

37 C/4

2014–2021

STRATÉGIE À MOYEN TERME



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



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

37 C/4

2014–2021

STRATÉGIE À MOYEN TERME

Telle qu'approuvée par la Conférence générale à sa 37^e session (résolution 37 C/1) et validée par le Conseil exécutif à sa 194^e session (décision 194 EX/18)

Publié en 2014
par l'Organisation des Nations Unies
pour l'éducation, la science et la culture
7, Place de Fontenoy, 75352 PARIS 07 SP

Composé et imprimé dans les ateliers de l'UNESCO

Crédit photo de la couverture : © Shutterstock/Hun Thomas

© UNESCO 2014

Imprimé en France

Introduction de la Directrice générale

UNESCO a un rôle unique à jouer dans le renforcement des fondations d'une paix durable et d'un développement équitable et durable. La promotion de la coopération dans les domaines de l'éducation, des sciences, de la culture, de la communication et de l'information comporte des enjeux stratégiques à un moment où partout dans le monde les sociétés sont confrontées aux pressions de plus en plus fortes du changement et où la communauté internationale doit faire face à de nouveaux défis.

Le document 37 C/4 approuvé par la Conférence générale de l'UNESCO offre aux États membres l'occasion de définir une vision stratégique commune pour l'Organisation, pour les huit années à venir et le siècle qui est devant nous. C'est notre chance de définir de manière plus précise le rôle de l'UNESCO et de renforcer son impact et sa mise en œuvre. C'est la possibilité qui nous est offerte de tracer une nouvelle voie pour une UNESCO revitalisée, pertinente et résiliente. Les orientations stratégiques présentées dans ce document seront traduites dans deux documents de programme et budget consécutifs, dont le premier sera le document 37 C/5, couvrant chacun un cycle de quatre ans, tandis que l'allocation budgétaire aux programmes sera provisionnée tous les deux ans.

Sur la base du mandat humaniste et de la longue expérience de l'UNESCO, le 37 C/4 doit refléter les préoccupations communes à tous les États membres. C'est pourquoi la consultation et la délibération ont guidé le processus de son élaboration, comme l'a demandé la Conférence générale à sa 36^e session.

Les impératifs de la réforme de l'UNESCO sont des points de départ. Ceux-ci doivent être conformes au suivi de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO et centrés sur les quatre orientations majeures convenues pour le changement :

- ▶ Recentrer l'action de l'UNESCO ;
- ▶ Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain ;
- ▶ Renforcer la participation de l'UNESCO au système des Nations Unies ;
- ▶ Développer et renforcer les partenariats de l'UNESCO.

Le 37 C/4 vise à utiliser « la pertinence des cinq grands programmes ou domaines de compétence de l'UNESCO » et à élaborer « des propositions claires pour des structures et une exécution du programme novatrices, holistiques et efficaces, ainsi que pour une interdisciplinarité accrue ».

Il nous faut renforcer l'action de l'Organisation dans tous ses domaines de compétence, guidés par la nécessité d'en améliorer la concentration et le recentrage ainsi que d'y apporter plus de pertinence et d'innovation.

À ce tournant critique, nous devons renforcer l'Organisation dans le sens d'un plus grand impact et d'une mise en œuvre mieux ciblée. Il ne saurait y avoir de dilution des capacités de l'UNESCO ou de ses points forts emblématiques. La Stratégie à moyen terme reste fidèle aux objectifs de l'UNESCO, tout en mettant en place une organisation flexible, résiliente et adaptée à ses fins.

Les objectifs qui ont guidé l'élaboration du présent document sont les suivants :

- ▶ Clarifier les avantages comparatifs de l'UNESCO et ses contributions à une réalisation accélérée des objectifs de développement convenus à l'échelon international, dont les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) à atteindre d'ici à 2015, contribuer à l'élaboration de l'agenda pour le développement post-2015, en particulier de manière à refléter avant tout l'importance capitale de l'éducation ainsi que les apports des sciences, de la culture et de la communication et l'information. Les OMD et l'ensemble d'objectifs convenus au niveau international qui leur succéderont doivent produire des résultats concrets, mesurables et assortis d'échéances, tout en tenant compte aussi des objectifs moins précis et difficilement mesurables critiques pour la paix et le développement équitable et durable. Le 37 C/4 explique comment chaque objectif

stratégique viendra renforcer les rôles de chef de file mondial de l'UNESCO et comment celle-ci s'en acquittera efficacement en collaborant avec le système des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et national.

- ▶ Renforcer la participation et l'avantage comparatif de l'UNESCO dans un système des Nations Unies en voie de réforme, de plus en plus collaboratif et uni dans l'action, surtout au niveau des pays, dans la poursuite d'objectifs de développement convenus au plan international et de priorités nationales de développement. L'UNESCO contribue à créer les conditions d'une coopération fructueuse au sein des Nations Unies aux niveaux national, régional et mondial, en vue de bâtir un système solide, efficace, adapté à ses fins et capable de répondre aux attentes importantes que les États membres ont placées en lui, comme il ressort de l'examen quadriennal complet de 2012. L'UNESCO participera pleinement par le biais des mécanismes interinstitutions, y compris en assumant des fonctions de direction au sein du CCS et de ses organes subsidiaires ainsi que des équipes de pays des Nations Unies. Au niveau stratégique et thématique, l'UNESCO continuera de remplir des fonctions de direction et/ou de coordination dans un certain nombre d'initiatives de l'ensemble du système telles que les deux nouvelles initiatives du Secrétaire général de l'ONU – l'initiative mondiale L'éducation avant tout (GEFI) et le Conseil consultatif scientifique – qui façonneront à la fois la forme et le contenu de l'agenda mondial pour le développement post-2015, tout en restant pleinement mobilisée en faveur de l'Éducation pour tous (EPT) dans le domaine de l'éducation.
- ▶ Mettre en œuvre des stratégies concises, ayant une orientation thématique claire et assorties d'effets recherchés et de résultats escomptés réalisables pour les deux priorités globales, priorité globale Afrique et priorité globale Égalité des genres, en tenant compte des résultats des évaluations afin de garantir l'efficacité et un impact tangible ; la stratégie opérationnelle pour la priorité Afrique et le plan d'action pour la priorité Égalité des genres, tels qu'approuvés par la Conférence générale, font l'objet de publications complémentaires stratégiques distinctes du 37 C/4.
- ▶ Intégrer les interventions spécifiques en rapport avec la jeunesse – la stratégie de l'UNESCO pour la jeunesse pour 2014-2021, qui fait l'objet d'une publication complémentaire –, les pays les moins avancés (PMA), les petits États insulaires en développement (PEID) – comme prévu dans une résolution spéciale de la Conférence générale, et les groupes sociaux les plus marginalisés.
- ▶ Contribuer à la construction de sociétés du savoir, notamment en faisant appel aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et à l'Internet.
- ▶ Appliquer une approche fondée sur la paix, le développement durable et les droits de l'homme de façon à donner une orientation stratégique cohérente au 37 C/4 dans son ensemble.

Je suis résolue à faire de l'interdisciplinarité des actions le principe directeur des activités définies dans le 37 C/4. Chacun des objectifs stratégiques du 37 C/4 est décliné en domaines thématiques dans le 37 C/5, assortis de résultats escomptés clairs au terme de la période quadriennale.

Le 37 C/4 met l'accent sur la création et le renforcement de partenariats stratégiques avec un large éventail de partenaires de l'UNESCO, qui vont de la société civile et des fondations privées au secteur privé et aux organisations multilatérales, en s'appuyant sur la stratégie globale pour les partenariats adoptée par le Conseil exécutif à sa 190^e session.

Le 37 C/4 se conclut par un chapitre sur la gestion qui énonce des principes et des objectifs pour la gestion et la budgétisation axées sur les résultats, la responsabilité en termes de résultats, la présence hors Siège, la transparence et le rapport coût/efficacité.

Nous devons redoubler d'efforts afin d'augmenter la visibilité et de rehausser le profil de l'Organisation. Je suis résolue à porter en avant une stratégie de communication efficace pour consolider et développer à cet égard l'action de l'UNESCO en direction du large éventail de ses parties prenantes, de ses partenaires et de ses publics.

Les changements que traverse le monde appellent une adhésion renouvelée de tous aux principes qui guident cette Organisation. Aujourd'hui plus que jamais, une paix durable et un développement équitable et durable exigent une coopération internationale. Ces fondations ne peuvent se bâtir uniquement sur des arrangements politiques et économiques – il faut qu'elles se construisent dans l'esprit des femmes et des hommes. Nous vivons une nouvelle ère de limites – en termes de ressources de la planète et de biens matériels. Dans ce contexte, il nous faut bien mieux tirer parti de l'énergie la plus puissante et renouvelable qui soit à notre disposition – celle de l'innovation. L'UNESCO doit renforcer son action pour libérer toute l'énergie de l'ingéniosité humaine en tant que source de

résilience à une époque de changement et en tant que source de créativité et de croissance. La coopération dans les domaines de l'éducation, des sciences, de la culture, de la communication et de l'information n'a jamais été plus urgente dans ce contexte.

Les droits humains et la dignité de chaque femme et de chaque homme – qui sont nos premiers bénéficiaires et partenaires – doivent être notre point de départ et la mesure de notre réussite. Notre époque appelle un nouvel humanisme qui allie le développement humain à la préservation de la planète et qui assure l'égalité d'accès de tous aux bienfaits de l'éducation, des sciences, de la culture, de la communication et de l'information. Ce nouvel humanisme doit s'appuyer sur les aspirations renouvelées à l'égalité et au respect, à la tolérance et à la compréhension mutuelle, en particulier entre les peuples de différentes cultures et croyances. Il doit chercher à bâtir des sociétés plus inclusives, guidées par un profond souci de justice sociale et de diversité.

Cela passe par la vision stratégique énoncée dans le 37 C/4. Nous devons garder le cap de la réforme, afin de construire une Organisation plus concentrée, efficace et performante.

A handwritten signature in black ink, reading "Irina Bokova". The signature is written in a cursive, flowing style.

Paris, février 2014
Irina Bokova

I. L'environnement international et le paysage du développement en mutation

1. La Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour 2014-2021 répond à un environnement international marqué par une mutation rapide, une complexité accrue, l'incertitude et de nouvelles tendances et des défis émergents.
 - (a) La population mondiale a presque triplé depuis 1945 et compte aujourd'hui 7 milliards d'habitants. Cette transition démographique massive s'est accompagnée de phénomènes mal maîtrisés : intensification de l'urbanisation, surexploitation des ressources, accélération de la pollution et de la dégradation de l'environnement, vieillissement relatif des populations, migrations internationales et internes, et fracture croissante entre zones rurales et zones urbaines. La moitié de la population mondiale a moins de 25 ans. Le pourcentage de jeunes dans les pays en développement devrait passer à 89,5 % en 2025. Ces jeunes des deux sexes auront à faire face aux conséquences d'une exploitation non durable de la Terre et de ses ressources. Les jeunes représentent un immense potentiel de changement, cependant ils aspirent à des ressources et des opportunités éducatives, scientifiques, culturelles et de communication pour leur développement personnel, l'accès à un travail décent, la participation citoyenne et la compréhension mutuelle. Cette jeunesse représente un potentiel de changement si nous parvenons à garantir un accès à l'éducation et à renforcer leur participation aux processus de décision. Les jeunes sont non seulement des agents de la croissance économique, mais aussi une force de transformation sociale et de progrès, avec la paix et le développement équitable et durable pour objectifs centraux.
 - (b) Notre monde est un monde où les liens se resserrent. La vitesse de propagation de la crise économique, sociale, alimentaire, énergétique et climatique depuis 2007 a révélé l'ampleur de l'interconnexion des États et sociétés, la vulnérabilité de certains pays et groupes de population, en particulier les femmes et les jeunes, la persistance du racisme et de la discrimination et des liens très apparents entre divers secteurs. Aucun pays, aussi puissant soit-il, ne peut relever seul les défis auxquels nous faisons face. Des valeurs et des normes partagées sont de plus en plus nécessaires pour garantir la paix et la prospérité mondiales. Le dialogue interculturel et le rapprochement des cultures est de plus en plus nécessaire à l'inclusion sociale, à la compréhension mutuelle et à une paix durable. La demande accrue de coopération internationale atteste la reconnaissance de l'importance du multilatéralisme.
 - (c) Le changement climatique continue d'être une menace extrêmement préoccupante qui pèse sur l'avenir de l'humanité et le Secrétaire général de l'ONU l'a désigné comme le plus grand défi de notre époque. Il s'agit d'un problème planétaire complexe en raison de ses liens indissociables avec de nombreux autres enjeux, dont le développement économique, la lutte contre la pauvreté et l'éducation en vue du développement durable. Répondre au changement climatique et à la variabilité du climat nécessite une action globale des sciences, de la culture, de l'éducation et de la communication et l'information.
 - (d) Le monde atteint désormais ses limites biophysiques. L'échelle que connaît actuellement l'exploitation sans précédent de nos ressources naturelles impose d'améliorer la gouvernance et la gestion des ressources naturelles de la planète. Comme l'a démontré la Conférence Rio + 20, la recherche d'un développement durable, dans ses dimensions économiques, sociales et environnementales s'est imposée comme un impératif mondial. Les sciences exactes et naturelles et les sciences sociales sont les principaux moteurs pour réaliser la durabilité et créer des économies et des sociétés vertes. Une attention particulière doit être accordée à cet égard au rôle crucial de l'océan, de l'eau douce et de la biodiversité, réaffirmé au Sommet Rio + 20. L'éducation en vue du développement durable est appelée à jouer un rôle de tout premier plan dans le changement des habitudes, des valeurs et des modes de consommation pour soutenir le passage au développement durable. L'éthique des sciences et des technologies, en particulier la bioéthique, suscite un intérêt croissant. Depuis peu, l'accent est mis sur le rôle de la culture comme vecteur du développement durable.
 - (e) Plus de 40 % de la population du globe vit à moins de 100 km des côtes, et ce nombre devrait augmenter de 75 % d'ici à 2025 selon les projections. L'urbanisation rapide entraînera la multiplication des mégapoles côtières de 10 millions d'habitants ou plus. Treize des vingt mégalopoles de la planète sont situées sur les littoraux et près de 700 millions de personnes vivent aujourd'hui dans de basses plaines s'étendant à moins de dix mètres au-dessus du niveau de la mer. Pourtant l'océan, que l'on croyait autrefois être un vaste espace résilient capable d'absorber des quantités quasiment illimitées de déchets et de supporter l'accroissement de la population humaine et les pressions de la pêche et de la navigation, est de plus en plus vulnérable. Au moins 40 % des océans du monde sont « lourdement touchés » par les activités humaines, et 60 % des grands écosystèmes marins du globe sur lesquels reposent des moyens de subsistance ont été dégradés ou sont exploités de manière non viable à long terme. Cela a un impact direct sur le développement durable, car le bien-être de centaines de millions de personnes dépend de la qualité de l'environnement marin et de la disponibilité des ressources marines vivantes.

- (f) L'extrême pauvreté a été réduite, mais les inégalités s'accroissent au sein des pays et d'un pays à l'autre. L'aggravation des inégalités pose de nouveaux défis à la jouissance des droits de l'homme et aux valeurs de justice, de solidarité et d'inclusion sociale. Elle se traduit par l'inégalité d'accès à une éducation de qualité, aux bienfaits de l'information scientifique, à la liberté d'expression, au droit de participer à la vie culturelle. Résorber ces inégalités est un défi stratégique majeur. Bien que le pourcentage de la population vivant avec moins de 1,25 dollar des États-Unis par jour – c'est-à-dire sous le seuil de l'extrême pauvreté – ait été diminué de moitié entre 1981 et 2008, passant de 52 % à 22 %, soit de 1,9 à 1,3 milliard d'habitants, les inégalités socioéconomiques se sont accrues en moyenne. La pauvreté absolue a augmenté en Afrique subsaharienne. Les inégalités entre les hommes et les femmes restent partout préoccupantes. L'inégalité des revenus constitue un défi pour les pays en développement comme pour de nombreux pays membres de l'OCDE.
- (g) L'alphabétisation et l'accès à l'enseignement primaire ont enregistré des progrès notables ces dix dernières années, grâce à une mobilisation sans précédent aux niveaux international et national en faveur de l'éducation pour tous (EPT). Néanmoins, l'EPT demeure un projet inabouti. Il existe une demande croissante d'amélioration de la qualité et de la pertinence de l'éducation, et d'aide aux pays pour qu'ils développent les domaines « négligés » de l'éducation – éducation et protection de la petite enfance, enseignement secondaire, enseignement technique et professionnel, enseignement supérieur et recherche. Le réexamen des contenus de l'éducation et des processus d'enseignement/ apprentissage – y compris l'enseignement scientifique, l'enseignement et la formation techniques et professionnels, l'éducation à la citoyenneté mondiale et l'apprentissage du vivre-ensemble – ainsi que l'évaluation des résultats d'apprentissage sont devenus une préoccupation croissante de la majorité des États membres. Les systèmes éducatifs conçus pour la seconde moitié du XX^e siècle commencent à ne plus répondre aux exigences des sociétés du savoir du XXI^e siècle.
- (h) La culture est de plus en plus reconnue comme un agent de facilitation et d'impulsion du développement durable, de la paix et du progrès économique. La culture sous ses multiples formes cimenter les sociétés et les nations. L'émergence de l'économie créative démontre sa pertinence pour le bien-être économique et social des pays. Cela est souligné par le nombre croissant de villes qui demandent à devenir membres du réseau des villes créatives de l'UNESCO. Il faut prêter attention à la préservation et à la protection du patrimoine culturel dans son ensemble, y compris le patrimoine culturel subaquatique, et à la lutte contre le trafic illicite des biens culturels, en particulier dans les zones touchées par des conflits.
- (i) Les besoins et les capacités des pays sont de plus en plus divers. Selon la classification de l'ONU, 49 pays sont encore considérés comme des PMA, et la moitié de la population mondiale vit dans l'extrême pauvreté ; 86 pays sont classés par la Banque mondiale comme des pays à revenu intermédiaire (PRI), où vivent un tiers des habitants du monde avec moins de 2 dollars par jour, c'est-à-dire sous le seuil de pauvreté. De nouveaux centres de dynamisme économique émergent, y compris en Afrique, avec différents défis et besoins qui ont une incidence sur les transformations sociales. Dans le même temps, les PMA et les petits États insulaires en développement (PEID) restent particulièrement vulnérables aux crises, aux effets du changement climatique et à la dégradation de l'environnement. L'essor des pays à revenu intermédiaire est une nouveauté majeure qui bouscule les modèles classiques de coopération. En 1990, 90 % des plus pauvres vivaient dans des pays à faible revenu. Aujourd'hui, 75 % vivent dans des pays à revenu intermédiaire.
- (j) La paix et la sécurité demeurent des défis majeurs. Les conflits continuent à menacer le fragile développement de beaucoup de pays en développement. Plus de 1,5 milliard de personnes vivent dans des pays touchés par un conflit violent et on estime que 40 % des pays fragiles et sortant d'un conflit rechutent dans le conflit dans les dix ans. D'autre part, de nombreux pays s'engagent dans des processus d'ouverture démocratique, ou se mobilisent pour le respect des droits humains, la dignité et la liberté. C'est un appel à réaliser la promesse universelle d'émancipation de l'humanité, à forger un nouvel humanisme. De plus en plus de pays en transition, dont ceux qui passent par un processus de changement démocratique, appellent des modes d'accompagnement rénovés. Ces situations ne peuvent être abordées avec les outils conventionnels. De moins en moins de pays relèvent de situations de « post-conflit » au sens strict, et pourtant un cinquième de l'humanité vit dans des situations de fragilité permanente, caractérisées par des facteurs de stress multiples : lutte pour l'accès aux ressources, dont l'eau douce, inégalités socioéconomiques, formes diverses de violence. La prise en compte de ces situations d'instabilité et le soutien à la prévention des conflits et aux pays en transition et/ou fragiles supposent des approches globales et coordonnées qui s'inscrivent dans la durée, et où le renforcement des capacités dans et par l'éducation, la culture et les sciences se retrouve en première ligne. Les facteurs de durabilité, de continuité et de résilience sont primordiaux à cet égard. L'expérience acquise dans la promotion d'une culture de la paix et de la non-violence ainsi que du dialogue interculturel sera très précieuse dans cette entreprise, de même que les enseignements tirés du soutien apporté aux pays confrontés à des situations de post-conflit et de post-catastrophe (PCPD) dans la résolution des nouveaux problèmes qui se posent aux pays fragiles et en transition.

- (k) Le paysage du développement a changé. De nouveaux partenaires et de nouvelles formes de coopération apparaissent, qui privilégient l'appropriation nationale, une exécution de haute qualité et la responsabilisation mutuelle. L'intégration régionale est partout plus forte, avec des engagements accrus dans des cadres de coopération régionale et un développement de la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud. Les pays en développement entretiennent entre eux des rapports de coopération économique et autres à des niveaux sans précédent. Compte tenu de l'accroissement du volume de la coopération bilatérale, une pression croissante s'exerce sur le système des Nations Unies pour qu'il assure des résultats de haute qualité, efficacité et efficience. La recherche d'une cohérence accrue dans tout le système, s'appuyant sur les réalisations de l'initiative « Unis dans l'action », continuera d'occuper une des premières places sur l'agenda, comme l'a souligné le Secrétaire général de l'ONU dans son Programme d'action quinquennal (2012-2016) quand il a appelé à une deuxième génération de l'initiative « Unis dans l'action », qui soit axée sur la gestion et le suivi pour les résultats, une plus grande responsabilisation et des résultats améliorés en tant que caractéristiques essentielles d'un système des Nations Unies moderne.
- (l) Bien que les financements « traditionnels » (aide publique au développement fournie par les pays donateurs de l'OCDE) continuent d'être le socle des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, de nouveaux moyens de financement, y compris des modalités d'autofinancement, doivent être recherchés, dans un contexte où les attentes grandissantes se heurtent aux réalités et contraintes financières de nombreux pays et organismes. Des modèles nouveaux et innovants sont souhaités pour financer le dispositif de développement du système des Nations Unies et ses structures de coordonnateurs résidents et d'équipes de pays, y compris la modalité « Unis dans l'action » ou les nouvelles approches concernant les arrangements de partage des coûts des coordonnateurs résidents. Tout cela figure dans la résolution historique adoptée en novembre 2012 par l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (QCPR).
- (m) Les possibilités offertes par la révolution numérique sont immenses. Les TIC mettent au défi le tissu social des sociétés et ouvrent des perspectives innovantes à l'éducation, aux sciences, à la créativité, à l'innovation et aux médias, mais elles sont inégalement distribuées et donnent naissance à une fracture du savoir au détriment d'une grande partie du monde. Beaucoup de sociétés sont ainsi empêchées de bénéficier sur un pied d'égalité du potentiel des TIC modernes. La fracture numérique a diminué au cours des dix dernières années pour ce qui est du nombre de lignes téléphoniques fixes, d'abonnés à la téléphonie mobile et d'internautes, mais on estime que quelque 800 000 villages – comptant environ un milliard d'habitants dans le monde – sont encore privés de connexion à tout type de technologie de l'information et de la communication. En dépit des progrès de la connectivité dans toutes les régions, la majorité des plus de 7 milliards d'habitants de notre planète a été complètement écartée de la révolution numérique et de ses promesses.
- (n) Les progrès dans le domaine des TIC exigent que les médias repensent leurs modèles opérationnels. Pourtant les TIC ont créé des possibilités sans précédent et quasiment illimitées d'accès à l'information. L'accroissement même des flux d'information met à rude épreuve l'aptitude humaine à naviguer dans le déluge des informations disponibles. En conséquence, il faut développer de nouvelles compétences pour aider les citoyens à utiliser et exploiter les informations de manière intelligente et les soustraire aux impacts nocifs. Nouvelles technologies, industries créatives, financements innovants sont quelques-unes des solutions inventives qui existent pour étendre et renforcer la base de connaissances scientifiques, assurer l'accès universel à l'information, et intensifier la coopération scientifique pour le développement durable afin d'assurer une meilleure satisfaction des besoins avec moins de ressources, tout en respectant pleinement les droits humains.
- (o) L'ère numérique a révolutionné la liberté d'expression, droit de l'homme fondamental qui sous-tend toutes les autres libertés civiles et qui est vital pour des sociétés ouvertes, l'état de droit et la gouvernance démocratique. C'est aussi un ingrédient clé du développement, de l'innovation et de la créativité. Cela requiert un Internet libre, ouvert et accessible.
- (p) Le monde assiste à une augmentation de la violence contre les journalistes. Il ne faut pas laisser cette violence museler la liberté d'expression. Tel est l'objectif du Plan d'action des Nations Unies sur la sécurité des journalistes et la question de l'impunité, pour lequel l'UNESCO est chef de file – mettre un terme à un fléau qui tue beaucoup d'individus et en fait taire encore plus par la peur, et chercher à obtenir réparation pour ces crimes.
2. Ces divers défis offrent autant de possibilités d'action, comme le démontrent les décisions du Secrétaire général de l'ONU de confier des responsabilités majeures à l'UNESCO dans la conduite de deux grandes initiatives : *l'Initiative mondiale L'éducation avant tout (GEFI)* et le conseil consultatif scientifique pour le développement durable. C'est la première fois depuis des décennies que l'UNESCO est ainsi appelée par le Secrétaire général à prendre des responsabilités de ce niveau. L'UNESCO a également publié le rapport mondial sur l'économie créative avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). D'autre part, le Groupe des Nations Unies pour le développement a mis en place une équipe spéciale sur la culture et le développement

particulièrement axée sur les activités opérationnelles, conduite par l'UNESCO. Cela témoigne d'une meilleure intégration de l'UNESCO dans le système des Nations Unies et d'une reconnaissance de son rôle de chef de file par ses organisations sœurs.

3. Dans un environnement caractérisé par des changements et des flux rapides, des approches actualisées de l'UNESCO sont nécessaires :
- (a) Il faut déployer des approches plus différenciées, mieux adaptées à chaque contexte local et aux besoins de développement et aux priorités qui peuvent varier d'un pays à l'autre (une même solution ne peut convenir à tous). Une anticipation rationnelle et scientifique des futurs défis sera nécessaire, de façon à élaborer des moyens pragmatiques et éventuellement non conventionnels de les relever. Les approches multidisciplinaires de l'UNESCO pour faire face à des défis complexes tels que le changement climatique, la dégradation des océans et des côtes, la réduction des risques de catastrophe ou la sécurité de l'eau apportent une valeur ajoutée manifeste aux activités du système des Nations Unies.
 - (b) Il faut des approches mieux intégrées, capables de croiser les disciplines et les outils pour aborder comme un tout les aspects sociaux, économiques et environnementaux du développement, qui se renforcent mutuellement et ne peuvent être traités isolément. De même, le rôle de l'UNESCO et son soutien à l'application des instruments normatifs existants, spécialement dans le domaine de la culture, doivent être renforcés.
 - (c) Une attention accrue et mieux ciblée doit être accordée à la jeunesse, aussi bien dans la conception que dans la mise en œuvre des programmes, afin de donner aux jeunes les moyens d'être des acteurs du changement. Ces jeunes représentent un potentiel de mobilisation, de renouvellement et de progrès et sont donc une cible prioritaire « naturelle » des activités de l'UNESCO.
 - (d) Les politiques doivent aborder plus directement la question des inégalités, mettre davantage l'accent sur l'inclusion, l'autonomisation et l'équité et mettre en relief la durabilité des résultats et les transformations à long terme dans un contexte instable, conformément aux conclusions du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement qui s'est tenu à Busan en juin 2012.
 - (e) Les politiques doivent s'appuyer sur les capacités propres à chaque pays, sur une meilleure appropriation nationale et locale et sur une plus grande participation des populations aux efforts de développement, y compris en faisant appel aux systèmes de savoirs autochtones.
 - (f) Les partenariats seront de plus en plus essentiels à l'efficacité de l'action des Nations Unies. Il faut dynamiser

la capacité du système de développement des Nations Unies, y compris de l'UNESCO, de s'engager dans des partenariats novateurs avec un large éventail de parties prenantes et de réseaux (y compris la société civile, le secteur privé, les médias, les fondations, les réseaux d'instituts et de centres, les chaires UNESCO, les parlementaires), renforcer les partenariats ou resserrer les liens avec les centres et instituts de l'UNESCO de catégorie 2 et les chaires UNESCO et collaborer avec les institutions financières internationales. L'UNESCO devra de plus en plus faire office d'animateur et d'instigateur d'un réseau mondial énergique et multiforme.

- (g) En réponse aux situations de fragilité et de précarité constatées dans de nombreux pays, il faut faire évoluer les modèles d'intervention « post-conflit » vers un modèle d'accompagnement de la prévention des conflits dans les pays fragiles ou en transition, qui coordonne mieux les programmes de prévention, d'alerte précoce et de réduction des risques d'une part, et les programmes de réponse d'urgence, de reconstruction et de réconciliation d'autre part.
- (h) Le système des Nations Unies – y compris l'UNESCO en tant que source, intermédiaire et carrefour du savoir – doit renforcer la cohérence, l'efficacité et l'interopérabilité de ses composantes afin de relever des défis très complexes avec des ressources limitées. Le système des Nations Unies et les normes et valeurs qu'il incarne sont plus pertinents que jamais, mais le système doit s'efforcer d'exploiter efficacement son potentiel – en s'attaquant au morcellement des programmes et à la concurrence négative ainsi qu'à l'incompatibilité des opérations et des modèles de fonctionnement.
- (i) La promotion d'une culture des résultats et de l'apprentissage qui se concentre sur des évaluations plus régulières et rigoureuses, sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs ainsi que d'évaluations de l'impact des divers programmes fondées sur des éléments factuels, est indispensable.
- (j) L'introduction de clauses d'extinction selon lesquelles les programmes seront clos après une période de quatre ans, conformément au nouveau cycle de programmation de l'UNESCO, à moins que la Conférence générale ne décide explicitement, soit de les poursuivre – reconnaissant le besoin de faire courir certains programmes sur un plus long terme – soit de les interrompre prématurément.

4. En somme, l'UNESCO doit montrer sa capacité à contribuer à la paix dans un monde de diversité, à contribuer au développement durable dans un monde aux ressources limitées, à renforcer l'inclusion et la résilience des sociétés face à une situation mondiale complexe et qui change rapidement. L'aspiration à un nouvel humanisme peut être analysée comme le besoin, pour les êtres humains, d'instaurer de nouvelles relations entre eux, sur le fondement de l'égalité des genres, de

la compréhension mutuelle et de la tolérance, de la non-discrimination et de la non-violence, de nouvelles relations avec l'environnement (tenant compte de sa fragilité et de ses limites), de nouvelles relations entre les cultures (tenant compte de leur diversité et de leur interconnexion par l'éducation au respect mutuel) et de nouvelles relations avec les générations futures.

5. L'UNESCO a déjà adopté d'importantes réformes, notamment sur la base des recommandations de l'Évaluation externe indépendante. L'Organisation s'est considérablement rapprochée des autres agences des Nations Unies et a noué quantité de nouveaux partenariats interinstitutions, public-privé ou avec la société civile, comme par exemple dans le suivi des recommandations du Sommet mondial sur la société de l'information et avec la Commission « Le large bande au service du développement numérique », coprésidée par l'UNESCO et l'Union internationale des télécommunications (UIT), dans le contexte de l'Éducation pour tous et dans le cadre d'ONU-Eau et dans l'exécution du Plan d'action des Nations Unies sur la sécurité des journalistes et la question de l'impunité. De plus, l'UNESCO a développé assez sensiblement son partenariat avec des entreprises des TIC telles que Nokia et Microsoft dans l'apprentissage mobile, dans l'EFTP, l'alphabétisation, les programmes liés au genre et la préservation des enregistrements numériques. Le partenariat avec Procter & Gamble à l'appui de l'éducation des filles en Afrique s'est révélé être une réussite remarquable. Le patrimoine mondial a gagné en visibilité grâce à un partenariat avec Panasonic. De même, le partenariat avec L'Oréal, orienté vers la promotion des femmes scientifiques, s'est étendu

avec le temps à l'éducation préventive contre le VIH/SIDA. Récemment, l'UNESCO s'est associée avec des partenaires chinois comme Phoenix Satellite TV, le Dalian Wanda Group, le Groupe Ruby, Mercedes-Benz Chine, le Groupe CHIC ou les municipalités de Beijing, Hangzhou, Shenzhen et Shaoxing pour soutenir des activités intéressant la culture et le développement, l'économie de la création et les villes créatives, la gestion du patrimoine et la biosphère.

6. Cependant, il faut continuer à réformer l'Organisation pour offrir aux États membres une structure et une approche adaptées aux exigences du nouvel environnement mondial. Il ne s'agit pas de ré-agencer certains mécanismes à la marge, mais de réexaminer l'ensemble des programmes et des composantes de l'Organisation. L'UNESCO doit mieux mettre en relief sa contribution concrète à une paix durable et au développement durable, et le faire de façon plus efficace, plus efficiente et plus holistique.
7. À l'approche de l'échéance de 2015, l'Organisation doit à la fois redoubler d'efforts pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement – en particulier l'objectif n° 2 dont elle a la charge, assurer l'éducation primaire pour tous – et se positionner dans l'agenda pour le développement post-2015 en proposant ses idées et ses suggestions pour alimenter la discussion interinstitution et le débat intergouvernemental de première importance sur les objectifs du développement durable qui doivent encore être définis par l'Assemblée générale des Nations Unies. La présente nouvelle Stratégie à moyen terme sera le principal moteur de cet effort.

II. Principes directeurs pour la Stratégie à moyen terme pour 2014-2021 (37 C/4)

8. L'élaboration de la Stratégie à moyen terme pour 2014-2021 a été guidée par les principes fondamentaux suivants, dans le but d'assurer une plus grande cohérence avec les objectifs et les activités d'autres organes des Nations Unies, conformément aux attentes exprimées dans l'examen quadriennal complet.
- (a) Recentrer l'UNESCO sur sa mission fondamentale et ses principales priorités et assurer la cohérence globale de son action ;
- (b) Mieux définir les fonctions fondamentales de l'Organisation aux niveaux mondial, régional et national ;
- (c) Accélérer et approfondir la réforme du dispositif hors Siège ;
- (d) Encourager l'innovation et la créativité dans les divers domaines de compétence de l'UNESCO ;
- (e) Renforcer résolument la coopération et les partenariats de l'UNESCO, en particulier dans un système des Nations Unies en voie de réforme et avec de nouveaux partenaires.
9. Le choix des objectifs primordiaux est opéré de façon à inclure les contributions et les interventions de plusieurs programmes selon un mode interdisciplinaire, afin de faire face aux défis multiformes actuels. Les plateformes intersectorielles mises en œuvre tout au long des périodes couvertes par le 34 C/4, et en particulier du 36 C/5, seront remplacées au profit d'une plus grande souplesse et de mécanismes sur mesure dans la mise en œuvre des programmes, tant au niveau mondial qu'au niveau des pays.

10. Afin de conserver une certaine souplesse sur huit années et permettre à l'Organisation de s'adapter à l'évolution de l'environnement extérieur et aux changements qui interviendront tout au long du nouveau cycle de

programmation, le 37 C/4 sera considéré comme une stratégie adaptable qui sera suivie et, si nécessaire, ajustée par la Conférence générale, sur proposition du Conseil exécutif.

III. Énoncé de mission

11. L'énoncé de mission de l'UNESCO est le suivant :

En tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies, l'UNESCO, conformément à son Acte constitutif,

contribue à l'édification de la paix, à l'élimination de la pauvreté, au développement durable et au dialogue interculturel par l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information.

Stratégie à moyen terme 2014–2021 (37 C/4)

Énoncé de mission

En tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies, l'UNESCO, conformément à son Acte constitutif, contribue à l'édification de la paix, à l'élimination de la pauvreté, au développement durable et au dialogue interculturel par l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information.

Objectifs primordiaux

Paix

Développement équitable et durable

Priorités globales

Afrique

Égalité des genres

Objectifs stratégiques

OS 1 : Soutenir les États membres pour le développement de systèmes éducatifs qui favorisent un apprentissage pour tous tout au long de la vie, à la fois inclusif et de grande qualité

OS 2 : Donner aux apprenants les moyens d'être des citoyens du monde créatifs et responsables

OS 3 : Faire avancer l'Éducation pour tous (EPT) et concevoir le futur agenda international de l'éducation

OS 4 : Renforcer les systèmes et les politiques scientifiques, technologiques et d'innovation, aux niveaux national, régional et mondial

OS 5 : Promouvoir la coopération scientifique internationale concernant les défis majeurs du développement durable

OS 6 : Soutenir le développement social inclusif, favoriser le dialogue interculturel pour le rapprochement des cultures et promouvoir les principes éthiques

OS 7 : Protéger, promouvoir et transmettre le patrimoine

OS 8 : Favoriser la créativité et la diversité des expressions culturelles

OS 9 : Promouvoir la liberté d'expression, le développement des médias et l'accès à l'information et au savoir

Faire face aux situations de post-conflit et de post-catastrophe

IV. Fonctions

- 12.** Les cinq fonctions de l'UNESCO seront les suivantes :
- (a) servir de laboratoire d'idées, élaborer des propositions novatrices et soutenir la formulation de politiques dans ses domaines de compétence ;
 - (b) développer et renforcer l'agenda mondial dans ses domaines de compétence par l'analyse, le suivi et l'étude comparative des politiques ;
 - (c) définir des normes et standards dans ses domaines de compétence et en soutenir et suivre la mise en œuvre ;
 - (d) renforcer la coopération internationale et régionale dans ses domaines de compétence, et promouvoir les alliances, la coopération intellectuelle, le partage des connaissances et les partenariats opérationnels ;
 - (e) donner des orientations pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, et développer les capacités humaines et institutionnelles.
- 13.** Ces fonctions seront exercées aux niveaux mondial, régional et national, à des degrés variables. Si l'action normative globale doit être principalement menée au Siège, la formulation des politiques et le renforcement des capacités correspondantes doivent essentiellement se faire au niveau national. Les unités hors Siège bénéficieront d'une délégation de pouvoirs adéquate, assortie de mécanismes redditionnels appropriés, pour leur permettre de répondre aux besoins nationaux. La liste indicative ci-dessous précise les fonctions exercées par l'UNESCO aux différents niveaux, afin que les activités opérationnelles soient déléguées aux niveaux appropriés :

Pertinence des fonctions de l'UNESCO aux niveaux mondial, régional et national : Liste indicative

	Niveau international	Niveau régional	Niveau national
1. Servir de laboratoire d'idées, élaborer des propositions novatrices et soutenir la formulation de politiques dans ses domaines de compétence	Élevée	Faible	Faible
2. Développer et renforcer l'agenda mondial dans ses domaines de compétence par l'analyse, le suivi et l'étude comparative des politiques	Élevée	Faible	Faible
3. Définir des normes et standards dans ses domaines de compétence et en soutenir et suivre la mise en œuvre	Élevée	Faible	Élevée (mise en œuvre nationale)
4. Renforcer la coopération internationale et régionale dans ses domaines de compétence, et promouvoir les alliances, la coopération intellectuelle, le partage des connaissances et les partenariats opérationnels	Élevée	Élevée	Élevée (Promouvoir les alliances, la coopération intellectuelle, le partage des connaissances et les partenariats opérationnels)
5. Donner des orientations pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, et développer les capacités humaines et institutionnelles	Faible	Faible	Élevée

V. Priorités globales

14. Les différents pôles thématiques définissent clairement l'action stratégique à mener en faveur de l'Afrique et de l'égalité des genres qui demeurent les priorités globales de l'UNESCO.

Priorité globale Afrique

« Bâtir une Afrique intégrée, prospère, en paix avec elle-même et avec le reste du monde, gouvernée et construite par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène internationale ». Telle est la vision de l'Union africaine au service de laquelle les pays africains mènent individuellement et collectivement leurs efforts de développement. L'UNESCO accompagne l'Afrique dans la poursuite de ce dessein collectif en lui conférant, de manière ininterrompue depuis plus de vingt ans, le statut de « Priorité globale » de l'Organisation à travers ses programmes.

Le continent africain est en première ligne des mutations économiques, politiques et démographiques de l'environnement international. Il est le plus gravement touché par l'extrême pauvreté, tandis que certaines régions connaissent une croissance inédite, à soutenir dans la durée. Il est important pour l'Afrique de construire des sociétés du savoir inclusives afin de mieux connecter le continent aux réseaux de partage des connaissances et de l'information.

Grâce à sa dynamique propre et à l'appui de ses partenaires, l'Afrique a accompli des progrès significatifs dans plusieurs sphères d'activité relevant des domaines de compétence de l'UNESCO. Si l'afro-pessimisme des années 1990 a fait place à une vision positive des perspectives de développement du continent, il reste beaucoup à faire pour atteindre les Objectifs du Millénaire et au-delà, afin que la mondialisation devienne une force positive et profitable à tous.

La Stratégie opérationnelle de l'UNESCO pour la priorité Afrique offre une vision prospective pour le continent, en s'imprégnant des tendances et des transformations en germe qui vont en influencer le développement dans la décennie à venir. Elle circonscrit précisément les domaines d'intérêt prioritaire pour l'Afrique, les obstacles à leur mise en valeur ainsi que les leviers permettant de diminuer ces contraintes, tels que :

1. le besoin accru d'éducation, de formation et d'insertion sociale et professionnelle pour faire face à l'évolution démographique du continent qui comptera 2 milliards d'habitants en 2050, dont une majorité de jeunes ;
2. la construction de sociétés du savoir pour opérer la transition vers une économie de la connaissance dont les vecteurs déterminants sont : la recherche scientifique, la technologie et l'innovation, la production et la mise en pratique des connaissances, l'accès au savoir et son partage équitable ;
3. la nécessité de bâtir, dans le même temps, des sociétés inclusives et résilientes à même de soutenir un processus inédit de transformation des rapports sociaux qui rétrécit le socle traditionnel sur lequel repose la cohésion sociale ;
4. le besoin impérieux de créer et d'entretenir les conditions de préservation et de promotion d'une paix et d'une sécurité collectives durables, qui sont des préalables et les buts ultimes du développement.

Elle définit également six projets phares assortis de résultats escomptés qui seront mis à en œuvre à partir du 37 C/5.

Elle fait l'objet d'une brochure distincte qui complète les documents 37 C/4 et 37 C/5.

Égalité des genres

L'UNESCO considère l'égalité des genres comme un droit fondamental de la personne humaine, un fondement de la justice sociale et une nécessité économique. L'égalité des genres est un facteur déterminant de la réalisation de tous les objectifs de développement convenus au niveau international, de même qu'un objectif en soi. Le développement durable et la paix aux niveaux mondial, régional et local ne peuvent être atteints que si les hommes et les femmes jouissent, sur un pied d'égalité, de possibilités, de choix et de capacités plus vastes leur permettant de mener une vie libre et digne en tant que citoyens à part entière et égaux.

La vision qu'a l'UNESCO de l'égalité des genres s'inscrit dans le droit fil des accords internationaux relatifs à cette question – la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, la Déclaration et Programme d'action de Beijing, la Déclaration du Millénaire et les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), ainsi que le Programme d'action quinquennal du Secrétaire général dans lequel l'égalité des genres est désignée comme un facteur d'accélération du développement durable.

L'UNESCO poursuivra la mise en œuvre de sa priorité globale Égalité des genres selon une approche double – qui, avec le renforcement des capacités, figure parmi les principales recommandations issues de l'évaluation externe – la programmation spécifiquement axée sur l'égalité des genres visant l'autonomisation économique, politique et sociale des femmes et des hommes et la transformation des normes de la masculinité et de la féminité, et prise en compte systématique des questions d'égalité des genres dans ses politiques, ses programmes et ses initiatives. Le renforcement de l'engagement, des compétences et des capacités pour une application effective de la priorité Égalité des genres dans la programmation avec un impact concret sur le terrain restera une préoccupation de premier plan et s'accompagnera d'actions au sein du Secrétariat visant à favoriser l'égalité des perspectives de carrière des membres du personnel, l'adaptation des conditions de travail pour concilier vie professionnelle et vie privée ainsi que l'augmentation progressive de la représentation des femmes aux postes de décision pour parvenir à la parité en 2015.

Le but ultime de la priorité Égalité des genres est de renforcer la capacité de l'UNESCO de promouvoir, par ses politiques, ses programmes et ses initiatives, la création d'un environnement donnant aux femmes et aux hommes d'horizons les plus divers les moyens de contribuer à un développement et à une paix durables et d'en recueillir les fruits. L'UNESCO s'engage également à faire en sorte que ses contributions à la paix et au développement durable aient une incidence positive et pérenne sur la réalisation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des genres partout dans le monde.

Le deuxième Plan d'action de l'UNESCO pour la priorité Égalité des genres 2014-2021 (GEAP II), approuvé par la Conférence générale, fournit une feuille de route visant à concrétiser l'engagement de l'Organisation par des actions, des effets et des résultats escomptés spécifiques pour chaque programme en adoptant, de manière concertée et systématique, une démarche axée sur l'égalité entre les sexes. Il présente les actions que l'UNESCO mènera dans tous ses domaines de compétence entre 2014 et 2021 pour contribuer pleinement et activement à l'objectif de l'autonomisation des femmes et aux efforts en faveur de l'égalité des genres dans ses États membres et avec eux.

Le GEAP II fait l'objet d'une brochure distincte qui complète les documents 37 C/4 et 37 C/5.

VI. Objectifs primordiaux

15. Tous les objectifs stratégiques et les pôles thématiques doivent répondre aux deux objectifs primordiaux suivants :

- ▶ Paix – contribuer à une paix durable ;
- ▶ Développement équitable et durable – contribuer au développement durable et à l'éradication de la pauvreté.

16. Les objectifs primordiaux doivent aussi guider le travail de l'UNESCO concernant les activités en faveur de la jeunesse, des PMA, des PEID et des pays en transition.

17. Les besoins et les aspirations des jeunes sont des préoccupations centrales de l'UNESCO. Les jeunes supportent la majeure partie du poids du changement dans le monde, en particulier les jeunes femmes. Les jeunes déterminent aussi le rythme des transformations sociales clés. L'UNESCO a une contribution considérable à apporter à l'intégration des questions relatives aux jeunes. Elle proposera et mettra en œuvre une vision holistique, globale dans toute l'Organisation afin de

mobiliser le potentiel des jeunes en tant qu'agents du changement pour la paix et le développement. L'action de l'UNESCO visera avant tout à permettre aux jeunes de participer à leur société et englobera les différentes façons dont les jeunes sont concernés ou touchés par cette action : en tant que bénéficiaires de services et d'activités, en tant qu'acteurs indépendants, en tant que partenaires de l'UNESCO par le biais de leurs organisations.

La Stratégie opérationnelle de l'UNESCO pour la jeunesse fait l'objet d'une brochure distincte qui complète les documents 37 C/4 et 37 C/5.

18. Un accent particulier sera mis sur les PMA, conformément au Programme d'action d'Istanbul en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020, dont les priorités comprennent : éducation et formation, eau et assainissement, science, technologie et innovation, changement climatique et préservation de l'environnement, réduction des risques de catastrophe, développement des infrastructures des TIC et de

l'accès à Internet, égalité des genres et autonomisation des femmes ainsi que développement des jeunes et participation citoyenne.

19. S'appuyant sur sa contribution à la mise en œuvre de la Stratégie de Maurice pour la poursuite de l'application du Programme d'action pour le développement durable des PEID, l'UNESCO élaborera un plan d'action pour la mise en pratique des conclusions de la troisième Conférence internationale sur les PEID, qui se tiendra à Apia en 2014. Elle soutiendra les PEID en définissant des priorités à prendre en compte dans l'élaboration de l'agenda pour le développement post-2015.

20. L'action de l'UNESCO répondra aussi aux besoins des peuples autochtones. Ceux-ci continuent d'être disproportionnellement représentés dans les groupes les plus marginalisés et les plus pauvres de la société, tout en étant reconnus comme les gestionnaires de la majeure partie de la diversité biologique, culturelle et linguistique du monde. L'Organisation mettra en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones dans tous les domaines de programme appropriés et contribuera à la Conférence mondiale de haut niveau de l'Assemblée générale des Nations Unies sur les peuples autochtones en 2014.

VII. Objectifs stratégiques

21. Les objectifs stratégiques ne sont pas liés de manière exclusivement unidimensionnelle à tel ou tel grand programme ou domaine de compétence. Au contraire, leurs contenus respectifs nécessiteront normalement des contributions et des interventions de plusieurs grands programmes, sur un mode interdisciplinaire.

Grand programme I – Éducation

Grand programme II – Sciences exactes et naturelles

Grand programme III – Sciences sociales et humaines

Grand programme IV – Culture

Grand programme V – Communication et information

22. Les neuf objectifs stratégiques (OS) sont les suivants :

Objectif stratégique 1 : Soutenir les États membres pour le développement de systèmes éducatifs qui favorisent un apprentissage pour tous tout au long de la vie, à la fois inclusif et de grande qualité

Objectif stratégique 2 : Donner aux apprenants les moyens d'être des citoyens du monde créatifs et responsables

Objectif stratégique 3 : Faire avancer l'Éducation pour tous (EPT) et concevoir le futur agenda international de l'éducation

Objectif stratégique 4 : Renforcer les systèmes et les politiques scientifiques, technologiques et d'innovation, aux niveaux national, régional et mondial

Objectif stratégique 5 : Promouvoir la coopération scientifique internationale concernant les défis majeurs du développement durable

Objectif stratégique 6 : Soutenir le développement social inclusif, favoriser le dialogue interculturel pour le rapprochement des cultures et promouvoir les principes éthiques

Objectif stratégique 7 : Protéger, promouvoir et transmettre le patrimoine

Objectif stratégique 8 : Favoriser la créativité et la diversité des expressions culturelles

Objectif stratégique 9 : Promouvoir la liberté d'expression, le développement des médias et l'accès à l'information et au savoir

23. Les objectifs stratégiques seront traduits en actions de manière harmonieuse dans les documents C/5 pertinents, selon les principes d'une approche fondée sur la paix, le développement durable et les droits de l'homme, par le biais de l'éducation, des sciences exactes et naturelles, des sciences sociales et humaines, de la culture et de la communication et l'information, lesquels couvrent tous les domaines de compétence de l'UNESCO et fournissent des orientations stratégiques globales.

Objectif stratégique 1

Soutenir les États membres pour le développement de systèmes éducatifs qui favorisent un apprentissage pour tous tout au long de la vie, à la fois inclusif et de grande qualité

24. L'éducation, l'apprentissage et les compétences sont à la fois des catalyseurs et des moteurs du développement inclusif et durable, et il est largement admis qu'aucun

pays ne peut améliorer les conditions de vie de ses habitants sans des investissements significatifs dans l'éducation. Si des progrès substantiels ont été

accomplis depuis 2000 en matière d'élargissement de l'accès à l'éducation de base et de réduction des disparités entre les sexes dans les effectifs scolaires, des millions d'enfants, de jeunes et d'adultes, dont une majorité de filles et de femmes, sont toujours privés de possibilités d'apprentissage. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour accélérer les progrès afin d'élargir les possibilités d'apprentissage, en particulier pour les groupes les plus défavorisés, en vue de faire face aux défis de l'inégalité sociale.

- 25.** De plus, les remarquables progrès accomplis en matière d'élargissement de l'accès à l'éducation de base ne se sont pas accompagnés d'une amélioration correspondante de la qualité et de la pertinence de l'éducation. Des millions d'enfants quittent l'école sans avoir acquis des compétences de base telles que la lecture et l'écriture. Dans beaucoup de pays, les jeunes diplômés sont dépourvus des compétences requises pour entrer ou se maintenir sur un marché du travail en rapide évolution. En outre, la disponibilité croissante des informations et des connaissances due à la technologie transforme les systèmes éducatifs, élargissant les possibilités d'apprentissage et générant la demande de nouvelles compétences. Cela a une incidence sur le type de compétences exigées des enseignants, dont le rôle de « passeurs du savoir » devient celui de « facilitateurs de l'apprentissage ». Dans le même temps, il existe dans de nombreux pays une pénurie critique d'enseignants qualifiés pour offrir une éducation de qualité à un nombre croissant d'apprenants.
- 26.** Pendant la période 2014-2021, l'UNESCO répondra à ces défis en plaçant davantage l'accent sur l'amélioration de la qualité de l'éducation ainsi que des processus et des résultats de l'apprentissage dans son programme pour l'éducation. Elle continuera d'être guidée par une approche fondée sur les droits et holistique, visant à l'avènement de sociétés inclusives du savoir et de l'apprentissage tout au long de la vie. Elle favorisera un accès plus large aux possibilités d'apprentissage tout au long du cycle de vie et par des voies multiples (éducation formelle, apprentissage formel et informel). Elle s'efforcera de faire en sorte que les systèmes d'éducation et d'apprentissage soient inclusifs, respectueux des droits et qu'ils reflètent la diversité de tous les apprenants. Elle intensifiera ses efforts pour atteindre l'égalité des genres dans l'éducation par une prise en compte de la dimension de genre dans et par l'éducation et au moyen de programmes spécifiques dans des domaines ciblés.
- 27.** L'UNESCO aidera ses États membres à élaborer des politiques et des plans sectoriels et à améliorer la gestion et la gouvernance du secteur public et accompagnera les pays dans leur réforme de l'éducation, en accordant une attention particulière au soutien à la reconstruction des systèmes éducatifs dans les pays touchés par des conflits ou des catastrophes naturelles.
- 28.** Poursuivant une approche holistique, l'UNESCO fournira un soutien technique pour le développement des sous-secteurs de l'éducation et des politiques, stratégies et programmes correspondants, de l'éducation de base à l'enseignement supérieur, y compris l'alphabetisation et le développement des compétences. L'UNESCO déploiera ses compétences et ses ressources de manière stratégique afin de mettre en œuvre des programmes ciblés sur différents sous-secteurs au cours de chacune des deux périodes quadriennales, dans l'objectif de renforcer les éléments de base des systèmes d'apprentissage tout au long de la vie. Durant les quatre premières années de la Stratégie, priorité sera donnée aux trois sous-secteurs suivants : alphabetisation, enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) et enseignement supérieur – qui sont des domaines d'intérêt majeur pour les États membres et dans lesquels l'UNESCO jouit d'un fort avantage comparatif. L'alphabetisation des jeunes et des adultes est le fondement de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'acquisition de compétences. L'UNESCO promouvra l'intensification des actions d'alphabetisation, en particulier des jeunes et des adultes. S'appuyant sur les acquis de la Décennie des Nations Unies, l'UNESCO apportera son soutien aux pays comptant le plus grand nombre d'analphabètes, dont les pays de l'E-9. Les activités seront centrées sur le développement à plus grande échelle des programmes d'alphabetisation nationaux, y compris l'apprentissage des compétences nécessaires au XXI^e siècle et l'éducation pour la citoyenneté mondiale, et feront appel à de nouvelles modalités de formation, telles que l'apprentissage facilité par les TIC. Par le développement des compétences pour le monde du travail, l'UNESCO soutiendra les examens des politiques d'EFTP, le partage des connaissances et les stratégies destinées à faciliter la transition de l'école au travail. L'UNESCO cherchera à élargir l'accès à un enseignement supérieur de qualité en tant que véhicule majeur de la construction de sociétés du savoir inclusives et diverses, en abordant des questions telles que la diversification des services et l'assurance.
- 29.** L'UNESCO répondra au besoin d'améliorer la qualité de l'éducation et de l'apprentissage en se concentrant sur les domaines principaux suivants. Elle combattra la pénurie aiguë d'enseignants qualifiés dans de nombreux pays en soutenant le perfectionnement professionnel des enseignants par le développement des capacités, en particulier les établissements de formation des enseignants et la diffusion de pratiques pédagogiques innovantes qui améliorent l'efficacité des enseignants. Elle développera les possibilités d'apprentissage innovantes, notamment par l'utilisation des TIC dans l'éducation. Enfin, elle renforcera son action dans des domaines essentiels pour l'amélioration de l'apprentissage tels que les programmes d'enseignement, la pédagogie et l'évaluation des résultats de l'apprentissage.

30. La priorité et un soutien ciblé seront accordés aux pays ou groupes de population considérés comme présentant les plus grands besoins ou qui ont pris du retard dans la réalisation des objectifs de développement convenus au niveau international. Jusqu'en 2015, l'accent sera donc mis sur l'accélération des progrès vers la réalisation des objectifs de l'EPT et des OMD et sur la mobilisation de tous les partenaires pour la « dernière ligne droite », avec un soutien ciblé aux pays prioritaires, dont les deux tiers sont en Afrique. Tout en reconnaissant les importants progrès accomplis par de

nombreux pays africains vers la réalisation des objectifs de l'EPT au cours de la dernière décennie, l'UNESCO continuera, durant la période 2014-2021, de consacrer une part significative de ses ressources et de ses actions programmatiques à aider ses États membres africains à relever les multiples défis éducatifs qui subsistent et à contribuer à leur développement socioéconomique. Une attention particulière sera accordée au soutien du perfectionnement professionnel des enseignants, à l'alphabétisation, au développement des compétences professionnelles et à l'enseignement supérieur.

Objectif stratégique 2

Donner aux apprenants les moyens d'être des citoyens du monde créatifs et responsables

31. Divers facteurs continuent d'accroître la vulnérabilité, d'aggraver la fracture sociale et de menacer la paix et la stabilité mondiales. Le fossé entre les riches et les pauvres se creuse à l'intérieur des pays et entre les pays. L'équité et l'inclusion demeurent des défis centraux pour la réalisation du développement durable. Une grande partie de la population mondiale vit toujours dans des zones touchées par des conflits et par la violence. De plus, les catastrophes naturelles, notamment celles qui sont liées au changement climatique, ont des effets particulièrement destructeurs sur les plus pauvres.

32. En tant que voie du développement durable, l'éducation peut apporter une réponse puissante à ces défis. L'éducation a un impact direct sur la réduction de la pauvreté, l'égalité des genres, la santé et la durabilité environnementale. L'un de ses objectifs fondamentaux est de promouvoir et influencer des valeurs, des attitudes et des comportements qui donnent aux apprenants les moyens de contribuer de façon proactive à une société plus juste, plus égale, plus pacifique et plus durable.

33. Avec son mandat interdisciplinaire, l'UNESCO est idéalement positionnée pour promouvoir une éducation qui donne aux apprenants les moyens de comprendre les défis sociétaux et d'élaborer des réponses efficaces et créatives à ces défis, de contribuer à la création de sociétés pacifiques, équitables et durables basées sur les principes de justice sociale et de respect des droits humains, d'égalité des genres, de diversité et d'environnement, de participer pleinement aux processus démocratiques et de mener une vie décente.

34. À cette fin, elle aidera les États membres à faire en sorte que les contenus, les environnements, les pratiques et les processus de l'apprentissage favorisent l'acquisition de compétences pertinentes pour relever les défis locaux et mondiaux, tels que la pensée critique, la créativité, la compréhension des dimensions éthiques du développement humain ainsi qu'une citoyenneté active et responsable. L'accent sera mis de façon beaucoup

plus résolue sur le renforcement du rôle de l'éducation en vue de relever les défis du XXI^e siècle. En particulier, elle intensifiera ses efforts dans les domaines suivants :

- ▶ L'UNESCO promouvra l'éducation pour la paix et les droits de l'homme en vue de la citoyenneté mondiale, notamment dans le cadre de la Recommandation sur l'éducation pour la compréhension, la coopération et la paix internationales et l'éducation relative aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales de 1974 ; et de la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies A/RES/67/18 intitulée « Enseignement de la démocratie » ; du plan d'action interdisciplinaire et intersectoriel sur une culture de la paix et de la non-violence (résolution 36 C/66) ; de la résolution 37 C/1 Partie VII de la Conférence générale de l'UNESCO ; et d'autres instruments internationaux majeurs ;
- ▶ L'UNESCO continuera à promouvoir l'EDD en tant que partie intégrante d'une éducation de qualité et de tous les efforts visant à réaliser le développement durable et appuyer l'inscription de l'EDD dans les politiques et plans de l'éducation, les programmes scolaires et la pédagogie, ainsi que son évaluation au moyen d'un plaidoyer basé sur des éléments factuels, de l'assistance technique et du suivi, garantissant ainsi une mise en œuvre efficace de la Décennie des Nations Unies pour l'Éducation en vue du développement durable (EDD) ;
- ▶ L'UNESCO promouvra l'éducation à la santé, y compris l'éducation concernant le VIH et une éducation complète à la sexualité, qui apporte les compétences nécessaires pour un style de vie sain et favorise des environnements d'apprentissage sûrs et équitables qui améliorent le bien-être global des apprenants et favorisent de meilleurs résultats d'apprentissage.

Objectif stratégique 3

Faire avancer l'Éducation pour tous (EPT) et concevoir le futur agenda international de l'éducation

35. Les huit années à venir seront une période riche de possibilités. L'agenda pour le développement se trouvera à un tournant en 2015, ce qui sera l'occasion de faire le bilan des progrès accomplis et de dessiner un nouvel agenda et un nouveau cadre de développement, fondés sur l'analyse des nouveaux besoins et enjeux ; c'est le moment de renouveler les engagements. Maintenir l'éducation au premier rang des priorités de l'agenda mondial du développement sera une tâche importante de l'UNESCO. Dans le même temps, l'UNESCO, consciente que l'EPT est un projet inabouti, est pleinement résolue à aller de l'avant en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes et des partenaires vers la réalisation des six objectifs de l'EPT, dans un ultime « coup de collier » avant 2015.
36. Dans la période conduisant à l'échéance de 2015 pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement et des objectifs de l'Éducation pour tous, l'UNESCO continuera à jouer son rôle d'institution chef de file pour la coordination de l'Éducation pour tous au niveau mondial et cherchera à étendre et renforcer les partenariats pour l'éducation. Elle facilitera les évaluations nationales des progrès accomplis vers la réalisation de l'EPT et appuiera le recensement des priorités de politiques nationales et en tant que base pour l'établissement de l'agenda de l'éducation après 2015 aux niveaux régional et mondial. Elle procédera à un examen critique des enseignements tirés et orientera le débat sur les programmes internationaux pour l'éducation et le développement au-delà de 2015. Elle fera en sorte que l'éducation reste une priorité globale après l'échéance de 2015, en tant que droit humain fondamental et que préalable à la paix et au développement durable.
37. En réponse au besoin de politiques fondées sur des éléments factuels, l'UNESCO continuera à assumer son rôle central dans le suivi des progrès de l'éducation, en collectant, analysant et diffusant des données, en s'appuyant également sur la riche expérience de l'ISU et de la publication phare de l'UNESCO, le Rapport mondial de suivi sur l'EPT. De plus, elle continuera à promouvoir l'éducation en tant que droit humain fondamental de tous les apprenants, en aidant les États membres à analyser et mettre à jour leurs cadres juridiques pour y intégrer le droit à une éducation de qualité pour tous.
38. En outre, l'UNESCO continuera à jouer son rôle de laboratoire d'idées et d'innovations dans l'éducation et orientera les débats internationaux vers les questions cruciales et les nouveaux défis auxquels l'éducation est confrontée et elle facilitera le dialogue mondial sur les politiques entre ses États membres. Elle inspirera de nouvelles façons de conceptualiser l'éducation et l'apprentissage et leur contribution au développement de la société ainsi que de nouvelles modalités de coopération internationale dans ce domaine. Ce faisant, elle créera un élan international en faveur d'une plus large mobilisation de l'attention au plan politique et de l'allocation de ressources à l'éducation et l'apprentissage, de l'intégration d'une dimension prospective dans l'élaboration et la planification des politiques, et de l'utilisation d'éléments factuels dans le suivi de l'évolution et des tendances de l'éducation aux niveaux mondial, régional et national.
39. S'appuyant sur son pouvoir de mobilisation et son rôle de plaidoyer, l'UNESCO s'emploiera à susciter un soutien multilatéral à l'éducation aux niveaux mondial, régional et national en renforçant la coordination et la coopération entre les parties prenantes et les partenaires clés. Dans le contexte changeant de la coopération mondiale pour le développement, l'UNESCO renforcera encore la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud qui sont des modalités de mise en œuvre primordiales et élargira la coopération avec d'autres partenaires de premier plan dans le système des Nations Unies et en dehors et elle s'efforcera de créer des partenariats égaux entre les pays, notamment en renforçant la coopération technique entre pays en développement et en attirant des financements de donateurs nouveaux et émergents. Elle continuera également à collaborer avec ses États membres, la société civile et le milieu universitaire et encouragera encore les partenariats public-privé dans l'éducation.
40. Avec ses réseaux mondiaux et sa portée globale, l'UNESCO est bien placée pour promouvoir la coopération internationale et régionale et le partage des connaissances entre tous ses États membres. À l'avenir, elle se préoccupera davantage d'assurer la pertinence universelle de son programme d'éducation. Elle s'efforcera de mobiliser tous les États membres, y compris toutes les parties prenantes concernées, pour qu'ils coopèrent sur les grands défis et problèmes mondiaux.

Objectif stratégique 4

Renforcer les systèmes et les politiques scientifiques, technologiques et d'innovation, aux niveaux national, régional et mondial

41. La Conférence des Nations Unies sur le développement durable (CNUDD ou Rio + 20) a confirmé le rôle central joué par la science, la technologie et l'innovation (STI) pour l'éradication de la pauvreté et le développement durable dans toutes ses dimensions – économique, sociale et environnementale. La STI a la capacité de changer la donne dans la situation socioéconomique des pays en développement et des économies en transition. Les sciences sont à la base de toutes les innovations technologiques et des solutions d'ingénierie nécessaires pour relever des défis tels que la croissance et l'emploi verts, la dégradation et la restauration de l'environnement, l'adaptation au changement climatique, les maladies existantes et nouvelles, les catastrophes naturelles et les besoins énergétiques.
42. Les investissements dans les systèmes de savoir, notamment la recherche-développement (R-D) ont augmenté dans le monde, y compris dans de nombreux pays en développement. La répartition des efforts en matière de R-D entre le Nord et le Sud a changé avec l'apparition de nouveaux acteurs sur la scène économique mondiale, créant un environnement planétaire plus compétitif. Néanmoins, les disparités en termes de capacités scientifiques et de niveau de développement de la STI à l'intérieur des pays et entre les pays restent importantes. Un engagement insuffisant des gouvernements en faveur de la STI, notamment en termes financiers, technologiques et de capacités ; des politiques nationales mal conçues et un manque de capacités organisationnelles adaptées pour l'application des politiques ; une insuffisance de statistiques et d'indicateurs de la STI de qualité ; une participation inégale des femmes et des hommes dans le domaine scientifique ; une absence de réflexion cohérente en termes de cycle de vie et de perspective à long terme dans les cadres et les politiques de STI ; une déconnexion entre les décideurs, les scientifiques et la société en ce qui concerne la production, le partage et l'utilisation des connaissances scientifiques, sont au nombre des facteurs à l'origine de ces disparités.
43. Améliorer l'environnement réglementaire, remodeler l'infrastructure et le développement d'entreprise, investir dans l'enseignement supérieur en science et en ingénierie sont parmi les principaux domaines où une action politique s'impose afin de réaliser les OMD.
44. En tant qu'institution du système des Nations Unies dotée d'un mandat explicite dans les sciences, l'UNESCO continuera à soutenir les efforts déployés par ses États membres en vue de réformer et moderniser les systèmes nationaux de STI et la gouvernance dans ce domaine. Elle fournira un appui technique pour le renforcement des écosystèmes de STI et de l'interface science-politiques-société, afin de combler le fossé entre les connaissances et les politiques dans le secteur de la STI et de mobiliser un investissement des États membres en faveur de la STI. Son soutien à l'édification d'écosystèmes de STI efficaces tiendra compte des contextes propres à chaque pays et s'appuiera sur plusieurs piliers principaux : des politiques de STI solides comme cadres holistiques et parties intégrantes des politiques et plans de développement nationaux, liés au plan stratégique aux politiques de l'éducation, de la macroéconomie et de l'industrie, ainsi qu'à d'autres politiques sectorielles ; des capacités institutionnelles et humaines adaptées à la science, la recherche et l'innovation ; la participation des populations à la science, leur compréhension de la science et leur soutien à celle-ci. L'accent sera particulièrement mis sur le développement de capacités d'innovation au niveau national et régional et des simples citoyens en vue de susciter des transformations vertes, de stimuler la créativité et d'améliorer les opportunités pour l'innovation appliquée et l'entrepreneuriat technologique sous l'impulsion des jeunes ainsi que l'employabilité des jeunes diplômés. Tous les efforts déployés par l'UNESCO dans le domaine des sciences seront fortement axés sur une amélioration de la participation des femmes et des filles et la promotion de l'égalité des genres dans le domaine de la STI.
45. L'Organisation continuera à renforcer les capacités des États membres en ce qui concerne le suivi et l'évaluation des performances par le biais des statistiques et des indicateurs de la STI. En complément des efforts pour promouvoir l'élaboration de politiques de STI fondées sur des données factuelles, l'Organisation favorisera également les systèmes de prospective scientifique et technologique.
46. L'UNESCO augmentera encore ses efforts afin d'aider les États membres à renforcer les capacités institutionnelles de la science et l'ingénierie et orienter les systèmes d'enseignement supérieur vers des approches plus transdisciplinaires, de façon à inscrire les défis du développement durable dans l'agenda de la recherche et de l'éducation. L'Organisation se reconnaît également la responsabilité de mettre l'accent sur les possibilités de plus en plus nombreuses de participer à l'entreprise scientifique, en particulier pour les groupes marginalisés. L'Organisation continuera d'accorder la priorité aux besoins spécifiques des PEID en contribuant à la mise en œuvre du Programme d'action de la Barbade pour le développement durable des petits États insulaires en développement et de la Stratégie de Maurice pour la poursuite de la mise en œuvre du Programme d'action

pour le développement durable des petits États insulaires en développement. Elle continuera également à défendre les droits des peuples autochtones et à reconnaître l'importance de leurs systèmes de savoirs. L'élaboration et la mise en œuvre dans toute l'Organisation d'une politique de coopération avec les peuples autochtones se poursuivront. Elle encouragera des campagnes mondiales de sensibilisation scientifique telles que l'Année internationale de la cristallographie (2014) et l'Année internationale de la lumière (2015) et elle participera à l'initiative d'ONU-Énergie « Énergie durable pour tous ».

47. L'UNESCO continuera de consolider sa participation à des partenariats mondiaux en vue d'établir l'interface entre sciences et politiques et de mener les initiatives interinstitutions visant à mieux prendre en compte les systèmes de savoir autochtones au sein de la Plateforme

intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques et du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Au niveau international, elle continuera de superviser les évaluations et les rapports mondiaux sur l'état des relations entre les politiques, les sciences et la société, dans des domaines tels que l'état des investissements dans la STI dans toutes des régions du monde.

48. En accueillant le Secrétariat du Conseil consultatif scientifique du Secrétaire général de l'ONU, l'UNESCO jouera par ailleurs un rôle de premier plan en conseillant le Secrétaire général et le système des Nations Unies quant aux stratégies pour mieux cibler les efforts collectifs dans le domaine des sciences exactes et naturelles, des sciences sociales et humaines, de la technologie, l'ingénierie et l'innovation sur les défis liés au développement.

Objectif stratégique 5

Promouvoir la coopération scientifique internationale concernant les défis majeurs du développement durable

49. Mieux partager le savoir est indispensable pour susciter les transformations profondes nécessaires pour faire face aux défis complexes et interdépendants du développement durable. L'UNESCO va promouvoir la coopération scientifique internationale et des approches scientifiques intégrées afin d'aider les États membres à gérer efficacement les ressources naturelles, en réduisant les écarts en matière de savoir au sein des pays et entre eux et en établissant des passerelles de dialogue et de paix.

50. Les questions liées à la durabilité sont au cœur du débat international car les caractéristiques actuelles et prévisibles de l'activité humaine modifient profondément les systèmes terrestres et mettent à l'épreuve les limites biophysiques de notre planète. Cette situation retentit sérieusement sur les ressources en eau douce de la Terre, sur les océans, l'atmosphère et le climat, sur les écosystèmes terrestres et la biodiversité.

51. Tirant parti de son expérience de chef de file de programmes et organismes scientifiques internationaux et intergouvernementaux et de leurs capacités d'observation à l'échelle mondiale, l'UNESCO contribuera à définir l'agenda de la recherche en matière de coopération scientifique mondiale et régionale en se fondant sur le document final de la Conférence Rio + 20 « *L'avenir que nous voulons* » et sur l'agenda pour le développement post-2015.

52. L'UNESCO mettra en pratique des approches intégrées de la science et de l'ingénierie pour le développement durable, qualifiées de « science de la durabilité ». Ces approches intégrées « axées sur la résolution de

problèmes » utilisent de manière transdisciplinaire toute la gamme des savoirs scientifiques, traditionnels et autochtones pour identifier, comprendre et régler des problèmes économiques, environnementaux, éthiques et sociétaux.

53. L'eau douce demeure un élément essentiel pour la sécurité, la durabilité, l'inclusion et la paix, et son importance cruciale augmente en raison notamment de la croissance démographique, de l'urbanisation et du changement climatique. L'UNESCO répondra aux besoins des États membres en renforçant la gouvernance et la gestion des ressources limitées d'eau douce de la planète dans le cadre de la Stratégie intitulée « Sécurité de l'eau : réponses aux défis locaux, régionaux et mondiaux » (2014-2021). L'Organisation continuera de renforcer les capacités institutionnelles et humaines des États membres dans les divers domaines relatifs à la gestion des ressources en eau douce. Elle diffusera des informations actualisées destinées à des orientations stratégiques concernant les ressources en eau douce.

54. Les travaux relatifs à l'océan et aux côtes resteront pour l'UNESCO un domaine phare qui comprendra des initiatives interdisciplinaires en faveur de la science, de l'éducation, de la culture et de la communication. L'Organisation continuera de favoriser la coopération internationale pour susciter une solide compréhension scientifique et des observations systématiques de l'évolution du climat mondial et des écosystèmes océaniques. Les informations pourront ainsi être traduites en actions concrètes afin de relever un large éventail de défis sociaux et environnementaux tels que

le changement et la variabilité climatiques, la biodiversité marine, les alertes aux tsunamis et autres aléas liés à l'océan, et les services écosystémiques marins. Les données scientifiques relatives à l'état de l'océan étayeront la gouvernance mondiale d'océans en bonne santé et la gestion mondiale, régionale et nationale des risques océaniques et des possibilités offertes par les océans. L'UNESCO cherchera à renforcer le rôle moteur qu'elle joue au sein du système des Nations Unies dans le domaine des sciences, services et observations océaniques afin de répondre, dans le cadre de son mandat, aux besoins des différentes conventions des Nations Unies relatives à l'océan, ainsi qu'aux résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies à ce sujet.

55. L'Organisation s'emploiera à renforcer le rôle et le potentiel des réserves de biosphère désignées par l'UNESCO et autres sites rattachés à l'Organisation, ainsi que des réseaux qui y sont associés, en tant que sites pilotes de recherche sur l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à ses effets, sur les économies vertes, et en tant que lieu de collaboration avec d'autres initiatives internationales novatrices dans le domaine de l'environnement. Ces sites seront en outre mis au service du savoir scientifique et du recensement des meilleures pratiques d'utilisation des ressources naturelles et de gestion, restauration et réhabilitation des écosystèmes, ainsi que des géosciences, et pour renforcer l'interface entre science, politique et société aux niveaux local, national, régional et mondial.

56. L'UNESCO s'attachera à promouvoir la collaboration scientifique, surtout Sud-Sud, et la coopération triangulaire Nord-Sud-Sud, comme moteur du dialogue et de la coproduction de savoirs scientifiques en synergie avec des intermédiaires locaux et autochtones du savoir, ainsi que pour instaurer une diplomatie de la science. L'Organisation s'emploiera en outre à promouvoir la gestion conjointe des zones et ressources transfrontières, y compris les ressources en eaux de surface et en eaux souterraines transfrontières et les réserves de biosphère transfrontières, comme moyen de partager des connaissances et des meilleures pratiques en construisant la paix et favorisant le dialogue entre les nations.

57. Le document final de la Conférence Rio + 20 met l'accent sur l'augmentation des incertitudes et des risques dans le processus de développement. L'UNESCO encouragera la coopération internationale en matière d'évaluation et de suivi des changements globaux et des risques naturels, y compris les sécheresses, les inondations et les géorisques, ainsi que les tsunamis ; la production et le partage de connaissances scientifiques permettant de comprendre les risques naturels ; la réduction des risques de catastrophes en appuyant la mise en place de systèmes d'alerte rapide, et les mécanismes permettant de faire face à d'éventuelles catastrophes grâce à l'éducation, aux sciences et à la promotion de la résilience sociale.

Objectif stratégique 6

Soutenir le développement social inclusif, favoriser le dialogue interculturel pour le rapprochement des cultures et promouvoir les principes éthiques

58. Tous les pays connaissent aujourd'hui de profondes transformations sociales. La nécessité et l'exigence de cohésion sociale et de dialogue interculturel n'ont jamais été plus urgentes qu'aujourd'hui. Toutes les sociétés sont notamment confrontées aux incidences éthiques du progrès scientifique et de la technologie, à la pression démographique, à l'urbanisation accélérée, à une demande accrue de justice et de cohésion sociales, à la diversité culturelle, à la question du rôle des jeunes en tant qu'agents du changement et à celles des nouvelles formes de communication et de la participation des citoyens à la consolidation de la démocratie. Afin de contribuer à l'élaboration de l'agenda pour le développement post-2015, l'UNESCO s'emploiera à faire comprendre, en se tournant vers l'avenir, la dynamique qui est à l'œuvre, reposant sur l'approche de la science de la durabilité, pour aider les pays à élaborer et réviser des politiques publiques inclusives et fondées sur des éléments factuels. Ce qui est en jeu est la gestion des transformations sociales afin de favoriser les valeurs universelles de paix, de

justice, de non-discrimination et de respect des droits de l'homme. Renforcer le rôle de l'UNESCO en promouvant la dimension sociale du développement durable aidera à mettre à profit de nouvelles perspectives de progrès social inclusif dans les domaines de l'éducation, des sciences, de la culture et de la communication et de l'information.

59. Grâce à son expérience de longue date, l'UNESCO resserrera les liens entre recherche, pratique et formulation de politiques. Un soutien sera apporté aux États membres afin de les aider à élaborer et mettre en œuvre des politiques d'accompagnement des transformations sociales, notamment par le biais du renforcement des capacités humaines et institutionnelles.
60. L'UNESCO favorisera les moyens pour les peuples « de se mieux comprendre et d'acquérir une connaissance de leurs coutumes respectives » par le biais du dialogue interculturel, ce qui est particulièrement indispensable à une époque où les sociétés sont confrontées à

de nouvelles formes d'inégalité, de discrimination, d'exclusion, de violence, de radicalisation, d'extrémisme et de sectarisme aggravées par des tensions et conflits locaux. L'action de l'UNESCO sera guidée par le Plan d'action interdisciplinaire et intersectoriel pour une culture de la paix et de la non-violence ainsi que par le Plan d'action pour la Décennie internationale du rapprochement des cultures (2013-2022) (document 194 EX/10). L'engagement des partenaires internationaux et nationaux sera capital.

61. Des efforts seront déployés pour intégrer les principes et normes relatifs aux droits de l'homme à l'ensemble des activités de l'Organisation. Favoriser le respect, la tolérance et la compréhension mutuelle exige l'éducation pour tous, le partage des fruits du savoir scientifique, des cultures résilientes et des réseaux accessibles de communication et d'information.
62. L'UNESCO fera appel à la prospective et à l'anticipation afin de remplir sa fonction de laboratoire d'idées en définissant les besoins actuels et futurs et d'élaborer des propositions novatrices en vue de la formulation de politiques publiques.
63. L'UNESCO continuera aussi d'exercer un leadership mondial en défendant des normes internationales en matière d'éthique des sciences et de la technologie. Les dimensions éthiques, juridiques, environnementales et sociétales de la science et de la technologie sont au cœur du mandat de l'UNESCO dans le domaine des sciences, l'Organisation s'efforçant d'atteindre les groupes les plus vulnérables de la société et de contribuer au développement durable, à la justice sociale et à la paix par des approches fondées sur les droits de l'homme. Dans le domaine de la bioéthique, l'UNESCO continuera d'identifier et de traiter les questions éthiques que peuvent soulever les progrès scientifiques et leurs applications pour l'intégrité des individus, leurs droits ou leur bien-être. L'accès équitable à l'ensemble des savoirs et progrès scientifiques ainsi que l'intégrité et la responsabilité dans l'agenda de la recherche seront encouragés, pour favoriser l'avènement de sociétés justes et équitables, éclairées par les sciences.
64. Les jeunes hommes et femmes sont les principaux acteurs, et partenaires, des initiatives novatrices prises

pour faire face aux défis mondiaux. Leur énergie, leur créativité et leur esprit critique pour trouver des solutions et établir des ponts et des réseaux entre les groupes ont fait leurs preuves dans plusieurs régions. Le moment est maintenant venu d'investir davantage dans la recherche, les politiques et les programmes pour créer les conditions qui permettront aux jeunes, y compris aux plus vulnérables et marginalisés d'entre eux, et en particulier les jeunes femmes, de prospérer, d'exercer leurs droits et de s'impliquer en tant que citoyens et acteurs sociaux responsables. L'UNESCO utilisera son expertise multidisciplinaire pour donner aux jeunes, femmes et hommes, les moyens de participer à la vie de leur société et d'exploiter tout leur potentiel en tant que sujets et objets des transformations sociales et économiques. Comme l'envisage la Stratégie opérationnelle de l'UNESCO pour la jeunesse, l'action de l'Organisation s'articulera autour de trois axes complémentaires, transversaux et interdépendants : (a) formulation et examen des politiques avec la participation des jeunes, (b) développement des capacités pour faciliter le passage à l'âge adulte, (c) engagement citoyen, participation démocratique et innovation sociale.

65. Le sport pour tous est l'un des outils les plus efficaces pour transmettre des messages sur les droits de l'homme, le développement social, les valeurs de paix et le rapprochement entre les peuples. Le sport est aussi un instrument de développement et de consolidation des communautés. Il favorise la santé et la cohésion publiques et constitue un moyen d'accroître le capital social, surtout chez les jeunes. L'éducation physique et le sport offrent un cadre d'action pour la promotion de la santé des individus et de leur communauté, pour l'inclusion et la cohésion sociales ainsi que pour le développement durable et les pratiques éthiques. Conformément au mandat éthique qui lui a été confié, l'UNESCO aidera les États membres en ce qui concerne les cadres nationaux, juridiques et institutionnels nécessaires pour garantir le respect de l'intégrité du sport, y compris grâce à la Convention contre le dopage dans le sport. L'Organisation s'attachera à fournir des conseils et à renforcer les capacités institutionnelles afin d'aider les États membres à formuler des politiques inclusives et à réussir dans ces domaines.

Objectif stratégique 7

Protéger, promouvoir et transmettre le patrimoine

66. Dans les années à venir, l'UNESCO créera de nouvelles initiatives et mobilisera énergies, idées et engagements afin de forger une nouvelle conception de la paix et du développement par le biais de la culture. Au niveau multilatéral, l'Organisation capitalisera sur les récentes avancées de la promotion de la culture comme moteur

et catalyseur de la paix et du développement durable, comme une approche du développement axée sur l'humain, donnant des résultats durables, inclusifs et équitables, qui ne sauraient être atteints sans une forte composante culturelle. Le patrimoine, considéré dans son intégralité – naturel et culturel, matériel et immatériel

– constitue un ensemble de biens hérités du passé que nous souhaitons transmettre aux générations futures en raison de sa valeur sociale et de la façon dont il incarne l'identité et l'appartenance. Il servira à promouvoir la stabilité sociale, l'édification de la paix, le relèvement après une situation de crise ainsi que des stratégies de développement.

- 67.** L'UNESCO exploitera le potentiel du patrimoine comme force positive d'unification pouvant contribuer à prévenir les conflits et faciliter l'édification de la paix ainsi que le relèvement et la réconciliation. Le patrimoine est inextricablement lié aux défis les plus pressants auxquels l'humanité est confrontée : changement climatique et catastrophes naturelles, perte de biodiversité, eau salubre, conflits, inégalité d'accès à la nourriture, à l'éducation et à la santé, migrations, urbanisation, marginalisation sociale et inégalités économiques.
- 68.** Le cadre normatif de l'UNESCO offre une plate-forme mondiale unique pour la coopération et le dialogue au plan international. Il constitue un système de gouvernance culturelle holistique fondé sur les droits humains, s'appuyant sur des valeurs communes, des engagements mutuels respectueux de la diversité culturelle, la libre circulation des idées et la responsabilité collective. La mise en œuvre des conventions, recommandations, déclarations culturelles ainsi que des programmes intergouvernementaux de l'Organisation invite les États au dialogue et à la coopération au plan international, facilitant ainsi la gouvernance inclusive, le partage des connaissances et des bonnes pratiques au niveau politique.
- 69.** Cette plate-forme de coopération favorise la mobilisation des ressources culturelles et naturelles au profit du développement durable grâce à la promotion, à la protection et à la sauvegarde du patrimoine – l'accent étant particulièrement mis sur le patrimoine immobilier (Conventions de 1972 et 1954), les biens culturels meubles (Conventions de 1954 et 1970), le patrimoine culturel subaquatique (Convention de 2001) et le patrimoine culturel immatériel (Convention de 2003). L'action de l'Organisation renforcera les capacités nationales à mieux conserver, sauvegarder, gérer et promouvoir le patrimoine au niveau des professionnels et des institutions et au sein des communautés. Elle favorisera aussi le potentiel éducatif du patrimoine, en particulier en renforçant les savoirs traditionnels et en intégrant le patrimoine dans l'éducation formelle et non formelle. Elle impliquera en outre d'offrir une assistance dans le contexte des conventions relatives au patrimoine, renforcées par les mécanismes de suivi récemment créés au titre de la Convention de 1970, qui ont prouvé la pertinence durable des efforts de l'UNESCO pour protéger les biens culturels et empêcher leur pillage et leur trafic illicite qui constituent des violations de l'expression culturelle d'une communauté.
- 70.** Ces dernières années ont aussi été marquées par une tendance croissante à cibler la culture en cas de conflit. Les conflits qui éclatent entre États et au sein de ces derniers portent sur des questions culturelles et ciblent les différences culturelles pour diviser les sociétés. Le programme relatif à la culture s'attachera à mettre au point des stratégies et des outils pour : (i) renforcer la protection du patrimoine culturel et des expressions culturelles dans les situations de crise et de conflit, et (ii) prévenir l'instrumentalisation de la culture visant à exacerber les différences et les tensions.
- 71.** L'action portera essentiellement sur l'analyse factuelle et la collecte de données sur les destructions et dégâts causés au patrimoine culturel et aux expressions culturelles, y compris le pillage de biens culturels en situation de crise et de conflit, ainsi que sur l'élaboration de mesures d'intervention d'urgence à court terme, fondées sur la longue expérience de l'UNESCO dans ce domaine (par exemple en Iraq, en Libye, en Haïti et au Mali). Cet effort s'inscrira dans le cadre d'une stratégie globale visant à combattre l'impunité en cas de destruction de patrimoine culturel et à tirer parti du pouvoir de la culture en matière de résilience, d'inclusion sociale, de réconciliation nationale et d'édification de la paix. Le soutien de l'UNESCO aux systèmes traditionnels de protection de l'environnement et de gestion des ressources améliorera la viabilité d'écosystèmes terrestres et marins fragiles et à la préservation de la biodiversité tout en empêchant la concurrence et les conflits en matière d'accès aux ressources naturelles et culturelles, y compris l'eau. Il renforcera aussi les stratégies de gestion des risques de catastrophe qui respectent pleinement les savoirs traditionnels et la participation communautaire et s'en inspirent.
- 72.** En favorisant le dialogue, l'apprentissage du « vivre-ensemble » et l'inclusivité, l'UNESCO renforcera le rôle du patrimoine partagé ou transfrontalier et les initiatives visant à jeter des ponts entre les nations et les communautés. Des efforts seront entrepris en vue d'offrir de nouvelles perspectives sur la propagation et l'enseignement des connaissances historiques, en particulier dans le contexte de la Décennie des Nations Unies pour les personnes d'ascendance africaine (2015-2024). L'UNESCO intensifiera ses travaux visant à promouvoir le dialogue interculturel et une culture de la paix en guise de contribution à la Décennie internationale du rapprochement des cultures et mettra en avant le rôle des musées en tant qu'institutions et plates-formes éducatives propices à l'engagement civique des jeunes, qui stimulent le dialogue et l'échange culturel et aident à concilier histoire et mémoire.

Objectif stratégique 8

Favoriser la créativité et la diversité des expressions culturelles

- 73.** En tant que ressource humaine aux multiples facettes, qui met en jeu des processus, environnements, personnes et produits, la créativité est susceptible d'inspirer un changement positif en profondeur pour les générations futures. Dans les années à venir, l'UNESCO soulignera le rôle des industries culturelles et créatives pour réduire la pauvreté par la création d'emplois et la production de revenus et apportera de nouvelles preuves des liens entre culture et développement durable dans l'agenda pour le développement post-2015. Le renforcement des capacités continuera à tous les niveaux afin qu'un secteur culturel et créatif dynamique se forme, notamment en encourageant la créativité, l'innovation et l'esprit d'entreprise, en favorisant le développement des institutions et des industries culturelles, en donnant une formation professionnelle et technique aux professionnels de la culture et en améliorant les possibilités d'emploi dans le secteur culturel et créatif en vue d'une croissance et d'un développement économiques soutenus, inclusifs et équitables.
- 74.** Les inégalités économiques, l'exclusion sociale et l'utilisation non durable des biens ainsi que les conflits liés à la rareté des ressources sont parmi les principaux défis de notre monde globalisé. La créativité qui, dans les sociétés du savoir, inclut l'expression culturelle et le pouvoir transformateur de l'innovation, contribue à l'obtention de résultats meilleurs, et plus imaginatifs, en matière de développement. Exploiter les biens créatifs peut, aujourd'hui comme demain, efficacement contribuer à faire de la mondialisation une force plus positive pour tous les peuples du monde. La créativité est par conséquent indispensable pour promouvoir la paix et le développement durable.
- 75.** Le patrimoine culturel immatériel est en constante création et recreation. Les possibilités qu'offre la Convention de 2003 comme puissant moyen d'améliorer le bien-être social et culturel des communautés et de susciter des réponses novatrices et culturellement adaptées aux divers défis du développement durable seront pleinement explorées. L'accent sera mis sur l'autonomisation des communautés et des individus marginalisés et vulnérables, en particulier les communautés autochtones, les femmes et les jeunes, afin qu'ils participent pleinement à la vie culturelle grâce à l'incessante créativité inhérente au patrimoine culturel immatériel, et afin qu'ils procèdent à des choix culturels conformes à leurs préférences et aspirations.
- 76.** L'économie créative est devenue un nouveau modèle de développement. Elle repose sur la transformation en biens de la matière première que constitue la créativité. Le processus s'opère souvent à petite échelle et en offrant de nouvelles possibilités d'emploi et de nouvelles formes de revenus au niveau local, contribuant ainsi à une croissance économique plus équilibrée et plus inclusive. L'UNESCO encouragera, notamment par les actions liées à la Convention de 2005, l'émergence d'industries et de marchés créatifs dynamiques. Ce faisant, elle encouragera les investissements dans le potentiel artistique et créatif des individus et des institutions dans les pays en développement, garantissant l'accès à tous et la pleine participation de chacun, en particulier les entreprises petites et moyennes et les créateurs du secteur culturel des pays du Sud. Cette action impliquera d'appuyer l'élaboration de cadres politiques ainsi que le développement de capacités techniques et d'infrastructures.
- 77.** De plus en plus d'artistes demandent de meilleures conditions socioéconomiques et la levée des obstacles à leur mobilité. L'UNESCO va promouvoir leur statut, y compris du point de vue de l'égalité des genres, leur mobilité individuelle et le traitement préférentiel des œuvres créatives des pays du Sud. Elle poursuivra ses efforts pour soutenir les artistes par l'octroi de bourses et de subventions à de jeunes créateurs, ranimer le débat mondial et stimuler l'action nécessaire pour améliorer les conditions socioéconomiques nécessaires à leur travail.
- 78.** Afin de mettre en œuvre l'Agenda de Séoul et de réaliser les objectifs pour le développement de l'éducation artistique, qui visent à accroître la capacité créatrice et novatrice des sociétés, la priorité sera accordée au renforcement des efforts et à la suppression des obstacles qui limitent l'accès et la participation à la vie culturelle, aux capacités d'expressions culturelles et créatives et à la disponibilité de gammes diversifiées de biens et de services culturels, facteurs indispensables à l'édification de sociétés socialement inclusives, créatives et fondées sur le savoir et qui améliorent globalement la qualité de vie.
- 79.** L'urbanisation rapide, et sans précédent, enregistrée dans le monde entier constitue un fardeau sur le plan de la disponibilité et de l'utilisation des ressources, envahissant l'espace urbain et suscitant de nouveaux problèmes de sécurité insupportables à long terme. Mettre la créativité au cœur de la planification et du renouveau urbains peut permettre aux villes de devenir plus agréables, plus sûres et plus productives et d'offrir une meilleure qualité de vie. L'UNESCO agit en faveur d'espaces publics urbains partagés où la créativité favorise l'engagement social, l'inclusion et la sécurité. L'action de l'Organisation sera axée sur le soutien au modèle des « villes créatives » et en particulier au Réseau de villes créatives en tant que laboratoires de développement durable et d'atténuation de la pauvreté, lieux où l'imagination, l'inspiration et l'innovation s'échangent ouvertement et librement.

Objectif stratégique 9

Promouvoir la liberté d'expression, le développement des médias et l'accès à l'information et au savoir

80. Mettant à profit le pouvoir de la connaissance par le biais de la libre communication et de la libre information, l'UNESCO cherche à faciliter le développement de sociétés du savoir qui soient équitables, inclusives, ouvertes et participatives, qui souscrivent aux valeurs énoncées dans son Acte constitutif et fondées sur les quatre principes clés suivants :
- ▶ la liberté d'expression, qui s'applique aux médias traditionnels et contemporains ainsi qu'aux nouvelles formes de médias, y compris l'Internet ;
 - ▶ l'accès à une éducation de qualité pour tous ;
 - ▶ le respect de la diversité culturelle et linguistique ;
 - ▶ l'accès universel à l'information et au savoir, en particulier dans le domaine public.
81. L'UNESCO continuera à jouer un rôle de chef de file mondial de la promotion de la liberté d'expression, de la liberté de la presse, du développement des médias et de l'accès universel à l'information et au savoir afin d'édifier des sociétés du savoir inclusives.
82. La notion de sociétés du savoir, telle que définie par l'UNESCO et adoptée lors du Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI), a acquis une importance capitale dans le débat sur les moyens de parvenir au développement durable. L'évolution technologique a créé des conditions sans précédent de production, d'échange et d'utilisation de l'information. Permises par l'accès accru aux nouvelles technologies et leur plus large utilisation, la libre circulation de l'information et des idées renforce la gouvernance démocratique, la promotion de tous les droits de l'homme, des processus politiques et sociaux plus inclusifs, participatifs et adaptables ainsi que la culture de paix et de dialogue.
83. La libre circulation de l'information passe par la promotion du droit à la liberté d'expression, y compris ses corollaires que sont la liberté de la presse et la liberté d'information, conformément à tous les traités relatifs aux droits de l'homme. La création de sociétés fondées sur le savoir est liée au renforcement de la gouvernance démocratique. De vigoureux efforts sont nécessaires pour promouvoir le développement des médias dans tous les systèmes, ce qui comprend un soutien aux institutions de médias et le renforcement des capacités de celles de journalistes. Ce contexte sera propice à des médias robustes, dynamiques, réactifs et participatifs, où hommes et femmes, notamment dans les pays en situation de post-conflit ou de post-catastrophe et les pays en transition, peuvent contribuer à fournir les informations nécessaires à la prise de décisions. L'UNESCO continuera de soutenir les efforts de ses États membres – notamment africains, PMA et PEID – pour créer des paysages médiatiques dynamiques.
84. Dans la mesure où le pluralisme des médias est l'un des principaux piliers du renforcement de la gouvernance démocratique et facilite la libre circulation de l'information, l'UNESCO continuera d'agir en amont pour remédier au manque de médias communautaires et de véritables médias de service public dans de nombreux pays, à la diversité limitée au niveau de la propriété et à la représentation insuffisante des femmes dans le personnel des médias comme dans leur gestion. Ces efforts seront complétés par des initiatives visant à améliorer les compétences des citoyens en matière de maîtrise des médias et de l'information.
85. Le potentiel démocratique d'un système médiatique indépendant repose aussi sur une autorégulation efficace et le respect des normes professionnelles du journalisme, tant hors ligne qu'en ligne. De solides organisations de journalistes et des programmes d'enseignement du journalisme actualisés et efficaces sont des facteurs importants pour l'indépendance des médias, tout comme leur viabilité économique. Il faut promouvoir la viabilité des médias en renforçant le rôle des médias axés sur le savoir. L'expertise de l'UNESCO dans ces divers domaines liés à l'indépendance des médias contribuera à cet aspect pluridimensionnel de la liberté de la presse.
86. Les efforts internationaux pour favoriser la liberté des médias doivent être complétés par des mesures visant à améliorer la sécurité des journalistes. Les cybermenaces contre les journalistes, ainsi que les menaces d'ordre physique ou financier, frappent la liberté de la presse au cœur. Conscientes de la pertinence de cette question, les Nations Unies ont adopté le Plan d'action des Nations Unies sur la sécurité des journalistes et la question de l'impunité, élaboré par l'UNESCO. Ce plan offre au système des Nations Unies un cadre global de coopération avec toutes les parties prenantes, y compris les autorités nationales, les diverses organisations nationales et internationales, la société civile et les médias, l'objectif étant d'améliorer la sécurité des journalistes et de lutter contre l'impunité en cas d'attaques contre eux. L'UNESCO s'est vu confier la coordination générale des efforts menés par les Nations Unies au titre de ce plan, ainsi que la promotion de sa mise en œuvre par de nombreuses parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du cadre des Nations Unies.

87. Les TIC sont également devenues des éléments essentiels contribuant aux objectifs de développement convenus au niveau international. Pays et citoyens continuent d'en profiter car elles élargissent le champ des possibilités de transformation. Les plates-formes informatiques offrent aux étudiants comme aux enseignants, y compris à ceux qui vivent dans des parties reculées du monde, des possibilités éducatives de meilleure qualité. Les TIC donnent aux jeunes chercheurs un accès ouvert et illimité à la recherche scientifique et offrent des possibilités sans précédent d'amélioration de l'éducation ainsi que des compétences des enseignants. Enfin, les TIC peuvent donner à tous les citoyens, hommes et femmes, y compris ceux vivant avec des handicaps, les moyens de tirer parti du savoir.
88. Certaines questions, notamment celles de la liberté d'expression, des dimensions éthiques de la société de l'information, du multilinguisme dans le cyberspace et de la transformation du fossé numérique en inclusion numérique n'ont pas encore été résolues. L'UNESCO aidera donc diverses parties prenantes, notamment les États membres, à intensifier les efforts pour trouver un terrain d'entente sur ces questions.
89. Dans ses efforts pour favoriser l'édification de sociétés du savoir, l'UNESCO adopte, pour faciliter l'accès universel à l'information, une approche stratégique consistant à aider les États membres à exploiter les possibilités offertes par l'utilisation sans cesse croissante des TIC, des flux d'informations et de données et pour relever les défis y afférents. À cette fin, l'UNESCO continuera de faciliter le débat sur les défis politiques, éthiques et sociétaux liés aux sociétés du savoir durables et inclusives. L'Organisation cherchera en particulier à promouvoir l'universalité des contenus, des technologies et des processus sur la base de normes technologiques ouvertes et de licences ouvertes permettant le partage libre et légal ou l'externalisation ouverte de l'information en vue d'une collaboration efficace et d'innovations durables aux niveaux local, national et international.
90. Cependant, les possibilités qu'offrent les TIC ne peuvent se concrétiser que si tous les citoyens ont les compétences nécessaires pour intégrer ces technologies dans leur vie. C'est pourquoi l'UNESCO veillera à ce que l'enseignement soit au cœur des sociétés du savoir : d'un côté les TIC sont des instruments permettant aux États membres d'atteindre un grand nombre d'apprenants de tous les âges ; de l'autre, tous les citoyens, et en particulier les jeunes femmes et hommes, ont besoin d'être aidés afin de comprendre les technologies leur permettant de donner libre cours à leur esprit créatif pour participer au développement durable.
91. L'Internet joue un rôle essentiel dans cette entreprise et l'UNESCO encouragera également le multilinguisme et le respect de la diversité culturelle dans le cyberspace.
92. L'inclusivité et l'équité sont au cœur du mandat de l'UNESCO. L'Organisation continuera de promouvoir des partenariats visant à « construire une société de l'information pour tous ». Elle continuera également de contribuer à des débats de haut niveau, donnant des orientations aux États membres dans le domaine de l'accès aux connaissances afin de leur permettre de faire face à l'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication ainsi que de leurs applications. L'UNESCO fournira en outre son assistance technique et des conseils sur les dimensions sociétales, démocratiques et culturelles des sociétés du savoir.
93. Il convient de tirer non seulement parti du savoir en faveur du développement économique et social, mais aussi de le conserver et de le protéger pour les générations à venir. Le patrimoine documentaire et des dépôts de précieuses connaissances risquent d'être perdus à jamais en raison de catastrophes naturelles, de l'usure, et de l'inadéquation des installations de stockage. L'UNESCO continuera par conséquent de renforcer la préservation du patrimoine documentaire, en particulier sous forme numérique et numérisée.

L'action de l'UNESCO face aux situations de post-conflit et de post-catastrophe

94. L'action de l'UNESCO concernant les situations de crise et les pays en transition est une composante nécessaire de toute la gamme d'activités opérationnelles qui corrélient paix et développement durable. Les conflits et les catastrophes naturelles demeurent le principal obstacle à la réalisation des objectifs de développement convenus au niveau international, anéantissant parfois des années de progrès et d'investissements. Pour les pays en situation de post-conflit, réussir la transition vers la paix et le développement durable reste un objectif difficile à atteindre, la moitié d'entre eux retombant dans un conflit dans les dix années qui suivent. Les catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme augmentent en fréquence et en intensité du fait du changement climatique et entretiennent directement le cercle vicieux de la violence et des conflits.
95. L'UNESCO s'attachera à apporter une contribution efficace et essentielle aux mécanismes de coordination post-crise du système des Nations Unies, aux évaluations conjointes des besoins, aux modalités de financement multidonateurs et autres modalités de financement commun post-crise, ainsi qu'aux organismes de coordination interinstitutionnelle au niveau mondial et au niveau des équipes de pays des Nations Unies.
96. Pour relever les défis auxquels sont confrontés les pays touchés par un conflit, l'UNESCO s'efforcera en particulier d'édifier une paix durable, de briser le cycle de la violence et de réduire le risque de reprise des conflits. Forte de sa propre expérience opérationnelle, l'Organisation appuiera le plan d'action en sept points du Secrétaire général de l'ONU pour la participation des femmes à la consolidation de la paix (2010), qui a placé l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au premier plan de l'agenda pour la consolidation de la paix. Son action devra être rapide, la période qui suit immédiatement un conflit offrant en général une occasion particulièrement propice de fournir des services de base, de consolider la prise en charge de ces services par les pays eux-mêmes et d'assurer dès le départ le renforcement des capacités. L'approche stratégique de l'UNESCO en matière d'édification de la paix sera pleinement intégrée aux efforts de relèvement dans tous ses domaines de compétence. Elle permettra également de nouer des liens plus étroits avec les mécanismes des Nations Unies pour la consolidation de la paix et les processus de désarmement, démobilisation et réintégration (DDR).
97. Plus précisément, l'UNESCO plaidera pour une approche sectorielle de la réhabilitation post-crise des systèmes éducatifs qui privilégie tout autant l'accès que la qualité et qui permette d'éviter les insuffisances dans certains sous-secteurs en particulier. En outre, l'Organisation apportera une attention et un soutien particuliers à l'éducation à la paix et à la réhabilitation psychosociale, ainsi qu'à des domaines essentiels pour le relèvement et le développement à long terme tels que l'EFTP et la formation des compétences nécessaires à la vie courante, pour les anciens combattants démobilisés, les personnes déplacées à l'intérieur de leur pays et les réfugiés, l'enseignement secondaire, ainsi que l'enseignement supérieur, y compris la formation des enseignants.
98. Lorsque le patrimoine culturel et documentaire est délibérément pris pour cible, l'UNESCO plaidera pour sa sauvegarde pendant et après le conflit. Elle coordonnera les efforts internationaux pour une intervention d'urgence visant à protéger le patrimoine culturel et facilitera le rôle positif que la culture peut jouer pour la consolidation de la paix. L'Organisation apportera également son soutien aux efforts en faveur de la sécurité des journalistes et du rétablissement de la liberté et de l'indépendance des médias dans les situations de crise, et donnera des informations pour contribuer à sauver des vies et à restaurer la dignité au lendemain d'une catastrophe ou d'un conflit.
99. L'UNESCO continuera de mettre vigoureusement l'accent sur la réduction des risques de catastrophe, qui est le moyen présentant le meilleur rapport coût-efficacité d'atténuer les effets des catastrophes et de sauver des vies, tout en sauvegardant le patrimoine et les infrastructures. Les nouveaux domaines de la compétence de l'UNESCO en matière de réduction des risques de catastrophe comprennent la télédétection de ressources de secours en eaux souterraines dans les pays touchés par la sécheresse, les prévisions nationales concernant les risques d'inondations et la gestion des ressources en eau, l'éducation aux risques de catastrophe, notamment par la radio et d'autres médias, ainsi que l'extension à l'échelle mondiale des systèmes d'alerte rapide aux tsunamis. La stratégie d'intervention de l'UNESCO face aux catastrophes sera axée sur l'accès, notamment l'accès à l'eau, à l'éducation et à l'information relative à la réduction des risques, à l'évaluation des risques, ainsi qu'au renforcement des capacités concernant les systèmes d'alerte rapide multi-aléas et la gestion des ressources.

VIII. Direction efficace et gestion axée sur les résultats

100. Durant la période 2014-2021, l'Organisation continuera de consolider les approches, outils et mécanismes institutionnels nécessaires à l'amélioration de l'ensemble de ses produits et résultats, avec des résultats escomptés moins nombreux mais formulés de manière plus précise, ainsi qu'un champ d'application élargi pour un impact plus perceptible et identifiable de son action en faveur des États membres. Elle se rapprochera des véritables besoins et priorités des États membres, notamment des commissions nationales, renforcera sa capacité à obtenir efficacement des résultats, à tirer les enseignements de ses succès et échecs, à communiquer et rendre compte de manière stratégique et à mobiliser des ressources, et élargira toute la gamme de ses partenariats stratégiques y compris avec la société civile et le secteur privé. Pour ce faire, l'UNESCO se fondera sur les recommandations de l'Évaluation externe indépendante de 2010 et son suivi, et consolidera encore les progrès réalisés au cours des

deux exercices biennaux écoulés en termes de gestion, d'efficacité, d'efficience et de rapport qualité/prix.

Les cinq orientations stratégiques de l'Évaluation externe indépendante

- ▶ Recentrer l'action de l'UNESCO
- ▶ Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain
- ▶ Renforcer la participation de l'UNESCO au système des Nations Unies
- ▶ Renforcer la gouvernance
- ▶ Élaborer une stratégie de partenariat.

1. Améliorer la pertinence, la cohérence et la concentration des programmes de l'UNESCO

101. Le recentrage de l'action est l'un des enjeux majeurs et un moteur essentiel du changement. Afin d'améliorer ses résultats et son impact sur le terrain et de conserver sa pertinence pour les États membres, l'Organisation poursuivra ses efforts de recentrage du programme autour de thèmes moins nombreux mais mieux définis, avec une dimension prospective. Il s'agira de domaines dans lesquels l'UNESCO possède des atouts et avantages comparatifs par rapport aux autres partenaires, ainsi qu'une expérience reconnue, ou dans lesquels elle apporte une véritable valeur ajoutée et peut collaborer efficacement avec d'autres acteurs pour répondre aux besoins des États membres, avec les capacités humaines et financières adéquates pour remplir sa mission. L'Organisation améliorera également la cohérence de son action au sein de l'ensemble de la famille UNESCO que constituent les différents centres et programmes internationaux. Fidèle à son mandat et à ses fonctions, l'Organisation s'efforcera notamment :

- ▶ de rester concentrée sur ses fonctions fondamentales, en ciblant notamment ses efforts sur le travail en amont concernant les politiques, sur l'action normative et sur le renforcement des capacités correspondantes ;
- ▶ de développer une cohérence stratégique globale de toutes les composantes de la famille UNESCO pour l'exécution d'un programme commun – que ce soit avec la participation du Siège, d'unités hors Siège, d'instituts et centres de catégories 1 et 2 ou de programmes intergouvernementaux ;

- ▶ de continuer à mettre en place un suivi et des rapports fondés sur des données factuelles et axés sur les résultats ; de souligner la logique de l'intervention, des résultats à l'impact à plus long terme ; de présenter les réalisations du point de vue des principales parties prenantes, en particulier des bénéficiaires directs ;
- ▶ de mettre en place un réexamen systématique et de mener une évaluation du cycle de programmation dans le but de renforcer l'exécution du programme ;
- ▶ de réduire la fragmentation des programmes, en mettant à profit les synergies et la coopération, en évitant les doubles emplois et les efforts marginaux, et en concentrant tous les efforts sur l'obtention des résultats escomptés et d'un plus grand impact ;
- ▶ de veiller à ce qu'il y ait, à l'échelon régional et au niveau des pays, un niveau approprié de flexibilité et de délégation de pouvoirs afin de tirer pleinement parti des programmes et ressources de l'UNESCO et de répondre efficacement aux besoins et priorités complexes des régions et des pays.

2. Développer une culture des résultats

102. Il est essentiel de développer une culture des résultats afin d'asseoir la crédibilité de l'Organisation auprès des États membres, des partenaires et des investisseurs, ainsi que d'établir son obligation de leur rendre des comptes. L'UNESCO s'attachera à instaurer une culture du résultat dans toutes ses activités en améliorant la gestion axée sur les résultats, ainsi que le suivi, l'évaluation et les rapports concernant les résultats. Il faudra à cette fin prendre les mesures suivantes au cours de la période à venir :

- affiner progressivement la budgétisation axée sur les résultats (RBB) en tant que partie intégrante de la gestion axée sur les résultats (RBM) couvrant l'ensemble des activités de l'Organisation et montrant clairement les liens de causalité entre les apports, les budgets, les produits, les résultats escomptés et les réalisations ;
- renforcer l'obligation de rendre des comptes en matière de résultats pour l'ensemble des unités et du personnel concernés, y compris dans l'évaluation des performances ;
 - donner une formation au personnel de l'UNESCO afin de lui inculquer les compétences et la compréhension nécessaires à l'élaboration et à l'utilisation d'un cadre de résultats intéressant ;
 - élaborer des propositions en vue de mesurer les résultats et l'impact de l'action normative de l'UNESCO et de les faire plus largement connaître auprès des parties prenantes internes comme externes, notamment en mettant au point des approches plus efficaces qui rendent bien compte des priorités, des stratégies clés et des résultats de l'UNESCO ;
- mettre en place un suivi systématique du programme, fondé sur des critères transparents, en vue de la création de nouveaux programmes et du maintien de ceux qui existent déjà ;
- appliquer des clauses d'extinction associés à une approche systématique du réexamen et de l'évaluation du programme en faisant, à la fin de chaque exercice quadriennal, des propositions concernant le maintien, la réorientation, le renforcement, les stratégies de sortie ou la suppression des programmes et activités, ainsi

que leurs résultats escomptés, sur la base de critères d'évaluation clairs ;

- avoir davantage recours à la délégation de pouvoirs aux unités hors Siège pour accélérer l'exécution du programme, tout en maintenant un environnement de contrôle interne solide ;
- anticiper et gérer de façon proactive les risques et opportunités, parallèlement à l'élaboration de plans stratégiques appropriés en tant qu'éléments cruciaux pour l'obtention de résultats ;
- appliquer progressivement les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) au sein du système des Nations Unies.

Le rôle crucial de l'évaluation

L'évaluation est un mécanisme fondamental pour appréhender les effets des interventions en termes de résultats escomptés, et donc crucial pour mieux rendre compte des résultats, mais c'est aussi une condition sine qua non d'une meilleure gestion axée sur ces derniers. La fonction d'évaluation à l'UNESCO joue un rôle capital car elle permet à l'Organisation de remplir sa mission en fournissant des données crédibles et factuelles qui contribuent aux différents processus de prise de décision. Cette fonction d'évaluation est essentielle pour faire de l'UNESCO une organisation apprenante. Au cours de la période couverte par la Stratégie à moyen terme, elle aura pour objectif primordial de renforcer la culture de l'UNESCO en matière d'évaluation et de gestion axée sur les résultats grâce à des activités d'évaluation ciblées, à des services consultatifs et à l'amélioration de la qualité des évaluations dans l'ensemble de l'Organisation, à leur caractère et à leur champ d'application élargis à l'appui d'un meilleur apprentissage organisationnel, d'un programme amélioré et d'une obligation redditionnelle renforcée. Il s'agira notamment d'améliorer les pratiques d'auto-évaluation du Programme ordinaire et des activités extrabudgétaires, d'accroître la qualité des évaluations externes, et de mettre en place des évaluations d'impact afin de mieux comprendre ce qui fonctionne, pour qui et dans quelles conditions.

3. Travailler plus étroitement avec le terrain

103. La pertinence et la portée de l'action de l'UNESCO dépend dans une large mesure de l'expérience et de l'expertise de l'Organisation sur le terrain. Pour être plus proche de ses États membres et mieux répondre à leurs besoins et priorités, l'UNESCO développera, durant la période 2014-2021, une solide culture opérationnelle et

une gestion renforcée de ses opérations hors Siège et, à cette fin :

- veillera à la rotation effective du personnel entre les lieux d'affectation, au Siège et hors Siège, et à la

- ▶ décentralisation d'une plus large proportion du personnel du cadre organique vers les unités hors Siège ;
- ▶ poursuivra la réforme globale du dispositif hors Siège lancée durant les exercices biennaux écoulés ;
- ▶ veillera à ce qu'il y ait, aux niveaux régional et national, une flexibilité et une délégation de pouvoirs suffisantes pour que l'UNESCO puisse tirer pleinement parti de ses programmes et ressources afin de répondre aux besoins et priorités des pays ;
- ▶ contribuera aux livrables des activités opérationnelles communes du système des Nations Unies, y compris les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement et les autres mécanismes établis à l'échelle du système des Nations Unies, dans la mesure du possible ;
- ▶ coordonnera efficacement les interventions en situation de post-conflit ou de post-catastrophe ;
- ▶ préparera les documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) pour tous les pays où l'UNESCO est engagée concrètement afin d'assurer la bonne gestion des programmes, de faciliter les interactions avec les parties prenantes et partenaires de l'UNESCO, de faire mieux connaître les résultats obtenus, de faciliter l'intégration avec la programmation conjointe des Nations Unies par pays, et d'améliorer la visibilité ;
- ▶ introduira de nouveaux outils d'information et de communication pour assurer une meilleure liaison entre le Siège et les bureaux hors Siège ;
- ▶ améliorera et intégrera mieux la gestion des opérations hors Siège au niveau de toutes les composantes du Secrétariat de l'UNESCO, y compris les instituts de catégorie 1, les programmes intergouvernementaux et les conventions, réduisant ainsi les doubles emplois et exploitant les synergies.

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

104. L'UNESCO ne peut pas travailler isolément. Elle doit continuer d'agir dans le cadre du système des Nations Unies aux niveaux mondial, régional et national, afin que son action soit aussi pertinente que possible pour la réalisation des objectifs de développement internationalement convenus tels que les OMD et les futurs objectifs de développement post-2015, ainsi que pour la réalisation des priorités et la satisfaction des besoins régionaux et nationaux. L'Organisation visera à créer des synergies en conjuguant ses efforts avec ceux déployés par l'ensemble du système des Nations Unies et en les harmonisant avec eux. Elle s'emploiera à faire en sorte que son rôle de chef de file dans ses domaines de compétence soit reconnu et exercé concrètement. Une action conjointe et coordonnée renforcera la capacité du système des Nations Unies d'être « adapté à ses fins » pour répondre aux attentes que les États membres ont exprimées par le biais de l'examen quadriennal complet 2012 et d'autres mandats et afin de contribuer à relever efficacement les défis complexes de notre époque, en se fondant sur les valeurs et principes de la Charte des Nations Unies, de l'Acte constitutif de l'UNESCO et sur la légitimité – unique en son genre – du système des Nations Unies. Durant la période 2014-2021, l'UNESCO s'emploiera à :
- ▶ assurer, dans ses domaines prioritaires essentiels, un leadership efficace et un rôle de coordination au sein du système des Nations Unies et de ses organes intergouvernementaux, et contribuer aux initiatives pertinentes du Secrétaire général de l'ONU ou assumer le rôle de chef de file confié par l'Assemblée générale des Nations Unies ;
 - ▶ établir des partenariats concrets et entreprendre des efforts en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies sur des questions d'intérêt commun, sur les plans mondial, régional et national ;
 - ▶ travailler systématiquement avec d'autres organismes des Nations Unies dans le cadre d'une action menée à l'échelle du système afin que la force et la capacité d'exécution de l'ensemble du système des Nations Unies soit optimisée et que toute la gamme des compétences présente soit mise à la disposition des États membres d'une manière coordonnée. Il s'agira de rendre l'action de l'UNESCO plus cohérente avec celle du système des Nations Unies, de créer des synergies grâce à une collaboration fondée sur une claire répartition des tâches tirant parti de l'expertise technique et des avantages comparatifs, de coopérer directement avec les autres organismes des Nations Unies dans les domaines de fond, et de contribuer à la définition des priorités des États membres dans le contexte des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) au niveau des pays, en s'inspirant des principes de l'initiative « Unis dans l'action », dans la mesure du possible ;
 - ▶ contribuer effectivement aux PNUAD et autres processus des Nations Unies au niveau des pays, en s'appuyant sur la vigoureuse participation de l'UNESCO à la coordination mondiale des efforts de réforme des Nations Unies, aux activités opérationnelles et à l'élaboration des politiques, au sein du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) au niveau mondial, des équipes régionales du GNUD et des équipes de pays des Nations Unies, en étant, dans la mesure du possible,

guidée par les réalisations et expériences de la modalité « Unis dans l'action » à la demande des États membres et par les « procédures opérationnelles permanentes » y afférentes ;

- renforcer les compétences du personnel grâce à la rotation des effectifs au sein du système des Nations Unies et en contribuant au système des Coordonnateurs résidents.

5. Mettre en œuvre une stratégie globale pour les partenariats

105. L'UNESCO appliquera une approche stratégique prospective à sa collaboration avec d'autres partenaires, réseaux et parties prenantes publics ou privés, en s'appuyant sur la stratégie de partenariat de l'Organisation approuvée par le Conseil exécutif en 2013. L'établissement de partenariats avec un large éventail d'entités offrant des compétences, des conseils et des appuis divers est devenu l'une des caractéristiques de l'UNESCO dans nombre de ses domaines d'activité. L'Organisation, avec l'aide des gouvernements, étudiera en outre les possibilités de coopération avec des municipalités et des autorités provinciales. Pendant la période à moyen terme à venir, les efforts déployés pour mobiliser des partenariats seront intensifiés. La politique globale (et ses stratégies individuelles à l'égard de divers partenaires) offrent à l'UNESCO le cadre nécessaire pour collaborer et coopérer plus étroitement avec ses partenaires. L'inclusion d'autres acteurs et partenaires dont la contribution est cruciale pour faire face aux défis mondiaux et améliorer la bonne gouvernance, comme l'Union européenne et les banques de développement, permettrait de développer plus avant cette politique.

Compte tenu de l'importance du multilatéralisme, de l'efficacité de l'aide et de la demande croissante de coopération internationale dans les domaines de compétence de l'Organisation, l'UNESCO privilégiera les alliances, les partenariats et la coopération avec de multiples partenaires, aux niveaux international et régional et à celui des pays, ce qui contribuera également à améliorer la visibilité et l'impact en général.

106. Les organisations non gouvernementales (ONG), en tant que plates-formes d'un engagement civil fort, sont des partenaires plus essentiels que jamais à une organisation intergouvernementale comme l'UNESCO, qui doit agir à l'échelle planétaire tout en reliant le mondial au local. L'Organisation encouragera une authentique culture du partenariat avec les ONG et renouvellera et revitalisera le réseau des ONG en tant que partenaires officiels. Des partenariats nouveaux, efficaces, visibles et orientés vers l'action seront recherchés, en accordant une attention spéciale aux organisations des régions qui ne bénéficient pas d'une représentation adéquate, en l'occurrence l'Afrique, et aux ONG de jeunes.

6. Coopération avec les commissions nationales de l'UNESCO

107. Les commissions nationales de l'UNESCO, en tant qu'entités nationales créées par les gouvernements des États membres, conformément à l'Acte constitutif de l'UNESCO (article VII) et à la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO, sont des organes importants de liaison, de conseil, d'information et d'exécution du programme. À travers le lien naturel qu'elles entretiennent avec les organismes gouvernementaux

et leurs contacts directs avec les milieux intellectuels et les réseaux de la société civile, elles contribuent à la poursuite des objectifs de l'UNESCO, à l'exécution des programmes, au développement de partenariats et à la visibilité de l'action menée au niveaux national, sous-régional et régional. Leur rôle primordial et leur valeur unique seront renforcés pendant toute la durée de la période couverte par la Stratégie à moyen terme.

7. Mobilisation de ressources extrabudgétaires

108. La pertinence et l'efficacité de l'Organisation, en particulier sur le terrain, dépend, dans une large mesure, du niveau du financement extrabudgétaire, surtout en période de contraintes financières. Les stratégies existantes de mobilisation des ressources s'adressant aux États membres, aux sources multilatérales et aux partenaires du secteur privé, étroitement liées aux priorités et aux capacités d'exécution de l'UNESCO, seront intensifiées, de même que les partenariats public-privé. La stratégie affinée de mobilisation des fonds adoptée par la Conférence générale à sa 37^e session et le plan de collecte de fonds pour l'Afrique en sont des exemples. Pour garantir la pérennité des efforts dans certains cadres ou contextes nationaux,

il est essentiel que tous les fonds extrabudgétaires viennent en complément de priorités du Programme ordinaire et contribuent à la réalisation des résultats escomptés. L'UNESCO appliquera à toutes les contributions extrabudgétaires une politique cohérente de recouvrement des coûts, conforme, dans la mesure du possible, aux approches adoptées par le système des Nations Unies.

8. Mise en œuvre d'une gestion efficace des ressources humaines

- 109.** La principale ressource de l'UNESCO est son personnel motivé, dévoué, possédant les plus hautes qualités de compétence et d'intégrité, représentatif d'une répartition géographique équitable et d'un équilibre entre les sexes et doté des moyens nécessaires pour accomplir la mission et atteindre les objectifs stratégiques de l'Organisation, grâce à son attachement à une gestion axée sur les résultats. L'inadéquation des effectifs dans les bureaux hors Siège de l'UNESCO constitue un obstacle majeur à l'exécution efficace du programme et pour conserver une pertinence vis-à-vis des gouvernements des États membres et des partenaires du système des Nations Unies. La Stratégie de gestion des ressources humaines et le Plan d'action 2011-2016 seront mis à jour à un stade précoce de la période couverte par la Stratégie à moyen terme.
- 110.** La conjoncture financière difficile au plan mondial a fait ressortir davantage la nécessité pour l'UNESCO de moderniser ses capacités humaines, pour garantir une plus grande flexibilité, compte tenu notamment du défi supplémentaire que constitue la mobilisation d'importants fonds extrabudgétaires. La gestion des ressources humaines devra continuer d'adapter ses mécanismes, ainsi que le Statut et Règlement du personnel pour s'orienter vers plus de flexibilité, en prenant en considération les besoins d'exécution du programme et d'éventuelles fluctuations des fonds mobilisés par le biais de ses donateurs multi- et bilatéraux. Parallèlement, cette approche tiendra compte de la nécessité d'intégrer et d'harmoniser les politiques communes au système des Nations Unies, ainsi que des valeurs inhérentes à la fonction publique internationale.
- 111.** Un autre défi consiste à veiller à ce que les qualifications et compétences du personnel restent de la plus haute qualité afin qu'elles contribuent à la capacité d'exécution de l'UNESCO et à son avantage compétitif dans un environnement multilatéral. Pour s'acquitter avec succès de sa mission, l'UNESCO a besoin d'un personnel qualifié, motivé et dévoué. L'Organisation s'attachera à attirer et retenir les spécialistes et professionnels les plus accomplis, à les accompagner dans leur apprentissage et leur développement et à déployer et gérer son personnel selon le meilleur rapport coût-efficacité, de façon à contribuer à ses objectifs stratégiques.

9. Gestion des connaissances et technologies de l'information et de la communication (TIC)

- 112.** La technologie est l'épine dorsale de toute organisation moderne. Les domaines de compétence de l'UNESCO étant particulièrement riches en connaissances et en informations, l'importance de la gestion des connaissances et des TIC pour l'Organisation ne saurait être sous-estimée. Il est donc essentiel que l'UNESCO se dote d'outils novateurs et de bonnes pratiques dans ce domaine, afin d'atteindre à une efficacité et une efficience maximales, d'élargir son champ d'action, d'améliorer l'impact et la visibilité de ses programmes et de jouer pleinement son rôle de partenaire fiable dans le cadre de l'action concertée des Nations Unies. Pour 2014-2021, l'UNESCO augmentera son efficacité et son efficience grâce à la pleine utilisation des TIC, la mise en œuvre d'une bonne gestion des connaissances et la promotion d'une culture du partage des savoirs, se transformant ainsi en une véritable organisation apprenante. Cet objectif sera atteint par les moyens ci-après :
- une intégration des applications d'appui au programme et des structures de données ;
 - la mise en place d'une infrastructure d'information unique et homogène reliant le Siège et les unités hors Siège, l'intégration optimisée des principaux systèmes institutionnels, complétés par un flux de travail totalement intégré et offrant aux utilisateurs un point d'entrée unique ;
 - l'inclusion de la gestion des connaissances dans l'exécution du programme grâce à divers outils et technique collaboratifs facilitant le partage des savoirs et de l'expertise disponibles ;
 - une meilleure fonction de gestion des connaissances et des TIC au sein de l'UNESCO par l'implication plus grande de la communauté des utilisateurs, des prestations de services et des performances accrues des TIC, ainsi qu'une amélioration de la sécurité, de l'architecture et des normes, de la gestion du portefeuille de projets et des processus opérationnels ;
 - l'atténuation, pour la permanence de l'activité infrastructurelle et logistique, des risques dus au sous-investissement croissant dans la gestion des installations, des systèmes de sûreté et de sécurité ainsi qu'à l'amenuisement des effectifs et à la dispersion continue des ressources.

10. Visibilité et information du public

- 113.** L'information du public sert de tremplin pour faire connaître à un plus large public la mission et les objectifs de l'UNESCO et mobiliser des partenaires en vue de les atteindre. Ces partenaires publics et privés sont à leur tour des acteurs essentiels, qui diffusent l'image de l'UNESCO et se font l'écho de son action auprès du grand public.
- 114.** L'Organisation doit disposer d'instruments efficaces de production et de diffusion de l'information. Qu'il s'agisse des publications, du matériel destiné aux médias (presse écrite et audiovisuelle), de sa plate-forme en ligne intégrée ou de l'organisation d'événements, ces produits doivent obéir aux normes professionnelles et proposer un contenu de haute qualité. En intégrant et en valorisant d'autres supports d'information plus classiques (publications, productions vidéo, etc.), le portail Internet de l'UNESCO se transforme en un outil de travail multimédia doublé d'une plate-forme d'organisation et de mise à disposition du public des connaissances produites par l'Organisation dans ses domaines de compétence. Il sert aussi de base à l'action de plus en plus importante accomplie par l'UNESCO dans le domaine de la communication sociale, laquelle devra être encore renforcée.
- 115.** Le multilinguisme des produits d'information (communiqués de presse, articles en ligne, publications et productions audiovisuelles) sera également renforcé, en partie grâce à la coopération de certains bureaux hors Siège. Les actions de mobilisation et de sensibilisation seront de plus en plus étendues à la « famille UNESCO » au sens large, notamment aux commissions nationales et aux instituts et centres sous l'égide de l'UNESCO. Les programmes d'information du public et de sensibilisation soutiendront aussi l'action de l'UNESCO dans tous les pays qui font l'objet d'une programmation commune à l'échelle du système des Nations Unies.
- 116.** L'UNESCO élaborera une stratégie globale de communication visant à accroître sa visibilité auprès de ses diverses parties prenantes, à améliorer ses partenariats stratégiques et à favoriser la mobilisation des ressources.

11. Vers des pratiques écologiques intelligentes

- 117.** L'UNESCO encouragera un changement de culture pour passer des supports papier aux supports électroniques. En vue d'atteindre cet objectif, pour autant que les ressources le permettent :
- ▶ toutes les salles de réunion et de conférence seront munies des équipements informatiques nécessaires à la tenue de réunions consommant peu de papier ;
 - ▶ des portails de communication standard seront créés pour permettre l'accès aux données contenues dans les systèmes de gestion des connaissances et de l'information ;
 - ▶ les méthodes de production seront modifiées, en vue de réduire la capacité d'impression en interne au minimum indispensable et de fournir à la place un support principalement axé sur la communication et la distribution par voie électronique ;
 - ▶ la gestion des stocks sur site sera centralisée et contenue, tous les services de distribution du Secrétariat étant centralisés.