



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-septième session

187 EX/17

Partie I

PARIS, le 2 septembre 2011
Original anglais

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

PARTIE I

Rapport de la Directrice générale sur les progrès accomplis par le Conseil exécutif dans la mise en œuvre et le suivi

Résumé

Conformément à la décision 186 EX/17 (I et II), la Directrice générale soumet dans le présent document un rapport sur les progrès accomplis dans le suivi de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO.

Les travaux du Groupe de travail ad hoc sur l'Évaluation externe indépendante se sont révélés très fructueux en ce qu'ils ont débouché sur la formulation de mesures concrètes correspondant aux cinq orientations stratégiques. Ces travaux ont été complétés par les points d'action de la Directrice générale. Le point à l'examen concerne les progrès accomplis à ce jour. Un certain nombre d'initiatives importantes se poursuivent actuellement dans le cadre de l'effort de réforme globale, notamment des mesures à long terme et à court terme. Le présent document fait le point de la situation en détail. Les principales initiatives sont les suivantes :

- recentrage du Projet de 36 C/5 ;
- poursuite de la réflexion sur les nouveaux processus de consultation du C/4 et du C/5 ;
- formulation d'une proposition concrète pour restructurer la présence de l'UNESCO sur le terrain en Afrique ;
- création d'un groupe de travail chargé de définir le rôle des bureaux de liaison de l'UNESCO ;
- élaboration de projets de document stratégique sur les partenariats ;
- création d'un groupe ad hoc du Conseil exécutif à la 188^e session.

Action attendue du Conseil exécutif : projet de décision figurant au paragraphe 15.

I. INTRODUCTION

1. Le rapport final relatif à l'Évaluation externe indépendante (EEI) de l'UNESCO a été présenté à la 185^e session du Conseil exécutif en application de la résolution 35 C/102. Le Conseil exécutif avait alors décidé (décision 185 EX/18) de créer un Groupe de travail ad hoc ayant pour mandat d'examiner le rapport et d'élaborer des propositions concernant les recommandations qui y figuraient. Dans la même décision, le Conseil a demandé à la Directrice générale de lui soumettre, à sa session suivante, un plan d'action sur le suivi de l'EEI par le Secrétariat.

2. À sa 186^e session, le Conseil exécutif a approuvé les recommandations du Groupe de travail ad hoc ainsi que le plan d'action de la Directrice générale (décision 186 EX/17 (I et II)). Dans la même décision, le Conseil a prié la Directrice générale de lui soumettre un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail ad hoc et de son plan d'action.

3. Le point à l'examen concerne donc les progrès réalisés depuis la précédente session du Conseil exécutif. Malgré un délai relativement court, des progrès considérables ont été accomplis dans un certain nombre de domaines clés. La Directrice générale reste fermement attachée à l'instauration d'une collaboration constructive avec les organes directeurs en vue d'appuyer la réforme de l'Organisation.

4. La Directrice générale dirige personnellement et de manière visible le processus de gestion du changement au sein du Secrétariat. Conformément aux recommandations du Groupe de travail ad hoc des États membres, elle a chargé le Directeur général adjoint de gérer et de coordonner la mise en œuvre générale des recommandations de l'EEI ainsi que la réforme du dispositif hors Siège.

II. RAPPORT D'ÉTAPE

5. La section suivante décrit les actions achevées ou en cours menées par le Secrétariat en application de la décision 186 EX/17 (I et II). Par souci de clarté, les progrès enregistrés sont classés en fonction des cinq orientations stratégiques énoncées dans le rapport final relatif à l'EEI. Une version détaillée du plan d'action présentant toutes les mesures planifiées, les progrès réalisés à ce jour et le calendrier de mise en œuvre figure dans l'Annexe.

6. Orientation stratégique 1 – Recentrer l'action de l'UNESCO

- Dans un effort visant à recentrer le programme, le Projet de 36 C/5 prévoit d'ajuster la portée de plusieurs axes d'action et d'abaisser le nombre de résultats escomptés, mais aussi de réduire de moitié (de 12 à 6) le nombre de plates-formes intersectorielles.
- Les priorités globales Afrique et Égalité entre les sexes ont été renforcées s'agissant des budgets alloués au personnel et aux activités.
- Les propositions de la Directrice générale tendant à optimiser les consultations sur le C/5 et le C/4 sans coût supplémentaire figurent dans le document 187 EX/17 Partie III, qui sera examiné par le Conseil durant la présente session.

7. Orientation stratégique 2 – Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain

- La proposition de la Directrice générale concernant la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO, approuvée par le Conseil exécutif à ses 185^e et 186^e sessions, tient pleinement compte des recommandations figurant dans l'Évaluation externe indépendante. Pour améliorer la prestation des services destinés aux membres, la réforme propose une plus forte concentration des compétences techniques de l'UNESCO dans des bureaux régionaux multisectoriels, le renforcement de la présence de l'Organisation au niveau

national à travers des bureaux nationaux, notamment la création de « desks » UNESCO, le relèvement du niveau d'expertise du personnel, une définition plus claire des voies hiérarchiques et des responsabilités en matière de résultats, ainsi que la multiplication des perspectives et des incitations s'agissant de l'action intersectorielle, y compris pour les interventions post-conflit et post-catastrophe. La réforme prévoit également d'améliorer la coordination au niveau régional, notamment avec les commissions nationales et les instituts et centres de catégories 1 et 2.

- Dans le cadre du C/4 et du C/5 approuvés, les bureaux régionaux multisectoriels garantiront la poursuite de l'approche stratégique régionale telle que définie par les organes directeurs et/ou la Directrice générale de l'UNESCO. Ils s'acquitteront de fonctions de coordination, d'appui et de supervision renforcées à l'échelle régionale s'agissant des structures subsidiaires établies au niveau des pays. Une plate-forme régionale d'appui fournira des avis et une assistance aux bureaux de la région dans le domaine des finances, de l'administration, de l'informatique et des ressources humaines, rapprochant ainsi les services internes des réalités du terrain.
- Dans le cadre de l'option budgétaire alternative, la Directrice générale propose de mettre l'accent sur l'Afrique durant la période du 36 C/5 afin d'assurer la viabilité financière et la mise en œuvre réussie de la première phase de la réforme du dispositif hors Siège, tout en ayant à l'esprit le statut prioritaire de l'Afrique et les conclusions de précédentes évaluations, à savoir que l'Afrique est la région qui a le plus besoin de bénéficier, dans les meilleurs délais, de la structure hors Siège réformée. Des consultations approfondies sont actuellement menées avec toutes les régions notamment, avec le Groupe V (a) (Afrique) et ses groupes sous-régionaux. Le document 187 EX/33 donne d'autres précisions sur les mesures prises par la Directrice générale en application de la décision 186 EX/28, notamment en ce qui concerne le cadre d'obligation redditionnelle proposé et la feuille de route établie pour la mise en place du dispositif hors Siège en Afrique.

8. Orientation stratégique 3 – Renforcer la participation au système des Nations Unies

- Un groupe de travail sur les bureaux de liaison a été créé pour définir les rôles, fonctions, objectifs et voies hiérarchiques des bureaux de liaison de l'UNESCO. Des directives spécifiques seront bientôt publiées à ce sujet. La Directrice générale fera connaître les principaux axes d'action dans son rapport oral lors de la 187^e session du Conseil exécutif.

9. Orientation stratégique 4 – Renforcer la gouvernance

- Suite à la recommandation tendant à ce que la Conférence générale, sur avis du Conseil exécutif, examine certains points sans débat préliminaire – sauf si un État membre en fait la demande – et se concentre sur les projets de résolution, l'addendum à l'ordre du jour provisoire révisé de la 36^e session comprendra une liste de ces points.
- Une fois approuvée, la recommandation tendant à ce que la Conférence générale fusionne, à titre expérimental, ses Commissions ADM et PRX sera mise en œuvre durant le processus de planification de la 37^e session, en fonction du nombre de points de l'ordre du jour renvoyés à ces deux commissions.
- Des propositions concernant le mandat du Groupe ad hoc du Conseil exécutif chargé d'aider à préparer les travaux des deux commissions plénières pendant la session du Conseil exécutif sont actuellement élaborées en vue d'être examinées à la 188^e session.
- Un cadre de qualité concernant les documents du Conseil exécutif est également examiné durant la présente session. Les propositions de la Directrice générale à ce sujet figurent dans le document 187 EX/INF.11.

10. Orientation stratégique 5 – Élaborer une stratégie de partenariat

- Un projet de cadre d'action de l'UNESCO pour les partenariats stratégiques est présenté dans le document 187 EX/17 Partie IV. Cette déclaration générale sur les principes et approches clés applicables aux accords de partenariat sera complétée par des stratégies distinctes pour la coopération avec les différentes catégories de partenaires, notamment la société civile/les ONG, les communautés d'experts, les médias, les parlementaires, les écoles associées, les chaires UNESCO et le secteur privé.
- Comme suite aux précédentes décisions du Conseil exécutif, une stratégie spécialement adaptée à la coopération avec le secteur privé est présentée au Conseil à sa présente session dans l'Annexe I du document 187 EX/6 Partie XII.
- De même, un nouveau cadre de coopération avec les ONG sera soumis au Conseil à sa présente session (187 EX/37) et à la Conférence générale à sa 36^e session (36 C/48). Ce nouveau cadre vise à améliorer la participation des ONG à la formulation et à la mise en œuvre des programmes de l'UNESCO moyennant une procédure de partenariat simplifiée.
- En outre, un contrat a été passé avec une équipe de consultants externes chargée d'aider le Secrétariat à élaborer un cadre d'action global pour les partenariats stratégiques ainsi que des stratégies pour les différentes catégories de partenaires. La stratégie susmentionnée relative au secteur privé pourrait nécessiter une révision plus approfondie aux fins d'harmonisation avec le cadre d'action et autres cadres stratégiques élaborés par les consultants externes.

III. QUESTIONS CONCERNANT L'EEI À DÉBATTRE LORS DE LA 36^e SESSION DE LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE

11. Suite aux discussions et décisions antérieures du Conseil exécutif, un certain nombre de questions relatives au suivi de l'EEI feront l'objet d'un débat plus approfondi pendant la Conférence générale. Les conclusions de ces débats contribueront à l'effort de réforme en cours ainsi qu'à la mise en œuvre du plan d'action de la Directrice générale concernant l'EEI.

12. En application de la décision 186 EX/17 (I), les questions à débattre lors de la 36^e session de la Conférence générale comprendront les recommandations adressées à la 36^e session de la Conférence générale concernant l'adoption d'un nouveau cycle de programmation quadriennale reposant sur une Stratégie à moyen terme (C/4) présentée de manière succincte, ajustable sur une période de huit ans, et assortie d'un nombre limité d'objectifs stratégiques. Les pistes de réflexion actuellement examinées en ce qui concerne les modalités d'introduction des changements proposés dans le cycle de programmation de l'UNESCO sont présentées dans le document 187 EX/17 Partie II.

IV. MÉCANISME DE SUIVI DE L'EEI

13. La Directrice générale tiendra les organes directeurs informés des progrès accomplis dans le suivi de l'EEI grâce à :

- l'inscription d'un point sur l'EEI à l'ordre du jour de la 36^e session de la Conférence générale ;
- la présentation d'un rapport intérimaire à la 189^e session du Conseil exécutif ;
- l'organisation de réunions d'information régulières avec les délégations permanentes des États membres, la prochaine réunion étant prévue pour le 8 septembre 2011.

14. En outre, un site Web consacré à la question et contenant toutes les informations pertinentes relatives à l'EEI et à son suivi est actuellement mis au point et sera bientôt accessible par les États membres.

Action proposée par le Conseil exécutif

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 35 C/102 ainsi que les décisions 185 EX/18 et 186 EX/17 (I et II),
2. Ayant examiné le document 187 EX/17 Partie I,
3. Prend note avec satisfaction des progrès accomplis par le Secrétariat dans la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail ad hoc et du plan d'action de la Directrice générale s'agissant des aspects opérationnels du rapport relatif à l'Évaluation externe indépendante ;
4. Prie la Directrice générale de lui soumettre, à sa 189^e session, un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations et des mesures planifiées figurant dans le document 186 EX/17 Partie I et Partie II, respectivement.

ANNEXE

ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

Suivi des recommandations du Groupe de travail ad hoc et actions prévues par le Secrétariat

Actions proposées	Proposées par le Groupe de travail ad hoc	Proposées par le Secrétariat	État de la mise en œuvre	Calendrier
1. Orientation stratégique 1 : Recentrer l'action de l'UNESCO				
(a) Sélectionner un nombre limité d'objectifs stratégiques	X		<ul style="list-style-type: none"> La Conférence générale à sa 36^e session étudiera l'élaboration des documents 37 C/4 et 37 C/5, y compris un examen de cette recommandation. Dans le Projet de 36 C/5, un effort de recentrage a été entrepris, notamment par la réduction du nombre des résultats escomptés et des plates-formes intersectorielles. À titre d'exemple de ce recentrage, SHS a défini 4 domaines stratégiques : l'inclusion sociale, les nouveaux enjeux de la bioéthique, les dimensions sociales du changement environnemental mondial, la jeunesse et l'innovation sociale. Ces quatre domaines se traduisent désormais par six résultats escomptés. 	36 GC
(b) Instaurer un cycle de programmation quadriennal ¹	X		<ul style="list-style-type: none"> L'instauration d'un cycle quadriennal a fait l'objet d'examens et de décisions aux 185^e et 186^e sessions du Conseil exécutif. Les modalités de mise en œuvre sont exposées dans le document 187 EX/17 Partie II. 	187 EX 36 GC
(c) Adopter un C/4 succinct et ajustable sur une période de 8 ans	X	X	<ul style="list-style-type: none"> La Conférence générale à sa 36^e session étudiera l'élaboration des documents 37 C/4 et 37 C/5, y compris un examen de cette recommandation. Les modalités de mise en œuvre sont exposées dans le document 187 EX/17 Partie II. 	187 EX 36 GC

¹ Également proposé sous l'orientation stratégique 4.

(d) Mettre au point un programme et un calendrier des travaux pour la préparation et le suivi du C/5 et du C/4	X		<ul style="list-style-type: none"> • La Conférence générale à sa 36^e session étudiera l'élaboration des documents 37 C/4 et 37 C/5, y compris un calendrier provisoire pour leur préparation. • En outre, les modalités de mise en œuvre sont exposées dans le document 187 EX/17 Partie II. 	187 EX 36 GC
(e) Adopter un mandat détaillé et des méthodes de travail précises pour le groupe de rédaction du C/4 et du C/5	X		<ul style="list-style-type: none"> • L'adoption d'un mandat et de méthodes de travail pour le groupe de rédaction du C/4 et du C/5 est la prérogative du Conseil exécutif et fait l'objet d'un examen lors des sessions du Conseil. 	190 EX
(f) Recommander des critères pour l'introduction de nouveaux programmes et le maintien des programmes existants, qu'ils soient financés au titre du Programme ordinaire ou par des fonds extrabudgétaires	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs processus sont à l'œuvre en parallèle pour répondre à cette préoccupation : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise en place d'échelles d'évaluation dans le processus de consultation pour les prochains documents C/4 and C/5. ✓ Renforcement de la gestion interne par le biais d'un suivi régulier de l'exécution du programme qui peut impliquer des actions de reprogrammation ou l'élaboration de stratégies de sortie en cas de performance médiocre. ✓ Examen prévu des principaux aspects du cycle de gestion du programme par IOS. ✓ Évaluations continues, par le Conseil, des principales réalisations et principaux défis associés à tous les programmes aux fins de son rapport à la Conférence générale, contribuant ainsi aux délibérations sur la question de la poursuite ou de l'interruption des programmes. 	37 GC
(g) Promouvoir l'intersectorialité	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la première fois, des ressources substantielles sont allouées aux six plates-formes intersectorielles. 	36 GC
			<ul style="list-style-type: none"> • Les secteurs sont encouragés à envisager d'autres actions intersectorielles sur des thèmes différents de ceux des plates-formes intersectorielles. 	

(h) Revoir le processus de consultation pour le C/4 et le C/5 et en proposer un nouveau	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • La proposition présentée à cette session implique : (i) de revoir la forme et le contenu de la consultation régionale avec les commissions nationales ; et (ii) de permettre aux États membres, dans le questionnaire en ligne, d'indiquer leurs préférences en matière de priorités par le biais d'un système d'allocation de points. 	187 EX
(i) Prendre des mesures pour renforcer la gestion axée sur les résultats	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le Projet de 36 C/5 compte un nombre plus restreint de résultats escomptés (12 pour l'Éducation, 6 pour SHS, par exemple). Cet effort sera poursuivi dans les documents C/5 suivants. • Dans le cadre du prochain 37 C/3, IOS examinera les progrès réalisés dans l'amélioration du suivi et des rapports axés sur les résultats au regard des directives fournies dans la décision 176 EX/29. • La formation à la RBM continuera d'être systématiquement dispensée dans l'ensemble de l'UNESCO, enrichie des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience. • Il est prévu de procéder à un plus grand nombre d'examens/d'évaluations d'impact de façon que les résultats contribuent à l'amélioration des programmes et du fonctionnement organisationnel. 	En cours 189 EX 2012-2013 2012- 2013
(j) Mettre en place une budgétisation axée sur les résultats (RBB)		X	<ul style="list-style-type: none"> • L'UNESCO passera à la budgétisation axée sur les résultats (RBB) pour une meilleure performance dans la prestation des services. Une étude de faisabilité sera effectuée pour (i) dresser le bilan des éléments conceptuels et opérationnels existants en faveur de la RBB ; et (ii) élaborer une méthode pragmatique de mise en place de la RBB. 	189 EX 190 EX
(k) Intensifier l'engagement en faveur des deux priorités globales : Afrique et Égalité entre les sexes		X	<ul style="list-style-type: none"> • Des évaluations externes des deux priorités, dans une optique d'amélioration de l'exécution et de l'impact, seront achevées fin 2011 et présentées au Conseil exécutif. • Les priorités Afrique et Égalité entre les sexes vont être renforcées en termes de moyens humains et de budget d'activité afin d'améliorer les capacités de coordination et de fournir un appui technique (notamment par le renforcement des capacités pour la programmation relative à l'Égalité entre les sexes) aux secteurs de programme et aux unités hors Siège. 	189 EX

(l) Instituer un réexamen systématique des programmes ²		X	<ul style="list-style-type: none"> • Les réexamens des programmes seront généralisés pour permettre une évaluation plus systématique de l'exécution par le Conseil, sous la forme de décisions portant expressément sur l'exécution des différents programmes à partir des documents EX/4, des rapports thématiques du Directeur général sur des questions et des programmes particuliers, des conclusions d'audit d'IOS et des résultats des évaluations internes et externes. Dans l'idéal, il faudrait que chaque axe d'action fasse l'objet d'un examen approfondi au moins une fois au cours de la période couverte par le Programme approuvé. 	2012
(m) Assurer un suivi distinct des programmes insuffisamment performants		X	<ul style="list-style-type: none"> • Des examens périodiques de l'exécution des programmes sont effectués par les ADG des secteurs de programme, une attention particulière étant portée aux activités insuffisamment performantes. Ces examens peuvent donner lieu à des actions de reprogrammation, y compris à la réaffectation des fonds en cas de faibles performances et/ou à l'élaboration de stratégies de sortie. 	En cours
(n) Procéder à des évaluations systématiques des programmes ³		X	<ul style="list-style-type: none"> • Un rôle plus important est dévolu à l'évaluation, mais les indicateurs et les objectifs du C/5 continuent de servir au suivi des performances en cours d'exercice biennal. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le plan d'évaluation du 36 C/5 prévoit une évaluation principale par programme. ✓ Le plan indicatif d'évaluation du 37 C/4 permettra d'évaluer tous les programmes sur la période couverte par la Stratégie à moyen terme. 	36 GC 37 GC
(o) Réexaminer tous les accords de partenariat avec les partenaires des Nations Unies	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • En cours, un rapport sera soumis à la 189^e session du Conseil exécutif. 	189 EX

² Également proposé sous l'orientation stratégique 4.

³ Également proposé sous les orientations stratégiques 2 et 4.

(p) Organiser des consultations avec les partenaires des Nations Unies dans le cadre des processus BCP/PNUAD		X	<ul style="list-style-type: none"> Le 36 C/5 prévoit la participation à plus d'une vingtaine de processus PNUAD (entre 20 et 30). Des consultations étroites sont engagées avec les partenaires des Nations Unies sur le terrain, dans le cadre de la généralisation prévue des documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) dans tous les bureaux de l'UNESCO. 	En cours
(q) Préciser la répartition des tâches entre les initiateurs de l'EPT		X	<ul style="list-style-type: none"> La nouvelle architecture de l'EPT, impliquant une coopération plus étroite et une plus grande implication des autres initiateurs de l'EPT, devrait servir de base pour cette clarification. 	2012
(r) Élaborer une nouvelle politique en matière de ressources humaines		X	<ul style="list-style-type: none"> Une nouvelle politique en matière de ressources humaines a été élaborée et soumise au Conseil exécutif (186 EX/25) avant d'être présentée à la Conférence générale (36 C/40). 	Achevée
(s) Améliorer les systèmes informatiques pour appuyer la planification, la mise en œuvre et l'établissement des rapports afférents au programme		X	<ul style="list-style-type: none"> La mise en œuvre d'un outil de gestion des contrats basé sur les flux de travail au Siège, ainsi que dans les unités hors Siège et les instituts a commencé. Cet outil sera étendu à la gestion des voyages et à d'autres besoins fonctionnels de l'Organisation. Il est prévu d'élaborer un plan de continuité opérationnelle en tenant compte des aspects essentiels concernant la sécurité informatique et la reprise après sinistre. Il est prévu de développer un réseau unifié de communication utilisant la technologie VOIP (protocole de téléphonie vocale sur Internet) afin de réduire le coût global des communications, d'améliorer les services de visioconférence et d'audioconférence et de contribuer au renforcement des activités et processus opérationnels au Siège et hors Siège. Installation du Business Warehouse SAP pour le reporting d'informatique décisionnelle par le biais de rapports analytiques et de tableaux de bord. Une stratégie informatique sera élaborée pour appuyer les orientations stratégiques de la gestion des connaissances et des systèmes d'information. 	<p>2012</p> <p>2012</p> <p>2012</p> <p>Achevée</p> <p>2012</p>

(t) Rationaliser les systèmes de gestion financière		X	<ul style="list-style-type: none"> • Les procédures sont régulièrement réexaminées dans le souci d'identifier et d'éliminer les goulets d'étranglement administratifs. • Des politiques financières sont élaborées en vue de renforcer le cadre global de contrôle interne et répercutées dans les modifications apportées au système d'information. • Mise en place d'un portail unifié d'accès à l'ensemble des systèmes d'informatique de gestion (applications et données sous-jacentes) à partir du Siège et des bureaux hors Siège. 	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>2012</p>
2. Orientation stratégique 2 : Rapprocher l'UNESCO des réalités du terrain				
(a) Assurer la cohérence stratégique	X		<ul style="list-style-type: none"> • Plusieurs aspects de la réforme du dispositif hors Siège (voir le document 187 EX/33) répondent à cette préoccupation : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constitution de bureaux régionaux multisectoriels avec délégation de pouvoirs dans leurs régions respectives, notamment pour le contrôle des structures subsidiaires au niveau des pays en matière de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes ainsi que de gestion financière et d'administration du personnel. ✓ Clarification de la voie à suivre par les bureaux régionaux multisectoriels pour rendre compte à l'ADG ou au directeur du service central concerné au Siège de l'utilisation des ressources décentralisées (personnel et programmes) et de l'obtention des principaux résultats escomptés aux niveaux sectoriel et intersectoriel qui ont été définis pour la région. ✓ Mise en place d'une fonction régionale pour la coordination globale des activités de l'UNESCO dans la région Afrique. Cette fonction sera exécutée par le Département Afrique. ✓ Des examens périodiques par l'Équipe de direction et ses comités de la mise en œuvre des programmes au bénéfice de l'Afrique constituent un outil primordial de partage de l'information et d'amélioration de la coordination des activités au niveau régional. 	<p>187 EX 36 GC</p>

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accent mis sur les rôles de coordination et de contrôle dévolus au Siège dans les domaines de la planification, du suivi et de l'évaluation. • La généralisation prévue des documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD) à tous les bureaux de l'UNESCO favorisera l'alignement sur la pratique des autres institutions spécialisées, améliorera la cohérence, satisfera les commissions nationales et facilitera la gestion de la structure hors Siège. 	
(b)	Définir les responsabilités, les rôles et les résultats escomptés de toutes les entités de l'Organisation, y compris des instituts de catégorie 1	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre d'obligation redditionnelle prévu pour le dispositif hors Siège réformé (voir le document 187 EX/33) définit clairement les rôles, les responsabilités et les fonctions des nouvelles structures hors Siège. 	187 EX 36 GC
(c)	Clarifier les liens hiérarchiques au sein du nouveau dispositif hors Siège et actualiser les tableaux de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle ⁴	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre d'obligation redditionnelle prévu pour le dispositif hors Siège réformé (voir le document 187 EX/33) définit clairement les liens hiérarchiques entre les différents niveaux au Siège et hors Siège. • L'efficacité des structures hiérarchiques révisées sera évaluée à la fin de l'exercice biennal 2012-2013. 	187 EX 36 GC 2013
(d)	Renforcer la coordination et la synergie entre le Siège et le dispositif hors Siège	X	<ul style="list-style-type: none"> • La réforme du dispositif hors Siège établit des voies hiérarchiques directes vers l'ADG du secteur de programme concerné sur les questions de programme, permettant ainsi d'améliorer la coordination et la recherche de synergies. • La fonction régionale mise en place pour la coordination globale des activités de l'UNESCO dans la région africaine prévoit également la fourniture d'un appui technique cohérent et opportun par le Siège. 	187 EX 36 GC

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

			<ul style="list-style-type: none"> • Les directeurs des bureaux régionaux multisectoriels participeront par téléconférences aux examens périodiques par l'Équipe de direction des performances du programme dans leur région. 	
(e)	Assurer un processus d'évaluation continu de la réforme du dispositif hors Siège	X	<ul style="list-style-type: none"> • La résolution 35 C/82, dans son paragraphe 10 (Critères fondamentaux révisés d'une mise en œuvre rationnelle de la décentralisation) dispose que les entités hors Siège seront soumises à des évaluations et à des audits réguliers par IOS. • Le programme de travail d'IOS pour le 36 C/5 prévoira un certain nombre d'audits et d'évaluations des entités hors Siège. • Le processus de mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège sera évalué d'ici à la fin de l'exercice biennal couvert par le 36 C/5, préalablement à un examen et une évaluation complets de l'impact de la réforme après qu'elle sera devenue pleinement opérationnelle. 	<p>En cours</p> <p>2012-2013</p> <p>2013</p>
(f)	Fournir les qualifications et compétences professionnelles requises	X	<ul style="list-style-type: none"> • La réforme du dispositif hors Siège prévoit une hausse du nombre des postes professionnels décentralisés financés au titre du Programme ordinaire, de même qu'une augmentation sensible du niveau d'expertise. • Conformément au plan d'action de la Stratégie relative aux ressources humaines, un plan complet de déploiement et de rotation du personnel s'appuyant sur les nouvelles politiques de HRM est actuellement mis en place pour contribuer à la mise en œuvre réussie de la réforme du dispositif hors Siège. 	187 EX 37 GC
(g)	Créer des plates-formes régionales d'appui	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le nouveau dispositif hors Siège prévoit la création d'une plate-forme régionale d'appui dans chaque région afin de fournir des capacités et un soutien accru en termes d'administration, de finances, de technologies de l'information et de ressources humaines, et d'améliorer l'efficacité de la coordination entre le Siège et le dispositif hors Siège. 	187 EX 36 CG

(h)	Inclure dans la nouvelle stratégie relative aux ressources humaines les dispositions nécessaires pour appuyer la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège	X		<ul style="list-style-type: none"> Diverses mesures sont incluses dans la stratégie RH soumise à la Conférence générale (36 C/40). 	36 GC
(i)	Fournir une estimation détaillée du coût de la réforme du dispositif hors Siège	X		<ul style="list-style-type: none"> La proposition soumise au Conseil exécutif à sa 187^e session contient une estimation détaillée du coût de la première phase (Afrique), couvrant les deux premières années de la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège. 	187 EX 37 GC
(k)	Élaborer un plan de mise en œuvre détaillé pour la réforme hors Siège		X	<ul style="list-style-type: none"> Une feuille de route portant sur la première phase de la mise en œuvre (Afrique) est soumise à l'examen du Conseil exécutif à sa 187^e session. 	187 EX 37 GC
(l)	Formuler des stratégies axées sur les résultats pour tous les bureaux aux fins de conformité stratégique et programmatique		X	<ul style="list-style-type: none"> Des ateliers et des formations RBM ont été organisés au cours des dernières années au Siège et hors Siège. La réforme fournira un contexte favorable pour intensifier ces efforts hors Siège. 	En cours
(m)	Enrichir le fichier des consultants		X	<ul style="list-style-type: none"> HRM et BFC collaboreront avec les bureaux hors Siège en vue de constituer des fichiers au niveau régional. 	2013
(n)	Mieux exploiter l'expertise et les capacités des instituts et centres de catégories 1 et 2		X	<ul style="list-style-type: none"> Les secteurs de programme continueront à assurer le suivi et à rendre compte au Conseil exécutif de la façon dont les instituts et les centres de catégorie 1 et 2 contribuent à atteindre les résultats de l'UNESCO. L'intégration des instituts et des centres de catégorie 1 et 2 au programme de travail des secteurs de programme est assurée par la participation aux réunions annuelles de leurs organes directeurs et par l'élaboration conjointe des plans de travail. Des stratégies sectorielles pour les instituts et centres de catégorie 2 ont été conçues par le Programme hydrologique international ainsi que par le Comité du patrimoine mondial comme moyen de renforcer la cohérence, la coordination et l'impact du programme. 	En cours

(o)	Tirer parti de l'expérience acquise dans le cadre du Fonds pour la coopération Sud-Sud et renforcer la collaboration avec le Fonds du PNUD pour la coopération Sud-Sud		X	<ul style="list-style-type: none"> La coopération Sud-Sud est promue dans l'ensemble de l'Organisation, l'accent étant mis en particulier sur les pays à revenu intermédiaire intéressés par le développement de ce mode de coopération internationale. Cette action sera intégrée dans les plans de travail pour 2012-2013 à la fin de 2011. 	En cours
(p)	Mise en place d'une fonction de suivi, d'évaluation et de gestion des connaissances dans le cadre du nouveau dispositif hors Siège		X	<ul style="list-style-type: none"> Dans la nouvelle structure régionale multisectorielle du dispositif hors Siège, un certain nombre de postes ont été prévus pour assurer les fonctions d'évaluation, de suivi et de gestion de l'information et des connaissances. 	187 EX
(q)	Promouvoir l'autoévaluation et en faire une partie intégrante de la gestion du programme		X	<ul style="list-style-type: none"> Il est prévu d'élaborer des principes directeurs et des supports de formation en matière d'autoévaluation. 	2012
(r)	Réviser la politique de l'UNESCO en matière d'évaluation pour que l'établissement de rapports de fin d'autoévaluation soit obligatoire pour tous les projets		X	<ul style="list-style-type: none"> La politique actuelle de l'UNESCO en matière d'évaluation (176 EX/27) sera révisée en conséquence, de même que les dispositions du Manuel administratif de l'UNESCO qui seront mises à jour pour tenir compte de ce changement. 	2012

3. Orientation stratégique 3 : Renforcer la participation au système des Nations Unies

(a)	Renforcer davantage la participation aux processus conjoints de planification et de mise en œuvre des Nations Unies et, notamment, harmoniser les pratiques de gestion	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Le projet de 36 C/5 prévoit le détachement d'un membre du personnel de l'UNESCO au Bureau de la coordination des activités de développement afin que l'UNESCO soit mieux représentée au sein du système du GNUD. La formule des 2 %, destinée à aider les bureaux hors Siège à mieux inscrire les domaines de l'UNESCO dans les processus de programmation conjointe par pays, et la formation institutionnelle en cours assurée par BSP et BFC, seront maintenues. 	En cours
-----	--	---	---	--	----------

(b) Faire rapport sur la participation de l'UNESCO aux mécanismes de coordination des Nations Unies et à la collaboration interinstitutionnelle	X		<ul style="list-style-type: none"> • La Directrice générale a récemment fait rapport sur ce point dans le document 186 EX/INF.22 – <i>Rapport de la Directrice générale sur l'UNESCO et la réforme des Nations Unies, en particulier les efforts et les défis au regard de la cohérence du système des Nations Unies</i>. Elle continuera de rendre compte de tous les aspects de la participation de l'UNESCO aux mécanismes de coordination des Nations Unies. • Par le document EX/4, la Directrice générale informe aussi régulièrement les organes directeurs des contributions des bureaux hors Siège aux travaux des Équipes de pays des Nations Unies ainsi qu'aux exercices de programmation conjointe par pays (voir 186 EX/4 Partie I Add.). 	En cours
(c) Définir avec précision le rôle des bureaux de liaison	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe de travail sur les bureaux de liaison a été créé et placé sous la présidence du DDG afin de définir avec précision le rôle, les responsabilités, les fonctions et les objectifs des bureaux de liaison de l'UNESCO, ainsi que leurs rattachements hiérarchiques. 	2011
(d) Mettre en place un mécanisme de communication pour fournir aux États membres des informations sur l'activité des bureaux de liaison de New York et Genève	X		<ul style="list-style-type: none"> • Les États membres seront régulièrement tenus informés de l'activité des bureaux de liaison dans les rapports écrits et oraux de la Directrice générale. • Des synthèses de leurs activités et résultats, axées sur les informations à caractère stratégique, figureront dans les rapports établis en fin d'année par la Directrice générale sur l'exécution du programme adopté par la Conférence générale, dans la série des documents EX/4. 	En cours 190 EX
(e) Mettre en œuvre des politiques de mobilité géographique et interinstitutionnelle ainsi qu'une nouvelle politique en matière de gestion des ressources humaines	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures prévues dans la stratégie des ressources humaines sont notamment les suivantes : actualiser et mettre en œuvre la Politique de mobilité géographique et améliorer la mobilité interinstitutionnelle. 	2012-2013

<p>(f) Dresser la liste des compétences requises pour les postes de coordonnateurs résidents des Nations Unies</p>	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • HRM participe à un « groupe de travail » chargé de définir un nouveau One80 (outil de développement des compétences) pour les membres des Équipes de pays des Nations Unies, sous la responsabilité du Groupe de travail sur le réseau de coordonnateurs résidents. • HRM participe également à un autre groupe de travail (sous l'égide du même organe que ci-dessus) chargé de fournir des précisions sur le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents au sein du système des Nations Unies. • Un Centre d'évaluation UNESCO pour le développement a été mis au point en tenant compte des mêmes compétences managériales que pour le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents de l'ONU. • Les formations aux compétences managériales non techniques ont été élaborées (12). 	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>Achevée</p> <p>Achevée</p>
<p>(g) Améliorer la coordination au Siège</p>		X	<ul style="list-style-type: none"> • Il a été donné suite à cette recommandation, notamment par la création de Comités de direction qui sont désormais opérationnels et servent de points de coordination pour toutes les questions relatives au programme et à la gestion et pour la participation de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies. 	<p>En cours</p>
<p>(h) Proposer des possibilités de formation aux membres du personnel de l'UNESCO afin qu'ils puissent rejoindre le corps des coordonnateurs résidents et des représentants résidents des Nations Unies</p>		X	<ul style="list-style-type: none"> • HRM soutient la participation des membres du personnel aux formations pertinentes organisées par l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin. 	<p>En cours</p>

4. Orientation stratégique 4 : Renforcer la gouvernance					
(a)	Établir un cadre d'obligation redditionnelle pour les relations entre les organes directeurs et le Secrétariat	X		<ul style="list-style-type: none"> Suite à l'adoption par la Conférence générale des propositions sur le suivi de l'évaluation externe indépendante, la Directrice générale présentera au Conseil exécutif, à sa 190^e session, un rapport concernant l'élaboration d'un cadre qui sera ensuite transmis à la Conférence générale à sa 37^e session. Ce rapport s'appuiera sur les discussions tenues à ce sujet au sein des organes directeurs ces dernières années et prendra également en considération d'autres aspects examinés en parallèle dans le contexte du suivi de l'évaluation externe indépendante. 	190 EX 37 GC
(b)	Créer un mécanisme de suivi pilote pour identifier les obstacles et améliorer l'interaction entre les organes directeurs et le Secrétariat	X		<ul style="list-style-type: none"> Suite à l'adoption par la Conférence générale des propositions sur le suivi de l'évaluation externe indépendante, la Directrice générale tiendra des discussions avec les prochains présidents de la Conférence générale et du Conseil exécutif sur la meilleure façon de faire avancer cette proposition. Elle fera rapport à ce sujet à la 189^e session du Conseil exécutif. 	189 EX
(c)	Soumettre de nouvelles initiatives pertinentes aux organes directeurs, s'il y a lieu et dans le cadre de leurs prérogatives	X		<ul style="list-style-type: none"> Le Secrétariat continuera de respecter les règles qui régissent les relations entre les 3 organes de l'UNESCO et continuera de faire part au Conseil des nouvelles initiatives avant d'agir. Toutefois, dans des circonstances qui exigeraient que des mesures soient prises rapidement, le Conseil pourrait souhaiter adopter des arrangements analogues à ceux qu'il a arrêtés par sa décision 186 EX/17 (par. 38), concernant la tenue de consultations conformément aux dispositions de l'article 59 de son Règlement intérieur. 	En cours
(d)	Tirer davantage parti des réunions d'information	X		<ul style="list-style-type: none"> Des calendriers hebdomadaires des réunions d'information sont désormais établis depuis 2010. Des séminaires d'orientation ont également été lancés à l'intention des nouveaux délégués permanents auprès de l'UNESCO. 	En cours

(e) Convocation par le président d'une session extraordinaire d'une demi-journée, s'il y a lieu, pour permettre à la Directrice générale de consulter le Conseil exécutif en vertu de l'article 59 du Règlement intérieur	X		<ul style="list-style-type: none"> • La Directrice générale tiendra compte de cette recommandation et proposera au président du Conseil exécutif de convoquer une session extraordinaire si les questions qui se posent nécessitent de consulter le Conseil avant la session ordinaire suivante, notamment dans le cadre de l'application de l'article 59 du Règlement intérieur du Conseil exécutif, en gardant à l'esprit les incidences financières. 	Sans objet
(f) Examen par la Conférence générale des projets de résolution sans débat général, à moins qu'un tel débat ne soit demandé	X		<ul style="list-style-type: none"> • Addendum à l'ordre du jour provisoire révisé de la 36^e session. 	187 EX
(g) Présentation par la Directrice générale des décisions des organes directeurs des programmes internationaux et intergouvernementaux et des conventions de l'UNESCO ayant des incidences financières par rapport au C/5 dans un rapport unique	X		<ul style="list-style-type: none"> • À l'étude. 	En cours

(h) Regrouper la Commission administrative et la Commission du programme et des relations extérieures de la Conférence générale à titre expérimental	X		<ul style="list-style-type: none"> • À mettre en œuvre dans le processus de planification de la 37^e session de la Conférence générale en fonction du nombre de points inscrits à l'ordre du jour dont l'examen aura été confié à ces deux commissions. 	37 GC
(i) Inscrire dans le Règlement intérieur de la Conférence générale la pratique actuelle des commissions de programme consistant à soumettre en plénière leurs projets de résolution portant amendements du C/4 et/ou du C/5	X		<ul style="list-style-type: none"> • À étudier. 	37 GC
(j) Traduire sous la forme d'un critère de recevabilité la recommandation selon laquelle les projets de résolution ayant des incidences financières doivent préciser l'axe d'action au titre duquel les ressources seront allouées	X		<ul style="list-style-type: none"> • Après adoption des recommandations du Conseil exécutif par la Conférence générale à sa 36^e session. 	37 GC

(k)	Organiser les sessions et établir des ordres du jour qui tiennent compte des impératifs liés à la gestion d'un cycle de programmation quadriennal	X		<ul style="list-style-type: none"> Après adoption des recommandations du Conseil exécutif par la Conférence générale à sa 36^e session. 	2012
(l)	Élaborer un programme biennal pour les débats en plénière du Conseil exécutif portant sur des questions thématiques	X		<ul style="list-style-type: none"> Étant donné que cette action concerne l'exercice biennal 2012-2013, elle sera mise en œuvre en collaboration avec le Président du Conseil à l'issue de son élection à la 188^e session du Conseil. 	2012-2013
(m)	Accroître le nombre de points examinés lors des réunions conjointes des Commissions PX et FA	X		<ul style="list-style-type: none"> Cette action est déjà mise en œuvre aux 186^e et 187^e sessions, conformément à ce que le Conseil a demandé. 	
(n)	Proposition par la Directrice générale d'un cadre de contrôle de la qualité des documents du Conseil exécutif, afin de disposer de rapports concis, analytiques et pragmatiques	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Une ébauche de ce cadre sera présentée au Conseil exécutif à sa 187^e session. 	187 EX
(o)	Demander que tous les amendements de fond aux projets de décision soient soumis par écrit	X		<ul style="list-style-type: none"> Les présidents des comités et commissions et leurs secrétaires y sont déjà attentifs et avaient établi une telle pratique, qu'il conviendrait de renforcer et d'appliquer plus strictement. 	187 EX et au-delà

(p) Veiller à ce que les projets de décision concernant le C/4 et le C/5 soient approuvés par les commissions respectives du Conseil exécutif avant d'être examinés par le groupe de rédaction	X		<ul style="list-style-type: none"> • Cette action sera mise en œuvre lors de la 187^e session, ou bien à compter des sessions au cours desquelles le Projet de 37 C/5 sera examiné en 2013. 	2013
(q) Adoption par le Conseil exécutif de critères analogues à ceux de la Conférence générale concernant les projets de décision visant à modifier le C/5	X		<ul style="list-style-type: none"> • Cette action sera mise en œuvre lors de la 187^e session, ou bien à compter des sessions au cours desquelles le Projet de 37 C/5 sera examiné en 2013. 	2013
(r) Suspendre les travaux du groupe d'experts pour les questions administratives et financières à partir de la 188 ^e session, pendant une période d'essai de deux ans	X			N. C.
(s) Créer, à titre expérimental, un groupe ad hoc avec la participation renforcée de l'ensemble des États membres de l'UNESCO pour aider à la préparation des deux commissions plénières du Conseil exécutif à compter de sa 188 ^e session	X		<ul style="list-style-type: none"> • Le projet de mandat sera élaboré en vue d'être soumis à l'examen du Conseil. 	188 EX

(t) Soumission par la Directrice générale d'un rapport complet sur le cadre d'obligation redditionnelle du Secrétariat de l'UNESCO ainsi que sur ses mécanismes de suivi et d'évaluation	X		<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre d'obligation redditionnelle de haut niveau est joint en annexe à la Stratégie de gestion des ressources humaines. • L'élaboration d'un cadre global d'obligation redditionnelle, incluant une définition de l'obligation redditionnelle et des différentes composantes du système d'obligation redditionnelle de l'UNESCO, a été lancée afin de fournir une vue d'ensemble précise du cadre de supervision et de contrôle interne de l'Organisation. 	36 GC 189 EX
(u) Mise en place par la Directrice générale d'une équipe pour la gestion du changement	X		<ul style="list-style-type: none"> • La Directrice générale a mis en place un processus graduel de gestion du changement en vue d'accompagner la planification et la mise en œuvre minutieuses des réformes, qu'elle pilote personnellement par le biais de son Équipe de direction (SMT) et d'équipes de travail spécialement créées à cet effet, le DDG s'occupant de la gestion et de la coordination quotidiennes de ce processus en ce qui concerne à la fois l'EEI et la réforme du dispositif hors Siège. 	Achevée
(v) Mettre au point une évaluation plus complète du C/3		X	<ul style="list-style-type: none"> • Afin d'améliorer encore la qualité des rapports axés sur les résultats, des directives spécifiques relatives à l'établissement de rapports et à la formation sont en cours d'élaboration. • Dans le cadre de l'exercice de validation d'IOS, l'échantillon sera élargi pour inclure des activités relevant des catégories suivantes : unités hors Siège, instituts de catégorie 1, activités financées par des fonds extrabudgétaires, plates-formes intersectorielles, priorités Afrique et égalité entre les sexes. • Mise en place prévue d'études/évaluations d'impact pour renforcer le futur C/3 (voir 1 (i) ci-dessus). 	2012 189 EX 2012-2013
(w) Aider les États membres dans l'élaboration du rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur la mise en œuvre du C/5		X	<ul style="list-style-type: none"> • Le document 187 EX/16 Partie II contient un projet de rapport du Conseil exécutif, conforme au modèle de rapport adopté. 	En cours

(x)	Engager un processus de consultation plus inclusif		X	<ul style="list-style-type: none"> Cette action sera débattue au cours du prochain exercice biennal. 	2012-2013
(y)	Discuter et convenir de l'information requise pour le contrôle de la gouvernance		X	<ul style="list-style-type: none"> Des discussions ont lieu actuellement dans le cadre de l'élaboration/examen des principaux documents de planification et rapports de l'Organisation, à savoir les documents C/4, C/5, EX/4-C/3 et le rapport du Conseil exécutif à la Conférence générale sur l'exécution du programme. 	En cours
(z)	Simplifier les informations destinées aux États membres et en améliorer la transparence		X	<ul style="list-style-type: none"> Le document EX/4 est amélioré petit à petit afin de présenter des informations qui se prêtent davantage à une évaluation des résultats de l'Organisation selon le modèle adopté par le Conseil exécutif. 	En cours
(aa)	Veiller à ce que les ressources extrabudgétaires soient soumises au même contrôle de la gouvernance que les ressources du Programme ordinaire		X	<ul style="list-style-type: none"> Telle est déjà la pratique actuelle. Le document 187 EX/6 Partie XII rend compte des approches adoptées en la matière, en particulier en ce qui concerne le Programme additionnel complémentaire (CAP). 	En cours
5. Orientation stratégique 5 : Élaborer une stratégie de partenariat					
(a)	Élaborer un projet de cadre d'action pour les partenariats stratégiques	X	X	<ul style="list-style-type: none"> Les grandes lignes d'un projet de cadre directeur de l'UNESCO pour les partenariats stratégiques sont soumises à la 187^e session (document 187 EX/17 Partie IV). Une équipe de consultants extérieurs aide le Secrétariat à élaborer le cadre directeur global pour les partenariats stratégiques et les stratégies pour certaines catégories de partenaires. 	187 EX En cours

(b) Dresser un bilan et procéder à une évaluation de la collaboration de l'UNESCO avec différentes catégories de partenaires	X		<ul style="list-style-type: none"> • En cours pour divers partenaires tels qu'ONG, parlementaires, clubs UNESCO, secteur privé, etc. 	En cours
(c) Inclure dans le cadre d'action des stratégies distinctes pour chaque catégorie de partenaires comprenant, entre autres, des critères objectifs de sélection, d'approbation et de reconduction des partenariats, des arrangements de financement et d'obligation redditionnelle, ainsi que des critères pour une évaluation périodique	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre directeur pour les partenariats stratégiques sera complété par des stratégies/cadres distincts en vue de la collaboration avec différentes catégories de partenaires. Pour commencer, des stratégies/cadres spécifiques en vue de la collaboration avec le secteur privé et de la coopération avec les ONG sont présentés au Conseil à la présente session. 	187 EX En cours
(d) Revoir le mandat et les méthodes de travail du Comité sur les ONG	X		<ul style="list-style-type: none"> • Une proposition sera présentée au Conseil à la présente session ainsi qu'à la Conférence générale à sa 36^e session. 	187 EX
(e) Mettre en ligne les informations sur les partenaires et faire rapport tous les deux ans au Conseil exécutif sur le cadre d'action	X		<ul style="list-style-type: none"> • Tel est déjà le cas pour les ONG et les commissions nationales. 	En cours

(f)	En 2012-2013, fournir un aperçu de tous les réseaux et de toutes les initiatives prises pour renforcer la gestion des réseaux	X		<ul style="list-style-type: none"> De nouvelles initiatives seront prises à cet égard sur la base des nouvelles directives relatives aux ONG, des conclusions de l'étude relative à la coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat, des discussions en cours en vue de renforcer les capacités du mouvement des clubs UNESCO, etc. 	2012-2013
(g)	Inclure dans la nouvelle stratégie des ressources humaines les compétences requises pour interagir professionnellement avec les partenaires divers de l'UNESCO et assurer une gestion efficace des réseaux de l'UNESCO	X		<ul style="list-style-type: none"> Les compétences sont intégrées dans la stratégie des ressources humaines, qui prévoit un recentrage de l'offre de formation sur les compétences génériques indispensables à l'exécution du programme (compétences managériales, en matière de gestion de projets et d'établissement de partenariats). 	36 GC
(h)	Souligner le rôle important des commissions nationales pour ce qui est d'assurer la liaison avec les partenaires nationaux et la société civile et veiller au respect de l'article VII de l'Acte constitutif	X		<ul style="list-style-type: none"> Le Projet de 36 C/5 reflète le rôle unique que les commissions nationales jouent dans la promotion et le renforcement de la coopération avec les représentants de la société civile et leurs interfaces avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les équipes de pays des Nations Unies. 	187 EX 36 GC
(i)	Consulter la société civile grâce à un questionnaire spécifique		X	<ul style="list-style-type: none"> Prévu dans les nouvelles directives proposées en ce qui concerne les ONG. 	187 EX 36 GC
(j)	Élaborer un nouveau cadre statutaire de coopération		X	<ul style="list-style-type: none"> Les nouvelles directives proposées en ce qui concerne la coopération avec les ONG seront présentées au Conseil à la présente session (187 EX/37) ainsi qu'à la Conférence générale à sa 36^e session (36 C/48). 	187 EX 36 GC

(k)	Envisager d'ouvrir les organes directeurs à d'autres partenaires		X	<ul style="list-style-type: none"> En ce qui concerne le Conseil exécutif, cette action est prévue dans le projet de mandat révisé du Comité sur les ONG. 	187 EX
(l)	Évaluer la coopération avec les commissions nationales		X	<ul style="list-style-type: none"> Les observations et conclusions issues de l'étude menée par IOS en ce qui concerne la coopération avec les commissions nationales seront examinées par la Conférence générale à sa 36^e session. 	187 EX 36 GC
(m)	Encourager les États membres à soutenir davantage les commissions nationales		X	<ul style="list-style-type: none"> En janvier 2011, la Directrice générale a envoyé à tous les États membres une lettre circulaire (CL/3949) intitulée « Nos responsabilités communes à l'égard des commissions nationales pour l'UNESCO » afin de les inviter à fournir l'appui nécessaire à leur commission nationale et de leur rappeler leur responsabilité commune vis-à-vis des commissions nationales. 	En cours
(n)	Intensifier les interactions avec les commissions nationales		X	<ul style="list-style-type: none"> Différentes modalités sont utilisées pour intensifier les interactions avec les commissions nationales : réunions périodiques en marge du Conseil exécutif, réunion interrégionale à la veille de la Conférence générale, séminaires sous-régionaux portant sur des questions de programme, communication périodique d'informations grâce à une lettre mensuelle ou par le biais d'un site Web spécial, notamment. 	187 EX 36 GC



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-septième session

187 EX/17

Partie II

PARIS, le 2 septembre 2011
Original anglais

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LES MODALITÉS D'INTRODUCTION DES CHANGEMENTS DANS LE CYCLE DE PROGRAMMATION DE L'UNESCO PAR RAPPORT À L'EXAMEN QUADRIENNAL COMPLET DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES DE DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES

Résumé

Le présent rapport est soumis en application de la décision 186 EX/17 Partie III, qui a recommandé à la Conférence générale, à sa 36^e session,

- (a) d'allonger le cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet ;
- (b) de maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;
- (c) d'allonger le cycle de programmation du C/5 qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;
- (d) de maintenir le cycle biennal pour la répartition du budget du document C/5.

Le présent rapport examine les modalités possibles d'introduction des changements décrits aux paragraphes (a) à (d) ci-dessus.

Le présent document n'a aucune incidence financière et administrative directe.

Action attendue du Conseil exécutif : projet de décision figurant au paragraphe 20.

I. ANTÉCÉDENTS

1. À sa 63^e session en 2008, l'Assemblée générale des Nations Unies, dans sa résolution 63/232 sur les « Activités opérationnelles de développement », a décidé de remplacer l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies par un examen quadriennal « de façon à mieux orienter l'action des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies ». Elle a en outre décidé que le prochain examen complet aurait lieu en 2012. Dans la même résolution, l'Assemblée générale des Nations Unies « invite instamment les fonds et programmes et encourage les institutions spécialisées à procéder à tous les changements nécessaires pour synchroniser leur cycle de planification avec l'Examen quadriennal complet, y compris le cas échéant, en réalisant des examens à mi-parcours » (par. 20).

2. Conformément à la résolution 63/232 de l'Assemblée générale des Nations Unies, la Conférence générale de l'UNESCO à sa 35^e session a, dans sa résolution 82 (ii) (« Rapport du Directeur général sur la mise en œuvre du processus de réforme – Stratégie de décentralisation »), prié le Conseil exécutif « de lui soumettre des propositions pour donner suite à la demande faite par l'Assemblée générale des Nations Unies aux institutions spécialisées de synchroniser leur cycle de planification stratégique avec le nouveau cycle quadriennal de l'Examen complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, qui commence en 2012 ». Les documents 184 EX/5 et 185 EX/19 ont fourni une évaluation initiale de la question, ainsi qu'un rapport à ce sujet, dans le cadre du rapport sur le « Suivi de la mise en œuvre de la résolution 62/208 de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant l'Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ». Le document 186 EX/17 Partie III a ensuite fourni une analyse approfondie des incidences, notamment programmatiques, financières et administratives d'un changement des cycles du C/4 et du C/5. La question a été examinée plus avant dans le contexte du suivi de l'Évaluation externe indépendante.

3. En conséquence, et compte tenu des informations présentées dans le document 186 EX/17 Partie III, le Conseil exécutif a, dans sa décision 186 EX/17 Partie III, recommandé à la Conférence générale, à sa 36^e session,

- (a) d'allonger le cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet ;
- (b) de maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;
- (c) d'allonger le cycle de programmation du C/5 qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;
- (d) de maintenir le cycle biennal pour la répartition du budget du document C/5.

4. En outre, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de lui présenter, à sa 187^e session, un rapport sur les modalités d'introduction des changements décrits aux points (a) à (d) ci-dessus. Le présent document fait suite à cette demande.

II. RAISONS JUSTIFIANT LA SYNCHRONISATION AVEC LE NOUVEAU CYCLE

5. Les documents 185 EX/19 et 186 EX/17 Partie III du Conseil exécutif ont déjà fourni une analyse détaillée des raisons motivant la synchronisation avec l'Examen quadriennal complet, ainsi que des arguments qui avaient initialement incité l'Assemblée générale des Nations Unies à appuyer le passage d'un cycle triennal à un cycle quadriennal pour l'Examen complet.

6. L'Examen complet constitue encore un texte de référence clé pour l'orientation des activités de coopération pour le développement menées au sein du système des Nations Unies, s'agissant notamment de la coordination entre les organismes des Nations Unies et de la collaboration interinstitutions au niveau des pays. Le dernier Examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, effectué en 2007 (résolution 62/208 de l'Assemblée générale des Nations Unies), a offert des indications détaillées dans les domaines du financement, du renforcement des capacités nationales et de l'efficacité du développement ainsi que de l'amélioration du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement. À ce titre, il a été soumis au Conseil exécutif de l'UNESCO, qui l'a examiné, dans une série de documents (179 EX/INF.11, 180 EX/52, 181 EX/49, 184 EX/5, 185 EX/19 et 186 EX/17 Partie III). Les conclusions de l'Examen complet revêtent une pertinence particulière pour la cohérence à l'échelle de l'ensemble du système et au niveau des pays.

7. Dans sa résolution 62/208, l'Assemblée générale des Nations Unies a souligné qu'il importe que la planification stratégique des fonds et programmes soit cohérente avec l'Examen complet et qu'elle en suive les orientations (par. 97). Initialement, les cycles de programmation des fonds et des programmes n'étaient pas synchronisés avec le cycle de l'Examen complet. On a constaté que « le lien entre le processus actuel de planification des quatre fonds et programmes et l'Examen complet ne permet pas aux plans de bénéficier, en temps voulu, des orientations les plus récentes émanant de l'Examen complet. Les plans sont soit déjà bien avancés, soit en cours d'exécution au moment où se tient l'Examen complet le plus récent. Les écarts sont plutôt considérables » (63/207, par. 29). L'idée est que « s'il y a une meilleure synchronisation des processus de planification stratégique des fonds et programmes avec le cycle de l'Examen complet, cela permettrait de mettre les plans stratégiques sous forme finale, aussitôt l'Examen complet achevé, et de faire en sorte qu'ils tiennent compte de l'orientation donnée par l'examen » (63/207, par. 3). Cette idée a également été reprise dans la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur la « cohérence du système des Nations Unies » adoptée le 2 juillet 2010 et dans laquelle l'Assemblée générale, entre autres, « engage les organes directeurs des fonds et programmes et des institutions spécialisées du système des Nations Unies pour le développement à faire figurer dans leurs plans stratégiques, selon qu'il convient, des dispositions visant précisément à donner suite dans leur intégralité aux orientations fixées dans le cadre de l'Examen complet des activités opérationnelles de développement prescrit par l'Assemblée générale [...] » (par. 9).

8. La demande visant à synchroniser les plans stratégiques avec l'Examen complet concerne toutes les organisations du système des Nations Unies, les fonds et programmes ainsi que les institutions spécialisées. Elle s'inscrit dans les efforts globaux destinés à améliorer la cohérence des actions et du fonctionnement du système des Nations Unies pour le développement, sur la base des orientations données par les États membres. En prenant en compte les thèmes généraux et les approches définies dans l'Examen complet, elle tend à renforcer la cohérence entre les stratégies et plans stratégiques des différentes organisations du système.

9. Outre cette préoccupation qui concerne l'ensemble du système, le Conseil exécutif de l'UNESCO a également étudié les incidences – positives et négatives – qu'un changement de cycle des documents de programmation pourrait avoir pour l'Organisation, notamment dans le contexte du suivi de l'Évaluation externe indépendante. La demande formulée par l'Assemblée générale – et la réponse des fonds et programmes des Nations Unies – portaient à l'origine sur la synchronisation avec l'Examen complet des plans stratégiques et documents de stratégie à moyen terme (document C/4 dans le cas de l'UNESCO), mais le Conseil exécutif de l'UNESCO, dans sa

décision 186 EX/17 Partie III, a par la suite recommandé à la Conférence générale de changer le cycle de la partie du C/5 consacrée au programme, outre le changement du cycle du C/4.

III. MODALITÉS D'INTRODUCTION DES CHANGEMENTS RECOMMANDÉS DANS LES CYCLES DE PROGRAMMATION

10. La Conférence générale de l'UNESCO est le principal organe directeur qui détermine l'orientation et la ligne de conduite générale de l'Organisation. En général, les changements des cycles de programmation du C/4 (recommandations (a) et (b) de la décision 186 EX/17 Partie III) et du C/5 (recommandations (c) et (d) de la décision 186 EX/17 Partie III) doivent faire l'objet d'une résolution à cet effet, adoptée par la Conférence générale lors d'une session précédente. Les changements des cycles du C/4 et du C/5 prendront donc effet en 2014 avec la mise en œuvre des documents 37 C/5 et 37 C/4.

11. L'annexe donne un aperçu des différents calendriers correspondants, notamment ceux de l'Examen quadriennal complet, des documents C/4 et C/5, ainsi que des sessions de la Conférence générale et du Conseil exécutif.

IV. NATURE DES NOUVEAUX DOCUMENTS C/4 ET C/5

12. Le tableau présenté dans le document 186 EX/17 Partie III (Annexe III) a déjà fourni une analyse détaillée des incidences, notamment programmatiques, financières et administratives, d'un changement des cycles du C/4 et du C/5. Il a examiné en détail des aspects tels que les possibilités de programmation, de suivi et d'évaluation, la pertinence des résultats dans le cadre des PNUAD ou d'exercices de programmation conjointe par pays similaires, le rapport entre le programme et le budget, ainsi que les incidences sur l'ordre du jour des sessions de la Conférence générale et sur la fréquence et la nature des consultations concernant le C/5. Le présent document apportera d'autres informations préliminaires sur la manière de concevoir les nouveaux documents C/4 et C/5.

(a) La Stratégie à moyen terme (document C/4)

13. Chaque document C/4 (huit ans) couvrirait deux documents C/5 (quatre ans) et constituerait une « stratégie ajustable » à laquelle des amendements et des modifications pourraient être apportés au terme des quatre premières années. Le document C/4 devrait être de **nature plus stratégique** et être plus succinct, constituant ainsi un document d'orientation plutôt qu'un document de gestion du programme. En tant que tel, le nouveau document C/4 définirait les fonctions clés et les principales modalités d'action de l'Organisation, et déterminerait le cadre d'intervention de l'UNESCO, en prenant en considération le nouveau contexte en matière d'aide et la réforme du système des Nations Unies. En outre, il pourrait préciser le rôle de l'Organisation aux niveaux national, régional et mondial. Conformément à la pratique antérieure, le document C/4 définirait également un nombre limité de grandes priorités et d'objectifs stratégiques et comporterait un énoncé de mission.

14. La **fonction stratégique et programmatique, fonction principale** du document C/4, serait maintenue dans le nouveau scénario. Le document fournirait les principes guidant la formulation du Programme et du budget (C/5), sans toutefois tenter de définir en détail les activités de l'Organisation.

15. Le **caractère ajustable** du document C/4 ouvre des possibilités d'examen et d'orientation stratégiques. Sur décision de la Conférence générale, le document 34 C/4 existant avait déjà été conçu comme une stratégie ajustable, susceptible d'être révisée tous les deux ans par la Conférence générale, même si cette disposition n'a jamais été appliquée. Dans le cadre d'une Stratégie à moyen terme d'une durée plus longue (huit ans), la possibilité de procéder à une révision et à des modifications pourrait devenir plus pertinente, car la Stratégie devra s'adapter à

l'évolution de l'environnement et du contexte mondial sur une période plus longue, ainsi qu'à l'Examen quadriennal complet, le cas échéant.

(b) Le programme de l'Organisation (partie du document C/5 consacrée au programme)

16. La partie programmatique du nouveau document C/5 couvrirait une période de quatre ans, tandis que la répartition du budget continuerait d'être adoptée tous les deux ans. Avec un cycle plus long pour la partie programmatique, les délais disponibles pour **la planification, la mise en œuvre et le suivi** seraient multipliés par deux, passant de deux à quatre ans. Ainsi, la portée, l'ampleur et le degré d'ambition des résultats escomptés du programme que l'UNESCO s'efforce d'obtenir pendant la période couverte par le C/5 pourraient bien être accrus, permettant une meilleure évaluation de l'**impact** de l'action de l'Organisation. Une telle planification à plus long terme, et le degré élevé de stabilité et de prévisibilité qui résulterait d'un cycle plus long seraient sans doute plus propices à l'obtention de résultats sur les questions complexes et interdisciplinaires relevant du mandat de l'UNESCO.

17. Un cycle de **mise en œuvre et d'exécution** plus long offrirait de meilleures possibilités en matière de suivi de l'exécution du programme du C/5, y compris des changements d'orientation des activités en cours à la lumière des enseignements issus du suivi. Il pourrait également favoriser une évaluation des résultats et de leur impact plus complète et fondée sur des éléments factuels et un meilleur retour d'informations sur les évaluations, et améliorer le partage des expériences, l'identification et l'échange des bonnes pratiques et des enseignements tirés.

18. Un processus de programmation et de planification quadriennal offrirait de plus amples possibilités de coordonner avec davantage d'efficacité les actions de fond et les résultats du programme, y compris entre le Siège et les bureaux hors Siège, et entre bureaux hors Siège, par exemple à l'échelle régionale, ainsi qu'avec les acteurs extérieurs. Des échanges accrus et une coordination renforcée au cours des processus de planification permettraient d'améliorer la clarté et la cohérence du programme tout en se traduisant par une meilleure répartition des tâches entre le Siège et les échelons national et régional.

V. SÉQUENCE DE MISE EN ŒUVRE DES NOUVEAUX DOCUMENTS C/4 ET C/5

19. Centré sur les documents 37 C/4 (2014-2021) et 37 C/5 (2014-2017), le tableau ci-dessous illustre le déroulement des processus de mise en œuvre du C/4 et du C/5 et d'ajustement de ces deux documents :

Année préparatoire 1	2012	février/mars	Préparation et envoi du questionnaire relatif aux nouveaux C/4 et C/5 aux États membres, aux ONG et aux organisations intergouvernementales 2012.
		session de printemps du Conseil exécutif (189 ^e session)	La Directrice générale informe le Conseil exécutif des travaux préparatoires en vue de l'établissement du 37 C/4 et du 37 C/5.
		mai/juin	Consultations des bureaux multipays au niveau des sous-régions pour préparer les consultations régionales sur le 37 C/4 et sur le Programme et budget (37 C/5).
		mai/juillet	Consultations régionales , s'appuyant sur les consultations tenues au niveau sous-régional. Chaque consultation régionale adopte un rapport – assorti de recommandations – qui sera soumis pour information au Conseil exécutif à sa session d'automne suivante.

		mi-août	Propositions préliminaires de la Directrice générale pour les documents 37 C/4 et 37 C/5 : la Directrice générale prépare un document présentant ses propositions préliminaires pour le 37 C/4 et le 37 C/5 en gardant à l'esprit les résultats des consultations régionales et les réponses écrites au questionnaire.
		session d'automne du Conseil exécutif (190 ^e session)	Le Conseil exécutif adopte une décision relative au 37 C/4 et au 37 C/5 : le Conseil exécutif : (i) examine les propositions préliminaires de la Directrice générale concernant les documents 37 C/4 et 37 C/5, ainsi que les résultats des consultations écrites et le compte rendu des consultations régionales ; (ii) adopte une décision qui définit un cadre et des orientations stratégiques à l'intention de la Directrice générale pour la formulation de ces documents.
Année préparatoire 2	2013	un mois avant la session de printemps du Conseil exécutif	Date limite statutaire pour la soumission aux membres du Conseil exécutif des projets de 37 C/4 et de 37 C/5.
		session de printemps du Conseil exécutif (191 ^e session)	Le Conseil exécutif adopte une décision assortie de recommandations sur les projets de 37 C/4 et de 37 C/5 : le Conseil étudie ces projets et adopte une décision présentant ses observations et recommandations sur les documents. Ces derniers seront distribués à tous les États membres conformément aux délais statutaires (trois mois avant la date d'ouverture de la session de la Conférence générale) puis examinés par la Conférence générale à sa session suivante.
		37 ^e session de la Conférence générale	Adoption du 37 C/4 et du 37 C/5 par la Conférence générale : la Conférence générale étudie les projets de 37 C/4 et de 37 C/5 à la lumière des recommandations du Conseil exécutif et en tenant compte des amendements soumis par les États membres.
Année de mise en œuvre 1	2014		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 1 Mise en œuvre du 37 C/5 ¹ – année 1 (l'UNESCO mène son action sur la base d'un document C/5 définissant un programme sur quatre ans et répartissant le budget sur deux ans).
Année de mise en œuvre 2	2015		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 2 Mise en œuvre du 37 C/5 – année 2
		session de printemps du Conseil exécutif (196 ^e session)	Le Conseil exécutif examine (i) les propositions préliminaires pour la répartition du budget pour les années 3 et 4 du 37 C/5 ; (ii) les ajustements programmatiques éventuels pour les années 3 et 4 du 37 C/5.

¹ La mise en œuvre du document C/5 s'accompagne d'un suivi régulier et de l'établissement de rapports périodiques, notamment dans le cadre des documents EX/4.

		38 ^e session de la Conférence générale	La Conférence générale étudie le projet de budget proposé pour les années 3 et 4 du 37 C/5 à la lumière des recommandations du Conseil exécutif et adopte la Résolution portant ouverture de crédits pour 2016-2017 . Il en va de même pour tout changement programmatique qui pourrait être nécessaire pour les années 3 et 4 du 37 C/5. Le processus de préparation du 39 C/5 est enclenché. En outre, la Conférence générale examine les éventuelles modifications du 37 C/4 à soumettre à sa 39 ^e session et donne des orientations à cet égard.
Année de mise en œuvre 3	2016		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 3 Mise en œuvre du 37 C/5 – année 3.
Année de mise en œuvre 4	2017		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 4 Mise en œuvre du 37 C/5 – année 4.
		session de printemps du Conseil exécutif (201 ^e session)	Ajustement du C/4 : le Conseil exécutif étudie les éventuelles modifications à apporter à la stratégie du 37 C/4 pour les années 5 à 8 (ajustement du C/4) à la lumière des orientations de la Conférence générale.
		39 ^e session de la Conférence générale	Adoption des modifications proposées pour le C/4 : la Conférence générale examine, à la lumière des recommandations du Conseil exécutif, les modifications de la Stratégie à moyen terme (37 C/4) proposées et les adopte. (La Conférence générale adopte également avec le document 39 C/5 un nouveau programme quadriennal [voir annexe]. Le nouvel Examen quadriennal complet prend aussi effet en 2017).
...
Année de mise en œuvre 8	2021		Mise en œuvre du 37 C/4 – année 8

Action attendue du Conseil exécutif

20. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 186 EX/17 Partie III, dans laquelle il a recommandé à la Conférence générale, à sa 36^e session,
 - (a) d'allonger le cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet ;

- (b) de maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;
 - (c) d'allonger le cycle de programmation du C/5 qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ;
 - (d) de maintenir le cycle biennal pour la répartition du budget du document C/5,
2. Ayant examiné le document 186 EX/17 Partie II et les scénarios qui y sont analysés, ainsi que leurs incidences respectives,
 3. Prenant note du présent rapport qui précise davantage les modalités d'introduction des changements décrits aux alinéas (a) à (d) ci-dessus,
 4. Réaffirme à la Conférence générale, à sa 36^e session, ses recommandations telles qu'elles figurent au paragraphe 1 ci-dessus ;
 5. Demande que le présent document soit soumis à l'attention de la Conférence générale afin de l'éclairer dans sa prise de décision.

ANNEXE
CALENDRIER

C/5				37 C/5 Programme				39 C/5 Programme				41 C/5...	
C/4				37 C/4									41 C/4...
QCPR			Examen quadriennal complet				Examen quadriennal complet				Examen quadriennal complet...		
Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Sessions du Conseil exécutif (EXB)/de la Conférence générale	186 EXB	189 EXB	191 EXB	194 EXB	196 EXB	199 EXB	201 EXB	204 EXB	206 EXB	209 EXB	211 EXB	214 EXB	
	187 EXB	190 EXB	192 EXB	195 EXB	197 EXB	200 EXB	202 EXB	205 EXB	207 EXB	210 EXB	212 EXB	215 EXB	
	36 GC		37 GC		38 GC		39 GC		40 GC		41 GC		
	188 EXB		193 EXB		198 EXB		203 EXB		208 EXB		213 EXB		



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-septième session

187 EX/17

Partie III

PARIS, le 9 septembre 2011
Original anglais

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

PARTIE III

EXAMEN DU PROCESSUS DE CONSULTATION SUR LE C/4 ET LE C/5

Résumé

Le présent document expose les propositions de la Directrice générale concernant un nouveau processus de consultation sur le C/4 et le C/5 qui comporte une approche tant quantitative que qualitative.

Il fait suite à la décision 186 EX/17 par laquelle la Directrice générale a été priée, notamment, de « procéder à un examen approfondi du processus de consultation sur le C/4 et le C/5 afin d'améliorer la définition des priorités, de permettre la prise de décisions éclairées et de refléter correctement l'opinion des États membres ». Le Conseil exécutif a en outre prié la Directrice générale « de s'assurer que les consultations régionales sur le C/5 s'adressent aux États membres, y compris à leurs commissions nationales, et n'impliquent aucune incidence financière supplémentaire ».

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 13.

I. Introduction

1. Par sa décision 186 EX/17, le Conseil exécutif a adopté une série de propositions présentées par son Groupe de travail ad hoc sur l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO et qui devront être mises en œuvre par la Conférence générale, le Conseil exécutif et le Secrétariat. En particulier, le Conseil exécutif a recommandé à la Conférence générale de procéder aux ajustements ci-après dans la préparation des principaux documents relatifs au programme et au budget de l'Organisation :

- (a) allonger le cycle du C/4 qui passerait de six à huit ans en 2014, à compter du document 37 C/4, avec un mécanisme approprié d'ajustement sur la version la plus récente de l'Examen quadriennal complet, par l'Assemblée générale des Nations Unies, des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies ;
- (b) maintenir le caractère ajustable de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour faire en sorte que la teneur et les orientations de deux résolutions et documents consécutifs de l'Examen quadriennal complet soient prises en compte dans les documents stratégiques de l'Organisation, le cas échéant ;
- (c) allonger le cycle de programmation du C/5 qui passerait de deux à quatre ans à compter du 37 C/5, en 2014, avec un mécanisme approprié permettant des ajustements tous les deux ans ; et
- (d) maintenir le cycle biennal pour le budget du document C/5.

2. En outre, par cette même décision, le Conseil a prié la Directrice générale de « procéder à un examen approfondi du processus de consultation sur le C/4 et le C/5 afin d'améliorer la définition des priorités, de permettre la prise de décisions éclairées et de refléter correctement l'opinion des États membres ». La Directrice générale est par conséquent invitée à « proposer au Conseil exécutif, à sa 187^e session, un nouveau processus de consultation reposant sur une approche tant quantitative (avec l'attribution de points) que qualitative (fondée sur une analyse des résultats de l'évaluation) ». Le Conseil a en outre prié la Directrice générale de « s'assurer que les consultations régionales sur le C/5 s'adressent aux États membres, y compris à leurs commissions nationales, et n'impliquent aucune incidence financière supplémentaire ».

3. Le Conseil a également décidé de demander à la Directrice générale d'élaborer, dans le cadre du cycle de programmation quadriennal proposé, un programme et un calendrier des travaux pour la préparation et le suivi du C/5 et du C/4 à soumettre pour adoption à la Conférence générale à sa 37^e session. C'est là l'objet du document 187 EX/17 Partie II (« Rapport de la Directrice générale sur les modalités d'introduction des changements dans le cycle de programmation de l'UNESCO par rapport à l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies »).

II. La situation actuelle

4. La situation actuelle est la suivante : précédées des consultations des groupes de pays organisées et tenues en étroite collaboration avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO, des consultations régionales avec les commissions nationales ont lieu tous les deux ans pour la préparation du C/5 et tous les six ans pour la préparation du C/4, en parallèle avec les consultations concernant le C/5. Ces consultations ont pour objet de contribuer à la définition des priorités, à la formulation des orientations programmatiques – sans aborder les questions financières – pour les priorités globales et les cinq grands programmes, ainsi qu'à la cohérence entre les activités menées aux niveaux mondial, régional et des pays ; elles portent également sur les activités ayant trait à la participation aux équipes de pays des Nations Unies et sur les questions liées à la visibilité et aux partenariats. Les résultats et recommandations des diverses consultations régionales font l'objet d'un rapport soumis à l'examen du Conseil exécutif dans le

cadre des propositions préliminaires de la Directrice générale pour le C/4 et le C/5. Le coût des consultations régionales avec les commissions nationales, prévu au budget du Secteur des relations extérieures et de l'information du public, est estimé à quelque 850 000 dollars des États-Unis par exercice biennal ; il comprend également les dépenses afférentes aux conférences régionales organisées tous les quatre ans en parallèle aux consultations régionales sur le C/4 et le C/5.

5. Les États membres et leurs commissions nationales respectives, ainsi que les ONG et les organisations intergouvernementales (y compris les organismes du système des Nations Unies), sont préalablement consultés au moyen d'un questionnaire écrit, le Secrétariat établissant une synthèse des réponses dans les documents soumis à l'examen du Conseil exécutif dans le cadre des discussions sur les propositions préliminaires de la Directrice générale.

6. Pour les documents C/5 antérieurs, les présidents successifs de la Conférence générale ont également pris l'initiative d'organiser des consultations sur la préparation du C/4 et du C/5 avec les délégués permanents des différents groupes régionaux.

III. Propositions pour la révision du processus de consultation régionale

7. La préparation du 37 C/4 et du 37 C/5 serait une période de transition au cours de laquelle l'approche actuelle serait maintenue, mais renforcée par les éléments quantitatifs et qualitatifs du questionnaire décrits ci-après. Par la suite, les consultations régionales avec les États membres, y compris avec les commissions nationales, sur le Programme (document C/5) n'auraient lieu que tous les quatre ans au lieu de deux, comme c'est actuellement le cas. De même que par le passé, les consultations régionales seraient précédées de consultations au niveau des groupes de pays (ou, pour l'Afrique, au niveau des cinq nouveaux regroupements « régionaux »).

8. Dans le cadre d'une transition vers un cycle de programmation quadriennal (voir le document 187 EX/17 Partie II), le prochain C/5 couvrirait la période 2014-2017. Il serait adopté à la 37^e session de la Conférence générale en 2013. La session à mi-parcours qui suivrait en 2015 serait alors consacrée à un examen et à une évaluation des progrès accomplis dans l'exécution du Programme, notamment pour procéder à des ajustements éventuels concernant les priorités et orientations, ainsi qu'à l'adoption de la résolution portant ouverture de crédits pour le second exercice biennal, à savoir 2016-2017. Elle marquerait également le point de départ pour la formulation des grandes orientations concernant la préparation du C/5 suivant (2018-2021). La préparation de cet examen par la Conférence générale pourrait s'effectuer grâce à une seule réunion de consultation de l'ensemble des parties prenantes – États membres, commissions nationales, ONG et organisations internationales. Afin de maîtriser les dépenses, cette réunion pourrait être organisée en parallèle avec d'autres réunions et manifestations, telles que celles auxquelles participent les représentants des commissions nationales.

9. Il est entendu que tout changement apporté par la Conférence générale pourrait également avoir une incidence sur le volet budgétaire du C/5 (qui, dans cette nouvelle configuration, continuerait d'être adopté tous les deux ans par la Conférence générale). On peut également s'attendre à ce que le passage d'un cycle de programmation biennal à un cycle quadriennal pour le C/5 ait des effets sur l'ordre du jour et, au bout du compte, sur la durée de la session de la Conférence générale au cours de laquelle le C/5 est adopté (les longs débats ayant déjà eu lieu à la session précédente, deux ans auparavant).

10. Pour réaliser des économies supplémentaires, permettre une approche plus efficace et optimiser le processus de consultation, la Directrice générale envisage les mesures complémentaires suivantes :

- (a) Améliorer les consultations avec les partenaires nationaux, notamment les commissions nationales, au sujet des priorités de programme de l'UNESCO grâce à

l'élaboration de documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays, selon les besoins.

- (b) Revoir la conception des conférences quadriennales des commissions nationales et des ateliers de renforcement des capacités à l'intention des commissions nationales organisés par ERI, en les échelonnant dans chaque région sur un ou deux exercices biennaux. Si cela est acceptable, ces conférences pourraient faire suite aux réunions régionales de consultation sur les documents C/4 et C/5, ce qui permettrait de réaliser des économies importantes sur les frais de voyage. D'une manière générale, il conviendrait de faire en sorte que la longueur totale de la consultation, y compris les ateliers de renforcement des capacités, ne dépasse pas trois jours.

11. Le processus de consultation comprendrait une approche quantitative (avec attribution de points) et qualitative (fondée sur une analyse des résultats du suivi, de l'évaluation et de l'audit). La Directrice générale propose ce qui suit :

- (a) La pratique consistant à établir un questionnaire de consultation sera maintenue. L'orientation du questionnaire et les questions qui le composeront seront guidées par le débat initial que la Conférence générale aura tenu sur la préparation des documents C/4 et C/5 ultérieurs.
- (b) Ce questionnaire de consultation (qui auparavant était envoyé séparément aux États membres, aux commissions nationales et aux autres parties prenantes) sera rempli en ligne par les États membres, y compris par leurs commissions nationales, et par les autres parties prenantes (ONG et institutions des Nations Unies), préalablement à la réunion régionale de consultation. Cette procédure permettra, lors de la consultation elle-même, d'avoir un débat plus éclairé et plus ciblé sur les questions essentielles, voire de réduire la durée globale des consultations.
- (c) Le questionnaire sera remanié de façon à prendre en compte les aspects quantitatifs, ce qui permettra aux États membres, aux commissions nationales et aux autres parties prenantes d'indiquer leurs préférences en ce qui concerne les domaines de programme présents et futurs recensés dans le questionnaire ; les répondants pourront aussi suggérer de nouveaux domaines de programme. Deux façons de procéder seraient possibles :
 - par l'attribution de points : chaque État membre, y compris sa commission nationale, aura un nombre identique de points (par exemple, 100 points) à répartir entre les diverses priorités des grands programmes ;
 - par un classement : chaque État membre, y compris sa commission nationale, classerait ou noterait les domaines de programme en fonction de leur priorité relative, sur une échelle de 1 (correspondant à la priorité la plus basse) à 5 (correspondant à la priorité la plus haute).

Quelle que soit la méthode retenue, le total des points obtenu par chaque domaine de programme permettrait de déterminer sa priorité globale relative et, en conséquence, le niveau des ressources (humaines et financières) à allouer aux différents programmes. Une telle approche permettrait d'identifier plus facilement les programmes hautement prioritaires, en vue de leur poursuite et/ou de leur renforcement, ainsi que les programmes les moins prioritaires, en vue de les supprimer progressivement ou de les réorienter. Si des domaines de programme recueillent un nombre de points inférieurs à un certain seuil, il pourrait être envisagé d'y mettre fin.

- (d) Le questionnaire permettra également aux États membres, y compris aux commissions nationales, de formuler des commentaires qualitatifs. Il inclura des informations et des

questions d'ordre qualitatif sur les programmes en place, telles que les recommandations découlant d'évaluations et d'audits pertinents récents, afin de faciliter encore la prise de décision et la définition des priorités.

12. Le processus de consultation devrait bénéficier des réexamens systématiques et périodiques de programmes que le Secrétariat effectuera concernant les différents grands programmes, ce qui aidera à définir les priorités de programme et à identifier les domaines où les activités devraient être poursuivies, réorientées ou interrompues définitivement. D'une manière générale, des clauses d'extinction seront introduites, en vertu desquelles les programmes seraient supprimés au bout de quatre ans, à moins que la Conférence générale ne décide expressément de les poursuivre – ou bien de les interrompre avant cette échéance.

Action attendue du Conseil exécutif

13. En conséquence, le Conseil exécutif souhaitera peut-être envisager d'adopter le projet de décision ci-après :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 187/EX17 Partie III de la Directrice générale concernant un nouveau processus de consultation pour les documents C/4 et C/5,
2. Prend note avec intérêt des propositions de la Directrice générale ;
3. Recommande à la Conférence générale :
 - de conserver la pratique actuelle consistant à tenir des consultations régionales sur les questions relatives au programme, ainsi que le propose la Directrice générale, pour la période transitoire 2012-2013, puis, par la suite, que ces consultations régionales soient organisées tous les quatre ans à partir de 2016 pour la préparation du Programme et budget quadriennal (document C/5) ; et que les consultations en vue de la préparation de la Stratégie à moyen terme sur huit ans (document C/4) se tiennent en 2020 ;
 - que le questionnaire sur le Programme et budget soit diffusé auprès des États membres, des commissions nationales, des ONG et des institutions des Nations Unies, et que ses résultats soient publiés avant les réunions régionales de consultation de façon à permettre un débat plus éclairé et ciblé ;
 - qu'une approche plus quantitative et qualitative du questionnaire soit adoptée afin de faciliter la prise de décision par les États membres et de mieux guider la définition des priorités ;
4. Souligne l'importance des conférences quadriennales des commissions nationales et des ateliers de renforcement des capacités des commissions nationales et prend note de la proposition d'en raccourcir la durée et de les tenir en même temps que les réunions régionales de consultation sur le C/5.



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-septième session

187 EX/17

Partie III Add.

PARIS, le 19 septembre 2011
Original anglais

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

PARTIE III

EXAMEN PAR LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE DES FUTURES PROCÉDURES POUR L'ÉLABORATION DES PROJETS DE STRATÉGIE À MOYEN TERME (C/4)

ADDENDUM

Résumé

À sa 35^e session, la Conférence générale (résolution 35 C/1) a recommandé que, pour son examen des futures stratégies (C/4), le Conseil exécutif élabore une procédure transparente, permettant à tous les États membres de formuler des propositions et à elle-même d'avoir un débat, et qu'il la lui soumette pour approbation à sa 36^e session.

Le présent document décrit la procédure qui pourrait être suivie à cet égard.

Ce document n'a aucune incidence financière ou administrative directe.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 6.

1. À sa 35^e session, la Conférence générale a recommandé que pour son examen des futures stratégies (C/4), le Conseil exécutif élabore une procédure transparente, permettant à tous les États membres de formuler des propositions et à elle-même d'avoir un débat, et qu'il la lui soumette pour approbation à sa 36^e session.

2. Suite à l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO, le Conseil exécutif (décision 186 EX/17) a reconnu la nécessité de renforcer le rôle de la Conférence générale dans la formulation de stratégies et de politiques, la fixation de priorités et la prise de décisions. Il a aussi décidé de formaliser, dans le cadre du Règlement intérieur de la Conférence générale, la pratique actuelle suivant laquelle les commissions de programme présentent à la plénière les projets de résolution visant à modifier le C/4 et le C/5.

3. Pour la préparation des précédents Projets de stratégie à moyen terme (documents 31 C/4 et 34 C/4), le Directeur général avait élaboré un projet de stratégie et l'avait soumis à l'examen des États membres. Le Conseil exécutif avait ensuite délibéré sur ce projet et recommandé à la Conférence générale d'y apporter un certain nombre de modifications. À sa 31^e session, à la suite du débat général, la Conférence générale avait constitué son propre groupe de rédaction pour examiner les projets de résolution portant sur ce point de l'ordre du jour et lui proposer un texte final. À sa 34^e session, en revanche, elle a estimé qu'il n'était pas nécessaire de constituer un groupe de rédaction et a adopté le projet de résolution présenté par son Président. Ce texte approuvait l'ensemble des recommandations formulées par le Conseil exécutif sur le Projet de stratégie à moyen terme pour 2008-2013 (34 C/11), y compris les modifications proposées à l'issue des consultations menées entre divers groupes régionaux sur un certain nombre de suggestions limitées des États membres.

4. Cette procédure avait suscité quelque mécontentement chez certains États membres, surtout parmi ceux qui n'étaient pas représentés au Conseil exécutif, d'où, par la suite, l'adoption des dispositions y afférentes de la résolution 35 C/1.

5. Pour y donner suite, la Conférence générale pourrait être invitée à envisager pour ses futurs débats sur les projets de document C/4 la procédure suivante :

- (a) la Conférence générale sera saisie du projet de C/4 élaboré par le Directeur général, des recommandations émises par le Conseil exécutif à son sujet (C/11), ainsi que de tous projets de résolution présentés par des États membres sur la question ;
- (b) la Conférence générale décidera peut-être alors de constituer un groupe de travail exclusivement chargé d'examiner ladite question et de lui soumettre des recommandations à son sujet ;
- (c) la Conférence générale réunie en séance plénière prendra ensuite une décision sur le C/4, à la lumière des recommandations du groupe de travail.

Action attendue du Conseil exécutif

6. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter la décision suivante :

Le Conseil exécutif,

- 1. Rappelant la résolution 35 C/1 et la décision 186 EX/17 Partie III,
- 2. Ayant examiné le document 187 EX/17 Partie III Addendum et la proposition de procédure relative aux futurs débats sur les projets de document C/4,
- 3. Recommande à la Conférence générale, à sa 36^e session, d'adopter la procédure proposée.



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-septième session

187 EX/17

Partie IV

PARIS, le 26 août 2011
Original anglais

Point 17 de l'ordre du jour provisoire

Suivi de l'évaluation externe indépendante de l'UNESCO

PROJET DE CADRE DIRECTEUR POUR LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES : VERS UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT POUR L'UNESCO

Résumé

Le présent document contient les éléments d'une future stratégie globale de partenariat pour l'UNESCO, en réponse au Conseil exécutif qui, à sa dernière session, a invité la Directrice générale « à élaborer, en étroite coopération avec les États membres, un projet de cadre directeur global et ouvert de l'UNESCO pour les partenariats stratégiques, qui lui [serait] présenté à sa 187^e session afin d'être transmis à la Conférence générale à sa 36^e session », et au Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif sur l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO. Ce projet procède en particulier de « la nécessité pour l'UNESCO d'élaborer un cadre directeur et d'obligation redditionnelle global pour les partenariats stratégiques qui soit tourné vers la société civile, les communautés d'experts et le secteur privé » (décision 186 EX/17 (I)). Il est prévu que l'élaboration du projet de stratégie progresse à la lumière des débats de la 187^e session du Conseil exécutif.

Aucune incidence financière ou administrative n'est associée au présent document.

Action attendue du Conseil exécutif : décision figurant au paragraphe 18.

I. Antécédents

1. L'UNESCO s'appuie sur un éventail aussi large que diversifié de relations de collaboration et de partenariats pour s'acquitter de sa mission – l'édification de la paix, l'élimination de la pauvreté, le développement durable et le dialogue interculturel par l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information. Elle a tissé ces relations avec différents types d'organisations partenaires, qui vont de ce qu'on peut appeler la « famille UNESCO » – commissions nationales, chaires UNESCO, personnalités engagées, instituts et centres de catégorie 2, clubs et associations, communautés de pays où sont en place des programmes intergouvernementaux et des réseaux spécialisés tel que celui du Système des écoles associées – aux 348 organisations non gouvernementales (ONG) internationales qui entretiennent des relations officielles avec l'UNESCO, en passant par des fondations, des entreprises privées, des sociétés multinationales et d'autres organisations internationales. Les partenariats facilitent l'action de l'UNESCO à de multiples titres, notamment l'exécution de programmes, la mobilisation de ressources, la prestation d'avis spécialisés, ou encore l'élaboration de politiques et le lancement de campagnes de sensibilisation.

2. Comment l'UNESCO peut-elle utiliser au mieux ses capacités et celles de ses partenaires pour accomplir sa mission et obtenir les meilleurs résultats possibles pour ses États membres ? C'est la question qui est au cœur de la réflexion qui doit conduire à l'établissement d'un cadre directeur global et ouvert pour les partenariats stratégiques de l'UNESCO, dont la mise au point a été recommandée par le Groupe de travail ad hoc chargé d'examiner le rapport relatif à l'Évaluation externe indépendante. Le présent document détaille trois étapes vers la définition d'une stratégie de partenariat globale pour l'Organisation. Ces trois étapes sont les suivantes :

- (a) La formulation d'une déclaration générale sur la raison d'être des partenariats noués par l'UNESCO.
- (b) L'élaboration, en complément, d'un ensemble de stratégies spécifiques et adaptées aux diverses catégories de partenaires, comme le secteur privé, (qui fait l'objet d'une stratégie qui sera proposée au Conseil exécutif à sa 187^e session, dans le document 187 EX/6 Partie XII, Annexe), les médias, les ONG et les organisations de la société civile, les parlementaires et les divers réseaux UNESCO qui seront constitués par les secteurs compétents du Secrétariat.
- (c) Le recrutement d'un consultant aux fins de l'élaboration d'une approche tournée vers l'avenir, applicable à l'échelle de l'Organisation.

3. L'UNESCO a commencé à analyser et à évaluer les activités qu'elle mène en partenariat dans différents domaines. Un recensement préliminaire de certains types de partenariat a été effectué et plusieurs points forts et faiblesses ont été détectés. Les conclusions auxquelles on est parvenu ont été utilisées pour formuler des stratégies spécifiques pour la constitution de partenariats avec le secteur privé et les organisations de la société civile.

II. Projet de déclaration générale sur les partenariats

4. L'objectif d'une déclaration générale est de définir des critères pour la sélection, l'approbation et la reconduction des partenariats, en tenant compte de la diversité des différents régimes de partenariat établis par l'UNESCO tout au long de son histoire. Elle indiquera quels éléments essentiels doivent figurer dans tous les accords de partenariat, notamment les objectifs spécifiques, les modalités de coopération, les mécanismes de financement, la durée et les critères d'évaluation périodique de la coopération et de son impact.

5. La déclaration générale :

- facilitera la formulation et l'application des termes de la coopération entre l'UNESCO et son large éventail de partenaires d'une manière qui garantisse l'intégrité et l'indépendance de l'Organisation, encourage la transparence et renforce l'efficacité des activités qu'elle mène aux niveaux local, régional et mondial ;
- fournira au personnel de l'UNESCO des orientations claires et concises quant à la constitution de partenariats avec diverses tierces parties ;
- définira une approche cohérente et stratégique de la coopération de l'UNESCO avec ses différents types de partenaires, sur la base de la Stratégie à moyen terme (34 C/4), du Programme et budget approuvés (35 C/5), du Programme additionnel complémentaire (CAP) du 35 C/5 pour 2010-2011 et de la Stratégie de mobilisation de ressources (185 EX/6 Partie VI, point 6) de l'Organisation, ainsi que de l'expérience des partenariats de vaste portée acquise par l'UNESCO et des réponses qu'elle continue d'apporter à l'évolution de l'environnement dans lequel elle opère.

III. Principes généraux de la coopération et critères pour la sélection, l'approbation et la reconduction des partenariats

6. Les principes et critères suivants guideront le Secrétariat lorsqu'il s'agira pour lui de choisir, d'approuver ou de reconduire des partenariats :

- L'UNESCO coopère avec les partenaires qui reconnaissent les valeurs fondatrices de l'ONU et les causes qu'elle défend, énoncées dans la Charte et les conventions et normes pertinentes des Nations Unies.
- Chaque partenaire doit contribuer à l'accomplissement des objectifs stratégiques de programme de l'UNESCO, ainsi qu'à ses priorités et thèmes de programme sectoriels ou intersectoriels.
- Tous les partenaires doivent reprendre à leur compte, soutenir et mettre en pratique, dans le cadre de leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, conformément aux 10 principes énoncés dans le Pacte mondial de l'ONU (voir Annexe).
- L'UNESCO ne coopère pas avec les entités qui :
 - refusent systématiquement d'administrer la preuve qu'elles sont déterminées à adhérer aux principes du Pacte mondial, susmentionnés ;
 - sont complices de violations des droits de l'homme, tolèrent le travail forcé ou obligatoire d'enfants ou son exploitation, se livrent directement à la vente ou à la fabrication de mines antipersonnel ou de bombes à dispersion, ou, d'une manière ou d'une autre, ne s'acquittent pas des obligations ou des responsabilités prescrites par les Nations Unies ;
 - se rendent coupables de violations des sanctions arrêtées par le Conseil de sécurité de l'ONU ;
 - sont associées à tous produits, services ou activités qui entrent en conflit avec le mandat de l'UNESCO ou compromettent son action.

7. De plus, la Stratégie à moyen terme pour 2002-2007 (31 C/4, par. 28) dispose que, dans ses activités, l'UNESCO sera guidée par trois **principes essentiels** qui sont indissociables : universalité, diversité et dignité. Ces principes entretiennent un rapport étroit avec les **valeurs** de justice, de solidarité, de tolérance, de partage et d'équité, ainsi que de respect des droits de l'homme et des principes démocratiques.

IV. Principes spécifiques qui gouvernent la coopération de l'UNESCO avec ses partenaires

8. La coopération entre l'UNESCO et ses partenaires doit se faire dans le respect des six principes suivants :

- **Réciprocité** : Définir un objectif commun qui présente des avantages mutuels et soit conforme au mandat et aux objectifs stratégiques de programme de l'UNESCO ;
- **Clarté** : Définir clairement les responsabilités, le rôle et la contribution de chaque partie ;
- **Transparence** : Encourager les deux parties à mentionner tout problème relatif à la qualité de la relation de travail ou au rôle et à la contribution de chacune ;
- **Équité** : Ne pas accorder d'avantage injustifié à un partenaire à titre individuel ;
- **Responsabilisation** : Faire en sorte que toutes les formes de coopération soient évaluées comme il convient, de façon qu'elles répondent à des besoins réels, soient axées sur l'action et produisent des résultats concrets ;
- **Viabilité** : Faire en sorte que les résultats de la coopération persistent une fois qu'elle est parvenue à son terme et que l'Organisation ne soit plus dépendante de la contribution du partenaire. Ainsi, il y aura plus de chances que les produits de cette coopération soient en dernier ressort la propriété des collectivités concernées, ou « bénéficiaires finaux ».

9. En outre, l'UNESCO et ses partenaires doivent procéder à des contrôles et à des évaluations appropriés, sur la base de la liste suivante :

- **Risque** : Identifier dès le départ les facteurs de risque les plus importants, qu'ils tiennent aux partenaires potentiels ou à la nature du partenariat proposé ;
- **Engagement** : Déterminer un échéancier et la dotation en effectifs nécessaire pour mener à bien les activités exécutées conjointement ;
- **Gouvernance** : Mettre au point un modèle approprié de gouvernance/prise de décision et un dispositif adapté à la nature de la coopération (nombre de partenaires, portée des activités, échéanciers, couverture géographique) ;
- **Produits** : Se concentrer sur des objectifs/buts, des produits et des résultats escomptés ;
- **Avantages** : Faire en sorte que la coopération profite de manière visible aux bénéficiaires ainsi qu'aux deux partenaires.

V. Choisir la forme de coopération la mieux adaptée

10. En son paragraphe 132, la Stratégie à moyen terme pour 2008-2013 de l'UNESCO (34 C/4) précise que « l'UNESCO ne peut atteindre seule ses objectifs ambitieux. Elle a la chance de disposer d'une gamme vaste et sans égal de parties prenantes, de partenaires et de réseaux qui ne demandent qu'à être associés à son action : partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux, publics et privés, qui unissent leurs compétences et leurs ressources autour

d'un même objectif du fait de la présence, et de la caution, de l'UNESCO. C'est là un atout considérable, qui a assuré le succès des sommets mondiaux réunis par l'UNESCO où gouvernements et société civile ont trouvé les modalités d'un dialogue constructif (...) » (aux paragraphes 142 à 145, le rôle des différents partenaires est décrit plus avant).

11. Plusieurs formes de coopération sont possibles avec les partenaires de l'UNESCO. Celle qui est choisie doit être définie dès le départ. La coopération peut se présenter sous différents jours :

- contribution directe à l'UNESCO en espèces, en nature, ou sous forme de personnel détaché ou de volontaires ;
- assistance technique, notamment sous forme de fonctions consultatives ; dans ce cas, l'UNESCO élabore conjointement avec le partenaire un « produit » ou un « service » qui correspond à ses objectifs stratégiques de programme ;
- élaboration de politiques et de normes en rapport avec le mandat de l'UNESCO ;
- appui à l'UNESCO dans le cadre de ses activités de sensibilisation et de concertation.

12. Les modalités contractuelles de la coopération peuvent prendre les formes suivantes :

- accord de partenariat entre l'UNESCO et le partenaire compétent ;
- cadre de financement pour un ou plusieurs des programmes ou projets entrepris sous l'égide de l'UNESCO ;
- accords de projet.

13. Lors de la mise au point d'un accord avec un partenaire du secteur privé, un ensemble de dispositions spécifiques, élaboré avec la participation de l'Office des normes internationales et des affaires juridiques (LA) doit être inclus.

VI. Visibilité

14. Le renforcement de la visibilité de l'Organisation et son rayonnement dépendent de l'association effective du nom et de l'emblème de l'UNESCO avec les activités qu'elle mène, avec ses réseaux et avec ses partenaires. De même, du fait qu'il s'agit là d'éléments essentiels de ce que l'UNESCO a en propre et de sa propriété intellectuelle, son nom, son acronyme et son emblème doivent être strictement protégés contre toute utilisation abusive et non autorisée.

Par conséquent, l'utilisation conjointe de l'emblème de l'UNESCO et de celui de ses partenaires est généralement encouragée, mais elle est soumise à une autorisation officielle et explicite de l'Organisation. Le document autorisant cette pratique mentionne spécifiquement les modalités graphiques (type, taille et position de l'emblème et du texte associé), la justification (matériel sur lequel figure l'emblème) et la durée de l'utilisation du nom et de l'emblème (il ne sera délivré aucune autorisation pour une période indéterminée).

15. Le nom, l'acronyme ou l'emblème de l'UNESCO ne pourront être utilisés pour suggérer que l'UNESCO donne son aval à un produit commercial ou à une entité spécifiques. Toute utilisation du nom, de l'acronyme, de l'emblème ou des noms de domaine Internet de l'UNESCO, sous quelque forme ou dans quelque combinaison que ce soit, doit être expressément autorisée par la Directrice générale, et faire l'objet d'un accord contractuel spécifique. Cette règle s'applique à la vente de tout bien ou de tout service auquel est associé explicitement le nom, l'acronyme, l'emblème et/ou un nom de domaine Internet de l'UNESCO à des fins principalement lucratives.

VII. Élaboration d'une stratégie globale de partenariat

16. La déclaration générale sur les principes et approches du partenariat qui figure dans le présent document sera enrichie et complétée par une série de stratégies distinctes pour la constitution de partenariats avec le secteur privé (voir document 187 EX/6 Partie XII, Annexe), les groupes de presse, la société civile/les ONG, les parlementaires, les écoles associées et les chaires UNESCO, et autres entités.

17. La prochaine étape consistera donc pour le Secrétariat à soumettre au Conseil exécutif, à sa prochaine session, un certain nombre d'autres stratégies adaptées à des partenaires spécifiques. En outre, à l'issue d'une mise en concurrence, le Secrétariat s'apprête à engager un consultant pour la troisième étape du processus, à savoir l'élaboration d'une approche tournée vers l'avenir, qui s'applique à l'ensemble de l'Organisation, d'ici à la fin de l'année.

18. Action attendue du Conseil exécutif

À la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter le projet de décision suivant :

1. Ayant examiné le document 187 EX/17 Partie IV, intitulé « Projet de cadre directeur pour les partenariats stratégiques : vers une stratégie de partenariat pour l'UNESCO »,
2. Soulignant qu'il est important de forger des partenariats afin de renforcer la pertinence, l'impact, la crédibilité, l'efficacité et l'efficience de l'action menée par l'UNESCO,
3. Rappelant à cet égard les recommandations pertinentes qui ont été faites à l'issue de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO, dans laquelle il a été souligné en particulier que « l'UNESCO doit élaborer une stratégie globale de partenariat qui soit ouverte vers la société civile, les communautés d'experts et le secteur privé afin de garantir sa pertinence, de promouvoir ses valeurs et de mettre en œuvre ses programmes » (185 EX/18, par. 56),
4. Rappelant aussi les recommandations pertinentes du Groupe de travail ad hoc du Conseil exécutif sur l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO, en particulier « la nécessité pour l'UNESCO d'élaborer un cadre directeur et d'obligation redditionnelle global pour les partenariats stratégiques qui soit tourné vers la société civile, les communautés d'experts et le secteur privé » (186 EX/17 Partie I (V)),
5. Rappelant en outre que le Conseil exécutif a invité la Directrice générale « à élaborer, en étroite coopération avec les États membres, un projet de cadre directeur global et ouvert de l'UNESCO pour les partenariats stratégiques, qui lui sera présenté à sa 187^e session afin d'être transmis à la Conférence générale à sa 36^e session » (décision 186 EX/17, par. 56),
6. Accueille avec satisfaction le document 187 EX/17 Partie IV, qui énonce un projet de déclaration générale sur les partenariats avec l'UNESCO et présente les divers éléments d'une future stratégie globale en la matière ;
7. Prie la Directrice générale d'affiner encore la déclaration générale sur les partenariats, à la lumière des débats de sa 187^e session, et de l'enrichir et de la compléter au moyen de stratégies distinctes pour la constitution de partenariats avec le secteur privé (annexe du document 187 EX/17 Partie IV), les groupes de presse, la société civile/les ONG, les parlementaires, les écoles associées, les chaires UNESCO et autres entités ;
8. Invite la Directrice générale à lui remettre, à sa 189^e session, un rapport présentant la stratégie globale et le système de responsabilités.

Annexe

Les 10 principes du Pacte mondial

Droits de l'homme

- Principe 1 : Les partenaires doivent promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme
- Principe 2 : Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme

Droit du travail

- Principe 3 : Les partenaires doivent respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective
- Principe 4 : L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
- Principe 5 : L'abolition effective du travail des enfants
- Principe 6 : L'élimination de la discrimination raciale, sexuelle et en matière d'emploi et de profession

Environnement

- Principe 7 : Tous les partenaires de l'UNESCO doivent appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement
- Principe 8 : Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
- Principe 9 : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

Lutte contre la corruption

- Principe 10 : Les partenaires doivent agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin