

Cent soixante-deuxième session

162 EX/6
PARIS, le 23 août 2001
Original anglais

Point 3.1.3 de l'ordre du jour provisoire

**PROPOSITIONS DU DIRECTEUR GENERAL VISANT A RENFORCER
LE RAPPORT SUR L'EXECUTION DU PROGRAMME ET BUDGET (C/3)
ET STRUCTURE DU RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL
SUR L'ACTIVITE DE L'ORGANISATION EN 2000-2001 (32 C/3)**

RESUME

A sa 161e session, le Conseil exécutif a examiné des moyens susceptibles de renforcer le rapport du Directeur général sur l'activité de l'Organisation au cours de l'exercice biennal précédent (C/3) et a prié le Directeur général de lui soumettre des propositions en ce sens.

Donnant suite à la demande du Conseil exécutif telle qu'elle figure dans sa décision 161 EX/3.1.3, le Directeur général a examiné le contenu du C/3 et la manière dont il est actuellement établi, et présente ci-joint des propositions sur les mesures à prendre pour que le C/3 devienne un meilleur outil de gestion et de conduite de l'Organisation.

Décision requise : paragraphe 28.

PARTIE I - INTRODUCTION

1. A sa 161e session, le Conseil exécutif a noté avec satisfaction les améliorations importantes apportées au rapport du Directeur général sur l'activité de l'Organisation (31 C/3). Considérant toutefois que cet instrument important pour la conduite de l'Organisation pourrait être encore amélioré, il a prié le Directeur général de proposer des mesures visant à le renforcer davantage.

2. Le Conseil a également prié le Directeur général de veiller à ce qu'à l'avenir le rapport soit présenté dans un délai de six mois après la fin de l'exercice sur lequel il porte de façon que les "enseignements" qui y figurent puissent être intégrés à la planification et à l'élaboration des Programmes et budgets ultérieurs (documents C/5). En outre, ces enseignements pourraient à terme contribuer à toute modification que la Conférence générale pourrait juger nécessaire dans le cadre de la stratégie du plan à horizon glissant envisagée dans le 31 C/4¹.

3. Dans le présent document, le Directeur général propose des moyens sur des manières de donner suite aux demandes du Conseil exécutif. Dans la partie II, il expose les mesures qui pourraient être introduites progressivement afin d'améliorer le C/3. Certaines d'entre elles (présentation dans un délai de six mois après la fin de l'exercice, par exemple) peuvent déjà être mises en oeuvre pendant l'élaboration du 32 C/3. Il doit toutefois être entendu que le 32 C/3 sera un document de transition. La majorité des mesures proposées ne seront applicables qu'au moment de l'élaboration des C/3 ultérieurs². La partie III du document contient une proposition relative à la structure future du 32 C/3, fondée sur certaines des mesures proposées dans la partie II.

4. Le Conseil voudra peut-être noter à ce stade que le "nouveau" C/3 proposé par le Directeur général est un document distinct du rapport portant sur les "18 premiers mois" qui lui a été soumis au cours de sa dernière session de l'exercice biennal, en ce que le C/3 porte sur la totalité de l'exercice. D'autres éléments, qui apparaissent dans la partie II du présent document, distinguent aussi les deux rapports.

PARTIE II - PROPOSITIONS VISANT A RENFORCER LE RAPPORT

5. Le C/3 devrait avoir trois objectifs principaux :

- (a) aider la direction à contrôler la mise en oeuvre du programme et ses résultats et à mettre à profit les enseignements tirés de manière à améliorer la conception des politiques et des programmes, renforçant ainsi la planification stratégique de l'Organisation ;
- (b) mettre en lumière les risques imprévus qui pourraient peser sur la réalisation des résultats attendus, et aider à formuler des mesures de gestion de ces risques ;
- (c) être l'un des mécanismes au moyen desquels le Directeur général rend compte aux organes directeurs de l'exécution du programme et de la gestion de l'Organisation.

¹ Document qui sera examiné, mis au point et approuvé par la Conférence générale à sa 31e session.

² Si elles sont approuvées, toutes les mesures énoncées dans le présent document devraient être applicables d'ici à l'élaboration du 33 C/3.

6. La réalisation de ces objectifs, nécessite la mise en oeuvre des propositions ci-après :

Proposition 1

Etablissement du C/3 suffisamment tôt pour qu'il puisse être utilisé lors des modifications apportées ultérieurement à la Stratégie à moyen terme et de la formulation du Programme et budget biennal (C/5) de l'Organisation.

7. Les "enseignements tirés" dans les C/3 précédents ne sont généralement pas suffisamment pris en compte dans la formulation des documents C/4 et C/5 ultérieurs, en partie parce que le calendrier de présentation des différents documents ne le permet pas. Il est donc crucial d'établir le C/3 plus tôt pour permettre ce retour de l'information. Aussi le Directeur général propose-t-il de commencer l'élaboration du 32 C/3 immédiatement après la fin de l'exercice biennal sur lequel porte le 30 C/5 et de le présenter au Conseil exécutif à sa 165e session, à l'automne 2002, lorsqu'il commencera à débattre du contenu du 32 C/5.

8. Grâce à l'examen du 32 C/3 et des propositions préliminaires pour le 32 C/5 à la même session, on verra, dans le C/5, comment les "enseignements tirés" du 32 C/3 ont été pris en considération dans le nouveau Programme et budget.

Proposition 2

Modalités visant à renforcer les liens entre le C/3 et les C/4 et C/5.

9. A partir du 33 C/3, le rapport du Directeur général sur l'activité de l'Organisation s'efforcera de mesurer ce qui a été accompli en évaluant dans quelle mesure les résultats escomptés définis dans le C/5 correspondant, ainsi que ceux énoncés dans le C/4, ont été obtenus.

10. En outre, le C/3 recensera tous obstacles ou risques qui sont apparus au cours de l'exécution du C/5 correspondant et qui pourraient peser sur la réalisation des objectifs et les résultats du programme. Il proposera les mesures nécessaires pour gérer ces risques, lesquelles seraient ensuite incorporées dans le C/4 et le futur C/5. De même, le C/3 pourrait identifier les domaines dans lesquels l'Organisation ne joue pas de rôle mais où sa contribution pourrait donner une "valeur ajoutée".

11. Enfin, le C/3 contiendra un chapitre indépendant qui résumera et analysera les auto-évaluations présentées par les secteurs de programme, identifiant les risques potentiels et les possibilités, et formulant des recommandations qui pourraient à terme éclairer l'évolution du plan à horizon glissant contenu dans le C/4 ainsi que les C/5 ultérieurs (voir annexe).

Proposition 3

Formulation des résultats et préétablissement de critères de mesure qui seraient ensuite validés sur la base d'un échantillonnage par le Service de contrôle interne (OIS).

12. Dans le 31 C/3, les secteurs de programme ont présenté les "résultats" qui, à leur sens, ont été obtenus. Ils ont aussi rendu compte de ce qu'ils estimaient être des "activités particulièrement efficaces/inefficaces" et évalué la contribution des programmes à la réalisation des objectifs de l'Organisation. Toutefois, les secteurs n'ont pas appliqué de critère commun ou de définition commune pour mesurer les résultats (indicateurs de résultats) et les données n'ont pas non plus été validées. En conséquence, la définition des "résultats" et les

critères utilisés pour identifier "les activités particulièrement efficaces/inefficaces" ont varié d'un secteur à l'autre, ce qui tend à nuire à la crédibilité du rapport en tant que source d'information comparative.

13. Il est donc nécessaire d'arrêter des critères/indicateurs clairs pour mesurer les résultats au moment de la planification du Programme et budget. Ces critères/indicateurs devraient être arrêtés après consultation entre les secteurs de programme, le Bureau de planification stratégique (BSP) et l'IOS, et faire partie intégrante des plans de travail (documents de programmation) des secteurs. La réalisation des résultats escomptés au moment de la programmation sera alors mesurée à l'aune de ces critères/indicateurs, ce qui facilitera le contrôle des programmes et l'établissement de rapports à leur sujet, activités que BSP mène en permanence à l'aide de SISTER.

14. A sa 161e session, le Conseil exécutif a fait observer qu'il fallait valider systématiquement l'intégrité des données contenues dans le C/3, et les analyser. A cette fin, il faudrait analyser divers facteurs, dont les suivants :

- (a) *la source de l'information* : la qualité (la source est-elle fiable ou non ?) ; la nature (l'information a-t-elle ou non été recueillie auprès d'une gamme équilibrée de sources ?) ; les moyens de collecte (directs/indirects) ; et la quantité (les données recueillies sont-elles ou non en nombre suffisant ?) ;
- (b) *le traitement des données collectées* : les données collectées - quantitatives ou qualitatives - ont-elles été convenablement traitées ? ;
- (c) *la méthodologie de l'analyse* : les données ont-elles été analysées convenablement et avec logique ? ; et
- (d) *les critères de mesure* : ces critères ont-ils été appliqués de manière appropriée et cohérente ?

15. Le travail de validation devrait incomber à IOS, qui travaillerait néanmoins en coordination étroite avec BSP. Cette validation porterait sur un échantillon et se ferait au moyen de consultations avec chaque secteur. Le Service de contrôle interne solliciterait en outre l'avis des commissaires aux comptes au sujet de la marche à suivre. Ceux-ci pourraient à leur tour informer le Conseil exécutif.

Proposition 4

Prise en compte par les secteurs de programme des activités financées au moyen de ressources extrabudgétaires lorsqu'ils rendent compte de leurs activités.

16. Par le passé, le C/3 a eu tendance à ne traiter des activités financées au titre des ressources extrabudgétaires que si et lorsqu'elles avaient un lien avec les activités de programme financées par le budget ordinaire. Et ce, bien que les ressources extrabudgétaires représentent une grande partie du budget global alloué à l'exécution du programme et que les activités financées de cette manière jouent un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'Organisation.

17. Si le C/3 doit fournir une vue d'ensemble et une analyse détaillée des activités de l'Organisation, il doit être amélioré comme les 31 C/4 et C/5 l'ont déjà été à cet égard. Aussi le Directeur général propose-t-il qu'à l'avenir le C/3 rende compte de toutes les activités

financées au moyen de ressources extrabudgétaires en montrant comment elles complètent les activités financées par le Programme ordinaire.

Proposition 5

Chapitre distinct comprenant une récapitulation des résultats des audits pertinents.

18. A l'heure actuelle, le C/3 ne dit rien des audits (internes et externes) qui se rapportent à l'exécution du programme. Il va pourtant de soi que ces audits ne peuvent être passés sous silence sans nuire à la transparence et à la fiabilité du rapport. Il est donc proposé qu'à l'avenir les documents C/3 contiennent une récapitulation des résultats des audits pertinents (internes et externes)³, accompagnés d'un commentaire. Ces résultats feront l'objet d'un chapitre distinct dans la section du C/3 qui concerne la gestion de l'Organisation.

19. En outre, le Directeur d'IOS fera rapport chaque année sur les activités du service, en renvoyant, si nécessaire, au commentaire contenu dans le C/3. Le premier de ces rapports sera présenté à la 165e session du Conseil exécutif à l'automne 2002.

Proposition 6

Amélioration de la section du rapport qui concerne la gestion de l'Organisation grâce à une information de qualité accrue.

20. L'efficacité de la gestion de l'Organisation est directement liée à la mesure dans laquelle les résultats du programme sont réalisés. Par exemple, des faiblesses dans la capacité des ressources humaines pourraient mettre en danger la réalisation des résultats du programme. A l'heure actuelle, cette section du rapport est un texte explicatif et ne contient pas d'évaluation détaillée du travail entrepris et des résultats obtenus, mesurés à l'aide de critères prédéfinis.

21. Il est proposé d'élaborer les critères nécessaires à ce type de mesure et de les utiliser pour améliorer la qualité du rapport. En outre, on attachera une attention particulière, dans la section consacrée à la gestion des ressources humaines, à l'évaluation de l'efficacité et des capacités du personnel afin de vérifier que celles-ci ne sont pas à l'origine des éventuelles faiblesses constatées.

Proposition 7

Incorporation des parties pertinentes des rapports sur les résultats des activités de programme, fournis par les commissions nationales, dans les contributions des secteurs au C/3.

22. Un certain nombre d'activités de programme sont mises en oeuvre par les commissions nationales ou avec leur aide. Ces commissions sont invitées à établir des rapports intérimaires sur les activités en question ainsi qu'un rapport final sur les résultats des divers projets⁴.

23. Etant donné que les commissions nationales jouent un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'Organisation lorsqu'elles mettent en oeuvre ces activités de programme, il

³ Il convient de noter que cette récapitulation des résultats sera fondée sur le projet de rapport du Commissaire aux comptes étant donné que le rapport final n'est établi qu'après la publication du C/3.

⁴ Décision 161 EX/8.4 du Conseil exécutif. Le Directeur général est prié de prendre des mesures pour mettre en oeuvre ces propositions.

serait manifestement utile d'inclure dans le C/3 les rapports d'évaluation qu'elles établissent. Le Directeur général propose donc que chaque secteur de programme soit encouragé à prendre en considération les rapports présentés par les commissions nationales lorsqu'il prépare sa contribution au C/3.

Proposition 8

Prise en considération des résultats des évaluations externes, menées pendant l'exercice biennal, dans les contributions des secteurs au C/3.

24. Un certain nombre d'évaluations externes des activités de programme de l'UNESCO sont menées chaque année et les observations du Directeur général à leur sujet sont présentées au Conseil exécutif, le texte des évaluations étant mis à la disposition des Etats membres dans son intégralité. Bien que les projets ainsi évalués fassent partie intégrante des activités de programme de chaque secteur, la mesure dans laquelle les résultats de ces évaluations sont pris en compte dans ceux des évaluations effectuées par les secteurs de programme n'apparaît pas clairement.

25. Il est proposé qu'à l'avenir le C/3 recense tous les projets qui ont fait l'objet d'une évaluation externe et que les "enseignements tirés" à cette occasion soient pris en compte par les secteurs dans leurs contributions au rapport.

Proposition 9

Chapitre final résumant les principales questions transversales qui sont apparues dans le rapport

26. Il est proposé que le C/3 contienne à l'avenir un bref chapitre qui :

- (a) résumerait les questions clés que le rapport fait apparaître (sur l'équilibre entre activités efficaces et activités moins efficaces, et sur la contribution des programmes à la réalisation des objectifs) ;
- (b) montrerait comment les "enseignements tirés" ont été pris en compte dans la programmation ultérieure (voir par. 7 et 8 ci-dessus) ;
- (c) identifierait tout risque transversal susceptible de compromettre la réalisation des résultats du programme en cours, et contiendrait des propositions quant à la manière de gérer ces risques à l'avenir ;
- (d) identifierait toute possibilité transversale d'offrir de nouveaux créneaux d'action à l'Organisation ;
- (e) contiendrait des propositions visant à améliorer davantage la présentation du C/3.

PARTIE III - STRUCTURE DU RAPPORT (32 C/3)

27. Conformément au paragraphe I.1(b) des directives concernant le C/3⁵, contenues dans la décision 100 EX/5.1.1 et compte tenu des propositions mentionnées dans la partie II ci-dessus, la structure et les principaux intitulés proposés pour le 32 C/3 sont les suivants :

INTRODUCTION DU DIRECTEUR GENERAL

PARTIE I - RAPPORT SUR L'EXECUTION

I. EXECUTION DES PROGRAMMES

I.A GRANDS PROGRAMMES

GRAND PROGRAMME I – L'éducation pour tous tout au long de la vie

I.1 L'éducation de base pour tous

I.2 Réforme de l'enseignement dans la perspective de l'éducation pour tous tout au long de la vie

INSTITUTS D'EDUCATION DE L'UNESCO

Bureau international d'éducation de l'UNESCO (BIE)

Institut international de l'UNESCO pour la planification de l'éducation (IPE)

Institut de l'UNESCO pour l'éducation (IUE)

GRAND PROGRAMME II – Les sciences au service du développement

II.1 Progrès, transfert et partage des connaissances scientifiques

II.2 Sciences, environnement et développement socio-économique

II.3 Philosophie, éthique et sciences humaines

GRAND PROGRAMME III – Développement culturel : patrimoine et création

III.1 Préservation et mise en valeur du patrimoine culturel et naturel

III.2 Promotion des cultures vivantes

GRAND PROGRAMME IV – Vers une société de la communication et de l'information pour tous

IV.1 Libre circulation des idées

IV.2 Comblent l'écart en matière de communication et d'information

PROJETS TRANSDISCIPLINAIRES

Culture de la paix

Eduquer pour une culture de la paix

De l'interculturalité au pluralisme culturel

⁵ Aux termes de ce paragraphe, "la structure du rapport suit, en général, celle du Programme et budget approuvés".

ACTIVITES TRANSVERSALES

Institut de statistique de l'UNESCO

Anticipation et études prospectives

Services des bourses et des achats et soutien du programme correspondant

Coordination des activités en faveur des groupes prioritaires

Coordination des activités concernant le projet "Vers une culture de la paix"

PROGRAMME DE PARTICIPATION

I.B SERVICES D'INFORMATION ET DE DIFFUSION

II. GESTION DE L'ORGANISATION

PARTIE II - RESUME ET CONCLUSION

I. RESUME DES PRINCIPALES QUESTIONS

II. CONTRIBUTION A LA PLANIFICATION DES PROGRAMMES

III. GESTION DES RISQUES IDENTIFIES

IV. AMELIORATIONS QU'IL EST PROPOSE D'APPORTER AUX DOCUMENTS
C/3 ULTERIEURS

28. A la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être examiner le projet de décision suivant :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 161 EX/3.1.3,
2. Ayant examiné le document 162 EX/6,
3. Approuve les mesures proposées par le Directeur général pour renforcer le document C/3, et l'invite à mettre en oeuvre ces mesures pour améliorer son rapport sur l'activité de l'Organisation (C/3) ;
4. L'invite en outre à établir le document 32 C/3 conformément à la structure du Programme et budget pour 2000-2001 (30 C/5), compte tenu des améliorations déjà apportées aux 31 C/4 et 31 C/5, et à le lui présenter pour examen à sa 165^e session.

ANNEXE

CYCLE PROPOSE POUR LA PREPARATION DES DOCUMENTS C/3, C/4 ET C/5 (2002-2003)

| | 2002 | | | | | | | | | | | | 2003 | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|----|----|----------------|----|----|----|----|----|----------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------|----|----|----------------------------------|----------------|----|----|----|--------------------|----------------|-------------------------------|--|
| | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | |
| Principales réunions | | | | EXB 164 | | | | | | | EXB 165 | | | | | | EXB 166 | | | | | EXB 167 | Conférence générale 32 | |
| C / 3 | Préparation du 32 C/3 ¹ | | | | | | | | | | | Examen du 32 C/3 | | | | | | | | | | | | Présentation de la (des) recommandation(s) au Conseil exécutif |
| C / 4 | | | | | | | | | | | | Application du 31 C/4 ² | | | | | | | | | | | Révisé, si nécessaire | |
| C / 5 | Apport aux propositions préliminaires concernant le 32 C/5 ³ | | | | | | | | | Propositions préliminaires | Préparation du projet de 32 C/5 | | | | | Présentation du projet de 32 C/5 | | | | | Adoption du 32 C/5 | | | |

¹ 32 C/3 porte sur l'exercice biennal 2000-2001.
² 31 C/4 porte sur l'exercice biennal 2002-2007.
³ 32 C/5 porte sur l'exercice biennal 2004-2005.