



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dixième session

190 EX/INF.12
PARIS, le 27 août 2012
Anglais et français seulement

Point 21 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

PARTIE I

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL AD HOC ET ACTIONS PRÉVUES PAR LE SECRÉTARIAT

Résumé

Conformément à la résolution 36 C/104 et à la décision 189 EX/11, la Directrice générale soumet dans le présent document un rapport sur les progrès accomplis dans le suivi de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO.

Les progrès accomplis à ce jour sont résumés en fonction des cinq orientations stratégiques énoncées dans le rapport final relatif à l'EEI.

Le présent document contient une version détaillée du plan d'action, des informations sur l'état de la situation tel que rapporté lors de la 189^e session, et une actualisation des progrès accomplis à ce jour. L'annexe I décrit les mesures prises par les secteurs pour recentrer leur action, et l'annexe II les progrès réalisés en vue de l'élaboration d'un cadre d'obligation redditionnelle régissant les relations entre les organes directeurs et le Secrétariat.

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
1. Orientation stratégique 1 : Recentrer l'action de l'UNESCO		
(a) Sélectionner un nombre limité d'objectifs stratégiques	<p>EN COURS 36 C/5</p> <p>Le Programme et budget (36 C/5) adopté par la Conférence générale à sa 36^e session prévoit déjà des ajustements de la portée de plusieurs axes d'action, ainsi qu'un nombre réduit de résultats escomptés. Le Secrétariat poursuit ses travaux en ce sens en attendant les contributions et recommandations du Conseil exécutif et de son Groupe de travail ad hoc.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Dans les propositions préliminaires concernant les projets de 37 C/4 et de 37 C/5, la Directrice générale propose un nombre restreint d'orientations stratégiques pour examen par le Conseil exécutif à sa 190^e session (190 EX/19 Partie I et Annexes en ligne).</p> <p>La sélection d'un nombre restreint d'orientations stratégiques est le résultat d'un processus ouvert : le questionnaire adressé aux États membres contenait une question spécifique faisant référence à la résolution 36 C/1 de la Conférence générale, dans laquelle celle-ci priait la Directrice générale « d'étudier soigneusement la possibilité de réduire le nombre d'objectifs primordiaux en vue de recentrer l'action stratégique et de renforcer l'intersectorialité » et invitait les États membres à proposer trois ou quatre objectifs primordiaux intersectoriels pour la prochaine stratégie à moyen terme. À l'issue des consultations régionales de la Directrice générale, le Conseil exécutif est censé contribuer à l'établissement de la liste définitive et restreinte d'objectifs stratégiques.</p>
(b) Instaurer un cycle de programmation quadriennal ¹	<p>ACHEVÉE Décision 187 EX/17 Partie III.A et résolution 36 C/105</p> <p>À sa 36^e session, la Conférence générale a décidé (résolution 36 C/105) :</p> <p>(a) d'allonger le cycle de la Stratégie à moyen terme (document C/4), qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet ;</p>	<p>ACHEVÉE</p>

¹ Également proposé sous l'orientation stratégique 4.

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
	<p>(b) de maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;</p> <p>(c) d'allonger le cycle de programmation du C/5, qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;</p> <p>(d) de maintenir le cycle biennal pour la répartition du budget du document C/5.</p> <p>Les modalités de mise en œuvre sont exposées, entre autres, dans les documents 187 EX/17 Partie II et 189 EX/5.</p>	
(c) Adopter un C/4 succinct et ajustable sur une période de huit ans	<p>ACHEVÉE Décision 187 EX/17 Partie II et résolution 36 C/105</p> <p>À sa 36^e session, la Conférence générale a décidé de porter de six à huit ans la durée de la Stratégie à moyen terme (37 C/4) et a appelé l'attention sur la recommandation du Conseil exécutif tendant à adopter un document C/4 bref, succinct et ajustable de nature opérationnelle et stratégique.</p> <p>Les modalités de mise en œuvre sont exposées dans le document 187 EX/17 Partie II. Les décisions sont prises et leur mise en œuvre est en cours.</p>	ACHEVÉE
(d) Mettre au point un programme et un calendrier des travaux pour la préparation et le suivi du C/5 et du C/4	<p>ACHEVÉE Décision 187 EX/17 Partie II et résolutions 36 C/106 et 36 C/112</p> <p>À sa 36^e session, la Conférence générale a adopté un calendrier pour l'élaboration des documents 37 C/4 et 37 C/5.</p> <p>Les documents 187 EX/17 Partie II et 189 EX/5 donnent des informations complémentaires à ce sujet.</p>	ACHEVÉE

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(e) Adopter un mandat détaillé et des méthodes de travail précises pour le groupe de rédaction du C/4 et du C/5	<p>EN COURS</p> <p>L'adoption d'un mandat et de méthodes de travail pour le groupe de rédaction du C/4 et du C/5 est la prérogative du Conseil exécutif et fait l'objet d'un examen lors des sessions du Conseil.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Des consultations sont en cours entre la Présidence, les membres du Conseil exécutif et le Secrétariat en ce qui concerne la manière dont sera mené l'examen du C/4 et du C/5 lors des 190^e et 191^e sessions du Conseil exécutif. Des propositions seront étudiées au cours de la réunion du Bureau du Conseil, puis soumises en plénière.</p>
(f) Recommander des critères pour l'introduction de nouveaux programmes et le maintien des programmes existants, qu'ils soient financés au titre du Programme ordinaire ou par des fonds extrabudgétaires	<p>EN COURS</p> <p>Plusieurs processus sont à l'œuvre en parallèle pour répondre à cette préoccupation :</p> <p>mise en place d'échelles d'évaluation dans le processus de consultation pour les prochains documents C/4 et C/5 ;</p> <p>renforcement de la gestion interne par le biais d'un suivi régulier de l'exécution du programme qui peut impliquer des actions de reprogrammation ou l'élaboration de stratégies de sortie en cas de performance médiocre ;</p> <p>examen prévu des principaux aspects du cycle de gestion du programme par IOS ;</p> <p>évaluations continues, par le Conseil, des principales réalisations et principaux défis associés à tous les programmes aux fins de son rapport à la Conférence générale, contribuant ainsi aux délibérations sur la question de la poursuite ou de l'interruption des programmes.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Dans le questionnaire sur le 37 C/5, des questions relatives aux programmes invitaient les États membres à attribuer des points indiquant la priorité relative des programmes et des instituts et à établir la liste des programmes ou domaines thématiques devant être supprimés ou abandonnés progressivement au cours de la période 2014-2017. Les répondants ont souscrit à la proposition d'élaborer les programmes pour une durée de quatre ans et de subordonner leur maintien aux résultats de leur examen.</p> <p>Dans le cadre de l'examen trimestriel des plans de travail, BSP a étudié attentivement le suivi des objectifs de la feuille de route concernant la réduction du nombre de plans de travail ayant des coûts de fonctionnement minimes.</p>
(g) Promouvoir l'intersectorialité	<p>EN COURS Résolution 36 C/66</p> <p>Pour la première fois, le C/5 prévoit l'allocation de ressources substantielles aux six plates-formes intersectorielles.</p> <p>Les secteurs sont encouragés à envisager d'autres actions intersectorielles sur des thèmes différents de ceux des plates-formes intersectorielles.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Les six plates-formes intersectorielles ont élaboré et sélectionné une série de projets précis à financer par le biais d'un processus innovant, inclusif et transparent, fondé sur un ensemble de directives et de critères proposés par BSP.</p> <p>En tout, des équipes du Siège, de bureaux hors Siège et d'instituts de catégorie 1 ont soumis 198 projets intersectoriels,</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
		<p>dont 55 ont été présélectionnés. Après leur examen et leur révision, des domaines de collaboration entre les différentes plates-formes ont été définis et des mécanismes ont été élaborés pour renforcer les synergies au cours de la phase de mise en œuvre. La liste définitive de 55 projets, représentant un montant de 5,8 millions de dollars, a été examinée et approuvée par le Comité de gestion du programme puis soumise à l'approbation de la Directrice générale, avec la recommandation de compléter le déficit de financement du Programme ordinaire (3 millions de dollars) à l'aide du Fonds d'urgence en raison de la forte baisse de l'allocation accordée aux plates-formes intersectorielles dans le budget approuvé du 36 C/5 et de la réduction de l'enveloppe budgétaire à 465 millions de dollars qui en a découlé.</p>
<p>(h) Revoir le processus de consultation pour le C/4 et le C/5 et en proposer un nouveau</p>	<p>EN COURS Décision 187 EX/17 Partie III.A et résolutions 36 C/106 et 36 C/112</p> <p>Conformément à la résolution 36 C/104 II, une approche quantitative et qualitative sera appliquée s'agissant du questionnaire préparé pour la consultation des États membres, des commissions nationales, des ONG et des organismes des Nations Unies au sujet du prochain Programme et budget (37 C/5), afin de faciliter la prise de décisions et de mieux guider la définition des priorités.</p> <p>La formule révisée pour les consultations régionales avec les États membres est à l'étude et sera présentée au Conseil exécutif à sa 190^e session.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Les consultations sur les 37 C/4 et 37 C/5 ont été conçues comme un processus ouvert, débutant dès la 36^e session de la Conférence générale (Forum des dirigeants et Forum des jeunes) et comprenant des réunions sur divers thèmes relevant des domaines prioritaires de l'UNESCO (par exemple, les réunions d'information de la Directrice générale ou les conférences thématiques), les questionnaires sur le C/4 et le C/5 et les consultations régionales.</p> <p>Le format des questionnaires sur les documents C/4 et C/5 a été modifié afin d'intégrer des éléments qualitatifs (comme les précédentes évaluations) et quantitatifs (comme la définition de priorités ou la hiérarchisation). Le questionnaire en ligne envoyé aux États membres, ainsi qu'aux commissions nationales, aux organisations intergouvernementales et aux ONG, a permis de recueillir un nombre record de réponses (au 1^{er} juillet, 113 États membres avaient répondu aux questionnaires).</p> <p>Pour faciliter la définition d'objectifs, de priorités et autres questions de programme, une analyse préliminaire des</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
		<p>réponses a été présentée lors des consultations régionales de la Directrice générale, dont les deux premières ont eu lieu en juin (en Afrique et en Asie-Pacifique). Les commentaires supplémentaires soumis par les États membres et d'autres parties prenantes seront intégrés à l'analyse finale des réponses, qui servira de base aux propositions préliminaires de la Directrice générale concernant le 37 C/5.</p> <p>Des invitations aux consultations régionales de la Directrice générale sur le C/4 et le C/5 ont été adressées aux États membres, ainsi qu'aux commissions nationales. Les consultations ont également été l'occasion de débattre de thèmes spécifiques – relatifs aux commissions nationales par exemple – avec les États membres.</p>
(i) Prendre des mesures pour renforcer encore la gestion axée sur les résultats	<p>EN COURS 189 EX</p> <p>Le Projet de 36 C/5 compte un nombre plus restreint de résultats escomptés (12 pour l'Éducation, 6 pour SHS, par exemple). Cet effort sera poursuivi dans les documents C/5 suivants.</p> <p>La formation et l'appui technique à la RBM continueront dans l'ensemble de l'UNESCO, enrichis des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience.</p> <p>Il est prévu de procéder à un plus grand nombre d'examens/d'évaluations de façon que les résultats contribuent à l'amélioration des programmes et du fonctionnement organisationnel, comme indiqué dans le plan d'évaluation du 36 C/5.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Des efforts sont déployés en vue de poursuivre la formation et l'appui technique en matière de RBM destinés au personnel, malgré les restrictions financières actuelles. Le vivier de conseillers techniques pouvant épauler les spécialistes de programme dans l'élaboration du programme selon les principes de la RBM a été enrichi.</p> <p>Par ailleurs, des efforts visant à améliorer le suivi et l'établissement de rapports ont été entrepris et un plan d'action est en cours d'élaboration, également sur la base des recommandations d'IOS visant à améliorer l'établissement du C/3.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(j) Mettre en place une budgétisation axée sur les résultats (RBB)	<p>EN COURS 190 EX</p> <p>L'UNESCO étudiera la possibilité de mettre en place la budgétisation axée sur les résultats (RBB) pour obtenir une meilleure performance dans la prestation des services et leurs dimensions potentielles. Une étude de faisabilité sera effectuée pour (i) faire le point des éléments conceptuels et opérationnels existants en faveur de la RBB ; et (ii) élaborer une méthode pragmatique de mise en place de la RBB.</p>	<p>EN COURS</p> <p>À l'automne 2011, une étude théorique a été entreprise afin d'analyser l'application de la RBB par d'autres institutions (OCDE, OACI, DPKO/ONU, PNUD, UNICEF, UNFPA, UIT). Il en est ressorti que chaque organisation a adopté sa propre approche de la RBB. Les conclusions sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La difficulté qu'il y a à faire concorder les ressources avec les résultats dépend largement du niveau de programme auquel sont définis ces résultats. • Intégrer les coûts de personnel dans les différents produits des programmes est un processus complexe et coûteux à mettre en œuvre, et la plupart des organisations y ont renoncé. Par ailleurs, la plupart des organisations n'ont pas intégré les dépenses de soutien et de fonctionnement aux produits des programmes. <p>Un document distinct est présenté à la 190^e session du Conseil exécutif au sujet des mesures prises en faveur de la mise en place d'une budgétisation axée sur les résultats à l'UNESCO. Cette question fait l'objet d'un examen plus approfondi par BSP et BFM, en coopération avec IOS.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(k) Intensifier l'engagement en faveur des deux priorités globales : Afrique et Égalité entre les sexes	<p>EN COURS 190 EX</p> <p>Des évaluations des deux priorités, dans une optique d'amélioration de l'exécution et de l'impact, seront achevées en 2012 puis présentées au Conseil exécutif.</p> <p>Les priorités Afrique et Égalité entre les sexes seront renforcées en termes de moyens humains et de budget d'activité afin d'améliorer leur capacité à coordonner et fournir un appui technique (notamment par le renforcement des capacités pour la programmation relative à l'Égalité entre les sexes) aux secteurs de programme et aux unités hors Siège.</p> <p>Poursuite de la mise en œuvre du Plan d'action pour la priorité Égalité entre les sexes et prise en compte distincte de l'égalité entre les sexes dans la réforme du dispositif hors Siège.</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'évaluation de la priorité globale Afrique de l'UNESCO sera présentée à la 190^e session du Conseil exécutif.</p> <p>Le Département Afrique a été renforcé après qu'on lui a affecté trois membres du personnel du cadre organique spécialisés dans les relations extérieures, l'éducation et les sciences, ce qui lui a permis de conforter son rôle de coordination et d'accroître sa capacité de déterminer les besoins prioritaires de développement, et a donné lieu à des partenariats innovants.</p>
(l) Instituer un réexamen systématique des programmes ²	<p>EN COURS 2012-2013</p> <p>Les réexamens des programmes seront généralisés pour permettre une évaluation plus systématique de l'exécution par le Conseil, sous la forme de décisions portant expressément sur l'exécution des différents programmes à partir des documents EX/4, des rapports thématiques de la Directrice générale sur des questions et des programmes particuliers, des conclusions d'audit d'IOS et des résultats des évaluations internes et externes. Dans l'idéal, il faudrait que chaque axe d'action fasse l'objet d'un examen approfondi au moins une fois au cours de la période couverte par le Programme approuvé.</p>	<p>EN COURS</p> <p>La proposition d'instituer un réexamen des programmes avant de les reconduire au-delà de leur durée initiale de quatre ans a reçu un large soutien de la part des États membres dans le cadre du questionnaire sur le 37 C/5.</p> <p>Les États membres ont été invités à répondre aux questionnaires sur les 37 C/4 et 37 C/5 en se référant aux évaluations menées en 2009-2011 pour éclairer leurs décisions concernant le prochain programme. De même, le rapport EX/4 se fonde sur la suite donnée aux recommandations issues des évaluations pertinentes.</p>
(m) Assurer un suivi distinct des programmes insuffisamment performants	<p>EN COURS</p> <p>Des examens périodiques de l'exécution des programmes sont effectués par les ADG des secteurs de programme, en portant une attention particulière aux activités insuffisamment performantes. Ces examens peuvent donner lieu à des actions</p>	<p>EN COURS</p> <p>Outre le suivi périodique mené par les secteurs de programme, BSP surveille les programmes insuffisamment performants en vue de l'examen trimestriel des plans de travail et soumet ses recommandations à la Directrice générale. Un examen global</p>

² Également proposé sous l'orientation stratégique 4.

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
	<p>de reprogrammation, y compris à la réaffectation des fonds en cas de faibles performances et/ou à l'élaboration de stratégies de sortie.</p> <p>Un examen global sera effectué par le Comité de gestion du programme (PMC).</p>	<p>des programmes est effectué par le Comité de gestion du programme (PMC).</p>
(n) Procéder à des évaluations systématiques des programmes ³	<p>EN COURS 189 EX/16 ET 37 CG</p> <p>Il est proposé qu'un rôle plus important soit dévolu à l'évaluation, mais que les indicateurs et les objectifs du C/5 continuent de servir au suivi des performances en cours d'exercice biennal.</p> <p>Le plan d'évaluation du 36 C/5 prévoit une évaluation principale par programme.</p> <p>Le plan indicatif d'évaluation du 37 C/4 permettra d'évaluer tous les programmes sur la période couverte par la Stratégie à moyen terme.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Dans le cadre du plan d'évaluation du 36 C/5, un certain nombre d'évaluations de programmes sont prévues pour 2013. Le plan prévoit également un examen du cycle de programmation. Le plan indicatif d'évaluation du 37 C/4 permettra d'évaluer l'ensemble des programmes essentiels sur la période couverte par la Stratégie à moyen terme.</p>
(o) Réexaminer tous les accords de partenariat avec les partenaires des Nations Unies	<p>ACHEVÉE</p> <p>Les accords de partenariat de l'UNESCO avec les partenaires des Nations Unies ont été réexaminés. Cet exercice a permis de déterminer qu'un certain nombre d'accords existants devaient être révisés, ainsi que d'identifier quelques organismes avec lesquels des accords de partenariat pourraient être conclus (par exemple le FNUAP, l'OMM, ONU-Femmes).</p>	<p>EN COURS</p> <p>Après avoir recensé les accords de partenariat existants conclus par l'UNESCO avec des partenaires des Nations Unies, le Secrétariat a établi un calendrier pour l'examen des mémorandums d'accord devant être appliqués au cours de l'exercice.</p> <p>Des consultations ont été engagées auprès d'un certain nombre d'organisations, et le premier accord de partenariat révisé sera signé avec l'UIT à l'automne 2012.</p>

³ Également proposé sous les orientations stratégiques 2 et 4.

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(p) Organiser des consultations avec les partenaires des Nations Unies dans le cadre des processus BCP/PNUAD	<p>EN COURS</p> <p>L'UNESCO est membre des équipes de pays des Nations Unies dans tous les pays et est représentée dans toutes les équipes régionales du GNUD.</p> <p>L'UNESCO est résolue à prendre part aux processus de déploiement des BCP/PNUAD au cours de l'exercice biennal, notamment par le biais de la formule des 2 % prévue dans le 36 C/5 pour la programmation conjointe par pays. L'UNESCO reste un partenaire actif de la mise en œuvre des produits appropriés des BCP/PNUAD et autres processus équivalents en cours.</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'UNESCO participe au déploiement et à la mise en œuvre des BCP/PNUAD en tant que membre des équipes de pays des Nations Unies, ainsi qu'à l'assurance qualité des PNUAD en tant que membre des équipes régionales du GNUD.</p> <p>L'UNESCO prend part aux processus de déploiement des PNUAD en cours cette année, et continue à cette fin de consacrer des fonds au renforcement des bureaux hors Siège.</p>
(q) Préciser la répartition des tâches entre les initiateurs de l'EPT	<p>EN COURS 2012</p> <p>La nouvelle architecture proposée pour l'EPT, qui implique une coopération plus étroite et une participation accrue des autres initiateurs de l'EPT, devrait servir de base pour cette clarification.</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'UNESCO a mené la réforme du mécanisme de coordination de l'EPT : une première réunion du Comité directeur de l'EPT (7-8 juin 2012) a permis aux représentants de toutes les parties prenantes de l'EPT de s'entendre sur l'élaboration d'une feuille de route pour 2015 ainsi que sur les résultats essentiels de la réunion mondiale sur l'EPT de 2012 (Paris, novembre 2012). D'autres précisions figurent dans le document 190 EX/7 Parties I et II.</p>
(r) Élaborer une nouvelle politique en matière de ressources humaines	<p>ACHEVÉE</p> <p>Une nouvelle politique en matière de ressources humaines a été approuvée par le Conseil exécutif (186 EX/25) et la Conférence générale (36 C/40).</p>	<p>ÉLABORATION DE LA POLITIQUE – ACHEVÉE À LA 189^e SESSION</p> <p>MISE EN ŒUVRE – EN COURS</p> <p>Un rapport spécifique sur la mise en œuvre de la politique en matière de ressources humaines est présenté à la 190^e session du Conseil exécutif.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(s) Améliorer les systèmes informatiques pour appuyer la planification, la mise en œuvre et l'établissement des rapports afférents au programme	<p>EN COURS 2012</p> <p>La mise en œuvre d'un outil de gestion des contrats basé sur les flux de travail au Siège, ainsi que dans les unités hors Siège et les instituts, a commencé. Cet outil sera étendu à la gestion des voyages et à d'autres besoins fonctionnels de l'Organisation.</p> <p>Il est prévu d'élaborer un plan de continuité opérationnelle en tenant compte des aspects essentiels concernant la sécurité informatique et la reprise après sinistre.</p> <p>Il est prévu de développer un réseau unifié de communication utilisant la technologie VOIP (protocole de téléphonie vocale sur Internet) afin de réduire le coût global des communications, d'améliorer les services de visioconférence et d'audioconférence et de contribuer au renforcement des activités et processus opérationnels au Siège et hors Siège.</p> <p>ACHEVÉE</p> <p>Installation du Business Warehouse SAP pour le reporting d'informatique décisionnelle par le biais de rapports analytiques et de tableaux de bord. Une stratégie informatique sera élaborée pour appuyer les orientations stratégiques de la gestion des connaissances et des systèmes d'information.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Des progrès ont été accomplis dans l'harmonisation des outils informatiques au sein de l'Organisation ainsi qu'en matière de réduction du coût des achats dans ce domaine (y compris en ce qui concerne les impressions). En outre, de nouveaux outils ont été mis au point, notamment : un outil de gestion des contrats, un outil de recrutement en ligne, un tableau de bord destiné aux attachés d'administration permettant de simplifier l'établissement des rapports et la prise de décision, divers outils de conférence, ainsi qu'une mise à jour de SAP (<i>System Applications and Products</i>). L'évaluation de l'outil et du processus de correspondance est achevée et son application est dans l'attente de l'approbation du financement.</p> <p>Plusieurs autres projets informatiques sont en cours : essai pilote du système intégré de gestion des coûts de personnel, perfectionnement en cours de l'outil de planification des voyages, caractérisation des flux de travail RH.</p>
(t) Rationaliser les systèmes de gestion financière	<p>EN COURS</p> <p>Les procédures sont régulièrement réexaminées afin d'identifier et d'éliminer les goulets d'étranglement administratifs.</p> <p>Des politiques financières sont élaborées en vue de renforcer le cadre global de contrôle interne et répercutées dans les modifications apportées au système d'information.</p>	<p>EN COURS</p> <p>La Directrice générale a décidé de regrouper les unités administratives des services centraux au Siège. Les économies découlant de cette réforme sont de l'ordre de sept postes et représentent entre 1,5 et 1,9 million de dollars par exercice biennal.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
	Mise en place d'un portail unifié d'accès à l'ensemble des systèmes d'informatique de gestion (applications et données sous-jacentes) à partir du Siège et des bureaux hors Siège.	Des politiques financières sont élaborées en vue de renforcer le cadre global de contrôle interne et répercutées dans les modifications apportées au système d'information. Les procédures sont régulièrement réexaminées afin d'identifier et d'éliminer les goulets d'étranglement administratifs. S'agissant de la rationalisation de la gestion financière pour la mise en œuvre de projets extrabudgétaires, d'autres précisions figurent dans les documents 190 EX/28 et 190 EX/INF.5
2. Orientation stratégique 2 : Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain		
(a) Assurer la cohérence stratégique	<p>EN COURS Décision 187 EX/33 et résolution 36 C/107</p> <p>Plusieurs aspects de la réforme du dispositif hors Siège (voir le document 187 EX/33) répondent à cette préoccupation :</p> <p>constitution de bureaux régionaux multisectoriels avec délégation de pouvoirs dans leurs régions respectives, notamment pour le contrôle des structures subsidiaires au niveau des pays en matière de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes ainsi que de gestion financière et d'administration du personnel ;</p> <p>clarification de la voie à suivre par les bureaux régionaux multisectoriels pour rendre compte à l'ADG ou au directeur du service central concerné au Siège de l'utilisation des ressources décentralisées (personnel et programmes) et de l'obtention des principaux résultats escomptés aux niveaux sectoriel et intersectoriel qui ont été définis pour la région ;</p> <p>mise en place d'une fonction régionale pour la coordination globale des activités de l'UNESCO dans la région Afrique. Cette fonction sera exécutée par le Département Afrique ;</p> <p>des examens périodiques, par l'Équipe de direction et ses comités, de la mise en œuvre des programmes au bénéfice de l'Afrique constituent un outil primordial de partage de</p>	<p>EN COURS</p> <p>Dans le cadre du suivi de la feuille de route, tous les bureaux hors Siège ont été priés de préparer des documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) pour les pays relevant de leur compétence. À ce jour, des UCPD portant sur 29 pays ont été rédigés et publiés, et 10 autres UCPD en sont à différents stades d'élaboration. Ce processus est attentivement suivi et coordonné par le Bureau de la planification stratégique, qui fournit également conseils et appui technique en coordination avec les secteurs de programme et les bureaux régionaux.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
	<p>l'information et d'amélioration de la coordination des activités au niveau régional ;</p> <p>accent mis sur les rôles de coordination et de contrôle dévolus au Siège dans les domaines de la planification, du suivi et de l'évaluation ;</p> <p>la généralisation prévue des documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) par tous les bureaux hors Siège de l'UNESCO renforcera l'optique d'une programmation axée sur les pays, améliorant ainsi la cohérence et la coordination avec les partenaires ;</p> <p>l'UNESCO prend une part active à l'ensemble des principaux mécanismes de coordination des politiques des Nations Unies, notamment aux niveaux mondial/interinstitutions et régional, ainsi qu'au niveau des pays</p>	
(b) Définir les responsabilités, les rôles et les résultats escomptés de toutes les entités de l'Organisation, y compris des instituts de catégorie 1	<p>EN COURS Décision 187 EX/33 et résolution 36 C/107</p> <p>Le cadre d'obligation redditionnelle prévu pour le dispositif hors Siège réformé (voir les documents 187 EX/33 et 36 C/27) définit clairement les rôles, les responsabilités et les fonctions des nouvelles structures hors Siège.</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'évaluation des instituts UNESCO de catégorie 1 pour l'éducation est en cours, une attention particulière étant portée à la cohérence du programme, à la durabilité financière et à la rationalisation de l'administration et de la gouvernance, ainsi qu'à une définition claire des rôles et des responsabilités.</p> <p>La mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège en Afrique se poursuit en redéfinissant les rôles des deux Bureaux régionaux à Nairobi et à Dakar conformément au cadre d'obligation redditionnelle prévu dans les documents 187 EX/33 et 36 C/27.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(c) Clarifier les liens hiérarchiques au sein du nouveau dispositif hors Siège et actualiser les tableaux de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle ⁴	<p>EN COURS Décision 187 EX/33 et résolution 36 C/107</p> <p>Le cadre d'obligation redditionnelle prévu pour le dispositif hors Siège réformé (voir les documents 187 EX/33 et 36 C/27) définit clairement les liens hiérarchiques entre les différents niveaux au Siège et hors Siège.</p> <p>L'efficacité des structures hiérarchiques révisées sera évaluée à la fin de l'exercice biennal 2012-2013.</p>	<p>EN COURS</p> <p>La réforme du dispositif hors Siège est en cours d'application comme indiqué dans le document 190 EX/31, et les deux premiers bureaux régionaux (Dakar et Nairobi) entreront en service le 1^{er} octobre 2012. Une révision des liens hiérarchiques existants, notamment pour ce qui est de la délégation de pouvoirs et de l'obligation redditionnelle, est en cours d'élaboration à cette fin, de façon à faire concorder au mieux et avec la plus grande efficacité les objectifs de programme, les ressources disponibles et l'efficacité de l'exécution aux niveaux régional et national. Les bureaux régionaux exerceront, comme décidé par la Conférence générale et le Conseil exécutif (187 EX/33 et 36 C/27) une fonction de supervision à l'égard des entités nationales (bureaux, bureaux de projet et desks nationaux).</p>
(d) Renforcer la coordination et la synergie entre le Siège et le dispositif hors Siège	<p>EN COURS Décision 187 EX/33 et résolution 36 C/107</p> <p>La réforme du dispositif hors Siège établit des voies hiérarchiques directes et simplifiées vers l'ADG du secteur de programme concerné s'agissant des questions de programme, permettant ainsi d'améliorer la coordination et la recherche de synergies.</p> <p>La fonction régionale mise en place pour la coordination globale des activités de l'UNESCO dans la région Afrique prévoit également la fourniture d'un appui technique cohérent et opportun par le Siège.</p> <p>Les directeurs des bureaux régionaux multisectoriels participeront par téléconférences aux examens périodiques, menés par l'Équipe de direction, des performances du programme dans leur région.</p>	<p>EN COURS</p> <p>De nouveaux outils d'information et de communication ont été mis en place afin d'améliorer la communication et la coordination des activités entre les différents bureaux hors Siège ainsi qu'entre les bureaux hors Siège et le Siège. La nouvelle plate-forme en ligne Yammer destinée aux chefs de bureau et aux directeurs, ainsi que le futur espace virtuel « Unescommunauté », renforceront la communication et la coordination. En outre, des réunions vidéo et audio se tiennent déjà périodiquement avec les bureaux hors Siège.</p>

⁴ Également proposé au titre de l'orientation stratégique 3.

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(e) Assurer un processus d'évaluation continu de la réforme du dispositif hors Siège	<p>EN COURS Décision 187 EX/33 et résolution 36 C/107</p> <p>La résolution 35 C/82, dans son paragraphe 10 (Critères fondamentaux révisés d'une mise en œuvre rationnelle de la décentralisation), dispose que les entités hors Siège seront soumises à des évaluations et à des audits réguliers par IOS. Le programme de travail d'IOS pour le 36 C/5 prévoit un certain nombre d'audits et d'évaluations des entités hors Siège.</p> <p>Le processus de mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège sera évalué d'ici à la fin de l'exercice biennal couvert par le 36 C/5, préalablement à un examen et une évaluation complets de l'impact de la réforme après qu'elle sera devenue pleinement opérationnelle.</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'évaluation de la réforme du dispositif hors Siège est prévue pour la fin de l'exercice biennal couvert par le 36 C/5.</p>
(f) Fournir les qualifications et compétences professionnelles requises	<p>EN COURS Décision 187 EX/33 et 37 CG</p> <p>La réforme du dispositif hors Siège prévoit une hausse du nombre des postes du cadre organique décentralisés financés au titre du Programme ordinaire, de même qu'une augmentation sensible du niveau d'expertise.</p> <p>Conformément au plan d'action de la Stratégie relative aux ressources humaines, un plan complet de déploiement et de rotation du personnel, s'appuyant sur les nouvelles politiques de HRM, est actuellement mis en place pour contribuer à la mise en œuvre réussie de la réforme du dispositif hors Siège.</p> <p>Le plan fait l'objet d'ajustements compte tenu des réalités financières actuelles.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Un plan de dotation en effectifs détaillé a été élaboré pour les Bureaux de Dakar et Nairobi ; le redéploiement du personnel est en cours et devrait s'achever d'ici à la fin de septembre 2012.</p>
(g) Créer des plates-formes régionales d'appui	<p>EN COURS Décision 187 EX/33 et résolution 36 C/107</p> <p>Le nouveau dispositif hors Siège prévoit la création d'une plate-forme régionale d'appui dans chaque région afin de fournir des capacités et un soutien accrus en termes d'administration, de finances, de technologies de l'information et de ressources humaines, et d'améliorer l'efficacité de la coordination entre le Siège et le dispositif hors Siège.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Le mandat spécifique concernant la plate-forme d'appui administratif qui doit être établie à Addis-Abeba a été élaboré.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(h) Inclure dans la nouvelle stratégie relative aux ressources humaines les dispositions nécessaires pour appuyer la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège	ACHEVÉE Diverses mesures sont incluses dans la stratégie RH approuvée par la Conférence générale (36 C/40).	ACHEVÉE
(i) Fournir une estimation détaillée du coût de la réforme du dispositif hors Siège	EN COURS Décision 187 EX/33 et 37 CG La proposition soumise au Conseil exécutif à sa 187 ^e session contenait une estimation détaillée du coût de la première phase (Afrique), couvrant les deux premières années de la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège. L'estimation est en train d'être revue compte tenu des difficultés financières actuelles.	EN COURS Les coûts de la première phase de la réforme du dispositif hors Siège sont en cours de révision compte tenu de la situation financière actuelle.
(k) Élaborer un plan de mise en œuvre détaillé pour la réforme hors Siège	EN COURS Une feuille de route portant sur la première phase de la mise en œuvre (Afrique) a été soumise à l'examen du Conseil exécutif à sa 187 ^e session et a été approuvée par la Directrice générale. Il sera procédé aux ajustements nécessaires eu égard à la situation financière actuelle.	EN COURS La première phase de la réforme du dispositif hors Siège, actuellement mise en œuvre, comprend la création de deux nouveaux bureaux PCPD nationaux (Soudan du Sud et Côte d'Ivoire), l'établissement des deux premiers bureaux multisectoriels régionaux (Dakar et Nairobi), la préparation de la plate-forme d'appui administratif et financier (Addis-Abeba) et les changements à apporter aux bureaux multipays concernés, y compris la suppression progressive du Bureau national à Burundi, ainsi que l'expansion de l'antenne de l'UNESCO en Angola.

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(l) Formuler des stratégies axées sur les résultats pour tous les bureaux aux fins de conformité stratégique et programmatique	<p>EN COURS 2013</p> <p>Les documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) donnent un aperçu, axé sur les résultats, de l'action actuelle et prévue de l'UNESCO dans un pays donné.</p> <p>Des ateliers et des formations RBM ont été organisés au cours des dernières années au Siège et hors Siège. La réforme fournira un contexte favorable pour intensifier ces efforts hors Siège.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Le rapport annuel EX/4 contient une évaluation stratégique des principaux résultats obtenus, des difficultés rencontrées et des enseignements tirés au niveau des bureaux hors Siège. Il contient également une brève évaluation de la contribution des bureaux aux activités et à la programmation conjointe par pays des équipes de pays des Nations Unies.</p> <p>Des efforts ont été déployés en vue de renforcer les capacités institutionnelles en matière de gestion axée sur les résultats et d'accentuer ainsi la priorité donnée aux résultats au sein de l'Organisation. Afin de garantir une compréhension commune de l'approche de la RBM de l'UNESCO et d'en assurer la cohérence, des formations et des ateliers de renforcement des capacités ont été organisés, conformément aux orientations stratégiques, aux politiques et aux priorités définies.</p> <p>Des cours d'initiation à la RBM ont été dispensés aux délégations permanentes et aux membres du personnel de l'UNESCO. Un atelier RBM spécialement destiné aux responsables a été mis en place pour améliorer la qualité des rapports fondés sur des données factuelles et axés sur les résultats.</p> <p>Dans le prolongement des séances de formation, une aide a été apportée pour la formulation de plans de travail et autres documents relatifs au programme. Onze plans de travail du 36 C/5 (Programme ordinaire et projets extrabudgétaires) ont été examinés par les responsables afin d'améliorer leur orientation vers les résultats.</p>
(m) Enrichir le fichier des consultants	<p>EN COURS</p> <p>HRM et BFC collaboreront avec les bureaux hors Siège en vue de constituer des fichiers au niveau régional.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Des fichiers sont actuellement constitués dans plusieurs bureaux hors Siège.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(n) Mieux exploiter l'expertise et les capacités des instituts et centres de catégories 1 et 2	<p>EN COURS</p> <p>La mise en œuvre concrète de la réforme du dispositif hors Siège s'appuiera sur une meilleure synergie entre les bureaux hors Siège, les instituts/centres de catégories 1 et 2, ainsi que les chaires UNESCO, tant au niveau régional que national.</p> <p>Les secteurs de programme continueront à assurer le suivi et à rendre compte au Conseil exécutif de la façon dont les instituts et les centres de catégories 1 et 2 contribuent à atteindre les résultats de l'UNESCO.</p> <p>L'intégration des instituts et des centres de catégories 1 et 2 au programme de travail des secteurs de programme est assurée par la participation aux réunions annuelles de leurs organes directeurs et par l'élaboration conjointe des plans de travail.</p> <p>Des stratégies sectorielles pour les instituts et centres de catégorie 2 ont été conçues par le Programme hydrologique international, par le Comité du patrimoine mondial et par le Secteur de l'éducation comme moyen de renforcer la cohérence, la coordination et l'impact du programme.</p> <p>Le Comité de gestion du programme (PMC) a examiné les recommandations découlant des audits d'IOS concernant les instituts et centres de catégorie 2 et le cadre de gestion du programme des chaires UNESCO lors de sa réunion du 31 janvier 2012.</p>	<p>EN COURS</p> <p>La nécessité d'une meilleure coordination/collaboration avec les instituts de l'UNESCO a été débattue au cours des réunions organisées par BFC avec les directeurs de bureau hors Siège, et il appartient à ces derniers, dans la nouvelle structure, de veiller à ce que ces instituts soient exploités au mieux dans leur région/pays.</p> <p>L'évaluation des instituts de catégorie 1 pour l'éducation est en cours et donnera lieu à des recommandations visant à améliorer la collaboration entre l'UNESCO et ses instituts.</p> <p>D'autres précisions concernant les instituts de catégorie 2 figurent dans le document 190 EX/18.</p>
(o) Tirer parti de l'expérience acquise dans le cadre du Fonds pour la coopération Sud-Sud et renforcer la collaboration avec le Fonds du PNUD pour la coopération Sud-Sud	<p>EN COURS</p> <p>La coopération Sud-Sud est promue dans l'ensemble de l'Organisation, l'accent étant mis en particulier sur les pays à revenu intermédiaire intéressés par le développement de ce mode de coopération internationale.</p> <p>Cette action sera intégrée dans les plans de travail pour 2012-2013 à la fin de 2011.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Une nouvelle initiative a été lancée en Angola, où l'UNESCO collabore étroitement avec les autorités à l'élaboration d'un programme de pays global qui sera financé par des fonds constitués au profit du donateur. L'élaboration de ce programme et ses modalités d'application au niveau national bénéficieront de la coopération directe Sud-Sud entre le Brésil et le Bureau de l'UNESCO à Brasilia d'une part, et l'Angola d'autre part.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(p) Mise en place d'une fonction de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances dans le cadre du nouveau dispositif hors Siège	<p>EN COURS Décision 187 EX/33</p> <p>Dans la nouvelle structure régionale multisectorielle du dispositif hors Siège, un certain nombre de postes ont été prévus pour assurer les fonctions d'évaluation, de suivi et de gestion de l'information et des connaissances.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Ces fonctions apparaissent dans la présentation de la dotation en effectifs prévue comme faisant partie intégrante des nouveaux bureaux régionaux. Ces postes seront pourvus grâce au redéploiement d'effectifs du Siège en raison des contraintes financières.</p>
(q) Promouvoir l'autoévaluation et en faire une partie intégrante de la gestion du programme	<p>EN COURS</p> <p>Des principes directeurs et des supports de formation en matière d'autoévaluation seront mis au point par IOS.</p>	<p>EN COURS</p> <p>La mise au point de principes directeurs et de supports de formation en matière d'autoévaluation a été reportée mais figure toujours dans le programme de travail à long terme.</p>
(r) Réviser la politique de l'UNESCO en matière d'évaluation pour que l'établissement de rapports de fin d'autoévaluation soit obligatoire pour tous les projets extrabudgétaires	<p>EN COURS</p> <p>La politique actuelle de l'UNESCO en matière d'évaluation (176 EX/27) sera révisée en conséquence, de même que les dispositions du Manuel administratif de l'Organisation, qui seront mises à jour pour tenir compte de ce changement.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Une politique révisée en matière d'évaluation sera présentée en 2014 pour tenir compte du cycle de huit ans du C/4.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
3. Orientation stratégique 3 : Renforcer la participation au système des Nations Unies		
<p>(a) Renforcer davantage la participation aux processus conjoints de planification et de mise en œuvre des Nations Unies et, notamment, harmoniser les pratiques de gestion</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'UNESCO prend une part active à l'ensemble des principaux mécanismes de coordination des Nations Unies pour la planification conjointe, notamment aux niveaux mondial/interinstitutions et régional, ainsi qu'au niveau des pays. La Directrice générale participe régulièrement aux réunions du CCS et du Groupe consultatif du GNUD au niveau des chefs de secrétariat (13 organisations membres seulement). L'UNESCO occupe actuellement la Vice-Présidence du GNUD après avoir présidé le Groupe consultatif du GNUD au niveau des SSG/ADG.</p> <p>S'agissant de la programmation conjointe des Nations Unies par pays, l'Organisation continue, dans le cadre du 36 C/5, de réserver 2 % des crédits alloués aux activités de chaque grand programme pour soutenir la participation de l'UNESCO aux BCP/PNUAD et exercices équivalents.</p> <p>L'UNESCO est résolue à prendre part aux processus de déploiement des BCP/PNUAD au cours de l'exercice biennal, notamment par le biais de la formule des 2 % prévue dans le 36 C/5 pour les processus de programmation conjointe des Nations Unies par pays. L'UNESCO reste un partenaire actif de la mise en œuvre des BCP/PNUAD et autres processus équivalents en cours.</p> <p>La formation assurée par BSP et BFC concernant la réforme du système des Nations Unies et la participation aux activités conjointes à l'échelle du système sera maintenue.</p> <p>En ce qui concerne plus particulièrement l'harmonisation des pratiques de gestion, l'UNESCO copréside le réseau du GNUD concerné et contribue de manière active à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques à cet égard.</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'UNESCO prend une part active à l'ensemble des principaux mécanismes de coordination des Nations Unies pour la planification conjointe, notamment aux niveaux mondial/interinstitutions et régional, ainsi qu'au niveau des pays.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau mondial, la Directrice générale participe régulièrement aux réunions du Conseil des chefs de secrétariat (CCS) et du Groupe consultatif du GNUD au niveau des chefs de secrétariat. Elle a en outre été chargée par le Secrétaire général de l'ONU d'entreprendre, en collaboration avec le Directeur exécutif de l'UNFPA, l'examen des activités et des pratiques du CCS d'ici à la mi-2013. • L'UNESCO assure actuellement la Vice-Présidence du GNUD après avoir présidé le Groupe consultatif du GNUD au niveau des SSG/ADG. Dans le cadre de ces fonctions, l'UNESCO supervise actuellement l'examen interinstitutions des modes de financement existants pour appuyer le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies, comme demandé par l'ECOSOC, ainsi que du Guichet de financement élargi du F-OMD. • L'UNESCO copréside également le groupe de travail interinstitutions sur les opérations commerciales et de financement conjointes, chargé entre autre de conduire l'harmonisation des pratiques de gestion au sein du système des Nations Unies. • L'UNESCO continue à diriger, aux côtés de l'UIT, la Commission « Le large bande au service du développement numérique » et de présider en alternance le Groupe des Nations Unies sur la société de l'information. L'Organisation a joué un rôle moteur dans la

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
		<p>réalisation de six des 18 objectifs thématiques, parmi lesquels l'apprentissage en ligne, les TIC pour les sciences, la liberté d'expression, et la dimension éthique de la société de l'information.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau régional, l'UNESCO continue à prendre part aux travaux des équipes régionales du GNUM, y compris des groupes de soutien par les pairs. La participation en personne de représentants de l'UNESCO aux réunions s'est parfois heurtée aux restrictions budgétaires. <p>L'UNESCO continue, dans le cadre du 36 C/5, de réserver 2 % des crédits alloués aux activités de chaque grand programme pour soutenir la participation de l'UNESCO aux BCP/PNUAD et exercices équivalents, et elle décentralise des fonds au terme d'une procédure d'examen des demandes soumises par les bureaux hors Siège. Les demandes de financement sont examinées par BSP, en coordination avec l'allocation de fonds de renforcement de BFC.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(b) Faire rapport sur la participation de l'UNESCO aux mécanismes de coordination des Nations Unies et à la collaboration interinstitutionnelle	<p>EN COURS</p> <p>La Directrice générale a récemment fait rapport sur ce point dans une série de documents, dont les documents 186 EX/INF.22 – Rapport de la Directrice générale sur l'UNESCO et la réforme des Nations Unies, en particulier les efforts et les défis au regard de la cohérence du système des Nations Unies – et 187 EX/17 Partie II relatif à l'alignement du cycle de programmation de l'Organisation sur l'Examen quadriennal complet. Elle continuera de rendre compte de tous les aspects de la participation de l'UNESCO aux mécanismes de coordination des Nations Unies.</p> <p>Par le document EX/4, la Directrice générale informe en outre régulièrement (chaque année) les organes directeurs des contributions des bureaux hors Siège aux travaux des équipes de pays des Nations Unies ainsi qu'aux exercices de programmation conjointe par pays (voir 186 EX/4 Partie I Add.).</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'UNESCO s'est vu confier le rôle de chef de file en ce qui concerne un certain nombre de mécanismes et d'opérations de coordination interinstitutions à l'échelon mondial, comme (i) l'initiative pour l'éducation du Secrétaire général de l'ONU ; (ii) la mise en œuvre des recommandations relatives à la science formulées par le Groupe de haut niveau sur la viabilité mondiale du Secrétaire général de l'ONU ; (iii) la Vice-Présidence du Groupe des Nations Unies pour le développement ; (iv) la coprésidence de deux groupes de travail du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE) chargés de l'évaluation des activités normatives et de l'élaboration de normes d'évaluation révisées ; (v) la coprésidence du groupe de travail interinstitutions sur les opérations commerciales et de financement conjointes ; (vi) la qualité de membre du Conseil d'administration de l'École des cadres du système des Nations Unies par désignation du Secrétaire général de l'ONU.</p> <p>À l'échelon des pays, l'UNESCO assure fréquemment la direction des groupes sur l'éducation et la communication des équipes de pays des Nations Unies.</p>
(c) Définir avec précision le rôle des bureaux de liaison	<p>ACHEVÉE</p> <p>La Directrice générale a publié une Note ivoire en date du 7 décembre 2011 qui définit précisément le rôle, les responsabilités, les fonctions et les objectifs des bureaux de liaison de l'UNESCO, ainsi que leurs rattachements hiérarchiques.</p>	<p>ACHEVÉE</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(d) Mettre en place un mécanisme de communication pour fournir aux États membres des informations sur l'activité des Bureaux de liaison de New York et Genève	<p>EN COURS 190 EX</p> <p>Les États membres seront régulièrement tenus informés de l'activité des bureaux de liaison dans les rapports écrits et oraux de la Directrice générale.</p> <p>Des synthèses de leurs activités et résultats, axées sur les informations à caractère stratégique, figureront dans les rapports établis en fin d'année par la Directrice générale sur l'exécution du programme adopté par la Conférence générale, dans la série des documents EX/4.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Les États membres seront régulièrement tenus informés de l'activité des bureaux de liaison dans les rapports écrits et oraux de la Directrice générale.</p>
(e) Mettre en œuvre des politiques de mobilité géographique et interinstitutionnelle ainsi qu'une nouvelle politique en matière de gestion des ressources humaines	<p>EN COURS</p> <p>Les mesures prévues dans la stratégie relative aux ressources humaines sont notamment les suivantes : actualiser et mettre en œuvre la Politique de mobilité géographique et améliorer la mobilité interinstitutionnelle.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Une Politique de mobilité actualisée est en cours d'élaboration et prévoit la création d'un Comité d'examen de la mobilité (calendrier : premier trimestre de 2013). Entre-temps, les décisions en la matière ont été prises au cas par cas, selon les besoins, en faisant correspondre les fonctions avec les compétences des membres du personnel.</p> <p>Au 30 juin 2012, le ratio hors Siège/Siège des postes relevant du Programme ordinaire était de 36/64, c'est-à-dire identique à son niveau de référence dans le 36 C/5. La proposition de supprimer 37 postes du Programme ordinaire au Siège, formulée lors de l'examen des postes vacants en juin 2012, améliorerait d'un point le ratio hors Siège/Siège, pour atteindre 37/63 comparé à l'objectif de 40/60.</p> <p>La mobilité se poursuit, notamment pour soutenir la réforme du dispositif hors Siège en Afrique. Au total, 49 mouvements ont été recensés entre juin 2011 et juin 2012 (11 depuis le Siège, 23 d'un bureau hors Siège à un autre et 15 d'un bureau hors Siège vers le Siège).</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(f) Dresser la liste des compétences requises pour les postes de coordonnateurs résidents des Nations Unies	<p>EN COURS</p> <p>HRM participe à un « groupe de travail » chargé de définir un nouveau One80 (outil de développement des compétences) pour les membres des équipes de pays des Nations Unies, sous la responsabilité du Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents.</p> <p>HRM participe également à un autre groupe de travail (sous l'égide du même organe que ci-dessus) chargé de fournir des précisions sur le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents au sein du système des Nations Unies.</p> <p>Un Centre d'évaluation UNESCO pour le développement a été mis au point en tenant compte des mêmes compétences managériales que pour le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents des Nations Unies.</p> <p>Les formations aux compétences managériales non techniques ont été élaborées (12).</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'UNESCO continue à participer pleinement aux travaux du groupe de travail interinstitutions sur le réseau de coordonnateurs résidents, chargé de définir les profils de compétences et de capacités des coordonnateurs résidents.</p>
(g) Améliorer la coordination au Siège	<p>EN COURS</p> <p>Il a été donné suite à cette recommandation, notamment par la création de Comités de direction qui sont désormais pleinement opérationnels et servent de points de coordination pour toutes les questions relatives au programme et à la gestion et pour la participation de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies.</p>	<p>EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(h) Proposer des possibilités de formation aux membres du personnel de l'UNESCO afin qu'ils puissent rejoindre le corps des coordonnateurs résidents et des représentants résidents des Nations Unies	<p>EN COURS</p> <p>HRM soutient la participation des membres du personnel aux formations pertinentes organisées par l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin. L'UNESCO est également membre du Conseil d'administration de l'École des cadres et peut donc peser sur les formations et contenus proposés.</p> <p>L'UNESCO contribue à mettre au point et à dispenser des séances de formation à l'intention des nouveaux coordonnateurs résidents des Nations Unies, notamment pour les séances axées sur ses domaines de compétence.</p>	<p>EN COURS</p> <p>HRM soutient la participation des membres du personnel aux formations pertinentes organisées par l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin, concernant par exemple les compétences de direction des hauts responsables du système des Nations Unies et des équipes de pays des Nations Unies. Cependant, en raison de la situation financière de l'Organisation, on n'a pas alloué de fonds à la formation au sein de l'UNESCO en 2012-2013.</p> <p>L'UNESCO contribue également à mettre au point deux formations spécifiques dans le cadre de l'initiative Unis dans l'action : la première, intitulée STEPS (<i>Skills and Tools for Effective Program Support</i>), vise à améliorer les compétences et les instruments en vue d'appuyer efficacement le programme, et la seconde, intitulée OMS (<i>Operations Management Skills</i>), vise à améliorer les compétences en gestion opérationnelle. Ces deux formations s'inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies sur le terrain.</p>
4. Orientation stratégique 4 : Renforcer la gouvernance		
(a) Établir un cadre d'obligation redditionnelle pour les relations entre les organes directeurs et le Secrétariat	<p>EN COURS 190 EX et 37 CG</p> <p>Suite à l'adoption par la Conférence générale des propositions sur le suivi de l'Évaluation externe indépendante, la Directrice générale présentera au Conseil exécutif, à sa 190^e session, un rapport concernant l'élaboration d'un cadre qui sera ensuite transmis à la Conférence générale à sa 37^e session. Ce rapport s'appuiera sur les discussions tenues à ce sujet au sein des organes directeurs ces dernières années et prendra également en considération d'autres aspects connexes examinés en parallèle dans le contexte du suivi de l'Évaluation externe indépendante.</p>	<p>EN COURS</p> <p>La Directrice générale soumet au Conseil exécutif, à sa 190^e session, un rapport sur ce sujet (voir ci-joint l'annexe II).</p> <p>Une étude en cours (voir le point 34 sur la feuille de route) analyse les pratiques de plusieurs organismes intergouvernementaux et identifie les aspects qui nuisent à l'efficacité.</p> <p>Les progrès accomplis en ce qui concerne les procédures formelles d'obligation redditionnelle découlent des divers efforts déployés pour améliorer la qualité des rapports EX/4 et C/3, de même que la réalisation d'autres axes stratégiques mentionnés dans l'Évaluation externe indépendante, tels que :</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
		<p>(i) le perfectionnement de la RBM (voir l'orientation stratégique 1) et de SISTER, rendu plus accessible aux États membres ; (ii) l'institution à titre expérimental du Groupe préparatoire ad hoc du Conseil exécutif contribuant à l'évaluation du travail du Secrétariat ; (iii) les mesures prises en vue d'éviter la répétition des débats ; (iv) la tenue régulière de réunions entre les chefs des trois organes directeurs (voir la décision 189 EX/11).</p> <p>Les progrès accomplis concernant les voies de dialogue semi-officielles découlent de : (i) l'augmentation du nombre de séances d'information et d'orientation destinées aux délégations permanentes sur des sujets spécifiques, entre les sessions du Conseil exécutif ; (ii) la réorganisation du site Web de l'UNESCO consacré aux États membres et aux commissions nationales.</p>
(b) Créer un mécanisme de suivi pilote pour identifier les obstacles et améliorer l'interaction entre les organes directeurs et le Secrétariat	<p>EN COURS</p> <p>Suite à l'adoption par la Conférence générale des propositions sur le suivi de l'Évaluation externe indépendante, la Directrice générale tient des discussions avec les présidentes de la Conférence générale et du Conseil exécutif sur la meilleure façon de faire avancer cette proposition.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Après avoir consulté les présidentes de la Conférence générale et du Conseil exécutif, la Directrice générale a proposé un mécanisme (189 EX/11) qui a été approuvé à la 189^e session du Conseil exécutif (décision 189 EX/11, paragraphe 8). Deux réunions se sont tenues dans le cadre des réunions régulières instaurées entre les chefs des trois organes de l'UNESCO.</p>
(c) Soumettre de nouvelles initiatives pertinentes aux organes directeurs, s'il y a lieu et dans le cadre de leurs prérogatives	<p>EN COURS</p> <p>Le Secrétariat continuera de respecter les règles qui régissent les relations entre les trois organes de l'UNESCO et continuera de faire part au Conseil des nouvelles initiatives avant d'agir. Toutefois, dans des circonstances qui exigeraient que des mesures soient prises rapidement, le Conseil pourrait souhaiter adopter des arrangements analogues à ceux qu'il a arrêtés par sa décision 186 EX/17 (paragraphe 38), pour la tenue de consultations conformément aux dispositions de l'article 59 de son Règlement intérieur.</p>	<p>EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(d) Tirer davantage parti des réunions d'information	<p>ACHEVÉE</p> <p>Des calendriers hebdomadaires des réunions d'information sont désormais établis depuis 2010. Des séminaires d'orientation ont également été lancés à l'intention des nouveaux délégués permanents auprès de l'UNESCO.</p>	<p>ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL</p> <p>Depuis la 189^e session du Conseil exécutif, huit réunions d'information à l'intention des délégués permanents ont eu lieu. En outre, deux débats thématiques ont été organisés entre le Secrétariat et les délégués permanents auprès de l'UNESCO.</p>
(e) Convocation par le président d'une session extraordinaire d'une demi-journée, s'il y a lieu, pour permettre à la Directrice générale de consulter le Conseil exécutif en vertu de l'article 59 du Règlement intérieur	<p>EN COURS</p> <p>La Directrice générale tiendra compte de cette recommandation et proposera au président du Conseil exécutif de convoquer une session extraordinaire si les questions qui se posent nécessitent de consulter le Conseil avant la session ordinaire suivante, notamment dans le cadre de l'application de l'article 59 du Règlement intérieur du Conseil exécutif, en gardant à l'esprit les incidences financières.</p>	<p>EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION</p>
(f) Examen par la Conférence générale des projets de résolution sans débat général, à moins qu'un tel débat ne soit demandé	<p>ACHEVÉE 187 EX</p> <p>Addendum à l'ordre du jour provisoire révisé de la 36^e session.</p>	<p>ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL</p> <p>La même approche sera proposée pour la 37^e session de la Conférence générale, compte tenu de son succès à la 36^e session.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(g) Présentation par la Directrice générale des décisions des organes directeurs des programmes internationaux et intergouvernementaux et des conventions de l'UNESCO ayant des incidences financières par rapport au C/5 dans un rapport unique	<p>EN COURS 37 CG</p> <p>Un document résumant les incidences financières, le cas échéant, sera soumis à la Conférence générale à sa 37^e session.</p>	<p>EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION</p>
(h) Regrouper la Commission administrative et la Commission du programme et des relations extérieures de la Conférence générale à titre expérimental	<p>EN COURS 37 CG</p> <p>À mettre en œuvre dans le processus de planification de la 37^e session de la Conférence générale en fonction du nombre de points inscrits à l'ordre du jour dont l'examen aura été confié à ces deux commissions.</p>	<p>EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(i) Inscrire dans le Règlement intérieur de la Conférence générale la pratique actuelle des commissions de programme consistant à soumettre en plénière leurs projets de résolution portant amendements du C/4 et/ou du C/5	EN COURS 37 CG À l'étude	EN COURS Il est ressorti de l'examen préliminaire qu'il n'était pas nécessaire d'amender le Règlement intérieur pour appliquer cette recommandation. Le Règlement actuel permet de poursuivre la pratique courante, autrement dit les projets de résolution (DR) concernant un seul grand programme sont renvoyés devant la commission compétente tandis que les DR concernant plusieurs grands programmes sont examinés par la réunion conjointe des commissions (comme cela s'est passé lors des deux dernières sessions) en même temps que les DR portant sur le C/4.
(j) Traduire sous la forme d'un critère de recevabilité la recommandation selon laquelle les projets de résolution ayant des incidences financières doivent préciser l'axe d'action au titre duquel les ressources seront allouées	EN COURS 37 CG À mettre en œuvre d'ici à la 37 ^e session de la Conférence générale dans le cadre des propositions de la Directrice générale au Conseil exécutif (projet de C/2).	EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(k) Organiser les sessions et établir des ordres du jour qui tiennent compte des impératifs liés à la gestion d'un cycle de programmation quadriennal	ACHEVÉE	EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION
(l) Élaborer un programme biennal pour les débats en plénière du Conseil exécutif portant sur des questions thématiques	EN COURS 2012-2013	EN COURS La situation financière actuelle empêche pour le moment d'aller de l'avant en ce qui concerne cette recommandation, étant donné que l'ordre du jour des sessions du Conseil ainsi que le calendrier et le financement des débats thématiques sont en pleine transformation.
(m) Accroître le nombre de points examinés lors des réunions conjointes des Commissions PX et FA	ACHEVÉE Cette action a déjà été mise en œuvre aux 186 ^e et 187 ^e sessions, comme le Conseil l'avait demandé. Elle fait désormais partie des méthodes de travail du Conseil exécutif.	ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL
(n) Proposition par la Directrice générale d'un cadre de contrôle de la qualité des documents du Conseil exécutif, afin de disposer de rapports concis, analytiques et pragmatiques	ACHEVÉE 187 EX Une ébauche de ce cadre sera présentée au Conseil exécutif à sa 187 ^e session.	ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(o) Demander que tous les amendements de fond aux projets de décision soient soumis par écrit	ACHEVÉE 187 EX et au-delà Les présidents des comités et commissions et leurs secrétaires continuent d'appliquer cette pratique, qu'il conviendrait de renforcer et d'appliquer plus strictement.	ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL
(p) Veiller à ce que les projets de décision concernant le C/4 et le C/5 soient approuvés par les commissions respectives du Conseil exécutif avant d'être examinés par le groupe de rédaction	EN COURS 2012-2013 Cette action sera mise en œuvre à compter des sessions au cours desquelles les projets de C/5 et de C/4 seront examinés en 2012-2013.	EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION Les progrès en la matière dépendront des décisions d'organisation concernant le traitement des propositions préliminaires concernant le C/4 et le C/5 à la 190 ^e session du Conseil exécutif.
(q) Adoption par le Conseil exécutif de critères analogues à ceux de la Conférence générale concernant les projets de décision visant à modifier le C/5	EN COURS 2012-2013 Cette action sera mise en œuvre à compter des sessions au cours desquelles le projet de 37 C/5 sera examiné en 2012-2013.	EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(r) Suspendre les travaux du groupe d'experts pour les questions administratives et financières à partir de la 188 ^e session, pendant une période d'essai de deux ans	ACHEVÉE	ACHEVÉE
(s) Créer, à titre expérimental, un groupe ad hoc avec la participation renforcée de l'ensemble des États membres de l'UNESCO pour aider à la préparation des deux commissions plénières du Conseil exécutif à compter de sa 188 ^e session	<p>ACHEVÉE 188 EX</p> <p>Le Conseil exécutif a approuvé le mandat du Groupe par sa décision 188 EX/13.</p> <p>Le Groupe s'est réuni du 1^{er} au 3 février 2012, c'est-à-dire un mois avant le début de la 189^e session du Conseil exécutif.</p>	ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(t) Soumission par la Directrice générale d'un rapport complet sur le cadre d'obligation redditionnelle du Secrétariat de l'UNESCO ainsi que sur ses mécanismes de suivi et d'évaluation	<p>EN COURS 36 CG</p> <p>Un cadre d'obligation redditionnelle de haut niveau est joint en annexe à la Stratégie de gestion des ressources humaines.</p> <p>L'élaboration d'un cadre global d'obligation redditionnelle, incluant une définition de l'obligation redditionnelle et des différentes composantes du système d'obligation redditionnelle de l'UNESCO, a été lancée afin de fournir une vue d'ensemble précise du cadre de supervision et de contrôle interne de l'Organisation.</p>	<p>EN COURS</p> <p>L'UNESCO continue à renforcer son cadre d'obligation redditionnelle selon les bonnes pratiques établies, par la mise en place récente d'une politique anti-fraude ainsi que des rapports annuels et des attestations de responsables concernant le contrôle interne. Les initiatives en place comprennent une politique de communication d'informations financières et des améliorations de la gouvernance informatique, qui sont en cours. Ces mesures seront suivies d'un document global définissant le cadre d'obligation redditionnelle et ses composantes, y compris la gestion axée sur les résultats (ainsi que la budgétisation axée sur les résultats), la politique de contrôle interne de l'UNESCO, le Service d'évaluation et d'audit, le Bureau de l'éthique, le Comité de gestion des risques, le Comité consultatif de surveillance, ainsi que les règles, règlements et procédures requises de l'Organisation.</p>
(u) Mise en place par la Directrice générale d'une équipe pour la gestion du changement	<p>ACHEVÉE</p> <p>La Directrice générale a mis en place un processus graduel de gestion du changement en vue d'accompagner la planification et la mise en œuvre minutieuses des réformes, qu'elle pilote personnellement par le biais de son Équipe de direction (SMT) et d'équipes de travail spécialement créées à cet effet, le DDG s'occupant de la gestion et de la coordination quotidiennes de ce processus en ce qui concerne à la fois l'EEI et la réforme du dispositif hors Siège.</p>	<p>ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL</p>
(v) Mettre au point une évaluation plus complète du C/3	<p>EN COURS</p> <p>Afin d'améliorer encore la qualité des rapports axés sur les résultats, des directives spécifiques relatives à l'établissement de rapports et à la formation sont en cours d'élaboration.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Voir les progrès présentés sous le point 1 (i).</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(w) Aider les États membres dans l'élaboration du rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur la mise en œuvre du C/5	ACHEVÉE Le document 187 EX/16 Partie II contenait un projet de rapport du Conseil exécutif, conforme au modèle de rapport adopté. Par conséquent, les rapports ont été soumis à la Conférence générale à sa 36 ^e session.	ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL
(x) Engager un processus de consultation plus inclusif	ACHEVÉE Des consultations auront lieu pour le cycle 2012-2013 et une refonte sera examinée au cours du prochain exercice biennal.	EN COURS Voir les progrès présentés sous le point 4 (a).
(y) Discuter et convenir de l'information requise pour le contrôle de la gouvernance	EN COURS Des discussions ont lieu actuellement dans le cadre de l'élaboration/examen des principaux documents de planification et rapports de l'Organisation, à savoir les documents C/4, C/5, EX/4-C/3 et le rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur l'exécution du programme.	EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION
(z) Simplifier les informations destinées aux États membres et en améliorer la transparence	EN COURS Le document EX/4 est amélioré progressivement afin de présenter des informations qui se prêtent davantage à une évaluation des résultats de l'Organisation selon le modèle adopté par le Conseil exécutif.	EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(aa) Veiller à ce que les ressources extrabudgétaires soient soumises au même contrôle de la gouvernance que les ressources du Programme ordinaire	<p>EN COURS</p> <p>Telle est déjà la pratique actuelle. Le document 187 EX/6 Partie XII rendait compte des approches adoptées en la matière, en particulier en ce qui concerne le Programme additionnel complémentaire (CAP).</p>	<p>EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION</p>
Orientation stratégique 5 : Élaborer une stratégie de partenariat		
(a) Élaborer un projet de cadre d'action pour les partenariats stratégiques	<p>EN COURS Décision 187 EX/17 Partie IV et 189 EX</p> <p>Les grandes lignes d'un projet de cadre directeur de l'UNESCO pour les partenariats stratégiques ont été soumises à la 187^e session (document 187 EX/17 Partie IV).</p> <p>Une équipe de consultants extérieurs aide le Secrétariat à élaborer le cadre directeur global pour les partenariats stratégiques et les stratégies pour certaines catégories de partenaires.</p>	<p>ACHEVÉE POUR LA 190^e SESSION</p> <p>Pour répondre à la demande du Conseil exécutif, un cadre directeur global pour les partenariats stratégiques sera présenté au Conseil à sa 190^e session (190 EX/21 Partie II). Il comprend une déclaration générale ainsi que des stratégies individuelles concernant la collaboration avec le secteur privé, les donateurs gouvernementaux bilatéraux, les groupes de médias, les ONG, les parlementaires, les écoles associées, les clubs UNESCO et les chaires UNESCO.</p>
(b) Dresser un bilan et procéder à une évaluation de la collaboration de l'UNESCO avec différentes catégories de partenaires	<p>EN COURS</p> <p>En cours pour divers partenaires tels qu'ONG, parlementaires, clubs UNESCO, secteur privé, etc.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Au cours de la période examinée, le reclassement de l'ensemble des ONG partenaires de l'UNESCO selon les deux nouvelles catégories de partenariat définies par les nouvelles Directives (63 en association et 284 en consultation) – soumis au Conseil exécutif à sa 189^e session – a permis de procéder à une évaluation préliminaire de la situation de la coopération actuelle avec les ONG.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(c) Inclure dans le cadre d'action des stratégies distinctes pour chaque catégorie de partenaires comprenant, entre autres, des critères objectifs de sélection, d'approbation et de reconduction des partenariats, des arrangements de financement et d'obligation redditionnelle, ainsi que des critères pour une évaluation périodique	<p>EN COURS Décision 187 EX/17 Partie IV</p> <p>Le cadre directeur pour les partenariats stratégiques sera complété par des stratégies/cadres distincts en vue de la collaboration avec différentes catégories de partenaires. Pour commencer, des stratégies/cadres spécifiques en vue de la collaboration avec le secteur privé et de la coopération avec les ONG seront présentés au Conseil à sa session d'automne (190^e session).</p>	<p>ACHEVÉE POUR LA 190^e SESSION</p> <p>Les stratégies individuelles de collaboration avec les différentes catégories de partenaires, qui font partie intégrante du cadre directeur pour les partenariats stratégiques devant être présenté au Conseil exécutif à sa 190^e session (190 EX/21 Partie II), comprennent, 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 arrangements d'évaluation.</p>
(d) Revoir le mandat et les méthodes de travail du Comité sur les ONG	<p>ACHEVÉE</p> <p>Le nouveau mandat du Comité sur les partenaires non gouvernementaux a été adopté par le Conseil exécutif à sa 188^e session. Ce nouveau mandat prévoit une participation accrue des intervenants extérieurs, des débats thématiques mieux définis et une plus grande implication des jeunes dans la coopération de l'UNESCO avec les ONG.</p>	<p>ACHEVÉE</p>
(e) Mettre en ligne les informations sur les partenaires et faire rapport tous les deux ans au Conseil exécutif sur le cadre d'action	<p>EN COURS</p> <p>Tel est déjà le cas pour les ONG et les commissions nationales.</p> <p>La base de données sur les partenaires non gouvernementaux de l'UNESCO est disponible en ligne.</p>	<p>EN COURS</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Rapports biennaux sur le cadre d'action pour les partenariats</u> : le cadre d'action pour les partenariats stratégiques est soumis à l'approbation du Conseil exécutif à sa 190^e session (190 EX/21 Partie II). Par la suite, le Secrétariat fera rapport tous les deux ans au

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
		<p>Conseil exécutif sur l'état de la stratégie globale en matière de partenariat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Mise en ligne d'informations sur les partenaires</u> : dans le contexte du cadre d'action pour les partenariats stratégiques, une approche plus rationnelle de l'organisation des ressources en ligne sur les partenariats est proposée. L'UNESCO offrira un point d'accès unique pour les partenariats sur son site Internet. De même, un site Intranet spécifique sera créé afin de fournir des informations, des outils et des documents d'orientation sur l'ensemble des catégories de partenaires. <p>Concernant les ONG en particulier, un forum sur le site Web destiné aux États membres et à leurs commissions nationales (www.unesco.int) est spécialement consacré aux activités des ONG, à leurs publications et à toute autre information pertinente concernant les organisations partenaires.</p> <p>La base de données des ONG, fondations et institutions analogues en partenariat officiel avec l'UNESCO est accessible en ligne (en anglais et en français) par l'ensemble des États membres et par le grand public. Elle doit servir de plate-forme de référence et d'évaluation du partenariat UNESCO-ONG.</p> <p>L'évaluation et l'appréciation de l'impact de la coopération particulière entre l'UNESCO et les ONG partenaires au niveau de l'exécution du programme fait partie intégrante de l'approche de la RBM et de SISTER. Des informations sur les principaux aspects de la coopération avec les ONG et l'application du cadre d'action pour ce partenariat sont fournies au Conseil exécutif à chaque session par l'intermédiaire du Comité sur les partenaires non gouvernementaux.</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(f) En 2012-2013, fournir un aperçu de tous les réseaux et de toutes les initiatives prises pour renforcer la gestion des réseaux	<p>EN COURS</p> <p>De nouvelles initiatives seront prises à cet égard sur la base des nouvelles directives relatives aux ONG, des conclusions de l'étude relative à la coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat, des discussions en cours en vue de renforcer les capacités du mouvement des clubs UNESCO, etc.</p>	<p>EN COURS : AUCUNE MESURE À PRENDRE POUR CETTE SESSION</p>
(g) Inclure dans la nouvelle stratégie des ressources humaines les compétences requises pour interagir professionnellement avec les partenaires divers de l'UNESCO et assurer une gestion efficace des réseaux de l'UNESCO	<p>ACHEVÉE</p> <p>Les compétences sont intégrées dans la stratégie des ressources humaines, qui prévoit un recentrage de l'offre de formation sur les compétences génériques indispensables à l'exécution du programme (compétences managériales, en matière de gestion de projets et d'établissement de partenariats).</p> <p>Il reste encore à se pencher sur la nécessité stratégique d'une intégration de personnel compétent issu des milieux d'affaires dans l'action de l'UNESCO (grâce à des détachements, par exemple).</p>	<p>ACHEVÉE</p> <p>Les arrangements devant être mis en place afin de garantir la gestion efficace et durable des partenariats de l'UNESCO, y compris certains réseaux, sont décrits dans la stratégie globale en matière de partenariat qui sera soumise au Conseil exécutif à sa 190^e session (190 EX/37).</p>

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(h) Souligner le rôle important des commissions nationales pour ce qui est d'assurer la liaison avec les partenaires nationaux et la société civile et veiller au respect de l'article VII de l'Acte constitutif	<p>ACHEVÉE 36 C/5</p> <p>Le 36 C/5 reflète le rôle unique que les commissions nationales jouent dans la promotion et le renforcement de la coopération avec les représentants de la société civile et leurs interfaces avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les équipes de pays des Nations Unies, tel que défini notamment dans le Mémoire d'accord UNESCO-PNUD, qui stipule que les commissions nationales peuvent être invitées par les Coordonnateurs résidents à prendre part aux réunions des équipes de pays des Nations Unies pour lesquelles leur participation est jugée appropriée et utile.</p> <p>Des orientations et des conseils seront donnés aux commissions nationales par le biais de programmes de formation portant sur la manière de renforcer leur partenariat avec la société civile.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Le rôle des commissions nationales dans la constitution et le maintien des partenariats, notamment à l'échelle des pays, a été mis en évidence dans la nouvelle stratégie de partenariat de l'UNESCO, qui sera examinée par le Conseil exécutif à sa 190^e session (190 EX/38).</p> <p>S'agissant des ONG en particulier, les commissions nationales pour l'UNESCO et les délégations permanentes sont consultées au cours du processus d'admission des nouvelles ONG en tant que partenaires officielles de l'UNESCO, notamment et obligatoirement si la demande concerne une ONG nationale ou régionale.</p>
(i) Consulter la société civile grâce à un questionnaire spécifique	<p>ACHEVÉE Décision 187 EX/37 et 36 CG</p> <p>Intégrée dans les nouvelles directives concernant les ONG (36 C/48).</p>	<p>ACHEVÉE ET MESURE INTÉGRÉE AUX MÉTHODES DE TRAVAIL</p> <p>La contribution des ONG au cycle de programmation de l'Organisation est un pilier important des nouvelles directives concernant le partenariat de l'UNESCO avec les organisations non gouvernementales, qui précisent les procédures de consultation avec les ONG sur la Stratégie à moyen terme (C/4) et le Programme et budget (C/5) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les ONG participent au processus de consultation en répondant aux questionnaires prévus à cet effet ; • une réunion d'information à l'intention des ONG est organisée afin de leur donner des indications sur le processus d'élaboration du C/4 et du C/5, notamment sur le processus de consultation ;

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
		<ul style="list-style-type: none"> la Conférence internationale des ONG partenaires de l'UNESCO est ensuite invitée à transmettre collectivement au Directeur général les avis et suggestions des ONG sur le Projet de programme et de budget, y compris les orientations énoncées par le Conseil exécutif.
(j) Élaborer un nouveau cadre statutaire de coopération	<p>ACHEVÉE</p> <p>Les nouvelles directives concernant les ONG adoptées par la Conférence générale à sa 36^e session (36 C/48) définissent un nouveau cadre statutaire de coopération.</p>	ACHEVÉE
(k) Envisager d'ouvrir les organes directeurs à d'autres partenaires	<p>ACHEVÉE</p> <p>Les nouvelles directives concernant les ONG, adoptées par la Conférence générale à sa 36^e session (36 C/48), contiennent des dispositions permettant aux organes directeurs de s'ouvrir à d'autres partenaires.</p>	ACHEVÉE
(l) Évaluer la coopération avec les commissions nationales	<p>ACHEVÉE</p> <p>L'étude d'IOS sur la coopération avec les commissions nationales est terminée et le rapport complet et finalisé est disponible en ligne. Cette étude a conduit à la création d'un groupe de travail tripartite composé de représentants des commissions nationales, des délégations permanentes et du Secrétariat et chargé de formuler des recommandations pour examen par les organes directeurs.</p>	ACHEVÉE

	État de la mise en œuvre (189 ^e session)	État de la mise en œuvre (190 ^e session)
(m) Encourager les États membres à soutenir davantage les commissions nationales	<p>EN COURS</p> <p>En janvier 2011, la Directrice générale a envoyé à tous les États membres une lettre circulaire (CL/3949) intitulée « Nos responsabilités communes à l'égard des commissions nationales pour l'UNESCO » afin de les inviter à fournir l'appui nécessaire à leur commission nationale et de leur rappeler leur responsabilité commune vis-à-vis des commissions nationales.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Pour donner suite à l'étude d'IOS sur la coopération avec les commissions nationales, le Conseil exécutif est censé approuver, à sa 190^e session, le mandat et les attributions du groupe de travail tripartite, y compris ses méthodes de travail (190 EX/38). La constitution de ce groupe de travail, composé de représentants des commissions nationales, des délégations permanentes et du Secrétariat (Siège et hors Siège), a été entérinée par le Conseil à sa 189^e session. Les conclusions du groupe de travail seront présentées au Conseil exécutif à sa 191^e session et aux sessions suivantes.</p>
(n) Intensifier les interactions avec les commissions nationales	<p>EN COURS</p> <p>Différentes modalités sont utilisées pour intensifier les interactions avec les commissions nationales : consultations régionales sur le C/4 et le C/5, réunions périodiques en marge du Conseil exécutif et de la Conférence générale, séminaires sous-régionaux portant sur des questions de programme, communication périodique d'informations grâce à une lettre mensuelle et par le biais de sites Web spéciaux, etc. Une rubrique « Commissions nationales : actualités » a été créée sur la page d'accueil www.unesco.int pour faire prendre conscience de la contribution des commissions aux programmes de l'UNESCO dans différents pays.</p>	<p>EN COURS</p> <p>Les cinq consultations régionales avec les États membres et les commissions nationales sur les documents 37 C/4 et 37 C/5 se déroulent en juillet et en septembre (Côte d'Ivoire, Viet Nam, Slovaquie, Uruguay et Oman) afin de recueillir les commentaires et les opinions concernant la future stratégie et les programmes prioritaires de l'UNESCO. Les comptes rendus de ces réunions sont soumis par la Directrice générale à l'examen du Conseil exécutif à sa 190^e session (190 EX/19 Partie I). Des réunions sont régulièrement organisées à l'occasion des sessions des organes directeurs afin de tenir les commissions nationales informées des questions qui les intéressent. La communication avec les commissions nationales a été accentuée et améliorée par le biais de nouveaux moyens de communication et outils d'information comme les lettres mensuelles aux commissions nationales et le forum en ligne sur la page d'accueil de www.unesco.int.</p>

ANNEXE I

MESURES PRISES PAR LES SECTEURS POUR RECENTRER L'ACTION DE L'UNESCO

Éducation

Dans le cadre du 36 C/5, le Secteur a déployé des efforts considérables de rationalisation, de hiérarchisation et de recentrage en réduisant l'étendue de ses interventions, en nouant des contacts avec un nombre moins élevé de pays pour chaque domaine thématique et en privilégiant davantage les activités régionales et sous-régionales, tout en maintenant au moins des contributions minimales pour chacun des 12 domaines thématiques définis pour le Secteur en vue de l'adoption d'une approche globale de l'éducation.

Le Secteur de l'éducation a entrepris un long processus d'établissement des priorités et de recentrage s'étalant sur plusieurs années. Il a considérablement réduit le nombre de ses activités, qui sont passées de 511 pendant le dernier exercice biennal à environ 200 pour le présent exercice. Le Secteur avait mis en œuvre environ 1 600 activités dans le cadre du 33 C/5. Outre le nombre d'activités, le nombre de résultats escomptés a également été réduit, passant de 38 dans le 34 C/5 à 14 dans le 35 C/5 puis à 12 dans le 36 C/5, ce qui permet au Secteur de se concentrer sur les domaines prioritaires.

On a veillé tout particulièrement à ce que les activités programmées contribuent directement aux résultats escomptés établis pour le Secteur et correspondent aux stratégies de ce dernier dans le domaine thématique.

Le Secteur veille à ce que les projets extrabudgétaires correspondent clairement aux objectifs du C/5 et qu'ils renforcent ses propres activités essentielles. Il s'emploie également à accroître les synergies et l'harmonisation du programme avec les instituts de catégorie 1 liés à l'éducation. En partenariat avec IOS, le Secteur a lancé un examen de grande ampleur de ses instituts de catégorie 1. Il s'agit de déterminer les enjeux systémiques et spécifiques auxquels sont confrontés les instituts, en vue de trouver des solutions pratiques applicables par les autorités compétentes. Une attention particulière sera portée à la cohérence et la durabilité financière du programme ainsi qu'à la rationalisation de l'administration et de la gouvernance.

Une restructuration interne du Secteur de l'éducation a par ailleurs été menée pour rationaliser davantage la répartition du travail et multiplier les efforts dans les domaines d'action prioritaires, compte tenu des restrictions budgétaires actuelles et des 54 postes vacants qui sont toujours gelés. La nouvelle structure ajustée réduit de 10 à 8 le nombre total de sections de programme au Siège, ce qui améliore l'efficacité et l'équilibre de la charge de travail parmi les divisions tout en privilégiant les domaines prioritaires.

Culture

Dans le cadre du 36 C/5, le Secteur a déployé des efforts considérables de rationalisation et de hiérarchisation en concentrant ses actions sur les instruments normatifs qui sont au cœur de son mandat. Les modalités d'exécution de nombreuses activités, comme celles sur les industries artisanales ainsi que les activités opérationnelles menées avec les populations autochtones, ont été réorientées exclusivement vers le terrain, tandis que d'autres, comme la revue *MUSEUM International* et le sous-programme sur le dialogue interreligieux, les langues et le programme sur le tourisme, ont été supprimées ou considérablement réduites, ou encore financées par des ressources extrabudgétaires. Les accords avec les ONG et les institutions régionales spécialisées ont été évalués et de nouvelles modalités fonctionnelles sont envisagées.

Le Secteur de la culture a réduit le nombre de ses activités, qui sont passées de 191 pendant le dernier exercice biennal à environ 170 pour le présent exercice. Au titre du 32 C/5 et du 33 C/5, le

Secteur a mené respectivement quelque 800 et 600 activités. Outre le nombre d'activités, le nombre de résultats escomptés a également été réduit, passant de 30 dans le 34 C/5 à 23 dans le 36 C/5. Cependant, huit des 23 résultats escomptés sont largement ou exclusivement financés par des fonds extrabudgétaires, ce qui permet au Secteur de se concentrer sur ses activités relevant du Programme ordinaire.

On a veillé tout particulièrement à ce que les activités programmées contribuent directement aux résultats escomptés établis pour le Secteur et correspondent aux stratégies de ce dernier dans le domaine thématique.

Le Secteur veille à ce que les projets extrabudgétaires correspondent clairement aux objectifs du C/5 et qu'ils renforcent ses propres activités essentielles.

La restructuration interne menée en juin 2011 a conduit à la suppression d'une division et au redéploiement du personnel, en vue de rationaliser les activités et de renforcer les secrétariats des conventions. Ce processus s'est poursuivi en 2012, avec la suppression d'une section supplémentaire et la rationalisation des tâches des deux autres, en vue de redéployer le personnel dans les domaines prioritaires. Tous les postes internationaux vacants sont gelés depuis la fin de 2010 en raison de la situation financière, d'où des contraintes pour le Secteur en matière d'exécution, notamment en ce qui concerne la réforme du dispositif hors Siège en Afrique.

Sciences exactes et naturelles et Commission océanographique intergouvernementale

Le Programme hydrologique international (PHI) a davantage mis l'accent sur les activités liées aux thèmes principaux de la septième phase du PHI, en cours d'exécution, concernant les systèmes hydriques en situation de stress et les réponses sociétales. Un questionnaire a été adressé à l'ensemble des comités nationaux du PHI afin de redéfinir les priorités de la huitième phase du PHI (PHI-VIII) sur la sécurité de l'eau. À partir de là, le Conseil intergouvernemental du PHI, à sa 20^e session (juin 2012), a créé un groupe de travail à composition non limitée chargé d'aider à la hiérarchisation des activités relevant du PHI-VIII. Les contributions du PHI aux manifestations stratégiques essentielles ont principalement porté sur le 6^e Forum mondial de l'eau et Rio + 20.

Les choix programmatiques opérés par la Division des politiques scientifiques et du renforcement des capacités au titre des plans de travail provisoires pour 2012-2013, dans le cadre de l'enveloppe de 465 millions de dollars du 36 C/5, ont privilégié les activités essentielles de PCB/SII pour assurer la continuité du programme de base, en s'appuyant largement sur les ressources extrabudgétaires disponibles et en prenant acte du rôle de point focal joué par la Division s'agissant des populations autochtones et des PEID, y compris sa responsabilité en tant que gestionnaire de la plate-forme intersectorielle consacrée aux PEID. À cet égard, on peut notamment citer les points suivants :

- attention accrue portée aux questions liées au changement climatique mondial en réponse à la grande vulnérabilité des PEID et des populations autochtones, par exemple :
 - éducation au changement climatique, en particulier dans les PEID ;
 - promotion des savoirs locaux et autochtones dans le domaine de l'évaluation du changement climatique et de l'adaptation à ce phénomène, en particulier dans le cadre du cinquième Rapport d'évaluation de l'IPCC ;
 - approches communautaires de la lutte contre le changement climatique dans les petites îles, l'Arctique et autres milieux vulnérables ;
- attention constante accordée au renforcement de la transmission des savoirs autochtones parmi les communautés locales, l'accent étant mis sur l'éducation bilingue et interculturelle ;

- vision des jeunes pour la vie dans les îles, l'accent étant mis sur la sensibilisation au VIH et au SIDA dans les PEID ;
- rôle moteur dans la mise en place de la plate-forme intersectorielle consacrée aux PEID.

Compte tenu de ce qui précède, les nouveaux domaines du programme et budget de la Division n'ont pas pu être intégrés dans les plans de travail provisoires, mais ont ensuite été renforcés par le biais du Fonds d'urgence :

- élaboration de politiques de STI dans les PEID du Pacifique ;
- premières mesures en faveur d'une politique d'engagement auprès des populations autochtones à l'échelle de l'UNESCO.

Dans le cadre du Programme sur l'homme et la biosphère et du Réseau mondial des réserves de biosphère, l'accent a été mis sur la création de nouveaux réseaux thématiques s'étendant au-delà du cadre strictement régional, ou bien sur le renforcement des réseaux en place (par exemple un réseau de réserves de biosphère constitué d'îles ou de zones côtières). Un réseau de réserves de biosphère constitué de zones désertiques et arides a été proposé par les États membres lors du dernier Conseil du MAB (9-13 avril 2012). L'accent a également été mis sur les échanges au sein du WNBR par le biais de la coopération Sud-Sud et Sud-Nord-Sud ainsi que des initiatives transfrontalières.

Les choix programmatiques opérés par la COI au titre des plans de travail provisoires pour 2012-2013, dans le cadre de l'enveloppe de 465 millions de dollars du 36 C/5, ont privilégié les activités essentielles de la COI pour garantir la continuité du programme de base, en s'appuyant largement sur les ressources extrabudgétaires disponibles. Parmi ces activités, on peut citer les points suivants, maintenus à un niveau abordable :

- soutien aux organismes subsidiaires régionaux de la COI en Afrique ainsi que dans les Caraïbes et le Pacifique de l'Ouest ;
- cofinancement de la quatrième session de la Commission technique mixte OMM/COI d'océanographie et de météorologie maritime (JCOMM-IV ; Yeosu, Corée, 23-31 mai 2012) ;
- soutien aux groupes de coordination intergouvernementaux pour les systèmes d'alerte aux tsunamis ;
- participation aux activités scientifiques concernant l'acidification des océans, les efflorescences algales nuisibles et la gestion intégrée des zones côtières ;
- échange international de données océanographiques.

Compte tenu de ce qui précède, les nouveaux domaines du programme et budget de la COI n'ont pas pu être intégrés dans les plans de travail provisoires, mais ont ensuite été renforcés par le biais du Fonds d'urgence :

- contribution au processus de Rio + 20 ;
- évaluation des risques côtiers ;
- adaptation au changement climatique dans les zones côtières africaines ;
- renforcement des capacités dans les sciences maritimes.

Les choix programmatiques susmentionnés ont été approuvés durant la 45^e session du Conseil exécutif de la COI (Paris, 26-28 juin 2012), qui a donné des indications concernant l'élaboration de la Stratégie à moyen terme pour 2014-2021 :

- réduire le nombre d'objectifs de haut niveau (par exemple trois ou quatre) et les rendre plus stratégiques, ambitieux et représentatifs des enjeux sociétaux, tels que le changement climatique et la réduction des risques de catastrophe ;
- accorder la priorité aux actions stratégiques qui reflètent le mandat unique de la COI au sein du système des Nations Unies ;
- reconnaître différents mécanismes et partenariats à mettre en œuvre pour la COI.

Communication et information

Dans le cadre du budget réduit du 36 C/5 et de la réorganisation d'effectifs réduits, le Secteur a sélectionné un nombre limité de priorités stratégiques pour garantir l'exécution de ses programmes phares comme précisé dans le document 189 EX/15 Partie II. À cet égard, il a été procédé à une évaluation sectorielle afin de déterminer quels indicateurs de performance programmés dans le 36 C/5 pouvaient être réalisés avec le budget existant, ce qui pouvait être réalisé par le personnel existant sans ressources supplémentaires, et les domaines pour lesquels des fonds extrabudgétaires devaient être mobilisés.

Cette analyse a permis de se recentrer sur la mobilisation de ressources extrabudgétaires et la hiérarchisation stratégique des projets soumis à approbation pour le Fonds d'urgence. À cet égard, la mise en œuvre du programme a fait l'objet d'un suivi régulier et une reprogrammation a été effectuée lorsque cela était nécessaire, en accordant une attention particulière à la nécessité de renforcer l'engagement constant du Secteur en faveur des deux priorités globales : l'Afrique et l'égalité entre les sexes.

En outre, les partenariats avec le secteur privé, des ONG et des réseaux existants tels que les chaires UNESCO et les centres de catégorie 2 ont été davantage harmonisés avec les priorités de programme du Secteur. Une étude et une cartographie complètes des partenaires opérationnels ont été lancées à cet égard. Une plus grande harmonisation des projets approuvés dans le cadre du Programme de participation avec les priorités stratégiques du Secteur a été assurée afin d'encourager davantage la collaboration avec les homologues nationaux, notamment en Afrique. Dans la mesure du possible, la collaboration intersectorielle a été favorisée et des synergies avec d'autres secteurs ont été identifiées pour garantir une exécution optimale du programme.

Enfin, dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies, une analyse préliminaire des points d'intervention de CI dans les PNUAD a été effectuée pour cerner les avantages comparatifs du Secteur hors Siège s'agissant des priorités et des besoins en matière de développement national en vue de contribuer à l'élaboration du C/4 et du C/5. Par ailleurs, le Secteur a défini des critères pour l'introduction de nouveaux programmes et le maintien des programmes existants, qu'ils soient financés au titre du Programme ordinaire ou par des fonds extrabudgétaires, grâce à une échelle d'évaluation permettant de recentrer l'exécution du programme. Cette échelle d'évaluation a également servi lors du processus de consultation interne lancé en vue de l'élaboration du C/4 et C/5 pour le grand programme V.

Afin de renforcer davantage la responsabilisation et l'exécution et d'assurer l'harmonisation entre le Siège et le dispositif hors Siège, la gestion axée sur les résultats (RBM) des programmes a encore été améliorée et le renforcement des capacités internes conforté par des formations dispensées au personnel et portant sur la gestion axée sur les résultats destinée aux responsables. En outre, la budgétisation axée sur les résultats a été intégrée au 36 C/5 afin de garantir l'allocation des ressources en fonction des besoins et la mise en œuvre optimale des programmes du Secteur.

Sciences sociales et humaines

Orientation du programme : la nouvelle structure soutient les efforts du Secteur visant à resserrer son orientation stratégique autour des activités de programme essentielles dans le cadre du C/5, en regroupant des activités autrefois dispersées et en créant une masse critique s'agissant des domaines prioritaires dans le programme du C/5. Quatre domaines de programme prioritaires ont été identifiés (bioéthique, inclusion sociale, jeunesse, et aspects sociaux du changement environnemental mondial).

Travail d'équipe transversal : SHS travaille à présent de façon plus intégrée, en favorisant les savoirs transdisciplinaires et en encourageant la collaboration, et travaille à la planification commune et à l'exécution conjointe.

Priorité accordée aux résultats : afin de refléter l'attention accrue et la priorité accordées aux résultats, le nombre de résultats escomptés dans le 36 C/5 a été réduit de dix à six. La nouvelle structure est conçue pour soutenir la réalisation des résultats adoptés dans le document 36 C/5, en utilisant au mieux les ressources existantes. Le Secteur a constitué une équipe thématique pour chaque résultat escompté.

ANNEXE II

ÉLABORATION D'UN CADRE D'OBLIGATION REDDITIONNELLE POUR LES RELATIONS ENTRE LES ORGANES DIRECTEURS ET LE SECRÉTARIAT

(ORIENTATION STRATÉGIQUE IV (A) DE L'EEI)

Il existe plusieurs définitions de l'**obligation redditionnelle** ou « **principe de responsabilité** ». La définition la plus fiable, qui figure dans la résolution 64/259 de l'Assemblée générale, au paragraphe 8 de son dispositif, est la suivante : « *Le principe de responsabilité est le principe selon lequel le Secrétariat et ses fonctionnaires doivent répondre de toutes les décisions et mesures prises et du respect de leurs engagements, sans réserve ni exception. Il s'agit notamment d'atteindre les objectifs et de produire des résultats de haute qualité, dans les délais fixés et de manière économique, dans le cadre de la mise en œuvre intégrale de toutes les activités prescrites au Secrétariat par les organes intergouvernementaux de l'Organisation des Nations Unies ou par les organes subsidiaires dont ils se sont dotés et dans le respect de toutes les résolutions, de toutes les règles, de tous les règlements et de toutes les normes déontologiques ; de faire rapport avec honnêteté, objectivité, exactitude et ponctualité des résultats obtenus ; et de gérer les fonds et autres ressources de manière responsable. Tous les aspects de la performance sont visés, notamment l'existence d'un système clairement défini de récompenses et de sanctions ; il est dûment tenu compte de l'importance du rôle des organes de contrôle, et les recommandations acceptées sont pleinement respectées* ».

L'obligation redditionnelle entre les deux organes directeurs et la branche exécutive de l'UNESCO est établie par l'Acte constitutif de l'Organisation, qui fixe un cadre très solide pour les interventions des « trois organes » et la manière dont ils interagissent. Cela se traduit par toute une série d'actions de communication officielles et semi-officielles qui forment l'ensemble du « dialogue institutionnel » entre les trois organes.

Depuis la création de l'Organisation, les organes directeurs et le Directeur général n'ont pratiquement jamais cessé de s'employer à améliorer l'obligation redditionnelle. De nombreux progrès ont déjà été réalisés, que ce soit au cours des « moments d'obligation redditionnelle » officiels (sessions successives des organes directeurs) ou par le biais des multiples canaux de dialogue semi-officiels instaurés au fil des ans, notamment ces derniers temps.

Les obligations redditionnelles officielles s'articulent principalement autour de la préparation, l'approbation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme et budget. On citera notamment :

- les efforts d'amélioration de la qualité des rapports EX/4 et C/3, qui s'accompagnent d'une amélioration de la qualité des propres rapports du Conseil exécutif à la Conférence générale ;
- la nette amélioration de la gestion axée sur les résultats (RBM), ainsi que l'attention accordée actuellement à la budgétisation axée sur les résultats (RBB), et les divers cibles et objectifs visés au titre de l'orientation stratégique 1 sur la concentration des programmes ;
- le travail mené par le Service d'évaluation et d'audit ainsi que par les commissaires aux comptes ;
- l'instauration à titre expérimental d'un groupe préparatoire ad hoc du Conseil exécutif chargé de simplifier les responsabilités du Conseil concernant l'évaluation des activités du

Secrétariat et l'aide apportée à la Conférence générale pour l'élaboration des futures politiques ;

- les récentes mesures constructives visant à éviter la répétition des débats au sein du Conseil exécutif et de la Conférence générale ;
- les améliorations apportées à SISTER et sa plus grande accessibilité aux États membres ;
- l'amélioration des mécanismes redditionnels au sein du Secrétariat lui-même, du sommet à la base de la voie hiérarchique ;
- plus récemment, le mécanisme par lequel le Conseil exécutif (décision 189 EX/11) a instauré des réunions régulières entre les chefs des trois organes aux fins d'examen des domaines de chevauchement, des doubles emplois ou des tensions possibles.

Tout cela représente d'importants progrès en vue de la présentation de rapports plus clairs, plus pertinents et plus efficaces, tel que préconisé par les États membres, qui souhaitent améliorer la pertinence et étendre la portée de leurs décisions au sein des organes directeurs.

En ce qui concerne les obligations redditionnelles semi-officielles, le passé récent a été marqué par une nette augmentation du nombre de séances d'information destinées aux délégations permanentes et portant sur des questions spécifiques, auxquelles s'ajoutent les propres réunions d'information et de concertation du Conseil exécutif avec la Directrice générale. Le site Web a été remanié et un nouveau site a été créé spécialement à l'intention des États membres et de leurs commissions nationales. D'autres réunions, des débats entre les membres du Secrétariat et différents groupes régionaux/électorales, ainsi que des consultations sur une multitude de thèmes sont organisés le plus souvent possible et donnent lieu à un dialogue soutenu entre les États membres et le Secrétariat.

Il existe également certains domaines, désignés depuis longtemps comme ayant besoin d'être améliorés, au sujet desquels les progrès ont été plus lents. Le rapport du CCI soumis au titre du point 22 de l'ordre du jour de la présente session fait écho aux conclusions d'un précédent rapport, qui signalait déjà il y a une dizaine d'années des problèmes de « double gouvernance » à l'UNESCO. Cet aspect a de nouveau été clairement identifié dans le cadre de l'EEl et fait partiellement l'objet de deux objectifs de la feuille de route. En somme, il existe toujours un certain degré de redondance, soit entre le Conseil exécutif et la Conférence générale, soit entre les organes subsidiaires de la Conférence générale et les autres organes intergouvernementaux (comités de programmes intergouvernementaux, organes directeurs d'instituts de catégorie 1, etc.). Une étude est en cours, présentée en partie au titre de la feuille de route (point 34) durant la présente session, en vue de compiler des données factuelles sur les différentes pratiques en vigueur dans les divers organes intergouvernementaux, ce qui devrait permettre l'adoption des meilleures pratiques dans un souci d'efficacité autant que d'économie.

Cette recommandation de l'EEl avait pour principal objectif d'essayer de définir plus clairement les lignes de démarcation entre un contrôle de la gouvernance adéquat et nécessaire et la microgestion, ainsi qu'entre les exigences de neutralité de la fonction publique internationale et l'absence de transparence ou de consultation préalable des États membres sur des questions stratégiques. Cependant, les flux des rapports et des grandes orientations circulant entre les organes directeurs et le Secrétariat pouvant varier, dans le temps ou selon le sujet, un cadre rigide risquerait au bout du compte d'accroître le poids des procédures au lieu de maintenir la souplesse et la réactivité qui découlent actuellement du sens des responsabilités partagé dont les États membres et le Secrétariat font preuve afin d'assurer la vitalité de l'Organisation.

La Directrice générale est convaincue que l'Organisation progresse et qu'elle progressera davantage à mesure que se concrétiseront les effets de la réalisation à la fois de nombreuses autres orientations stratégiques issues des recommandations de l'EEl ainsi que des objectifs de la feuille de route. Elle se réjouit donc de la poursuite des initiatives actuelles et recommande aux organes directeurs, ainsi qu'au Secrétariat, de surveiller constamment les progrès accomplis en vue de parvenir à une obligation redditionnelle plus claire et plus efficace conformément aux recommandations découlant de l'EEl.



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dixième session

190 EX/INF.12 Add.
PARIS, le 3 octobre 2012
Anglais et français seulement

Point 21 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE – SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL *AD HOC* ET ACTIONS PRÉVUES PAR LE SECRÉTARIAT

PARTIE I

Suivi de l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO

ADDENDUM

COMMENTAIRES DU SYNDICAT DU PERSONNEL DE L'UNESCO (STU)

Résumé

Conformément au point 2805.7 du Manuel administratif de l'UNESCO, le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) présente ses commentaires sur ce rapport de la Directrice générale.

Le STU renvoie à ses commentaires faits sur le document 190 EX/5 Partie IV.