outre invité la Directrice générale à lui faire rapport, à sa 186<sup>e</sup> session, sur le suivi par le Secrétariat des aspects opérationnels du rapport relatif à l'EEI.

3. Le présent rapport a un double objectif : (i) faire le point des efforts en cours et des actions qui ont déjà été prises par la Directrice générale dans le cadre de la réforme globale de l'UNESCO et qui correspondent aux recommandations de l'EEI, et (ii) présenter la réponse de la Directrice générale aux recommandations de l'EEI, notamment sa proposition de plan d'action à mettre en œuvre parallèlement aux recommandations du Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif.

### MESSAGES CLÉS DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

- **Appuie énergiquement la réforme**, notamment en vue d'améliorer l'orientation stratégique et la pertinence de l'Organisation, et **s'engage à ce que le Secrétariat** lance la mise en œuvre du plan de réforme
- S'engage à renforcer la **collaboration constructive avec les organes directeurs** et les consultations périodiques avec les États membres concernant l'action de l'UNESCO
- Est consciente que l'actuel C/5 et le prochain 36 C/5 définissent un programme de travail pour une période de transition et reconnaît qu'il faut **affiner davantage les priorités en consultation avec les États membres**
- Encourage les consultations avec les États membres pour **l'application de la réforme du réseau hors Siège**, consciente qu'**une volonté politique clairement exprimée et l'allocation de ressources adéquates** sont des éléments importants pour pouvoir donner une suite concrète aux propositions de réforme du réseau hors Siège
- Fera tout son possible pour **mieux positionner l'UNESCO au sein du système des Nations Unies**
- Prend acte de la nécessité d'une **stratégie de partenariat globale** tenant compte des vastes possibilités qu'offre la mobilisation de différents types de partenariats
- **S'engage à assurer la transparence et l'obligation redditionnelle totales** du Secrétariat à l'égard de toutes les parties prenantes, en particulier les organes directeurs
- **Souscrit aux recommandations du Groupe de travail ad hoc** et s'engage à mettre en œuvre celles qui relèvent de la compétence du Secrétariat, une fois approuvées par les organes directeurs

## **EFFORTS EN COURS ET ACTIONS DÉJÀ PRISES POUR RÉFORMER L'UNESCO**

4. 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.

5. Indépendamment des conclusions de l'EEl, la Directrice générale a donc déjà pris un certain nombre d'initiatives et de mesures pour faire avancer la réforme au sein de l'UNESCO, notamment :

- 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) ; dirigé par un Directeur financier, BFM a pour mission de rationaliser les opérations, de renforcer le contrôle, de mieux appuyer les opérations hors Siège, et de réduire sensiblement les postes de rang élevé pour les redéployer au niveau des programmes ;
  - le renforcement du Bureau de la planification stratégique, désormais chargé de la mobilisation des ressources extrabudgétaires et de la planification du budget, en vue d'assurer une planification harmonieuse des programmes et des ressources ;
  - la restructuration du Secteur de l'éducation pour renforcer la gestion axée sur les résultats et améliorer l'exécution du programme ; la restructuration des autres secteurs, quasiment achevée, sera annoncée une fois que la Directrice générale aura consulté le Conseil exécutif ;
  - 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, 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, d'alléger une structure de gestion devenue pléthorique au sommet, et de réduire les coûts ;
  - le redéploiement des gains d'efficacité découlant de la réforme des pratiques de gestion et de la structure organisationnelle en vue de renforcer les programmes prioritaires, et l'engagement de lancer un programme d'amélioration continue afin de tirer le plus grand parti des maigres ressources disponibles par la réaffectation des fonds aux programmes prioritaires relevant des grands programmes dans le Titre II du budget, notamment grâce aux économies réalisées dans d'autres parties du budget et à l'augmentation de la part des fonds consacrés aux programmes opérationnels par rapport à celles des coûts de personnel ;
  - 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 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 ;
  - la réforme du réseau de bureaux hors Siège de l'UNESCO proposée par la Directrice générale, dont les principes ont été approuvés par le Conseil exécutif à sa 185<sup>e</sup> session et qui débouchera, à terme, sur la création de bureaux régionaux multisectoriels adaptables ;
  - 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 ;
  - 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 ;
  - 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'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), une initiative préparée de longue date. Ce changement s'accompagne des éléments suivants : renforcement du cadre de contrôle interne/de gestion des risques, attestations écrites des ADG et des directeurs concernant l'efficacité du dispositif de contrôle dans leur domaine de responsabilité, et 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 ;
  - la proposition de la Directrice générale visant à réduire de moitié (de 12 à 6) le nombre actuel de plates-formes intersectorielles, à compter du 36 C/5, et d'allouer 10 % 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.

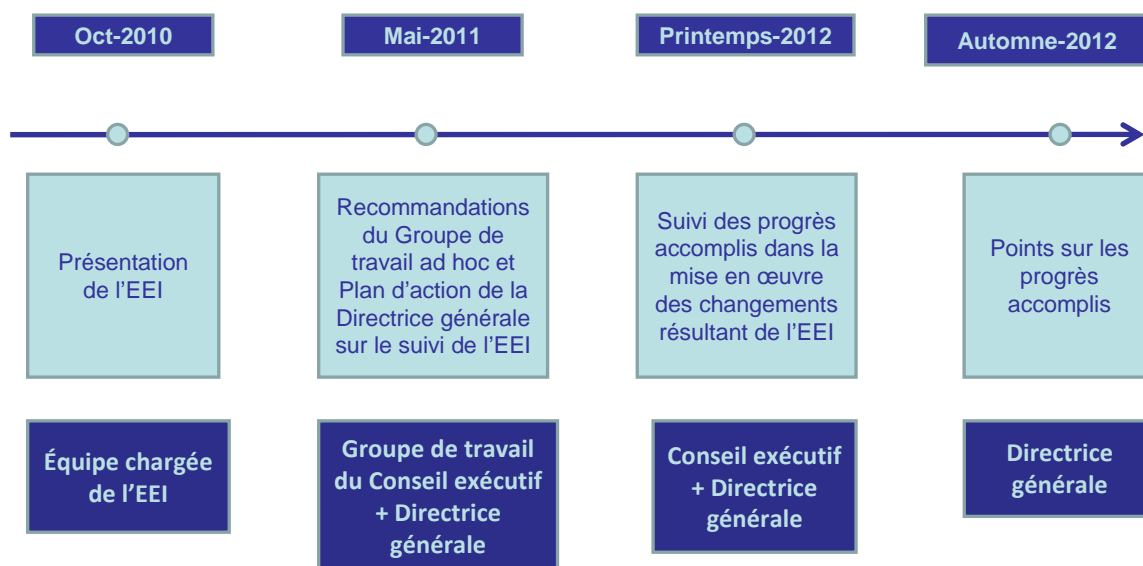
6. Les actions prises jusqu'ici sont en train de dynamiser le Secrétariat, et des réactions de plus en plus favorables sont reçues des États membres, du personnel et des parties prenantes. La dynamique du changement gagne en vitesse. Il faudra un certain temps pour que ces actions portent réellement leurs fruits, mais elles constituent un pas dans la bonne direction. Les structures sont de plus en plus réactives, les comportements bureaucratiques sont constamment remis en



question, certains des changements entraînent des gains d'efficacité, et les modes de raisonnement originaux utilisés pour faire face aux questions globales prennent racine.

### PROCHAINES ÉTAPES – PLAN D'ACTION EN VUE DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'EEI

7. Comme indiqué précédemment, les recommandations de l'EEI n'étaient pas totalement surprenantes, puisque l'UNESCO essayait déjà de résoudre certains des problèmes recensés, mais leurs répercussions étaient très larges. Si un certain nombre de mesures positives ont déjà été prises, d'autres réformes sont nécessaires pour consolider les progrès accomplis et favoriser les changements au sein de l'UNESCO. La réforme de l'Organisation est une responsabilité que se partagent les organes directeurs et le Secrétariat et sera un processus à long terme nécessitant un ensemble de mesures durables et coordonnées, comme le montre le calendrier ci-après :



8. Les effets combinés du Plan d'action de la Directrice générale 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 qui continuera de jouer un rôle de premier plan dans le programme international de coopération dans ses domaines de compétence.

9. Conformément aux recommandations du Groupe de travail ad hoc des États membres, la Directrice générale gèrera le processus de gestion du changement en s'appuyant principalement sur l'Équipe de direction. Elle a décidé pour ce faire de charger deux des comités qui secondent l'Équipe, le Comité de gestion du programme et le Comité des services internes, de s'acquitter de la mise en œuvre au quotidien de la gestion du changement, et a demandé au Directeur général adjoint de superviser l'opération. Ce dernier, avec le concours des ADG si besoin est, continuera d'interagir avec les groupes électoraux des États membres sur les questions relatives à la réforme, chaque fois que nécessaire.

10. 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. Le calendrier de mise en œuvre de chacune des mesures proposées par la Directrice générale n'est pas encore déterminé, les délibérations et la décision du Conseil exécutif sur l'ensemble des propositions soumises à son examen au titre de ce point de l'ordre du jour devant permettre de préciser la façon la plus efficace et la plus efficiente de fixer l'ordre des actions proposées.

11. Pour plus de facilité, l'annexe II présente, sous forme résumée, tant les recommandations du Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif que les mesures de suivi opérationnel proposées par la Directrice générale.

**Action proposée par le Conseil exécutif**

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant les décisions 184 EX/5 (I) et 185 EX/18 et 19,
2. Ayant examiné le document 186 EX/17,
3. Approuve le Plan d'action de la Directrice générale concernant les aspects opérationnels du rapport relatif à l'évaluation externe indépendante (EEI) ;
4. Prie la Directrice générale de lui soumettre à sa 189<sup>e</sup> session un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures planifiées contenues dans le document 186 EX/17 Partie II.

## ANNEXE I

### Suivi de l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO

#### Orientation stratégique 1 : Recentrer l'action de l'UNESCO

**Recommandation 1 :** L'UNESCO doit focaliser davantage ses efforts pour relever les défis qui se posent dans les deux grands domaines relevant de son mandat : la coopération internationale (« paix ») et le développement (« prospérité commune »). Il s'agit de faire en sorte que toutes les activités contribuent aux priorités de l'UNESCO, en différenciant les programmes en fonction de leur importance stratégique.

Un tel recentrage nécessitera :

- (a) la sélection d'un nombre limité d'objectifs stratégiques transversaux sur lesquels tous les programmes devraient être alignés ;
- (b) l'évaluation régulière des programmes existants et prévus afin de déterminer leur pertinence, leurs points forts et leur potentiel pour les synergies transsectorielles ;
- (c) une consultation poussée avec les partenaires des Nations Unies afin de limiter au minimum le doublonnage ;
- (d) l'utilisation de « modèles de programmes » et de « théories du changement » qui mettent en évidence les liens recherchés entre les activités et leur contribution à long terme aux objectifs du programme et de l'Organisation ;
- (e) des systèmes administratifs, budgétaires, de planification et de gestion des ressources humaines qui favorisent la cohérence, le ciblage et les synergies ;
- (f) des stratégies de sortie pour certains programmes, afin de permettre la poursuite des activités, lorsque cela est possible, en les transférant à d'autres acteurs de la « communauté UNESCO », voire à d'autres organes d'accueil.

**Recommandation 2 :** À moyen terme, un recentrage progressif et un réexamen systématique des programmes permettront également de revoir les frontières entre secteurs et divisions – une démarche indispensable.

Observations de la Directrice générale :

Affiner l'orientation stratégique de l'UNESCO est au centre de l'effort de réforme entrepris par la Directrice générale. C'est une condition préalable pour renforcer la pertinence de l'UNESCO à l'égard de ses États membres et améliorer les résultats, produits et effets de l'action de l'Organisation afin d'obtenir un véritable impact. Le recentrage des activités de l'UNESCO relève manifestement de la responsabilité conjointe des organes directeurs et de la Directrice générale. À cet égard, la Directrice générale souscrit aux propositions formulées par le Groupe de travail ad hoc et est résolue à collaborer de façon constructive avec les organes directeurs sur cette question.

Si le projet de 36 C/5 constitue un pas dans la bonne direction, la Directrice générale reconnaît toutefois qu'il sera difficile de mettre en œuvre, à court terme, des changements radicaux en matière de programme et de gestion. Il est donc essentiel que la prochaine Stratégie à moyen terme soit axée sur un nombre limité d'objectifs stratégiques, que la Directrice générale entend définir en collaboration avec les organes directeurs.

Activités opérationnelles prévues	Calendrier
(a) La sélection d'un nombre limité d'objectifs stratégiques transversaux sur lesquels tous les programmes devraient être alignés	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire à six le nombre des plates-formes intersectorielles proposées dans le projet de 36 C/5, y compris trois grands domaines thématiques, et affiner considérablement le concept de plate-forme intersectorielle dans le cadre de l'élaboration de la prochaine Stratégie à moyen terme.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accentuer l'engagement programmatique de l'UNESCO en faveur des deux priorités globales (l'Afrique et l'Égalité entre les sexes) en tant que préoccupations transversales dans le projet de 36 C/5 et continuer de les renforcer dans les C/5 suivants.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir le prochain C/4 en définissant les grands paramètres de l'action de l'UNESCO, y compris ses principales fonctions, méthodes de travail et objectifs transversaux. Surtout, il y aura dans le prochain C/4 moins d'objectifs stratégiques de programme et d'effets recherchés que dans l'actuel 34 C/4.</li> </ul>	
(b) L'évaluation régulière des programmes existants et prévus afin de déterminer leur pertinence, leurs points forts et leur potentiel pour les synergies transsectorielles	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir le processus de consultation du C/5 pour faciliter la hiérarchisation des priorités selon un système de points qui reste à définir.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituer des examens systématiques et périodiques du programme s'appuyant sur les résultats de l'évaluation pour contribuer à définir l'orientation stratégique. Élaborer des critères transparents et objectifs pour guider lesdits examens.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurer un système d'approbation des projets/programmes avant la mise en place de nouveaux projets.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et suivre de près les programmes dont les résultats sont insuffisants. Une fois par an, soumettre des propositions au Conseil exécutif concernant les programmes auxquels il conviendrait de mettre un terme ou qu'il faudrait réorienter, si nécessaire, en donnant suffisamment d'éléments analytiques (quantitatifs et qualitatifs).</li> </ul>	
(c) Une consultation poussée avec les partenaires des Nations Unies afin de limiter au minimum le doublonnage	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir tous les accords de partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies et conclure de nouveaux accords de ce genre afin de renforcer la coopération mutuelle et convenir d'une meilleure répartition des tâches dans des domaines clés.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer aux consultations avec tous les partenaires des Nations Unies sur le terrain dans le cadre des processus BCP/PNUAD.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préciser la répartition stratégique des tâches entre les cinq initiateurs de l'EPT par le biais du mécanisme de coordination de l'EPT et de l'équipe spéciale interinstitutions qui orienteront l'action des institutions respectives au niveau des pays et dans le cadre des processus BCP/PNUAD.</li> </ul>	
(d)	L'utilisation de « modèles de programmes » et de « théories du changement » qui mettent en évidence les liens recherchés entre les activités et leur contribution à long terme aux objectifs du programme et de l'Organisation	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure le développement de modèles de programme dans les principes directeurs relatifs au Programme ordinaire et à la programmation des activités extrabudgétaires de l'UNESCO.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder à un réexamen et à une évaluation systématiques des programmes au cours de la période couverte par la Stratégie à moyen terme en ayant, selon les besoins, recours aux approches de la théorie du changement, et en établissant un lien entre activités, produits, résultats et impacts.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensifier le recours à la gestion axée sur les résultats en démontrant les effets des programmes et en en rendant compte.</li> </ul>	
(e)	Des systèmes administratifs, budgétaires, de planification et de gestion des ressources humaines qui favorisent la cohérence, le ciblage et les synergies	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une nouvelle stratégie des ressources humaines.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Passer à la budgétisation axée sur les résultats (RBB)</b> et à l'emploi des méthodes de calcul des coûts nécessaires au renforcement de la RBM à partir du 37 C/5 et préparer progressivement l'adoption de la <b>budgétisation selon la comptabilité d'exercice</b>, de concert avec le système des Nations Unies.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des systèmes intégrés de gestion des connaissances basés sur les technologies modernes de l'information sous la conduite du Responsable en chef de l'information et des systèmes informatiques nouvellement recruté.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre la rationalisation des systèmes, politiques et processus de gestion financière.</li> </ul>	
(f)	Des stratégies de sortie pour certains programmes, afin de permettre la poursuite des activités, lorsque cela est possible, en les transférant à d'autres acteurs de la « communauté UNESCO », voire à d'autres organes d'accueil	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler des critères applicables à la mise en place de nouveaux programmes et au maintien des programmes existants.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre au point des stratégies de sortie, y compris des clauses d'extinction, avec des critères pour mettre un terme aux programmes/projets.</li> </ul>	

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

**Recommandation 3 :** L'UNESCO doit se positionner au plus près des besoins des pays, des ressources et des partenaires de manière à garantir sa pertinence, son efficacité et son impact. À cet effet, l'Organisation doit s'efforcer d'être moins axée sur le Siège, en disposant d'un effectif plus mobile et décentralisé, capable d'évoluer avec souplesse entre le terrain et le Siège.

Cet objectif peut être atteint grâce aux mesures suivantes :

- (a) mettre en place un réseau restreint mais plus structuré de bureaux multidisciplinaires au niveau sous-régional en leur déléguant un certain nombre de pouvoirs ;
- (b) tirer parti du statut d'agence non résidente tout en déployant des équipes temporaires locales et en travaillant en étroite collaboration avec les partenaires onusiens ;
- (c) définir les priorités aux niveaux régional, sous-régional et du pays en impliquant les États membres, les organismes des Nations Unies et les autres partenaires ;
- (d) développer les capacités et mener des activités normatives selon des modalités qui renforcent les réseaux de coopération et la solidarité internationaux ;
- (e) encourager les programmes à délocaliser certaines de leurs activités vers le terrain, particulièrement vers des centres régionaux dans les pays en développement et les pays émergents ;
- (f) mettre en place des politiques en matière de ressources humaines qui favorisent la planification de carrière et la mobilité.

Observations de la Directrice générale :

L'UNESCO devra continuer de se rapprocher des États membres pour garantir la pertinence de son action et un meilleur impact. Le projet de nouvelle architecture du réseau hors Siège de l'UNESCO, qui énonce les critères nécessaires au renforcement du réseau, a été présenté et approuvé (dans son principe) par le Conseil exécutif à sa dernière session. La structure proposée prévoit (i) une présence multisectorielle renforcée alignée sur les plaques tournantes régionales du système des Nations Unies et en adéquation avec la couverture géographique des organisations d'intégration régionale et (ii) une présence dans les pays flexible et adaptée aux besoins des États membres. Le défi à venir consiste à mettre en œuvre la réforme du dispositif hors Siège tout en s'assurant que les politiques et les mécanismes d'appui nécessaires sont en place. L'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines encourageant la mobilité géographique et comprenant des services de planification des carrières favorisera le bon fonctionnement de notre nouveau dispositif hors Siège.

Activités opérationnelles prévues	Calendrier
<p>(a) Mettre en place un réseau restreint mais plus structuré de bureaux multidisciplinaires au niveau régional en leur déléguant un certain nombre de responsabilités, pouvoirs et obligations</p> <p>(b) Tirer parti du statut d'agence non résidente tout en déployant des équipes temporaires locales et en travaillant en étroite collaboration avec les partenaires onusiens</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un plan de mise en œuvre progressive et détaillée de la réforme du dispositif hors Siège devant inclure : le choix des bureaux régionaux multisectoriels et la manière dont ils seront alignés sur les plaques tournantes régionales existantes du système des Nations Unies et sur les organisations d'intégration régionale. Au niveau des pays, le plan de mise en œuvre comprendra des modèles/approches flexibles qui faciliteront la participation de l'Organisation aux activités des équipes de pays des Nations Unies, même dans les pays où elle a un statut d'agence non résidente.</li> </ul>	
<p>(c) Définir les priorités aux niveaux régional, sous-régional et du pays en impliquant les États membres, les organismes des Nations Unies et les autres partenaires</p> <p>(d) Développer les capacités et mener des activités normatives selon des modalités qui renforcent les réseaux de coopération et la solidarité internationaux</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des stratégies axées sur les résultats pour tous les bureaux de manière à garantir l'alignement du réseau hors Siège sur les orientations stratégiques et programmatiques énoncées dans le C/4 et le C/5. Les bureaux régionaux multisectoriels identifieront les besoins et les priorités particuliers à chaque région et seront chargés de formuler des stratégies de mise en œuvre spécifiques qui définiront à la fois l'orientation du programme et le mode d'exécution à appliquer dans leurs régions respectives. Ils seront libres d'équilibrer le travail normatif et opérationnel en fonction des besoins et priorités dans ces dernières. Au cours de la mise en œuvre de la réforme, des séries de consultations devront être menées avec les États membres et le personnel du Siège et des unités hors Siège concernées pour que leurs points de vue et leurs préoccupations soient pris en considération.</li> </ul>	
<p>(e) Encourager les programmes à délocaliser certaines de leurs activités vers le terrain, particulièrement vers des centres régionaux dans les pays en développement et les pays émergents</p> <p>(f) Mettre en place des politiques en matière de ressources humaines qui favorisent la planification de carrière et la mobilité</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à ce que le plan de mise en œuvre progressive au cours des deux prochains exercices biennaux comprenne la décentralisation des pouvoirs qui doit être appliquée du Siège vers le dispositif hors Siège, y compris le déploiement de personnel et de postes, ainsi que les éléments de programme à transférer. Le plan comprendra également des indications précises sur la manière de gérer les mouvements de personnel requis par la réforme.</li> </ul>	

**Recommandation 4 :** L'UNESCO doit mieux exploiter les compétences et l'expertise disponibles aujourd'hui dans le monde, tout particulièrement dans les économies émergentes qui peuvent aider l'UNESCO à renforcer la coopération Sud-Sud, Sud-Nord et Sud-Nord-Sud. Il faudrait à cet effet améliorer les aptitudes à établir des partenariats et favoriser une plus grande souplesse dans les contrats de recrutement et les procédures d'achats.

Observations de la Directrice générale :

La Directrice générale convient qu'il est possible de mieux exploiter les compétences et l'expertise disponibles dans le monde et que des perspectives de coopération internationale existent. En élaborant une nouvelle stratégie pour l'exécution de son programme dans les pays à revenu intermédiaire (PRI), l'UNESCO favorisera davantage la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire Sud-Sud-Nord.

Activités opérationnelles prévues	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"> <li>Enrichir le fichier des consultants de l'UNESCO pour mobiliser les compétences de régions sous-représentées géographiquement.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudier comment tirer un meilleur parti de l'expertise et des compétences disponibles dans les instituts et centres de catégories 1 et 2.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>S'appuyer sur l'expérience acquise dans le cadre du Fonds pour la coopération Sud-Sud et renforcer le recours à la coopération Sud-Sud et Sud-Sud-Nord tant dans les activités extrabudgétaires que dans celle du Programme ordinaire.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la collaboration avec le Fonds du PNUD pour la coopération Sud-Sud.</li> </ul>	

**Recommandation 5 :** Il sera nécessaire de continuer à investir dans une évaluation indépendante de qualité pour mettre en évidence l'impact obtenu. On pourrait renforcer le processus en transférant et en soutenant les fonctions d'autoévaluation dans les bureaux hors Siège.

Observations de la Directrice générale :

La Directrice générale a beaucoup misé sur un mécanisme de contrôle fort, aujourd'hui en vigueur, pour l'aider à mener la réforme et les efforts de restructuration en cours. La Directrice générale considère que les **évaluations sont essentielles à la mise en place d'une organisation apprenante et au développement d'un sens aigu de l'obligation de rendre compte des résultats**. Les évaluations réalisées par le Service d'évaluation et d'audit consistent en une combinaison d'évaluations faisant appel à des compétences internes et à des évaluateurs externes. Par ailleurs, la Directrice générale reconnaît la nécessité de développer davantage les compétences des bureaux hors Siège en matière d'évaluation. Ce besoin est pris en considération dans le projet de réforme du dispositif hors Siège qui prévoit la création d'une fonction de gestion des connaissances et d'évaluation du programme dans les bureaux régionaux multisectoriels.



Activités opérationnelles prévues	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la nouvelle structure régionale multisectorielle du dispositif hors Siège, un certain nombre de postes sont réservés au traitement des questions liées à l'évaluation et au suivi ainsi qu'à celles relatives à la gestion de l'information et des connaissances.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure dans le plan de travail à moyen terme d'IOS la conduite d'évaluations sur l'impact des programmes selon un système de rotation pour garantir leur couverture intégrale pendant la période visée par la nouvelle Stratégie à moyen terme.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir le recours à l'autoévaluation et faire de l'autoévaluation une partie intégrante de la gestion du programme.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir un programme de formation à l'autoévaluation ainsi que les instruments et matériels d'orientation nécessaires. La formation sera dispensée parallèlement au programme existant de formation à la gestion axée sur les résultats.</li> </ul>	

### Orientation stratégique 3 : renforcer la participation au système des Nations Unies

**Recommandation 6 :** Afin que l'UNESCO satisfasse à toutes les exigences d'une institution internationale et continue à restructurer son environnement de concert avec les autres institutions spécialisées, il est nécessaire de renforcer la collaboration avec le Siège de l'ONU et avec les partenaires des Nations Unies à New York et hors Siège.

Une implication plus poussée de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies nécessiterait notamment les mesures suivantes :

- (a) améliorer le dialogue avec les partenaires des Nations Unies lors de la formulation des programmes et à toutes les étapes de la programmation afin de diminuer la compétition et d'accroître les possibilités de synergies ;
- (b) accroître le rôle du Bureau de New York et inciter le personnel de programme à s'investir davantage dans les relations avec les organismes onusiens ;
- (c) obtenir le soutien actif des États membres en vue de renforcer les partenariats avec les organismes des Nations Unies en optimisant la cohérence politique entre les représentations nationales dans les capitales, à Paris et à New York ;
- (d) poursuivre un dialogue stratégique avec le Siège de l'ONU afin de déterminer quelle est la valeur ajoutée que l'UNESCO peut apporter au système des Nations Unies, en accord avec ses capacités de réseautage et sa mission intellectuelles.

Observations de la Directrice générale :

L'UNESCO est vivement attachée à la réforme de l'ONU et au renforcement de sa participation, de son rôle et de sa visibilité au sein du système des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et des pays. C'est une des principales priorités de la Directrice générale, comme le montrent la participation de l'UNESCO au Conseil des chefs de secrétariat (CCS), au Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), au Comité de haut niveau chargé des programmes (HLCP) et au Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM), la présidence du Groupe des Nations Unies sur la société de l'information qu'exerce l'UNESCO, sa participation aux appels éclairés des Nations Unies dans un certain nombre de situations de post-conflit ou de post-catastrophe, la signature récente de mémorandums d'accord avec plusieurs organisations des Nations Unies, les efforts récemment déployés pour renforcer le rôle d'initiateur de l'UNESCO dans le domaine de l'EPT ainsi que le rôle du Groupe de haut niveau sur l'EPT, la préparation de l'examen ministériel annuel de l'ECOSOC sur l'éducation et les contributions à la culture de la paix et de la non-violence et au dialogue entre les cultures.

Le renforcement des bureaux de liaison a pour but de resserrer nos liens avec le système des Nations Unies, l'Union africaine et l'Union européenne en termes de présence et de participation. L'UNESCO est confrontée à des difficultés du fait qu'elle n'est pas présente dans tous les États membres. Actuellement, des mesures sont prises pour y remédier grâce à la structure proposée pour le dispositif hors Siège qui, notamment, rapprochera l'Organisation des organisations d'intégration régionale.

Activités opérationnelles prévues	Calendrier
(a) Améliorer le dialogue avec les partenaires des Nations Unies lors de la formulation des programmes et à toutes les étapes de la programmation afin de diminuer la compétition et d'accroître les possibilités de synergies	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer activement à tous les exercices de PNUAD.</li> </ul>	

<p>(b) Accroître le rôle du Bureau de New York et inciter le personnel de programme à s'investir davantage dans les relations avec les organismes onusiens</p> <p>(c) Obtenir le soutien actif des États membres en vue de renforcer les partenariats avec les organismes des Nations Unies en optimisant la cohérence politique entre les représentations nationales dans les capitales, à Paris et à New York</p> <p>(d) Poursuivre un dialogue stratégique avec le Siège de l'ONU afin de déterminer quelle est la valeur ajoutée que l'UNESCO peut apporter au système des Nations Unies, en accord avec ses capacités de réseautage et sa mission intellectuelles</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer pour tous les bureaux de liaison des documents de mission stratégiques expliquant quels sont leurs priorités, objectifs, rôles et fonctions principaux.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les possibilités de collecte de fonds pour tous les bureaux de liaison.</li> </ul>	
<p><b>Recommandation 7 :</b> D'autres préalables à un renforcement du rôle de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies seront satisfaits à la faveur du repositionnement général de l'Organisation, notamment :</p> <p>(a) amélioration des capacités en matière de partenariats ;</p> <p>(b) volonté de renforcer et d'autonomiser les bureaux hors Siège et les bureaux de liaison tout en prévoyant des mécanismes appropriés de responsabilisation et de supervision ;</p> <p>(c) amélioration de la coordination entre les départements administratifs et les secteurs au Siège ;</p> <p>(d) réforme des politiques de gestion des ressources humaines et de la formation de l'encadrement.</p>	
<p>Observations de la Directrice générale :</p> <p>Les observations de la Directrice générale au titre d'autres recommandations soulignent la nécessité pour l'UNESCO de mieux se repositionner sur le terrain, en particulier vis-à-vis de ses partenaires du système des Nations Unies. La proposition de la Directrice générale tendant au renforcement du dispositif hors Siège répond à plusieurs des conditions préalables énoncées dans cette recommandation, notamment celle qui invite à donner davantage de pouvoir, de décision en particulier, aux unités hors Siège tout en les rendant comptables des résultats obtenus grâce à la mise en place d'un cadre redditionnel.</p>	
<p>Activités opérationnelles prévues</p>	<p>Calendrier</p>
<p>(a) Amélioration des capacités en matière de partenariats</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer, à cette fin, la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines.</li> </ul>	

(b) Volonté de renforcer et d'autonomiser les bureaux hors Siège et les bureaux de liaison tout en prévoyant des mécanismes appropriés de responsabilisation et de supervision.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre la proposition de la Directrice générale tendant à réformer le dispositif hors Siège, ce qui impliquera de mettre en place un cadre redditionnel.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer de fournir des audits et évaluations des bureaux du réseau hors Siège afin d'évaluer l'efficacité des cadres de contrôle existants et de tenir les bureaux comptables des résultats escomptés, et faire rapport périodiquement aux organes directeurs sur les principales conclusions tirées et les principaux progrès accomplis dans la prise en compte des points faibles.</li> </ul>	
(c) Amélioration de la coordination entre les départements administratifs et les secteurs au Siège	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La création des Comités de direction – Équipe de direction, Comité de gestion du programme, Comité des services internes – comme moyen essentiel d'améliorer la coordination sur tous les sujets au Siège répond déjà à cet objectif.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La création de la « plate-forme régionale d'appui » que la Directrice générale appelle de ses vœux dans sa proposition de réforme du dispositif hors Siège offrira aux bureaux des capacités et un soutien accru en termes d'administration, de finance, de technologies de l'information et de ressources humaines, ce qui renforcera l'efficacité de la coordination entre le Siège et le réseau hors Siège.</li> </ul>	
(d) Réforme des politiques de gestion des ressources humaines et de la formation de l'encadrement	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former les membres du personnel au Siège et hors Siège aux questions théoriques et pratiques relatives à la réforme de l'ONU, au GNUD et aux PNUAD.</li> </ul>	

## Orientation stratégique 4 : renforcer la gouvernance

**Recommandation 8 :** Il faudrait clarifier la répartition des compétences entre les trois organes de l'UNESCO, en recentrant chacun d'eux sur ses fonctions spécifiques. Remédier aux faiblesses des modalités de gouvernance actuelles nécessitera des mesures spécifiques mais aussi des initiatives conjointes de la part des organes directeurs et du Secrétariat.

Les organes directeurs devraient envisager :

- (e) de faire en sorte que la Conférence générale et le Conseil exécutif aient plus facilement accès à une expertise indépendante et à des avis scientifiques lors de la formulation des politiques et des grandes orientations programmatiques, par exemple en faisant appel à des panels de conseillers indépendants ;
- (f) d'élaborer un « cadre de responsabilisation » qui clarifie et délimite les attentes du Secrétariat ;
- (g) d'étudier les avantages de sous-comités spécialisés (sectoriels ou centrés sur les priorités) afin de réduire la charge de travail du Conseil exécutif ;
- (h) d'examiner comment la représentation des États membres pourrait concorder avec le statut de l'UNESCO en tant qu'institution spécialisée.

Observations de la Directrice générale :

La Directrice générale est fermement résolue à fournir aux États membres tous les conseils et l'aide possibles du Secrétariat pour qu'ils puissent donner une suite valable aux recommandations formulées dans le présent document, en gardant à l'esprit que tout processus de transformation décisif s'accompagnera d'un dialogue entre les trois organes, parfois sur une longue période, en vue d'atteindre les objectifs recherchés. Le processus de concertation établi jusqu'ici entre les trois organes a démontré, tant lors de l'élaboration de l'évaluation externe indépendante et du débat sur ses résultats qui s'en est suivi à la 185<sup>e</sup> session du Conseil exécutif que, plus récemment, durant les travaux du Groupe de travail ad hoc mis en place par le Conseil pour le suivi de l'EEI, l'intérêt d'un dialogue clair, honnête, transparent et de portée générale.

La Directrice générale est fermement convaincue que la réforme et l'amélioration de la gouvernance font partie intégrante du processus de rationalisation globale des fonctions de l'Organisation et qu'une gouvernance efficace, simplifiée, solide et rationnelle, répartissant de manière claire et sans ambiguïté les rôles et responsabilités, est fondamentale pour la position générale de l'UNESCO en tant qu'institution relevant sans hésiter les défis du XXI<sup>e</sup> siècle. À cet égard, elle se félicite des débats publics qui ont eu lieu lors des sessions, de la volonté des États membres de transformer radicalement les mécanismes de gouvernance et les méthodes de travail ainsi que des propositions du Groupe de travail ad hoc qui en ont découlé.

Activités opérationnelles prévues	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le Groupe de travail ad hoc débattera à nouveau de la recommandation au cours de la 186<sup>e</sup> session du Conseil exécutif.</li></ul>	

**Recommandation 9** : Le Secrétariat devrait envisager :

- (a) de mettre en place un processus permanent de révision des programmes allant de pair avec l'évaluation indépendante ;
- (b) de mettre au point de nouvelles façons de rendre compte des résultats pour faire ressortir les aboutissements et les impacts importants en les rattachant à des programmes cohérents ;
- (c) de renforcer la définition des priorités et la concertation en y associant davantage la société civile et le secteur privé.

Observations de la Directrice générale :

La Directrice générale soutient pleinement cette recommandation et compte mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi des programmes plus solides. En outre, il faudra rendre compte des activités et des résultats relatifs aux programmes de manière plus transparente et, comme il en a été débattu au titre de la recommandation 1, redéfinir et mettre en place un processus de consultation sur les priorités de programme. À cet égard, les recommandations issues d'autres orientations stratégiques auront leur utilité, si elles sont menées à bien, notamment les propositions portant sur la clarification et la spécification de directives relatives à la définition des priorités émanant des États membres en vue de la préparation des prochains C/4 et C/5, et celles tendant à alléger la charge de travail des organes directeurs et à réduire la durée de leurs travaux par le biais d'échanges préalables et transparents d'informations sur certaines questions permanentes.

Activités opérationnelles prévues	Calendrier
(a) Mettre en place un processus permanent de révision des programmes allant de pair avec l'évaluation indépendante	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ADG de programme seront chargés de réviser les programmes de manière systématique et régulière, en s'appuyant sur les conclusions de l'évaluation pour aider à définir l'orientation stratégique.</li> <li>• Concevoir le cycle d'évaluation de façon à traiter les programmes sur l'ensemble de la période visée par la Stratégie à moyen terme.</li> </ul>	
(b) Mettre au point de nouvelles façons de rendre compte des résultats pour faire ressortir les aboutissements et les impacts importants en les rattachant à des programmes cohérents	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre au point un système d'appréciation plus complet pour le C/3, en utilisant les résultats des évaluations et en consultant les bénéficiaires.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer à aider les États membres dans l'élaboration du rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur la mise en œuvre.</li> </ul>	

(c) Renforcer la définition des priorités et la concertation en y associant davantage la société civile et le secteur privé	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Engager un processus de consultation « inclusif » (société civile et autres) afin de préciser les priorités (les modalités et les mécanismes d'inclusion d'acteurs non gouvernementaux à tous les niveaux de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme de l'UNESCO sont détaillés dans l'orientation stratégique 5 au titre des recommandations 11 à 13).</li> </ul>	
<p><b>Recommandation 10</b> : Les organes directeurs et le Secrétariat devraient envisager conjointement :</p> <p>(a) d'adopter un cycle de programmation et de planification intégré de quatre ans tel que préconisé à l'échelle du système des Nations Unies, ce qui rendrait la préparation des documents C/5 moins lourde et plus efficace ;</p> <p>(b) de convenir de l'information requise pour le contrôle de la gouvernance ;</p> <p>(c) de continuer d'inclure les ressources extrabudgétaires dans le contrôle de la gouvernance ;</p> <p>(d) d'élaborer des stratégies pour la gouvernance du réseau que constitue la communauté UNESCO élargie.</p>	
<p>Observations de la Directrice générale :</p> <p>Le Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif est parvenu à un consensus concernant un cycle de planification quadriennal appuyé par le Secrétariat, qui prendra les mesures nécessaires pour le rendre opérationnel une fois qu'il sera approuvé. Ces mesures devront s'accompagner de mécanismes de suivi et d'évaluation du programme appropriés qui soient transparents pour les organes directeurs. La mise à disposition d'informations relatives au programme par l'accès en ligne à SISTER constitue à cet égard une mesure importante.</p> <p>La Directrice générale s'est félicitée des conclusions de l'EEI quant au potentiel du réseau élargi de l'UNESCO. Cela représente en effet l'un des atouts de l'Organisation.</p>	
Activités opérationnelles prévues	Calendrier
(a) Adopter un cycle de programmation et de planification intégré de quatre ans tel que préconisé à l'échelle du système des Nations Unies, ce qui rendrait la préparation des documents C/5 moins lourde et plus efficace	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soumettre une proposition relative à l'adoption d'un cycle quadriennal à la 36<sup>e</sup> session de la Conférence générale.</li> <li>Soumettre une proposition concernant la planification de la teneur des sessions des deux organes directeurs et l'éventuelle variation de leur durée en fonction du calendrier prévu dans le nouveau cycle.</li> </ul>	
(b) Convenir de l'information requise pour le contrôle de la gouvernance	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Discuter et convenir de l'information requise pour renforcer le contrôle de la gouvernance dans le cadre de la proposition de création d'un mécanisme de suivi pilote prévoyant la participation de représentants des États membres et du Secrétariat.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre à disposition des organes directeurs et du Secrétariat des informations rationnelles et transparentes sur les programmes, les activités et les résultats, y compris par le biais de SISTER.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir la préparation des documents destinés aux organes directeurs afin de les rendre plus concis et stratégiques en y incluant des informations analytiques adéquates d'un point de vue quantitatif et qualitatif.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'employer à réduire de 50 % la documentation, et réaffecter les économies correspondantes aux activités de programme. À cette fin, concevoir un nouveau format pour les documents des organes directeurs.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer à aider les États membres dans l'élaboration du rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur la mise en œuvre.</li> </ul>	
<p>(c) Continuer d'inclure les ressources extrabudgétaires dans le contrôle de la gouvernance</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à ce que les ressources extrabudgétaires soient soumises aux mêmes modalités de gouvernance que les ressources du Programme ordinaire et qu'elles soient conformes aux objectifs stratégiques de l'Organisation.</li> </ul>	
<p>(d) Élaborer des stratégies pour la gouvernance du réseau que constitue la communauté UNESCO élargie</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actions proposées sont détaillées au titre des recommandations 11 et 12.</li> </ul>	



## Orientation stratégique 5 : Élaborer une stratégie de partenariat

**Recommandation 11** : L'UNESCO doit élaborer une stratégie globale de partenariat qui soit ouverte vers la société civile, les communautés d'experts et le secteur privé afin de garantir sa pertinence, de promouvoir ses valeurs et de mettre en œuvre ses programmes. Cette démarche est indispensable si l'UNESCO veut exploiter le potentiel qu'offrent ses réseaux.

Une telle stratégie visera à :

- (a) permettre à la société civile et aux autres partenaires de contribuer à la définition des objectifs de l'UNESCO, au lieu de les considérer uniquement comme un instrument pour l'exécution des programmes ;
- (b) rendre l'UNESCO plus accessible et moins bureaucratique, ce qui est particulièrement important pour les ONG ;
- (c) renouveler les réseaux (par exemple entre les instituts, programmes, universités et centres d'excellence) à même d'améliorer les liens entre l'UNESCO et les scientifiques, les chercheurs et les communautés de pratique ;
- (d) concevoir une stratégie connexe pour le secteur privé, qui prenne en compte la diversité des sociétés, des fondations, des instruments de financement innovants et des partenariats public-privé.

**Recommandation 12** : Les partenariats évoluent avec le temps et nécessitent des structures et processus appropriés. Des procédures flexibles, favorisant un dialogue suivi et un style de travail collaboratif, faciliteraient également l'établissement de partenariats et leur renforcement.

Observations de la Directrice générale :

L'un des principaux avantages comparatifs de l'UNESCO est son vaste réseau de partenaires. Ce réseau permet à l'Organisation de mobiliser divers acteurs à l'appui des valeurs et principes de l'UNESCO, de disposer de connaissances spécialisées, de mettre en œuvre des programmes, de partager des expériences et des bonnes pratiques, ainsi que de développer la coopération internationale dans les domaines d'activités qui relèvent de son mandat. Toutefois, l'UNESCO doit redoubler d'efforts pour renforcer les partenariats existants et en créer de nouveaux de manière à accroître la pertinence de l'Organisation et à renforcer son impact.

À cet égard, la Directrice générale approuve les propositions du Groupe de travail ad hoc tendant à dresser un bilan des partenariats existants et à mettre au point un cadre d'action général pour les partenariats stratégiques, y compris des stratégies distinctes pour chaque catégorie de partenaires. À cette fin, la Directrice générale a chargé le Comité de gestion du programme, sous la présidence du Directeur général adjoint, d'entamer l'élaboration de stratégies de partenariat globales et appropriées, conformément à la recommandation du Groupe de travail ad hoc.

Activités opérationnelles prévues	Calendrier
(a) Permettre à la société civile et aux autres partenaires de contribuer à la définition des objectifs de l'UNESCO, au lieu de les considérer uniquement comme un instrument pour l'exécution des programmes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un cadre d'action global pour les partenariats stratégiques avec les OIG, la société civile, les ONG, les Ambassadeurs de bonne volonté, les experts, les autorités locales, le secteur privé, etc. afin de permettre à l'Organisation d'assurer la pertinence de son action, d'atteindre ses objectifs et d'en accroître la visibilité.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mener de vastes consultations sur le projet de C/5 avec les ONG et les partenaires non gouvernementaux, grâce à un questionnaire et à des réunions spécifiques ainsi qu'à d'autres mécanismes appropriés.</li> </ul>	
(b) Rendre l'UNESCO plus accessible et moins bureaucratique, ce qui est particulièrement important pour les ONG	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre au point un nouveau cadre statutaire de coopération, moins bureaucratique, plus ouvert et mieux adapté aux nouvelles tendances et aux nouveaux besoins, et mettre en place une réelle coopération sectorielle, notamment en réformant les mécanismes de liaison et de représentation.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Envisager l'ouverture des organes directeurs aux contributions et à la représentation des ONG et autres partenaires non gouvernementaux. Le Forum des partenaires pourrait devenir partie intégrante de la Conférence générale et le Comité sur les ONG du Conseil exécutif être ouvert à d'autres acteurs de la société civile.</li> </ul>	
(c) Renouveler les réseaux (par exemple entre les instituts, programmes, universités et centres d'excellence) à même d'améliorer les liens entre l'UNESCO et les scientifiques, les chercheurs et les communautés de pratique	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des stratégies assorties de clauses d'extinction permettant de mettre un terme aux partenariats avec les réseaux lorsque les résultats ne répondent plus aux attentes prioritaires ou lorsque les réseaux ne remplissent pas le rôle qui leur est dévolu.</li> </ul>	
(d) Concevoir une stratégie connexe pour le secteur privé, qui prenne en compte la diversité des sociétés, des fondations, des instruments de financement innovants et des partenariats public-privé ancrés dans les valeurs de l'UNESCO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette question est traitée dans le cadre de la proposition concernant la mise au point d'un cadre d'action global (voir paragraphe (a) ci-dessus).</li> </ul>	

**Recommandation 13 :** Compte tenu de l'importance des commissions nationales, qui relie l'UNESCO à la société civile, le rôle de ces dernières doit être revu et redynamisé, idéalement grâce à des initiatives de renforcement des capacités, Sud-Sud ainsi que Nord-Sud.

Observations de la Directrice générale :

La Directrice générale a fait observer à maintes reprises par le passé que les commissions nationales faisaient partie intégrante de l'UNESCO et lui offraient ainsi de grands avantages, notamment en la faisant mieux connaître de la société civile, en lui permettant d'accéder à l'expertise nécessaire pour faciliter l'exécution du programme de travail, en augmentant sa visibilité et en assurant la liaison avec les autorités nationales.

Cependant, toutes les commissions nationales n'ont pas les moyens nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions essentielles. Toujours est-il que la Directrice générale est fermement résolue à fournir un soutien permanent aux commissions nationales pour les aider à relever ces défis. Une évaluation de la coopération de l'UNESCO avec les commissions nationales commencera bientôt, l'objectif étant de redynamiser leurs relations, de mieux définir leur rôle, d'accroître leur impact et de renforcer leurs méthodes de collaboration. Les résultats de cette évaluation permettront au Secrétariat, aux organes directeurs et aux États membres de convenir des mesures à prendre pour le renforcement des commissions nationales.

Activités opérationnelles prévues	Calendrier
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer la coopération du Secrétariat de l'UNESCO avec les commissions nationales et mener une étude comparative sur les organes nationaux d'appui/de liaison des autres organismes des Nations Unies, dont les résultats serviront à redynamiser les commissions nationales.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudier les mesures à prendre pour régler les problèmes liés aux capacités des commissions nationales et à leur bonne gouvernance, compte tenu du fait qu'elles relèvent du ministère hôte.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager les gouvernements des États membres à fournir des financements plus solides et prévisibles en faveur des commissions nationales et à faire en sorte que celles-ci soient dotées d'effectifs suffisants pour couvrir les différents domaines de compétence de l'UNESCO.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître le rôle intellectuel, la présence et la visibilité de l'UNESCO grâce aux commissions nationales aux niveaux régional et national et les associer à la célébration des décennies, années, journées et manifestations spéciales internationales.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensifier les efforts de sensibilisation et de renforcement des capacités en coopération avec les commissions nationales, par le biais de programmes de partenariat Nord-Sud-Sud, de formations, de publications, de l'élaboration de données/de la présence sur le Web et d'outils de communication.</li> </ul>	

**ANNEXE II**

**Récapitulatif des actions proposées par le Groupe de travail ad hoc et le Secrétariat**

Actions proposées	Groupe de travail ad hoc	Secrétariat
<b>Orientation stratégique 1 : Recentrer l'action de l'UNESCO</b>		
• Nombre limité d'objectifs stratégiques	x	
• Instaurer un cycle de programmation quadriennal	x	
• Adopter un C/4 bref et de nature ajustable couvrant une période de 8 ans	x	x
• Mettre au point un programme et un calendrier des travaux pour la préparation et le suivi du C/5 et du C/4	x	
• Adopter un mandat détaillé et des méthodes de travail précises pour le Groupe de rédaction du C/4 et du C/5	x	
• Recommander des critères pour la mise en place 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
• Promouvoir l'intersectorialité/réduire le nombre de plates-formes intersectorielles	x	x
• Revoir le processus de consultation pour le C/4 et le C/5 et en proposer un nouveau	x	x
• Prendre des mesures pour renforcer la gestion axée sur les résultats	x	x
• Intensifier l'engagement en faveur des deux priorités globales : Afrique et Égalité entre les sexes		x
• Instituer un réexamen systématique des programmes		x
• Assurer un suivi distinct des programmes dont les résultats sont insuffisants		x
• Réexaminer tous les accords de partenariat avec les partenaires des Nations Unies	x	x
• Tenir des consultations avec les partenaires des Nations Unies dans le cadre des processus BCP/PNUAD		x
• Préciser la répartition des tâches entre les initiateurs de l'EPT		x
• Inclure des modèles de programme dans la programmation de l'UNESCO		x
• Procéder à un réexamen et à une évaluation systématiques des programmes		x
• Élaborer une nouvelle politique en matière de ressources humaines		x
• Mettre en place une budgétisation axée sur les résultats (RBB)		x
• Améliorer les systèmes informatiques et l'établissement des rapports		x
• Rationaliser les systèmes de gestion financière		

Actions proposées	Groupe de travail ad hoc	Secrétariat
<b>Orientation stratégique 2 : Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la cohérence stratégique</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les responsabilités, les rôles et les résultats escomptés de toutes les entités de l'Organisation, y compris des instituts de catégorie 1</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les liens hiérarchiques au sein du nouveau dispositif hors Siège et actualiser les tableaux de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la coordination et la synergie entre le Siège et le dispositif hors Siège</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer un processus d'évaluation continu de la réforme du dispositif hors Siège</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les qualifications et compétences professionnelles requises</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclure les dispositions nécessaires dans la nouvelle stratégie relatives aux ressources humaines</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir un chiffrage détaillé du coût de la nouvelle structure hors Siège proposée</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un plan de mise en œuvre détaillé pour la réforme hors Siège</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuler des stratégies axées sur les résultats pour tous les bureaux</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enrichir le fichier des consultants</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux exploiter l'expertise et les capacités des instituts et centres de catégories 1 et 2</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une fonction de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances dans le cadre du nouveau dispositif hors Siège</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des évaluations sur les programmes selon un système de rotation</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir l'autoévaluation et en faire une partie intégrante de la gestion du programme</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réviser la politique en matière d'évaluation pour rendre obligatoire l'autoévaluation des projets</li> </ul>		x

Actions proposées	Groupe de travail ad hoc	Secrétariat
<b>Orientation stratégique 3 : Renforcer la participation au système des Nations Unies</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer davantage la participation aux processus conjoints de planification et de mise en œuvre des Nations Unies et, notamment, harmoniser les pratiques de gestion</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligner le cycle programmatique sur le nouveau cycle quadriennal</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire rapport sur la participation de l'UNESCO aux mécanismes de coordination des Nations Unies et à la collaboration interinstitutionnelle</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir avec précision le rôle des bureaux de liaison</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un mécanisme de communication pour fournir aux États membres des informations sur l'activité des bureaux de liaison</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre des politiques de mobilité géographique et interinstitutionnelle ainsi qu'une nouvelle politique en matière de gestion des ressources humaines</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dresser la liste des compétences requises pour les postes de Coordonnateurs résidents des Nations Unies</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un cadre redditionnel</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des audits et évaluations des bureaux hors Siège</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des Comités de direction</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des plates-formes régionales d'appui</li> </ul>		

Actions proposées	Groupe de travail ad hoc	Secrétariat
<b>Orientation stratégique 4 – Renforcer la gouvernance</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un cadre d'obligation redditionnelle pour les relations entre les trois organes</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un mécanisme de suivi pilote pour identifier les obstacles et améliorer l'interaction entre les trois organes</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soumettre de nouvelles initiatives pertinentes aux organes directeurs, s'il y a lieu et dans le cadre de leurs prérogatives</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirer davantage parti des réunions d'information</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen par la Conférence générale des projets de résolution sans débat général, à moins qu'un tel débat ne soit demandé</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation par la Directrice générale des décisions des organes directeurs des programmes internationaux et intergouvernementaux et des conventions de l'UNESCO dans un rapport unique</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regrouper la Commission administrative et la Commission du programme et des relations extérieures de la Conférence générale à titre expérimental</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser les sessions et établir des ordres du jour qui tiennent compte des impératifs liés à la gestion d'un cycle de programmation quadriennal</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un programme biennal pour les débats en plénière du Conseil exécutif portant sur des questions thématiques</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître le nombre de points examinés lors des réunions conjointes des Commissions PX et FA</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander que tous les amendements de fond aux projets de décision soient soumis par écrit</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	x	

Actions proposées	Groupe de travail ad hoc	Secrétariat
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Suspendre les travaux du groupe d'experts pour les questions administratives et financières à partir de la 188<sup>e</sup> session, pendant une période d'essai</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place par la Directrice générale d'une équipe pour la gestion du changement</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un mécanisme d'examen systématique des programmes</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procéder régulièrement à des évaluations pour contribuer à l'examen des programmes</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre au point une évaluation plus complète du C/3</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aider les États membres dans l'élaboration du rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur la mise en œuvre</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Engager un processus de consultation plus inclusif</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter un cycle de programmation quadriennal</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Discuter et convenir de l'information requise pour le contrôle de la gouvernance</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplifier les informations destinées aux États membres et en améliorer la transparence</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiller à ce que les ressources extrabudgétaires soient soumises au même contrôle de la gouvernance que les ressources du Programme ordinaire</li> </ul>		x



Actions proposées	Groupe de travail ad hoc	Secrétariat
<b>Orientation stratégique 5 : Élaborer une stratégie de partenariat</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un projet de cadre d'action pour les partenariats stratégiques</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dresser un bilan et procéder à une évaluation de la collaboration de l'UNESCO avec différentes catégories de partenaires</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	x	x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir le mandat et les méthodes de travail du Comité sur les ONG</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en ligne les informations sur les partenaires et faire rapport tous les deux ans au Conseil exécutif sur le cadre d'action</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir un aperçu de tous les réseaux et de toutes les initiatives prises pour renforcer la gestion des réseaux</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	x	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter la société civile grâce à un questionnaire spécifique</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un nouveau cadre statutaire de coopération</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisager d'ouvrir les organes directeurs à d'autres partenaires</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer la coopération avec les commissions nationales</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager les États membres à soutenir davantage les commissions nationales</li> </ul>		x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensifier les interactions avec les commissions nationales</li> </ul>		x



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

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-sixième session

# 186 EX/17

## Partie III

PARIS, le 18 avril 2011  
Original anglais

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

### 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

#### PARTIE III

##### Résumé

Le présent document examine les scénarios possibles d'alignement du cycle de programmation de l'UNESCO avec l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Il a été établi en application de la décision 185 EX/19 par laquelle la Directrice générale a notamment été priée d'effectuer une analyse approfondie des incidences programmatiques, financières et administratives d'un changement :

- (a) du cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ;
- (b) du cycle du C/5 qui passerait de deux à quatre ans avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;

Dans sa décision 185 EX/19 le Conseil exécutif a également prié la Directrice générale de lui soumettre, à sa 186<sup>e</sup> session, un rapport sur cette analyse.

Les incidences budgétaires potentielles sont examinées dans le présent document (voir Annexe III).

Action attendue du Conseil exécutif : projet de décision au paragraphe 14.

## I. ANTÉCÉDENTS

1. À sa 63<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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 ».

3. En conséquence, et compte tenu des informations présentées dans le document 185 EX/19, le Conseil exécutif a, dans sa décision 185 EX/19, prié la Directrice générale d'effectuer une analyse approfondie des incidences notamment programmatiques, financières et administratives d'un changement :

- (a) du cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ;
- (b) du cycle du C/5 qui passerait de deux à quatre ans avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;

et de lui soumettre à sa 186<sup>e</sup> session un rapport sur cette analyse en tenant compte des débats de la 185<sup>e</sup> session et dans le cadre du suivi de l'évaluation externe indépendante. Le présent document a pour objet de donner suite à cette demande.

## II. RAISONS JUSTIFIANT LA SYNCHRONISATION AVEC LE NOUVEAU CYCLE

4. L'Examen complet constitue 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 et 185 EX/19). 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.

5. L'Assemblée générale des Nations Unies a souligné à maintes reprises l'importance de l'Examen complet, par lequel elle arrête les grandes orientations de la coopération pour le développement à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que les modalités au niveau des pays. Les plans stratégiques des fonds et programmes et les stratégies à moyen terme des institutions spécialisées sont les principaux instruments qui permettent à ces organismes de s'acquitter de leur mandat et d'appliquer l'orientation donnée par différents organes.

6. 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 finaliser les plans stratégiques 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 est également 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).

7. La question de la synchronisation des 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.

8. Outre cette préoccupation qui concerne l'ensemble du système, le Conseil exécutif a également étudié les incidences – positives et négatives – qu'un changement de cycle pourrait avoir pour l'Organisation. Ces incidences sont très diverses et font l'objet d'un examen particulier dans l'Annexe III ci-après.

9. 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 185 EX/19, a par la suite prié la Directrice générale de présenter également les incidences d'un éventuel changement de cycle du C/5, s'ajoutant à celui du C/4.

10. Comme expliqué plus en détail dans le document 185 EX/19, les arguments mis en avant lors des débats à l'Assemblée générale des Nations Unies à l'appui du passage d'un cycle **triennal à un cycle quadriennal** pour l'Examen complet étaient les suivants (voir le document 63/207 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur les « Incidences de la synchronisation des cycles de planification stratégique des fonds et programmes des Nations Unies avec l'Examen complet des activités opérationnelles de développement ») :

- un cycle quadriennal permettrait de disposer de plus de temps pour appliquer l'orientation donnée par l'Examen complet ;
- le passage à un cycle quadriennal pourrait améliorer les possibilités d'analyse, de suivi, d'établissement de rapport et de bilan concernant l'application de l'orientation fournie par l'Examen complet, permettant ainsi une évaluation concrète plus complète des résultats que l'application des mesures a permis d'obtenir ;
- pour les fonds et programmes des Nations Unies, dont les plans stratégiques se déroulent sur quatre ans, un cycle quadriennal offrirait la possibilité d'une synchronisation avec l'Examen complet ;
- le fait de réduire la fréquence des examens complets pourrait générer des économies et des gains d'efficacité pour le Secrétariat de l'ONU, et par là même pour l'UNESCO, s'agissant aussi bien des ressources budgétaires que des ressources extrabudgétaires ;
- un cycle quadriennal s'inscrirait dans le droit fil des recommandations formulées dans le Rapport relatif à l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO (document 185 EX/18, paragraphe 55).

11. Les conseils exécutifs des fonds et programmes des Nations Unies (PNUD, FNUAP, UNICEF et PAM) ont, conformément à la demande susmentionnée, décidé de prolonger leurs actuels plans stratégiques quadriennaux à moyen terme jusqu'à la fin 2013, un nouveau plan devant couvrir la période 2014-2017. La raison d'être de ce calendrier est que l'Examen quadriennal complet, définitivement mis au point fin 2012 et débutant en 2013, pourrait être débattu lors des sessions des conseils exécutifs et se traduire dans les projets de plans stratégiques correspondants en 2013, avant l'entrée en vigueur de ces nouveaux plans stratégiques à partir de 2014. Les fonds et programmes des Nations Unies ont entrepris de synchroniser leur cycle de planification avec l'Examen quadriennal complet en tenant compte de la nécessité de laisser suffisamment de temps entre l'adoption de la plus récente résolution sur l'Examen complet et la mise au point de leurs plans stratégiques. Comme indiqué dans le document A/63/207, un intervalle d'un an a été jugé approprié pour élaborer et mettre au point un plan stratégique pour les fonds et programmes des Nations Unies dans lequel l'Examen complet puisse être correctement pris en considération.

### **III. POSSIBLES INCIDENCES D'UNE SYNCHRONISATION DE LA PLANIFICATION DE L'UNESCO<sup>1</sup> AVEC LE NOUVEAU CYCLE**

(Voir Annexe III.)

### **IV. CALENDRIER DU PASSAGE AU NOUVEAU CYCLE**

12. Dans l'hypothèse où la pratique d'un document C/4 portant sur une période de huit ans serait adoptée à compter du 37 C/4 (et par voie de conséquence du 37 C/5), cette Stratégie à moyen terme couvrirait la période 2014-2021. Elle serait ainsi synchronisée avec l'Examen quadriennal complet, dont la mise au point s'achèvera en 2012 et qui prendra effet à compter de 2013. Comme pour les plans à moyen terme des fonds et programmes des Nations Unies, l'intervalle d'un an laisserait suffisamment de temps pour discuter des dispositions de fond du document de l'Examen quadriennal complet lors des sessions du Conseil exécutif et pour en tenir compte, le cas échéant, pendant la phase de programmation du C/4.

<sup>1</sup> Le document 185 EX/19 présente la position d'autres institutions spécialisées sur la question de la synchronisation avec l'Examen quadriennal complet.

13. L'Annexe I propose un calendrier pour la mise en place de ce changement. L'Annexe II présente, pour référence, les coûts afférents à la 35<sup>e</sup> session de la Conférence générale.

#### **Action attendue du Conseil exécutif**

14. 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 184 EX/5 (I), dans laquelle il a prié la Directrice générale de présenter un rapport complet sur les scénarios possibles d'alignement du cycle de programmation de l'UNESCO avec l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, y compris les implications programmatiques et managériales pour l'UNESCO,
2. Reconnaissant l'importance de l'Examen quadriennal complet, par lequel l'Assemblée générale des Nations Unies arrête les grandes orientations de la coopération pour le développement à l'échelle du système des Nations Unies ainsi que les modalités au niveau des pays, et le fait qu'il est souhaitable que la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO reflète ces orientations, selon qu'il convient,
3. Ayant examiné le rapport contenu dans le document 185 EX/19 et les scénarios qui y sont analysés, ainsi que leurs incidences,
4. Exprime sa préférence pour :
  - (a) un allongement du cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement ;
  - (b) un allongement du cycle de programmation du C/5, qui passerait de deux à quatre ans avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;
  - (c) le maintien du cycle biennal pour le budget du document C/5 ; [autre proposition : un allongement du cycle budgétaire, qui passerait à quatre ans, avec la possibilité de modifier le budget tous les deux ans et de reporter les économies dégagées sur le budget au cours des deux premières années du cycle sur les deux années suivantes) ;
5. Décide 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 puissent être prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, selon qu'il convient ;
6. Demande à la Directrice générale de lui présenter, à sa 187<sup>e</sup> session, un rapport sur les modalités de mise en œuvre des changements décrits aux alinéas 4 et 5 de la présente décision.

**ANNEXE I**  
**CALENDRIER**

Fonds et programmes (plan à moyen terme)				Fonds et programmes (plan à moyen terme)				Fonds...	
37 C/5				38 C/5				39 C/5...	
37 C/4								39 C/4...	
Examen quadriennal complet				Examen quadriennal complet				Examen...	
2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022

## ANNEXE II

COÛTS AFFÉRENTS À LA 35<sup>e</sup> SESSION DE LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE

	\$
Budget de fonctionnement (dépenses générales de fonctionnement, assistance temporaire, heures supplémentaires, fournitures, matériels, équipements et voyages du personnel du Secrétariat de la Conférence générale)	166 131
Allocation Président de la Conférence générale (dépenses générales de fonctionnement, voyages, frais de réception, fournitures et matériels du Bureau du Président de la Conférence générale)	56 839
Services de documentation et d'interprétation (Interprétation : 985 219 ; Traduction : 943 851 ; Production des documents : 1 015 136)	2 944 206
Services de conférence (assistance temporaire, heures supplémentaires et équipements pour la sécurité, le protocole, l'information du public, le Service médical, les systèmes informatiques et les télécommunications et les services de conférence)	924 413
Voyages (aide aux PMA)	91 533
Honoraires du Commissaire aux comptes	434 000
<b>Total</b>	<b>4 617 122</b>

*NB – Il est possible de déduire de ces chiffres que le coût estimatif, hors documentation, d'une journée de session est de 159 400 dollars des États-Unis (dont interprétation, y inclus le Forum des jeunes, 63 563 dollars des États-Unis et assistance temporaire, heures supplémentaires et location d'équipement, 95 837 dollars des États-Unis). Ce calcul, réalisé sur la base de 15 jours ouvrables selon les tarifs en vigueur à la 35<sup>e</sup> session, permet d'évaluer les économies éventuelles qui pourraient se dégager d'une réduction de la durée de la session. Il ne tient pas compte des dépenses liées à la documentation, qui resteraient stables s'il n'y avait pas de variation du nombre de points à l'ordre du jour.*

Ce tableau est extrait du document 184 EX/17 qui contient des informations plus détaillées.



### ANNEXE III

#### POSSIBLES INCIDENCES DE L'ALLONGEMENT DU CYCLE DE PROGRAMMATION DU C/5 DE 2 À 4 ANS ET DU CYCLE DU C/4 DE 6 À 8 ANS

	Avantages possibles	Inconvénients possibles	Observations
<b>Incidences sur les programmes</b>			
<b>Délais disponibles pour la planification et la mise en œuvre</b>	<p>Les délais disponibles pour la planification, la mise en œuvre et le suivi seraient multipliés par deux, passant de deux à quatre ans. La portée 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 en seraient accrus. Une telle planification à plus long terme, et le degré élevé de stabilité et de prévisibilité qui en résulterait conviendraient sans doute mieux s'agissant d'intervenir et d'obtenir des résultats sur les questions les plus complexes, dans les domaines de compétence de l'UNESCO, et d'évaluer l'impact des activités et des interventions. Un cycle quadriennal permettrait de disposer de plus de temps pour appliquer l'orientation donnée par l'Examen complet.</p>	<p>Un horizon de quatre ans pourrait s'avérer trop lointain dans des domaines qui appellent des réponses promptes face à des situations évoluant rapidement. L'UNESCO pourrait se trouver « bloquée » dans des activités de moins en moins pertinentes. Cela pourrait également se traduire par des résultats définis de manière trop vague.</p>	<p>Comme le suggère le rapport relatif à l'EEl, les avantages semblent l'emporter sur les inconvénients à condition que l'on prévoie des mécanismes appropriés permettant à l'Organisation de faire face aux priorités nouvelles et de garantir la bonne exécution du programme ainsi que son efficacité. Cela implique notamment un suivi rigoureux par le Secrétariat et les organes directeurs, ainsi que des clauses d'extinction appropriées et/ou une concentration et une hiérarchisation strictes des activités. Une planification adéquate devrait pallier le manque de précision des résultats, notamment en établissant des « phases de mise en œuvre » pour certains programmes.</p>

	<b>Avantages possibles</b>	<b>Inconvénients possibles</b>	<b>Observations</b>
<b>Incidences sur les programmes</b>			
<b>Possibilités de suivi</b>	<p>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 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. De manière générale, il permettrait d'entreprendre des études d'impact sur les activités.</p>	<p>Il serait peut-être plus difficile de mettre fin à des activités de programme infructueuses, sauf clauses d'extinction expresses. Lancer de nouvelles activités (ou en changer) pourrait être aussi moins aisé. L'Organisation risquerait d'être dans l'impossibilité de s'adapter aux tendances nouvelles avec la rapidité et l'efficacité souhaitées.</p>	<p>Les avantages semblent l'emporter sur les inconvénients, à condition de prévoir des clauses de sortie, d'extinction et d'ajustement claires et de mettre en place des mécanismes de suivi, qui permettent de définir et de mettre en œuvre de nouvelles activités.</p>
<b>Possibilités de coordination</b>	<p>Un processus de programmation et de planification quadriennal offrirait de plus amples possibilités de coordonner efficacement 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 d'autres acteurs extérieurs. Des échanges accrus et une coordination renforcée au cours des processus de</p>	<p>Une coordination quadriennale risque de ne guère se prêter à des réactions rapides face aux situations qui évoluent. Il peut être difficile de corriger les conséquences de certaines erreurs de départ.</p>	<p>Les avantages semblent l'emporter sur les inconvénients, à condition que les mécanismes de coordination ne soient pas définis une fois pour toutes dès le départ et qu'ils autorisent d'importantes corrections en cours de route, y compris sur le plan budgétaire.</p>

	Avantages possibles	Inconvénients possibles	Observations
<b>Incidences sur les programmes</b>			
	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.		
<b>Pertinence dans le cadre des exercices de programmation conjointe par pays au titre des PNUAD</b>	La synchronisation avec les cycles nationaux et particuliers des PNUAD, qui sont établis pays par pays, demeurera peut-être difficile, mais porter à quatre ans l'échéance des résultats à obtenir au titre du C/5 pourrait faciliter la planification et la programmation de la contribution de l'UNESCO aux réalisations des PNUAD, qui s'échelonnent généralement sur une période supérieure à quatre ans, en général de cinq ans.	La comparabilité avec les plans de travail des autres institutions, souvent annuels pour répondre aux impératifs de leurs conseils exécutifs, s'amenuise encore si le cycle de publication des résultats du C/5 de l'UNESCO passe de deux à quatre ans.	Les avantages semblent l'emporter, à condition que la planification des activités au niveau des pays conserve suffisamment de souplesse pour permettre notamment des modifications d'une année sur l'autre, et si le processus d'établissement du plan de travail interne comprend des examens et des mises à jour annuels.
<b>Synchronisation avec l'Examen quadriennal complet</b>	Si le premier C/5 (programme) quadriennal était mis en œuvre à compter du 37 C/5, il couvrirait la période 2014-2017. Il serait donc parfaitement synchronisé avec le premier Examen quadriennal qui doit être finalisé à la fin de 2012 et entrer en vigueur en 2013, comme c'est le cas pour les fonds et programmes des Nations Unies. En effet, l'Examen quadriennal pourrait être débattu lors des sessions du Conseil et trouver sa traduction dans les projets de	L'Examen quadriennal n'est pas, il faut le souligner, l'unique document d'orientation produit par l'Assemblée générale des Nations Unies, laquelle formule également des recommandations à l'échelle du système dans des domaines thématiques intéressant l'UNESCO, indépendamment de l'orientation sur l'action à mener donnée par la Conférence générale de l'UNESCO en ce qui concerne les priorités globales, les cinq domaines de compétence et	Les avantages semblent l'emporter si la programmation est suffisamment souple pour permettre à l'UNESCO de répondre aux nouvelles recommandations et questions stratégiques, et en particulier aux recommandations de la Conférence générale.

	Avantages possibles	Inconvénients possibles	Observations
<b>Incidences sur les programmes</b>			
	plans stratégiques correspondants en 2013, avant l'entrée en vigueur de ces nouveaux plans stratégiques à partir de 2014.	les plates-formes intersectorielles de l'Organisation.	
<b>Rapport entre le programme et le budget :</b>			
<b>(a) Programme quadriennal et budget quadriennal</b>	Sous sa forme actuelle, le C/5 est un document biennal unique intitulé « Programme et budget », qui définit les résultats escomptés de l'UNESCO et établit leur budget par axe d'action. Un cycle de programmation de quatre ans associé à un cycle budgétaire de la même durée préserverait le rapport étroit qui existe entre le programme et les éléments du budget, garantissant ainsi la prévisibilité des ressources. Selon ce scénario, les États membres seraient appelés à prendre des engagements financiers pour une durée de quatre ans, engagements qui, compte tenu des politiques nationales en matière d'ouverture des crédits, devraient sans doute avoir un caractère simplement indicatif.	Prendre des engagements budgétaires sur quatre ans soulèverait sans doute des difficultés. En outre, les engagements pris au titre d'un exercice quadriennal lors d'une année « à faible budget » pourraient, par effet de ricochet, avoir des répercussions négatives s'étalant sur plusieurs années, alors même que la politique d'austérité de certains États membres à l'origine des choix budgétaires serait devenue caduque.	Les avantages l'emporteraient, car l'UNESCO serait en mesure de répondre aux nouveaux besoins et priorités de manière plus systématique et en s'inscrivant dans la durée.
<b>(b) Programme quadriennal et budget biennal</b>	Le calendrier biennal s'appliquant actuellement aux engagements financiers des États membres serait maintenu.	Le programme et le budget seraient quelque peu dissociés, d'où une moindre prévisibilité. Cela limiterait les possibilités de programmation axée sur les résultats et aboutirait à un	Les avantages de cette option n'apparaissent pas clairement, car elle pourrait conduire au bout de deux ans à d'importantes modifications du budget à mi-parcours, qui nécessiteraient

	<b>Avantages possibles</b>	<b>Inconvénients possibles</b>	<b>Observations</b>
<b>Incidences sur les programmes</b>			
		programme quadriennal où seul le budget des années 1 et 2 serait expressément établi, et non celui des années 3 et 4.	d'ajuster aussi le programme en conséquence. Cela pourrait nuire à la prévisibilité à long terme des moyens de financement et aboutir à un programme déséquilibré. L'option serait avantageuse si les États membres adoptaient un dispositif d'engagement « a priori » qui garantisse les niveaux de budget, par exemple en convenant d'un certain plancher. Sur le plan de la souplesse de fonctionnement et d'administration, elle serait idéale s'agissant de permettre le report automatique sur la période biennale suivante des économies dégagées sur le budget au cours des deux premières années du cycle.
<b>Mécanisme d'ajustement biennal du C/5</b>	Des ajustements à mi-parcours, tenant compte des informations de suivi collectées ainsi que des tendances et défis émergents, pourraient être effectués tous les deux ans lors de sessions intermédiaires de la Conférence générale (voir ci-après).	Il serait nécessaire de modifier le programme de travail des organes directeurs afin qu'ils puissent examiner comme il convient les ajustements à mi-parcours.	Les avantages semblent l'emporter sur les inconvénients, à condition de prévoir des mécanismes permettant de procéder à des ajustements à mi-parcours.

	Avantages possibles	Inconvénients possibles	Observations
<b>Incidences sur le plan de la gestion et de l'administration</b>			
<b>Ordre du jour de la Conférence générale</b>	<p>L'une des fonctions principales de la Conférence générale de l'UNESCO est d'examiner et d'adopter le document C/5 de l'Organisation. Porter la durée du programme, ou du Programme et budget, du C/5 de deux à quatre ans pourrait avoir une incidence sur l'ordre du jour de la Conférence générale, tel qu'il est actuellement conçu. Le coût d'une session ordinaire de la Conférence générale est estimé à environ 4 millions de dollars des États-Unis (voir Annexe II sur les coûts afférents à la 35<sup>e</sup> session de la Conférence générale, y compris les coûts connexes avant, pendant et après la session)<sup>1</sup>, l'allongement du cycle de la Conférence générale de deux à quatre ans permettrait peut-être de réaliser des économies notables. Il pourrait en outre entraîner des économies en termes de temps de travail, le personnel pouvant alors se consacrer davantage aux activités de programme – il est toutefois difficile de quantifier cet impact financier.</p>	<p>L'ordre du jour devrait être conçu de manière à permettre à la Conférence générale de décider des changements d'orientation appropriés, ainsi que de préparer l'élaboration d'un programme et budget sur quatre ans. La nature des sessions de la Conférence générale pourrait différer, selon qu'il s'agirait d'adopter un nouveau programme (C/5) de quatre ans, ou que la session aurait lieu au milieu de l'exécution d'un programme (C/5) en cours. Dans ce second cas, la session « intermédiaire » de la Conférence générale pourrait être consacrée au suivi de la mise en œuvre du C/5 en cours, et à l'étude des tendances nouvelles et des enjeux stratégiques (analyse des tendances), ainsi que des éventuels changements que cela pourrait nécessiter pour le C/5 en cours, conçu comme un document ajustable. Cela s'appliquerait aussi aux aspects budgétaires du C/5, s'ils devaient garder leur caractère biennal. Cependant, la session « intermédiaire » devrait aussi servir à préparer le programme suivant. La première session d'un</p>	<p>Les avantages semblent l'emporter sur les inconvénients, du fait de la possibilité de réaliser des économies dès lors que l'ordre du jour de la Conférence générale serait clairement établi et réorganisé en conséquence, celui de la première session et différant légèrement de celui de la session « intermédiaire ».</p>

<sup>1</sup> Tableau repris du document 184 EX/17.

	<b>Avantages possibles</b>	<b>Inconvénients possibles</b>	<b>Observations</b>
<b>Incidences sur le plan de la gestion et de l'administration</b>		programme de quatre ans pourrait très bien être plus courte. Le coût estimatif d'une journée s'élevant à quelque 150 000 dollars, une réduction de sa durée permettrait de réaliser d'importantes économies.	
<b>Fréquence et nature des consultations sur le C/5</b>	Un cycle de quatre ans pourrait grandement réduire la charge que représentent les consultations. Une session intermédiaire de la Conférence générale pourrait aussi être consacrée à des consultations entre les États membres en vue de la rédaction du document C/5 suivant. À l'heure actuelle, des consultations régionales sont organisées tous les deux ans avec les commissions nationales pour l'élaboration de chaque document C/5, et tous les six ans pour l'élaboration du document C/4, auquel cas elles sont combinées avec celles qui portent sur le C/5. Le coût de ces consultations peut atteindre, selon les estimations, jusqu'à 850 000 dollars (missions du personnel comprises) par exercice biennal. Les États membres, les ONG et les organisations intergouvernementales (y compris	La modification du cycle des consultations n'aura pas nécessairement un impact négatif sur la capacité de l'UNESCO d'identifier les nouveaux besoins et priorités dans ses domaines de compétence, en tenant compte des avis et des priorités des États membres et des commissions nationales.	Les avantages semblent l'emporter sur les inconvénients, tant que la session intermédiaire de la Conférence générale est en mesure de convenir de modifications à moyen terme à la lumière des tendances et enjeux nouveaux, ainsi que des nouvelles demandes.

	Avantages possibles	Inconvénients possibles	Observations
<b>Incidences sur le plan de la gestion et de l'administration</b>			
	les organismes du système des Nations Unies) sont préalablement consultés au moyen d'un questionnaire écrit, le Secrétariat établissant une synthèse des réponses pour examen par le Conseil exécutif.		

**Incidences possibles d'un allongement de six à huit ans du cycle de la Stratégie à moyen terme**

	Avantages possibles	Inconvénients possibles	Commentaires
<b>Incidences sur le programme</b>			
<b>Pertinence des objectifs à plus long terme au niveau du C/4</b>	Le C/4 couvrirait deux C/5 de quatre ans et constituerait une « stratégie ajustable », à laquelle d'éventuelles modifications pourraient être apportées au terme des quatre premières années. La fonction d'orientation de la stratégie C/4 serait maintenue dans ce cas de figure, la différence étant que sa durée passerait de six à huit ans. En conséquence, le document devrait avoir un caractère plus stratégique et être plus succinct, définissant les fonctions et objectifs essentiels. Il contribuerait sans doute à une meilleure prévisibilité.	Face à une situation évoluant rapidement, il pourrait être difficile de définir des objectifs stables pour une période de huit ans, et d'en ajouter de nouveaux. Le lien entre le C/4 et le « second » C/5 pourrait d'autre part devenir lâche.	Les avantages semblent l'emporter sur les inconvénients, à condition que le C/4 soit un document succinct qui mette en relief les compétences et les fonctions fondamentales de l'UNESCO au sein du système multilatéral, et qui fournisse des principes guidant la formulation des documents C/5, sans tenter de définir en détail les activités de l'Organisation – il faudrait aussi que le document soit effectivement « ajusté » après quatre années (voir ci-dessous). En général, le document C/4 et les débats auxquels il donne lieu offrent une bonne occasion de définir des orientations stratégiques.



	<b>Avantages possibles</b>	<b>Inconvénients possibles</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Incidences sur le programme</b>			
<b>Caractère ajustable et stratégique du C/4</b>	La mise en œuvre de la Stratégie et des objectifs à moyen terme est conçue comme un processus évolutif, qui implique un suivi et un réexamen continus. La Conférence générale de l'UNESCO a décidé que la Stratégie à moyen terme en cours serait une stratégie ajustable, ce qui permettrait à la Conférence générale de la réviser tous les deux ans – encore que cette disposition n'ait jamais été appliquée. Dans l'hypothèse d'un cycle de huit ans, la possibilité de procéder à une révision permettrait de tenir compte, le cas échéant, des orientations et des dispositions du prochain Examen quadriennal complet, qui doit couvrir la période 2017-2020, mais elle exigerait aussi de la Conférence générale qu'elle prenne des mesures et des décisions spécifiques à cette fin.	Le caractère « ajustable » du C/4 exigerait des organes directeurs qu'ils prennent des dispositions spécifiques.	Les avantages semblent l'emporter sur les inconvénients, à condition qu'il soit tenu compte des enseignements tirés du suivi et des évaluations, et que des mécanismes spécifiques soient établis.
<b>Incidences administratives et financières</b>			
			L'allongement du cycle des documents C/4 pourrait permettre de réaliser des économies en termes de temps de travail, de processus consultatifs et de coûts de production.