



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dixième session

190 EX/21

Partie I

PARIS, le 13 août 2012
Original anglais

Point 21 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

PARTIE I

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Résumé

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

Les 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 proposés par la Directrice générale. Un certain nombre de ces actions étaient achevées lors de la 189^e session du Conseil exécutif, et l'application de chacune des cinq orientations stratégiques continue d'avancer.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 10.

I. INTRODUCTION

1. Le rapport final relatif à l'Évaluation externe indépendante (EEI) de l'UNESCO a été présenté au Conseil exécutif à sa 185^e session en application de la résolution 35 C/102. Le Conseil exécutif a 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. Les 87 mesures planifiées présentées dans le document 186 EX/17 Parties I et II ont été approuvées par le Conseil exécutif, qui a invité la Directrice générale à lui présenter par la suite à chacune de ses sessions un rapport sur les progrès accomplis.

2. À sa 36^e session, la Conférence générale a adopté la résolution 104, dans laquelle elle invitait le Conseil exécutif à continuer de contrôler la suite donnée à l'Évaluation externe indépendante (EEI) en examinant les rapports d'étape fournis périodiquement par la Directrice générale et à donner son avis à ce sujet sous la forme de décisions explicites.

3. 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. Malgré les difficultés financières de l'Organisation, la mise en œuvre des recommandations résultant de l'EEI s'est poursuivie, et ce dans le cadre du processus de réforme en cours.

II. RAPPORT D'ÉTAPE

4. Les progrès se poursuivent pour chacune des orientations stratégiques, notamment en ce qui concerne la participation de l'UNESCO au système des Nations Unies (orientation stratégique 3) et l'élaboration d'une stratégie de partenariat (orientation stratégique 5), pour lesquelles trois actions ont été achevées. À la 189^e session, il a été indiqué que 26 actions étaient achevées, et 61 en cours. Plusieurs membres du Conseil exécutif se sont dits préoccupés par le fait que certaines des actions présentées comme achevées nécessitaient en réalité de plus amples interventions¹. Compte tenu de cette préoccupation et de la distinction entre achèvement au stade de la prise de décision et au stade de la mise en œuvre, il a été décidé de reclasser les six actions présentées comme « achevées » dans la catégorie des actions « en cours », ce qui ramène le total des actions achevées à 23 et porte celui des actions en cours à 64 (voir 190 EX/INF.12).

5. Un certain nombre d'actions qui étaient achevées pour la 189^e session sont maintenant pleinement intégrées dans les pratiques de travail de l'Organisation. Certaines n'appelaient aucune mesure particulière à la présente session du Conseil exécutif et sont indiquées comme telles dans le document 190 EX/INF.12.

6. La section ci-après passe en revue les principaux progrès accomplis pour chacune des cinq orientations stratégiques définies dans le rapport final de l'EEI. Le détail de ces progrès est présenté dans le document 190 EX/INF.12, qui indique l'état de mise en œuvre à la 190^e session, ainsi que l'état de mise en œuvre précédemment indiqué lors de la 189^e session.

¹ C'est ainsi que l'action 5 (h), concernant le rôle des commissions nationales, a été précédemment indiquée comme étant « achevée », alors que plusieurs membres du Conseil exécutif avait recommandé de la garder « ouverte/en cours » étant donné que le groupe tripartite n'avait pas encore été établi.

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

L'EEI a appelé l'attention sur la nécessité de recentrer l'action de l'UNESCO. Cela implique certes un processus à long terme, mais des progrès significatifs sont d'ores et déjà réalisés. Le document 36 C/5 énonce un nombre limité de résultats escomptés. De plus, les contraintes budgétaires actuelles obligent à recentrer davantage les activités de l'UNESCO. La réduction importante du nombre de plans de travail et les efforts de restructuration des secteurs visant à rationaliser les pratiques de travail montrent que l'UNESCO est sur la bonne voie s'agissant de recentrer son action.

- Recentrer l'action de l'UNESCO est l'un des principes fondamentaux qui président à la préparation du 37 C/4 et du 37 C/5. Dans le questionnaire préparatoire, les États membres ont été invités à proposer, en utilisant un système de points, une liste limitée d'objectifs primordiaux, ainsi que les domaines d'activités à abandonner. Dans le même temps, les propositions préliminaires des secteurs pour les deux documents stratégiques constituant l'assise des activités de l'UNESCO témoignent elles aussi d'un effort pour recentrer encore davantage l'action de l'UNESCO (voir le document 190 EX/19 Partie I).
- Les principes d'intersectorialité et de recentrage ont été appliqués avec succès à la sélection de 55 projets destinés à être gérés par les six plates-formes intersectorielles de l'UNESCO. Les propositions initiales de projets (198 au total) ont été réexaminées, et un ensemble final de 55 projets a été établi au moyen d'un système de points et selon un processus ouvert et transparent.
- Étant donné les contraintes budgétaires actuelles, tous les secteurs ont dû redoubler d'efforts pour recentrer encore leurs activités. Quelques exemples saillants : (i) la décision d'ED de desservir un moins grand nombre de pays pour chaque domaine thématique et de se concentrer sur les interventions régionales ou sous-régionales, ainsi que de mieux aligner sur le programme principal du Secteur les projets extrabudgétaires comme les activités des instituts de catégorie 1 ; (ii) l'examen approfondi par CI de ses activités, pour soumission au Fonds d'urgence, la cartographie par ce secteur de tous ses partenaires opérationnels et son analyse des points d'entrée pour l'intégration dans les PNUAD ; et (iii) la concentration de CLT sur les instruments normatifs et la réorientation de certaines de ses activités vers le hors Siège exclusivement.
- Les propositions soumises par les différents secteurs en ce qui concerne leurs efforts de recentrage sont présentées dans l'annexe 1 du document 190 EX/INF.12.

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

La réforme du réseau hors Siège se concentre dans un premier temps sur l'Afrique. Plusieurs mesures ont été prises en vue de réorganiser les bureaux hors Siège dans cette région, y compris la restructuration de deux bureaux régionaux. La réforme devrait être menée à terme à la fin de 2013.

- À sa 36^e session, la Conférence générale a approuvé une réforme approfondie du réseau hors Siège qui sera d'abord centrée sur l'Afrique et doit être achevée à la fin de 2013. Au nombre des progrès réalisés à ce jour figurent : l'établissement des deux premiers bureaux multisectoriels à Dakar et Nairobi, la création de deux nouveaux bureaux PCPD nationaux, et la préparation de la plate-forme d'appui administratif et financier d'Addis-Abeba.
- Il a été demandé à tous les bureaux hors Siège de préparer les documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD). À ce jour, 29 ont été finalisés et publiés, et dix sont en cours d'examen.

- De nouveaux outils d'information et de communication sont mis en place pour assurer une meilleure liaison entre le Siège et les bureaux hors Siège (par exemple le forum de communication global UNESCOMMUNITY).

Orientation 3 – Renforcer la participation au système des Nations Unies

Des efforts soutenus ont permis à l'UNESCO d'accomplir des progrès importants dans le renforcement de sa participation et de son leadership au sein du système des Nations Unies. En témoigne le fait que l'UNESCO s'est vu confier un rôle clé dans plusieurs initiatives mondiales, ainsi que des responsabilités accrues sur le terrain.

- L'UNESCO a accompli des avancées majeures s'agissant de renforcer son engagement aux côtés de l'ONU, et d'affirmer son leadership. L'Organisation s'est vu confier un rôle clé dans plusieurs initiatives globales comme l'examen des pratiques de travail du CCS, l'examen des modalités de financement d'appui des coordonnateurs résidents des Nations Unies, pour lequel la Directrice générale de l'UNESCO assure une fonction de coordination.
- Les secteurs assument eux aussi une position de leadership dans leurs champs d'activité respectifs. Quelques exemples notables : la nouvelle initiative mondiale du Secrétaire général des Nations Unies sur l'éducation, pour laquelle la Directrice générale de l'UNESCO exercera la fonction de Secrétaire exécutive avec l'appui du Secteur de l'éducation, l'approbation par le CCS du Plan d'action des Nations Unies pour la sécurité des journalistes, fruit du travail pionnier du Secteur CI, le rôle prééminent de CLT dans le volet thématique « Culture et développement » du F-OMD, et la désignation de l'UNESCO comme organisation des Nations Unies chef de file pour la célébration en 2013 de l'Année internationale de la coopération dans le domaine de l'eau et de la Journée mondiale de l'eau.
- La participation de l'UNESCO à Rio + 20 a été importante, avec le Forum sur la science, la technologie et l'innovation pour le développement durable avec le Conseil international pour la science et d'autres partenaires. Pendant la conférence, l'UNESCO a pris la tête de trois manifestations parallèles officielles (Éduquer pour un avenir durable, Connaître notre océan, protéger nos trésors marins, renforcer les capacités des citoyens de l'océan, et la célébration de l'Année internationale de la coopération dans le domaine de l'eau 2013). Le document final de Rio + 20 inscrit fermement le développement durable à l'ordre du jour de la communauté internationale, et contient des messages forts pour l'UNESCO sur l'éducation au service du développement durable, sur le rôle de la recherche pour la durabilité, et sur l'importance des TIC.
- Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a annoncé la création d'un Conseil consultatif scientifique international qui lui donnerait, ainsi qu'à son Secrétariat, des avis détaillés sur toutes les dimensions de la contribution de la science, de la technologie et de l'innovation au développement durable. Le Conseil réunira d'éminents spécialistes des sciences exactes et naturelles, des sciences sociales et humaines et des sciences de l'ingénieur représentant différents milieux et régions. Le Secrétaire général demande en outre à l'UNESCO de se charger d'établir, de présider et d'héberger ce Conseil consultatif scientifique international, et d'en assurer le secrétariat.
- Aux niveaux régional et national, l'UNESCO continue de renforcer sa participation aux équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) d'une part, et aux équipes de pays des Nations Unies d'autre part.

Orientation stratégique 4 – Renforcer la gouvernance

Le dialogue entre le Secrétariat de l'UNESCO et les États membres est aujourd'hui plus fluide et plus constructif, et l'on note une nette accélération dans la fréquence des réunions d'information formelles et informelles et des échanges de vues sur des questions thématiques. L'UNESCO s'emploie à renforcer son cadre de soumission de rapports et d'obligation redditionnelle, et elle a accompli des progrès majeurs s'agissant de divulguer l'information de manière plus fréquente et plus cohérente.

- Des réunions entre les chefs des trois organes directeurs de l'UNESCO se sont tenues à intervalles réguliers. Le nombre de réunions et de séances d'information des délégations permanentes sur des sujets particuliers, sur des questions thématiques, et sur la situation présente de l'Organisation a connu une nette augmentation. Huit réunions d'information et deux débats thématiques ont eu lieu entre mars et juillet 2012.
- Plusieurs points d'action qui ont donné lieu à des décisions officielles sur les méthodes de travail du Conseil exécutif, de la Conférence générale et du Secrétariat lors des sessions statutaires du Conseil et de la Conférence sont à présent pleinement intégrés dans les pratiques de travail de l'Organisation.
- L'UNESCO continue de renforcer son cadre d'obligation redditionnelle conformément aux bonnes pratiques de référence, à travers notamment l'adoption récente d'une politique antifraudes et d'un système de déclarations annuelles et d'attestations de contrôle interne par les administrateurs. Le Secrétariat s'efforce aussi d'améliorer les rapports présentés dans les documents EX/4 et C/3. L'annexe 2 du document 190 EX/INF.12 fournit de plus amples précisions sur le développement du cadre d'obligation redditionnelle.

Orientation stratégique 5 – Élaborer une stratégie de partenariat

D'importants progrès ont été accomplis au cours de ces derniers mois dans l'élaboration d'une stratégie de partenariat. Un cadre directeur détaillé a été établi pour approbation par le Conseil exécutif, en vue d'équiper l'Organisation d'un meilleur mécanisme d'évaluation et de sélection des partenariats nouveaux et existants.

- Pour donner suite aux décisions 187 EX/17 (IV) et 189 EX/11, un cadre directeur détaillé pour les partenariats stratégiques a été élaboré. Il comprend une déclaration générale et des stratégies particulières pour les relations avec, notamment, le secteur privé, les donateurs bilatéraux, les sociétés de médias et les ONG. Il contient des critères objectifs pour la sélection, l'approbation et le renouvellement des partenariats, ainsi que des clauses relatives au financement et aux obligations redditionnelles.
- À l'intérieur de ce cadre, il est proposé un mécanisme d'évaluation plus rigoureux et transparent pour évaluer à la fois l'impact du partenaire potentiel, en particulier s'il s'agit d'une ONG, et la coopération passée entre le partenaire et l'UNESCO.
- Des progrès ont été faits s'agissant de diffuser l'information sur les partenaires de l'UNESCO auprès des États membres de manière plus systématique et efficace. C'est ainsi qu'un forum spécialement consacré aux initiatives des ONG partenaires a été créé sur le site Web de l'UNESCO destiné aux États membres et aux commissions nationales.

Progrès accomplis sur des questions particulières

7. À sa 189^e session, le Conseil exécutif a en outre demandé des informations spécifiques sur un certain nombre de points d'action qu'il jugeait particulièrement importants. Le Conseil exécutif a prié :

« la Directrice générale de lui soumettre, à sa 190^e session, un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations et des mesures planifiées figurant dans les documents 186 EX/17 Parties I et II respectivement, assorti d'informations particulièrement détaillées et précises sur les dispositions concrètes prises et les progrès accomplis afin (voir les points correspondants du tableau présenté dans le document 189 EX/INF.6) :

- (a) de proposer un mandat détaillé et des méthodes de travail précises pour le groupe de rédaction des documents C/4 et C/5 (1 (e)) et de veiller à ce que les projets de décision relatifs aux documents C/4 et C/5 soient approuvés par les commissions compétentes du Conseil exécutif avant d'être examinés par le groupe de rédaction (4 (p)) ;
- (b) de 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 sources extrabudgétaires (1 (f)) ;
- (c) de mettre en place une budgétisation axée sur les résultats (1 (j)) ;
- (d) d'instituer un réexamen systématique des programmes (1 (l)), d'assurer un suivi distinct des programmes insuffisamment performants (1 (m)) et de procéder à des évaluations systématiques des programmes (1 (n)) ;
- (e) de revoir le processus de consultation pour les documents C/4 et C/5 et d'en proposer un nouveau (1 (h)) ;
- (f) de réexaminer tous les accords de partenariat avec les partenaires des Nations Unies (1 (o)) ;
- (g) de définir les responsabilités, les rôles et les résultats escomptés de toutes les entités de l'Organisation, y compris les instituts de catégorie 1 (2 (b)) ;
- (h) de tirer davantage parti des réunions d'information en permettant aux États membres, par des consultations avec les groupes régionaux, de déterminer périodiquement les thèmes dont ils voudraient débattre (4 (d)) ;
- (i) d'élaborer un projet de cadre directeur pour les partenariats stratégiques (5 (a)). »

8. La présente section décrit les progrès accomplis dans ces domaines :

- (a) **Mandat et méthodes de travail du groupe de rédaction des documents C/4 et C/5 (1 (e) et 4 (p))** : la Présidente a engagé des consultations avec les membres du Conseil et le Secrétariat sur la manière de procéder pour l'examen du C/4 et du C/5 aux 190^e et 191^e sessions du Conseil exécutif. Les propositions sont examinées à la réunion du Bureau du Conseil puis soumises à la plénière.
- (b) **Critères pour l'introduction de nouveaux programmes et le maintien des programmes existants (1 (f))** : l'examen trimestriel des plans de travail par le Bureau de la planification stratégique, ainsi que le questionnaire envoyé aux délégués permanents dans le cadre de la préparation du 37 C/5, ont servi de terrain d'essai pour déterminer les critères à utiliser pour décider d'abandonner progressivement ou de maintenir des programmes.
- (c) **Mise en place d'une budgétisation axée sur les résultats (1 (j))** : le Bureau de la planification stratégique (BSP) et le Bureau de la gestion financière (BFM) étudient, en coopération avec IOS, la mise en place de la RBB. Un document contenant des informations plus détaillées sera présenté au Conseil exécutif.

- (d) **Réexamens et évaluations systématiques des programmes (1 (l), 1 (m), et 1 (n))** : dans le cadre de l'examen du plan de travail trimestriel, le Bureau de la planification stratégique veille à repérer les programmes peu performants et présente à cet égard des recommandations à la Directrice générale. De plus, un certain nombre d'évaluations de programmes sont prévues en 2013 comme indiqué dans le Plan d'évaluation du 36 C/5. Le Plan d'évaluation indicatif du 37 C/4 portera sur tous les programmes clés concernés pour la période couverte par la Stratégie à moyen terme.
- (e) **Révision du processus de consultation pour les documents C/4 et C/5 (1 (h))** : les consultations sur le 37 C/4 et le 37 C/5 ont pris la forme d'un processus ouvert, qui a débuté à la 36^e session de la Conférence générale (Forum des dirigeants et Forum des jeunes) et inclut des réunions sur diverses questions relevant des domaines prioritaires de l'UNESCO (réunions d'information de la Directrice générale, conférences thématiques, par exemple), ainsi que l'utilisation de questionnaires sur le C/4 et le C/5 et les consultations régionales. La présentation des questionnaires sur le C/4 et le C/5 a été modifiée pour y faire figurer des éléments aussi bien qualitatifs (évaluations passées, par exemple) que quantitatifs (ordre de priorité, notation, classement, par exemple), et l'on a enregistré un nombre record de réponses (au 1^{er} juillet, 113 États membres avaient répondu aux questionnaires). Pour faciliter l'identification des objectifs, des priorités et autres questions relatives aux programmes, une analyse préliminaire des réponses a été mise à disposition aux fins des consultations régionales menées par la Directrice générale ; les deux premières consultations ont eu lieu en juin (en Afrique et dans la région Asie et Pacifique).
- (f) **Réexamen des accords de partenariats avec les partenaires des Nations Unies (1 (o))** : à l'issue d'un exercice de cartographie des accords de partenariats déjà conclus par l'UNESCO avec des partenaires des Nations Unies, le Secrétariat a établi un calendrier de réexamen des mémorandums d'accord pendant l'exercice biennal. Des consultations ont été lancées avec un certain nombre d'organismes, et le premier accord de partenariat révisé doit être signé avec l'UIT à l'automne 2012.
- (g) **Définition des rôles, des responsabilités et des résultats escomptés de toutes les entités de l'UNESCO, en particulier les instituts de catégorie 1 (2 (b))** : l'évaluation des instituts d'éducation de catégorie 1 de l'UNESCO est en cours, une attention particulière étant portée à la cohérence du programme, à la viabilité financière et à la rationalisation de l'administration et de la gouvernance, ainsi qu'à la clarification des rôles et responsabilités. La mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège se poursuit en Afrique, avec une redéfinition des rôles des deux bureaux régionaux de Nairobi et Dakar conformément au cadre d'obligation redditionnelle présenté dans les documents 187 EX/33 et 36 C/27.
- (h) **Recours à des réunions d'information (4 (d))** : les réunions d'information font désormais partie intégrante des pratiques de travail de l'Organisation. Entre la 189^e session du Conseil exécutif et juillet 2012, plusieurs réunions d'information ont été organisées, ainsi que deux débats thématiques. De plus, un certain nombre de séances d'information d'un caractère plus informel ont été tenues à l'intention des groupes électoraux, instaurant un dialogue permanent entre les États membres et le Secrétariat.
- (i) **Cadre d'action pour les partenariats (5 (a))** : un cadre directeur détaillé pour les partenariats stratégiques sera présenté au Conseil exécutif à sa 190^e session (190 EX/21 Partie II). Il comprend une déclaration générale, ainsi que des stratégies particulières pour les relations avec le secteur privé, les donateurs gouvernementaux bilatéraux, les sociétés de médias, les ONG, les parlementaires, les écoles associées, les clubs UNESCO et les chaires UNESCO.

IV. MÉCANISME DE SUIVI DE L'EEI

9. La Directrice générale continuera d'informer les organes directeurs des progrès accomplis pour donner suite à l'EEI dans un rapport d'étape présenté au Conseil exécutif à sa 191^e session. De plus, un site Web dédié réunissant tous les matériels pertinents sur l'EEI et son suivi a été élaboré et est accessible, via le site UNESCO.int, aux États membres et à leurs commissions nationales.

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 35 C/102, la décision 185 EX/18, les décisions 186 EX/17 (I) et (II), les décisions 187 EX/17 (I) et (II) et la résolution 36 C/104,
2. Ayant examiné les documents 190 EX/21 Partie I et 190 EX/INF.12,
3. Prend note des progrès accomplis par le Secrétariat dans la mise en œuvre des recommandations du Groupe de travail ad hoc sur l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO, et du plan d'action de la Directrice générale concernant les aspects opérationnels de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO ;
4. Invite la Directrice générale à poursuivre la mise en œuvre des recommandations des actions planifiées ;
5. Prie la Directrice générale de lui soumettre à sa 191^e session un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations figurant dans le document 186 EX/17 Partie I et des actions planifiées présentées dans les documents 186 EX/17 Partie II.



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

Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dixième session

190 EX/21

Partie II

PARIS, le 7 septembre 2012
Original anglais

Point 21 de l'ordre du jour provisoire

SUIVI DE L'ÉVALUATION EXTERNE INDÉPENDANTE DE L'UNESCO

PARTIE II

CADRE DIRECTEUR POUR LES PARTENARIATS STRATÉGIQUES : UNE STRATÉGIE GLOBALE POUR LES PARTENARIATS

Résumé

Ce rapport présente la première stratégie globale pour les partenariats de l'UNESCO. Il donne suite à la décision 187 EX/17 (IV) dans laquelle la Directrice générale a été priée « *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, les entreprises de médias, la société civile et les ONG, les parlementaires, les écoles associées, les Clubs UNESCO, les chaires UNESCO et autres entités* ».

Le rapport n'a aucune incidence financière et administrative.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée figurant au paragraphe 27.

I. Champ de la stratégie globale pour les partenariats

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 et mettre en œuvre ses programmes.

2. La stratégie globale de l'UNESCO pour les partenariats a pour fondement une déclaration générale qui définit un cadre d'ensemble pour les partenariats mis sur pied et conclus par l'UNESCO. À sa 187^e session, le Conseil exécutif a souligné la nécessité de préciser la déclaration générale qui lui était présentée à cette session en tenant compte de ses discussions, et a prié 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, les entreprises de médias, la société civile et les ONG, les parlementaires, les écoles associées, les Clubs UNESCO, les chaires UNESCO et autres entités* ». La présente déclaration générale traite aussi du rôle que les commissions nationales sont appelées à jouer comme membres à part entière de la famille de l'UNESCO dans le cadre de la coopération de l'UNESCO avec chaque catégorie de partenaires. Les donateurs gouvernementaux bilatéraux qui nouent des relations de partenariat avec l'UNESCO au sujet de thèmes, de programmes et d'institutions spécifiques, en sus de leur contribution à l'UNESCO en qualité d'États membres, y sont également considérés comme une catégorie de partenaires. En revanche, les instituts et centres de catégorie 2 ne relèvent pas de la stratégie, puisque la Conférence générale a approuvé une stratégie distincte concernant ces entités.

3. Un ensemble cohérent de stratégies utilisant des critères communs a été élaboré pour les différentes catégories de partenaire, comme indiqué dans le document 190 EX/INF.7 « **Stratégies distinctes pour l'établissement de relations avec différentes catégories de partenaires** ». Une analyse des diverses stratégies individuelles met en évidence les possibilités de créer entre elles des liens de complémentarité et d'interaction. Réciproquement, elle révèle aussi la diversité des partenaires associés à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme de l'UNESCO et les cas où il est possible d'adopter une approche sur mesures. Ces partenaires variés coopèrent avec l'UNESCO à la fois de manière individuelle et dans le cadre de leur participation à des partenariats multipartites plus vastes.

4. Le présent document est le résultat d'un effort pour harmoniser les différentes stratégies de partenariat, éviter les chevauchements et créer des liens de complémentarité et d'interaction entre elles, et pour clarifier le rôle que jouent les commissions nationales. Il s'appuie également sur les travaux du consultant engagé en 2010 afin d'aider à élaborer une approche des partenariats tournée vers l'avenir et conçue à l'échelle de l'Organisation. Les principales observations formulées par le consultant avaient trait à la nécessité de clarifier la terminologie utilisée pour décrire les activités de partenariat, de reconnaître la valeur que l'UNESCO apporte aux partenariats, d'organiser les ressources existantes, d'établir un ordre de priorité en matière de soutien aux partenariats, de rationaliser les processus d'approbation et de créer une culture interne de l'apprentissage pour les partenariats.

II. Raisons pour lesquelles l'UNESCO s'associe à des partenaires

5. Les raisons qui poussent l'UNESCO à établir des partenariats sont notamment les suivantes :

- (a) Mieux faire comprendre les buts et idéaux de l'UNESCO et favoriser la mise en œuvre de ses programmes à divers niveaux ;
- (b) Forger des alliances pour promouvoir les priorités et les valeurs du programme de l'UNESCO ;
- (c) Avoir accès à l'expertise et aux soutiens techniques et technologiques ;

- (d) Mettre à profit le concours et la participation de spécialistes ;
- (e) Mobiliser des ressources financières et en nature pour renforcer le champ, la portée, la visibilité et l'efficacité de l'action de l'UNESCO et sa présence sur le terrain, et compléter le Programme ordinaire, ses résultats et son impact ;
- (f) Faciliter l'élaboration de politiques et la prise de décisions par l'UNESCO ;
- (g) Renforcer la compréhension, la ratification, la mise en œuvre et le suivi des cadres normatifs de l'UNESCO ;
- (h) Promouvoir les activités d'enseignement, d'apprentissage et de recherche qui favorisent le développement de sociétés du savoir durables ;
- (i) Faire en sorte que les messages fondamentaux de l'UNESCO touchent un public aussi vaste que possible.

6. Les principes qui déterminent la manière dont l'UNESCO s'associe à des partenaires en général sont notamment les suivants :

- (a) **Objectifs partagés** : il convient de définir une visée commune qui offre des avantages mutuels et soit conforme au mandat de l'UNESCO et aux objectifs et priorités de son programme ;
- (b) **Égalité** : tous les partenaires devraient être sur un pied d'égalité au sein du partenariat ;
- (c) **Légalité** : les partenaires avec lesquels l'UNESCO noue des relations doivent avoir un statut juridique confirmé et pouvoir faire la preuve de leurs réalisations passées ;
- (d) **Clarté** : il importe de définir clairement les responsabilités, le rôle et la contribution de chaque partie ;
- (e) **Transparence** : les deux parties doivent pouvoir faire des observations concernant la qualité de la relation de travail et le rôle et la contribution de chacune ;
- (f) **Équité** : il ne doit pas être accordé d'avantage injustifié à un partenaire particulier ;
- (g) **Responsabilisation** : toutes les formes de coopération doivent être fondées sur la réalité et orientées vers l'action, et produire des résultats concrets et mesurables ;
- (h) **Viabilité** : le champ et les résultats de la coopération doivent pouvoir être pérennisés au-delà de la durée du partenariat, sans que cela dépende du maintien d'une contribution versée par l'un ou l'autre partenaire, de manière à assurer la prise en mains par les bénéficiaires finals.

7. Des contrôles et évaluations appropriés doivent être mis en place aux fins suivantes :

- (a) **Risques** : déterminer les facteurs de risque les plus importants dès le départ, qu'ils soient en relation avec un partenaire potentiel ou avec la nature proposée d'un partenariat ;
- (b) **Engagement** : prévoir un échéancier et une dotation en effectifs suffisante pour mettre en œuvre les activités conjointes ;

- (c) Prise de décision : prévoir un modèle de prise de décision et un dispositif adapté à la nature d'un partenariat (nombre de partenaires, portée des activités, échéances, couverture géographique) ;
- (d) Produits et résultats : définir les objectifs/buts, les produits et les résultats escomptés ;
- (e) Avantages : veiller à ce qu'un partenariat produise des avantages tangibles et mesurables pour les bénéficiaires comme pour les partenaires.

8. L'UNESCO ne coopérera pas avec des entités qui :

- (a) sont associées à tous produits, services ou activités qui entrent en conflit avec le mandat de l'UNESCO ou nuisent à son action ou à sa réputation ;
- (b) sont complices de violations des droits de l'homme ou tolèrent le travail forcé ou obligatoire d'enfants ou l'exploitation de ce travail ;
- (c) sont directement impliquées dans la vente ou la fabrication de mines terrestres antipersonnel ou de bombes à fragmentation ou ne satisfont pas, d'autres façons, aux obligations ou responsabilités pertinentes prescrites par les Nations Unies ;
- (d) violent des sanctions approuvées par le Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies.

9. Les avantages apportés par l'UNESCO dans les partenariats peuvent être résumés comme suit :

- (a) L'UNESCO jouit dans ses domaines de compétence d'une réputation bien établie grâce à laquelle elle s'est forgée une solide image dans le monde ;
- (b) L'UNESCO est reconnue comme un interlocuteur impartial, en particulier dans les milieux gouvernementaux et intellectuels ;
- (c) Forte de son pouvoir de mobilisation et de son rayonnement mondial, l'UNESCO agit comme un médiateur entre les aspirations locales/nationales et les objectifs des politiques définies au niveau mondial et comme un champion du dialogue interculturel ;
- (d) En tant que catalyseur d'une réflexion nouvelle, l'UNESCO contribue à l'établissement des agendas internationaux et nationaux ;
- (e) L'expertise de l'UNESCO dans certains domaines essentiels de son mandat (patrimoine, liberté d'expression, expressions culturelles, etc.) est sans équivalent au sein du système des Nations Unies et, au-delà, sur la scène mondiale ;
- (f) L'UNESCO peut garantir des résultats dans les États fragiles et dans les situations de post-conflit et de post-catastrophe et dans des domaines d'une importance cruciale comme l'éducation, la protection du patrimoine mondial ou la formation au journalisme ;
- (g) Grâce à son expertise dans des domaines variés comme l'éducation, les sciences, la culture et la communication, l'UNESCO peut s'attaquer à certains problèmes complexes et multidimensionnels du monde moderne, aux niveaux mondial, régional et national, dans une perspective interdisciplinaire ;
- (h) L'UNESCO dispose d'un certain nombre de réseaux d'un caractère unique qui lui livrent accès aux gouvernements, aux cercles universitaires, aux institutions éducatives, aux milieux de la recherche, aux communautés et villes créatives, à la

société civile, aux entreprises et associations commerciales, aux médias et à toute une série d'organisations du système des Nations Unies.

10. Les relations de travail entre l'UNESCO et ses partenaires prennent un certain nombre de formes différentes, notamment :

- (a) La consultation sur l'élaboration du programme de l'UNESCO ;
- (b) La mise en œuvre du programme de l'UNESCO ;
- (c) La contribution à l'élaboration de politiques, de règles et de normes en rapport avec le mandat de l'UNESCO ;
- (d) La fourniture d'une aide technique et de services consultatifs ;
- (e) L'appui aux efforts de sensibilisation et de concertation de l'UNESCO ;
- (f) Le suivi des progrès accomplis au regard des objectifs et des résultats définis ;
- (g) Le versement à l'UNESCO de contributions en espèces ;
- (h) La fourniture de contributions en nature ; il peut s'agir notamment de personnel détaché ou de volontaires, de matériel, ou de produits et de services liés aux médias.

III. Mobilisation des ressources à la faveur de partenariats

11. En ce qui concerne les catégories de partenaires visées par la présente stratégie, les ressources sont mobilisées principalement aux fins des programmes de l'UNESCO dans le cadre de la coopération avec les partenaires gouvernementaux bilatéraux et du secteur privé. En 2010, l'UNESCO a reçu 204 millions de dollars des États-Unis provenant de donateurs gouvernementaux bilatéraux, et 195 millions de dollars des États-Unis en 2011. Au titre de la coopération avec des entités du secteur privé, l'UNESCO a mobilisé environ 21 millions de dollars des États-Unis en 2010 et 31 millions de dollars en 2011. Dans certains cas, des ONG peuvent aussi verser des contributions financières à l'UNESCO en vue de l'exécution de certains éléments du programme.

12. L'UNESCO verse elle aussi des contributions financières et en nature à des partenariats. Les contributions en nature peuvent prendre notamment la forme d'heures de travail, de ressources cognitives, ou d'accès à des réseaux ou à des canaux de communication. En ce qui concerne les ONG, l'UNESCO peut verser des contributions financières à des entités dont elle compte recevoir un apport particulièrement efficace à la mise en œuvre de son programme. Les différents types de contributions financières sont décrites en détail dans les Directives concernant les partenariats avec les ONG (voir le document 190 EX/INF.7, sur les stratégies distinctes). L'UNESCO contribue aussi, par l'octroi de ressources, à l'organisation de réunions de parlementaires aux niveaux sous-régional, régional et international. Les Clubs UNESCO génèrent leurs propres ressources grâce aux droits acquittés par leurs membres et/ou aux recettes perçus pour des services publics dont ils sont les prestataires. Le Programme UNITWIN et Chaires UNESCO s'autofinancent de même. Dans ces deux derniers cas, les fonds du Programme ordinaire de l'UNESCO sont utilisés pour faciliter la mise en réseau des partenaires, promouvoir le partage des connaissances et des bonnes pratiques et renforcer la coopération avec les secteurs et bureaux hors Siège de l'UNESCO.

IV. Stratégie de constitution et de gestion des partenariats établis par l'UNESCO

13. Si le champ et l'intensité des partenariats établis par l'UNESCO témoignent de la capacité de l'Organisation de rallier divers partenaires en vue de produire des résultats, il importe que l'UNESCO définisse clairement sa stratégie d'établissement de liens avec chaque catégorie de

partenaires et les réseaux de partenaires pertinents. La gestion de ces partenariats exige que l'on prête une attention particulière aux coûts et avantages, ainsi qu'aux risques pour la réputation de l'Organisation et autres risques qui pourraient résulter des relations nouées avec les partenaires.

14. À cet égard, il convient pour garantir une gestion efficace et durable des partenariats de l'UNESCO, de prendre des dispositions détaillées telles que :

- (a) des principes clairs régissant l'établissement de liens de partenariat ;
- (b) des procédures officielles de sélection et, le cas échéant, d'accréditation d'un partenaire, le renouvellement d'un partenariat, et l'éventuel désengagement d'un partenariat ;
- (c) un cadre d'obligations redditionnelles concernant l'établissement, la mise en œuvre et l'évaluation d'un partenariat ;
- (d) des règles claires pour une gestion efficiente des utilisations du nom et de l'emblème de l'UNESCO ;
- (e) les modalités d'un système conjoint de planification et de suivi ;
- (f) l'évaluation des résultats.

Tout ce qui précède fait l'objet d'une analyse détaillée dans les stratégies individuelles d'établissement de liens avec différentes catégories de partenaires présentées dans le document 190 EX/INF.7. Les dispositions en vigueur ne sont pas uniformes. Elles sont adaptées en fonction du type particulier de partenaire concerné, de la nature de la coopération avec l'UNESCO et du niveau de risque perçu.

15. De manière générale, la responsabilité de l'établissement et de la mise en œuvre d'un partenariat donné conformément aux priorités du programme de l'UNESCO et à ses règles et règlements incombe aux secteurs du programme. Pour diverses catégories de partenariat, la coordination d'ensemble concernant les aspects formels de la coopération est assurée soit par le Bureau de la planification stratégique (secteur privé, donateurs gouvernementaux bilatéraux), ou par le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (ONG, parlementaires, clubs, médias), ou les secteurs du programme concernés (dans le cas du Programme UNITWIN et Chaires UNESCO). Pour les partenariats ayant des incidences financières, ou nécessitant des arrangements financiers et juridiques différents des arrangements types, les secteurs du programme sont tenus de s'assurer que les vérifications qui conviennent ont bien été faites par le Bureau de la gestion financière et le Bureau des affaires juridiques. Les décisions de s'engager dans des partenariats importants avec le secteur privé peuvent être subordonnées à un examen préalable au cas par cas par les hauts responsables de l'UNESCO.

16. En tant qu'éléments essentiels de ce que l'UNESCO a en propre et de ses droits de propriété intellectuelle, son nom, son acronyme et son emblème doivent être strictement protégés contre toute utilisation abusive et non autorisée. Les règles pertinentes sont énoncées dans la version en vigueur des Directives concernant l'utilisation du nom, de l'acronyme, de l'emblème et des noms de domaine Internet de l'UNESCO adoptées par la Conférence générale.

17. Le suivi est indispensable pour s'assurer que les divers partenariats dans lesquels l'UNESCO s'est engagée demeurent sur la bonne voie. De manière générale, tous les partenariats établis par l'UNESCO sont suivis au moyen de SISTER, et des mises à jour périodiques sont présentées aux organes directeurs, y compris sur l'exécution du programme adopté par la Conférence générale (EX/4). Chaque fois que des arrangements particuliers en matière de suivi et de présentation de rapports sont envisagés, ils sont mentionnés dans la stratégie distincte s'appliquant à la catégorie de partenaires considérée (190 EX/INF.7).

18. Les arrangements en matière d'évaluation des partenariats diffèrent d'un partenaire à l'autre, et ne figurent pas systématiquement dans les accords types avec les partenaires de toutes catégories. Dorénavant, des arrangements relatifs aux évaluations seront systématiquement inclus dans tous les accords de partenariat.

19. Comme demandé par le Conseil exécutif (décision 187 EX/17 (IV), paragraphe 9 (b)), les éléments essentiels ci-après figureront dans tous les accords qui seront uniformisés pour toutes les catégories de partenaires : objectifs stratégiques, un mécanisme de consultation ou de gouvernance, des dispositions en matière de suivi et d'évaluation, la durée du partenariat, les conditions de renouvellement et de dénonciation, la promotion de la visibilité, et l'utilisation du nom, de l'acronyme et de l'emblème de l'UNESCO.

20. Pour établir des relations plus efficaces avec ses partenaires, l'UNESCO devra relever un certain nombre de défis spécifiques concernant la manière dont l'appui au partenariat est organisé au sein de l'Organisation : la nécessité de regrouper les connaissances relatives aux partenariats et d'en améliorer l'accès par une meilleure présentation de l'information pertinente sur le site Web de l'UNESCO, d'accroître la visibilité de l'expertise et des résultats générés par les partenariats au sein de l'Organisation, de rationaliser les procédures administratives liées à l'établissement de partenariats, et de créer une culture interne du partenariat par l'apprentissage et l'acquisition de savoir-faire et de compétences.

21. Les ressources de l'UNESCO relatives aux partenariats qui sont disponibles sur l'Internet et l'Intranet sont actuellement éparses. Pour parvenir à une approche plus rationnelle de l'organisation des ressources en ligne sur les partenariats, l'UNESCO offrira un point d'accès unique pour les partenariats sur son site Internet. De même, un site Intranet spécifique sera créé afin de fournir des informations, des outils et des documents d'orientation sur la manière de mobiliser les différentes catégories de partenaires.

22. Afin d'optimiser l'appui aux partenariats au sein de l'UNESCO, on assurera une mise en réseau plus étroite des ressources humaines actuellement disponibles pour faciliter la mise sur pied de partenariats dans les services centraux et internes, dans les secteurs du programme et dans les bureaux hors Siège. Pour éviter les goulets d'étranglement dans l'élaboration et la mise en œuvre des partenariats, les procédures administratives relatives aux partenariats et à la coopération extrabudgétaire feront l'objet d'un suivi permanent visant à mettre en évidence les possibilités de rationalisation.

23. Le renforcement des capacités du personnel de l'UNESCO à tous les niveaux par une formation aux compétences en matière de partenariats est un moyen essentiel de créer une culture de mobilisation des partenariats au sein de l'UNESCO. Cette mesure peut être complétée par des détachements ciblés de fonctionnaires auprès d'autres organisations internationales appartenant ou non au système des Nations Unies, et par l'élaboration d'un système et des outils de documentation des meilleures pratiques, de partage des données d'expérience et de collecte et de diffusion des éléments d'évaluation des différents partenaires. Les détachements auprès de l'UNESCO, en provenance d'organismes gouvernementaux et, dans une moindre mesure, du secteur privé, deviennent également une ressource importante pour l'Organisation, et jouent un rôle dans le transfert des connaissances et l'établissement de réseaux, en particulier dans certains domaines hautement spécialisés de la compétence de l'UNESCO.

V. Communication avec les États membres au sujet des partenariats

24. Outre les rapports que la Directrice générale soumet périodiquement aux organes directeurs, des informations se rapportant aux partenariats seront fournies à intervalles réguliers aux délégations permanentes des États membres et à leurs commissions nationales sur le site Web dédié de l'UNESCO. Ce site présentera aussi les résultats obtenus grâce aux partenariats.

VI. Rôle des commissions nationales

25. En tant qu'organes établis pour assurer la liaison entre l'UNESCO et ses États membres d'une part, et entre les gouvernements et la société civile d'autre part, les commissions nationales pour l'UNESCO pourraient jouer un rôle important dans l'établissement et le maintien de partenariats dans leurs pays respectifs. Il n'est pas rares que les réseaux UNESCO et des partenaires tels que les ONG, les Clubs UNESCO, les parlementaires, les entreprises de médias, les écoles associées, les chaires UNESCO, les instituts de catégorie 2, les organisations de jeunesse et les organisations féminines, les villes et municipalités, et le secteur privé, soient représentés en tant que membres à part entière au sein de la commission nationale dont ils relèvent. Les commissions nationales sont les mieux placées pour leur offrir des informations, des avis et des conseils pertinents sur la question des partenariats avec l'UNESCO. Leur rôle d'information et de conseil est nécessaire pour susciter et maintenir ces partenariats. Conformément aux Directives concernant l'utilisation du nom, de l'acronyme, de l'emblème et des noms de domaine Internet de l'UNESCO (résolution 33 C/89), elles peuvent autoriser et contrôler l'utilisation du nom et de l'emblème combiné de l'UNESCO par leurs partenaires nationaux tels que les associations, clubs et centres UNESCO. Les commissions nationales ont par conséquent une responsabilité considérable s'agissant de veiller à ce que les activités des partenaires sont conformes aux buts et principes de l'UNESCO. L'UNESCO s'appuiera sur le réseau des commissions nationales pour mobiliser, développer et coordonner les partenariats au niveau des pays. Les commissions nationales seront donc contactées, informées et consultées si nécessaire sur les questions en rapport avec les partenariats dans leurs pays. Leur collaboration, leur assistance et leur contribution à la mise en œuvre de la stratégie de l'UNESCO pour les partenariats seront grandement appréciées.

VII. Réexamen de la Stratégie globale pour les partenariats et plus ample affinement des stratégies de coopération avec des catégories particulières de partenaires

26. La Stratégie globale pour les partenariats vise à faciliter la réalisation des objectifs stratégiques énoncés dans les C/4. Elle sera alignée sur le nouveau cycle de 8 ans des C/4 et fera l'objet tous les quatre ans d'un réexamen destiné à s'assurer qu'elle demeure pertinente.

Décision proposée

27. 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 187 EX/17 (IV), dans laquelle il a prié 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, les entreprises de médias, la société civile et les ONG, les parlementaires, les écoles associées, les Clubs UNESCO, les chaires UNESCO et autres entités* »,
2. Ayant examiné le document 190 EX/21 Partie II, intitulé « Cadre directeur pour les partenariats stratégiques : une stratégie globale pour les partenariats », qui inclut une déclaration générale affinée, et le document 190 EX/INF.7 contenant des stratégies distinctes pour la constitution de partenariats avec le secteur privé, les donateurs gouvernementaux bilatéraux, les groupes de médias, les ONG, les parlementaires, les écoles associées, et les Clubs UNESCO,
3. Soulignant qu'il est important de forger des partenariats afin de renforcer la pertinence, l'impact, la crédibilité, l'efficacité, l'efficience et la visibilité de l'action de l'UNESCO,

4. 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),
5. 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 redditionnel global pour des partenariats stratégiques qui soit tourné vers la société civile, les communautés d'experts et le secteur privé » (186 EX/17 Partie I (V)),
6. Rappelant en outre que le Conseil exécutif a invité la Directrice générale « [à] 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, les entreprises de médias, la société civile et les ONG, les parlementaires, les écoles associées, les Clubs UNESCO, les chaires UNESCO et autres entités »,
7. Reconnaissant le rôle actif des commissions nationales pour l'UNESCO dans l'établissement et le développement des partenariats et leur rôle d'organes de liaison entre l'UNESCO et ses États membres, ainsi qu'entre le gouvernement et la société civile de chaque pays,
8. Approuve la stratégie globale pour les partenariats, y compris la déclaration générale et les stratégies distinctes pour la constitution de partenariats avec le secteur privé, les donateurs gouvernementaux bilatéraux, les groupes de médias, les ONG, les parlementaires, les Clubs UNESCO et le Programme UNITWIN/Chaires UNESCO.