



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



Objectifs de  
développement  
durable



# Guide sur la mobilisation des ressources

17 PARTENARIATS POUR  
LA RÉALISATION  
DES OBJECTIFS



© UNESCO

7 Place de Fontenoy • 07 SP

Paris, France 75352



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



Objectifs de  
développement  
durable

# Guide **sur la** **mobilisation des** **ressources**

17 PARTENARIATS POUR  
LA RÉALISATION  
DES OBJECTIFS



# Avant-propos

À l'instar d'autres organismes des Nations Unies, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) s'appuie sur plusieurs sources de financement pour mener ses activités. Aux contributions statutaires de ses États membres s'ajoutent leurs contributions volontaires, ainsi que celles d'autres organisations multilatérales et de partenaires et donateurs extérieurs. Aujourd'hui plus que jamais, l'Organisation dépend de ces ressources additionnelles pour respecter ses engagements dans le cadre de l'Agenda 2030 et conserver sa place dans le système des Nations Unies.

Pour la première fois, ses besoins de financement ont été définis et intégrés au document de Programme et budget sur deux ans approuvé par ses États membres. Leur aval concernant les besoins de financement de l'UNESCO pour l'exercice 2018-2019 dans le document 39 C/5 approuvé a marqué un nouvel engagement institutionnel envers la mobilisation des ressources.

Les contributions volontaires ont progressé ces dernières années et l'Organisation peut donc se fixer des objectifs de mobilisation des ressources plus ambitieux. L'écart de financement du Programme et budget prévisionnels pour la période 2020-2021 s'est creusé de 30 % par rapport à l'exercice 2018-2019 et atteint 453 millions de dollars US. À l'avenir, pour jouer véritablement son rôle dans la réalisation des ODD et conserver sa pertinence et sa visibilité dans un environnement de mise en concurrence accrue, l'UNESCO doit viser une mobilisation des ressources encore plus efficace. À cette fin, elle s'emploiera à obtenir des ressources financières supplémentaires, à diversifier ses partenaires financiers, à améliorer la prévisibilité de ses ressources et à accéder au savoir-faire et aux capacités de ses partenaires publics et privés.

Secteurs, sections, bureaux hors Siège ou instituts, chacune des entités de l'UNESCO est appelée à prendre part à la réalisation de cette ambition. Le présent Guide sur la mobilisation des ressources décrit ce processus étape par étape, telle une marche à suivre afin d'aider les collaborateurs de l'ensemble de l'Organisation à contribuer le plus efficacement possible à cet effort. Il explique le rôle joué par chacun des acteurs de cette démarche étroitement coordonnée à toutes ces étapes. Il présente en outre les outils, les modèles, les modalités et les autres connaissances à la disposition du personnel, de l'appréciation préliminaire des besoins à l'évaluation finale du programme.

Plus important encore, le Guide sur la mobilisation des ressources traite le sujet en tenant compte du contexte plus large des partenariats, qui constituent eux-mêmes un objectif de développement durable à part entière (ODD 17). La mobilisation des ressources à l'UNESCO dépasse le cadre de la simple transaction. Engagement réciproque, elle vise à mettre en place un partenariat à long terme fondé sur un objectif commun, ainsi que sur la responsabilité mutuelle et partagée d'aboutir à des résultats. Le présent Guide met en lumière les principes, les valeurs et les priorités qui sous-tendent la démarche de mobilisation des ressources de l'Organisation. Il a pour principal objet de faciliter le travail du personnel, d'encourager l'élaboration de normes à l'échelle de l'UNESCO et de favoriser au maximum la création

et la gestion de ses partenariats. En fin de compte, notre capacité collective à mobiliser des ressources durables pour notre Organisation dépendra de la relation de confiance nouée avec nos partenaires.

**Jean-Yves Le Saux**

Directeur du Bureau de la planification stratégique

# Comment utiliser le présent guide

Le Guide sur la mobilisation des ressources s'emploie en parallèle avec Extrabudgetary Workspace (UNESTEAMS) consacré aux projets extrabudgétaires. Cette plateforme de connaissances régulièrement mise à jour est alimentée d'informations sur les donateurs, de modèles, de supports de formation et d'autres supports destinées à appuyer la mobilisation de ressources au sein de l'UNESCO. Le présent Guide contient des hyperliens vers plusieurs types de modèles (conception de projets, plans de communication, accords, rapports, etc.), qui peuvent être téléchargés et adaptés par le personnel de l'UNESCO depuis Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

S'il peut être lu comme un tout, chacun de ses chapitres a été conçu pour traiter un sujet de la manière la plus exhaustive possible, et pourra donc être consulté séparément en fonction des besoins spécifiques du personnel.

À la date de publication de ce Guide, l'UNESCO travaille au redéploiement de ses principaux systèmes informatiques. C'est la raison pour laquelle les références aux fonctions et aux processus de plusieurs d'entre eux en ont été délibérément omises. Ces éléments seront ajoutés une fois la nouvelle architecture en place et les processus associés établis.

D'une manière générale et dès lors que le contexte de la mobilisation des ressources ne cesse d'évoluer, le présent document se veut évolutif. À ce titre, il fera l'objet en temps voulu des mises à jour pertinentes. Le personnel en sera informé par le biais d'UNESCOCOMMUNITY et pourra consulter ces mises à jour depuis Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.



**Workspace**

Les utilisateurs peuvent imprimer leur exemplaire du Guide, dont il ne sera effectué aucun tirage sur papier dans une démarche plus respectueuse de l'environnement.

# Synthèse par chapitre

## Chapitre 1. Le contexte de la mobilisation des ressources à l'UNESCO

Ce chapitre explique comment la notion de partenariat, fondée sur un objectif commun et la responsabilité mutuelle, est au cœur de la mobilisation des ressources. Y sont présentés les enjeux en la matière pour tout le système des Nations Unies et les solutions proposées, notamment dans le cadre du « **Pacte de financement des Nations Unies** ». Ce premier chapitre examine ainsi la relation entre la mobilisation des ressources et la programmation, y compris comment un « écart de financement » est intégré au Programme et budget biennal. Il décrit les tendances et les enjeux en matière d'aide publique au développement et comment l'UNESCO et d'autres organismes des Nations Unies ont recours à des « **dialogues structurés sur le financement** » pour créer un environnement plus propice à la mobilisation des ressources.

## Chapitre 2. Principaux partenaires et donateurs de l'UNESCO

L'UNESCO s'appuie sur un vaste réseau de partenaires qui contribuent en apportant des ressources financières, humaines ou en nature. Ce deuxième chapitre présente les principales catégories de donateurs avec lesquels l'UNESCO coopère : **donateurs publics, système des Nations Unies, Union européenne, partenaires intergouvernementaux**, notamment les **banques multilatérales de développement**, et le **secteur privé**. Les partenariats y sont décrits et vous y trouverez également des informations utiles sur chacune des sources de financement.

## Chapitre 3. Rôles et responsabilités en matière de mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources relève de la responsabilité conjointe du Bureau de la planification stratégique, des Secteurs de Programme, des bureaux hors Siège et des instituts de catégorie 1. Ce chapitre définit les rôles et les responsabilités des différents acteurs de l'UNESCO intervenant à chaque étape du processus.

## Chapitre 4. Planification de l'établissement de partenariats

Afin de transposer concrètement les objectifs de mobilisation des ressources, la stratégie de mobilisation des ressources globale doit être accompagnée de **plans de mobilisation des ressources ciblés et assortis de délais** au niveau du Grand programme concerné, ainsi qu'aux niveaux régional, sous-régional et national. Ces plans doivent être adaptés aux problématiques et aux opportunités émergentes sur le terrain. Ce chapitre explique comment planifier la mobilisation des ressources : analyse SWOT, repérage de créneaux, analyse des besoins financiers et établissement des cibles, cartographie des donateurs, définition de la

## Synthèse par chapitre

valeur ajoutée de l'UNESCO et du périmètre de l'engagement, notamment des modalités de collaboration avec des partenaires du secteur privé, et prise en compte de la communication dans la planification.

### Chapitre 5. Sensibilisation des donateurs

Ce chapitre explique comment les actions de sensibilisation sont menées depuis le Siège et hors Siège. Il précise en quoi il est nécessaire d'en prévoir les acteurs et le calendrier ; il inclut en outre des recommandations relatives à la collaboration avec le secteur privé et présente le « Global Compact des Nations Unies ». Ce cinquième chapitre souligne encore l'adhésion nécessaire des parties prenantes et des bénéficiaires. Il précise les éléments à inclure dans une présentation sur mesure à l'intention de donateurs. Il introduit le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM) propre à l'UNESCO pour le suivi de la sensibilisation des donateurs.

### Chapitre 6. Conception de propositions de qualité

Ce chapitre souligne l'importance de la gestion axée sur les résultats (GAR/RBM). Il s'intéresse à des questions essentielles pour la conception de propositions de qualité, notamment les critères d'appréciation de la qualité, l'analyse, la prévention et la mitigation des risques et l'appropriation du projet par les parties prenantes y compris les bénéficiaires. Il présente les modèles standards de l'UNESCO pour la conception de projets et la liste de vérification pour son évaluation. Il traite également de la conception de programmes soutenus par des comptes spéciaux multidonateurs, tout en fournissant des liens utiles vers des ressources sur la programmation conjointe des Nations Unies.

### Chapitre 7. Instruments et modalités de gestion des fonds mobilisés

L'UNESCO propose à ses donateurs une vaste gamme de solutions de gestion des contributions volontaires et des autres ressources, en fonction de leurs exigences. Ce chapitre fournit des informations sur les modalités de financement telles que le **compte spécial** multidonateurs, le **fonds en dépôt multidonateurs**, les **fonds en dépôt**, le **crédit additionnel** et la **programmation conjointe des Nations Unies**. Il explique les principales modalités de mobilisation des ressources financières pour le programme de l'UNESCO, comment adapter les modalités de financement de l'UNESCO aux exigences d'un donateur et en quoi différentes modalités correspondent à différents niveaux d'affectation. Il présente les modèles standards d'accord de financement et donne des précisions au sujet de la programmation conjointe des Nations Unies.

L'UNESCO reçoit également de précieuses contributions en nature de la part de ses partenaires, notamment leur savoir-faire et leur expertise. Ce chapitre offre ainsi un aperçu des partenariats dans le domaine des ressources humaines : administrateurs auxiliaires, prêts et détachements, accords pour la mise à disposition de personnel d'intervention, stages parrainés, Volontaires de l'UNESCO et Volontaires des Nations Unies.



## Chapitre 8. Négociation d'un accord de financement avec un donateur

Ce chapitre explique comment choisir le type d'accord de financement adapté à la manière dont vous souhaitez collaborer avec un donateur. Au début d'une négociation, l'UNESCO doit toujours proposer ses modèles d'accord standards. Il est précisé dans ce chapitre comment garantir, lorsqu'un donateur insiste pour utiliser son propre modèle d'accord, la compatibilité de cet accord avec les règles et les procédures de l'UNESCO. Y sont également mises en évidence des clauses non compatibles avec ces dernières, qui sont parfois proposées par les donateurs pour dissiper leurs propres inquiétudes concernant la gestion financière ou le cadre juridique de leur contribution. Par ailleurs, ce huitième chapitre avance des explications à fournir aux donateurs pour les rassurer quant à la bonne gestion fiduciaire de l'UNESCO, grâce à l'application de ses propres règles et procédures.

Il explique comment un accord peut être adapté à un projet pour ce qui est de l'échéancier, de la durée, du format et de la fréquence des rapports financiers. Il fournit enfin un aperçu du taux de dépenses d'appui aux programmes par modalité et introduit le prélèvement de 1 % au titre de la coordination du réseau des Coordonnateurs résidents.

## Chapitre 9. Gestion des relations avec les donateurs

Le facteur particulier le plus important pour concrétiser ces principes est l'établissement d'une relation de confiance avec nos donateurs. Ce chapitre explore comment la confiance naît à la fois de la gestion de la relation institutionnelle avec le donateur sur l'ensemble du partenariat et du portefeuille avec l'UNESCO, et de la gestion quotidienne de chaque programme et projet. Il souligne l'importance d'une communication claire et de mécanismes de consultation comme des comités de pilotage ou des réunions d'examen et explique comment traiter les divergences par rapport au plan convenu, notamment les révisions budgétaires. Il préconise également de soigner la qualité et l'opportunité des rapports sur les résultats, d'associer le donateur aux évaluations du programme et de donner de la visibilité au partenariat et à ses résultats.

## Chapitre 10. Modalités de préparation d'un plan de communication pour un projet

Un **plan de communication** exprime les messages clés liés au projet. Il prend en compte la façon dont ceux-ci seront présentés et les besoins des parties prenantes, notamment les partenaires et le ou les donateur(s). Il envisage enfin la façon de communiquer ces messages au moyen d'activités ou d'événements spécifiques. Ce chapitre explique comment élaborer un plan de communication pour un projet et présente le modèle correspondant. Il donne des consignes quant à la préparation et à la mise en œuvre d'un tel plan à toutes les étapes du cycle du projet et indique comment obtenir une assistance et des conseils supplémentaires sur votre plan de communication. Enfin, il fournit une liste de ressources utiles.

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>ii</b>
<b>Comment utiliser le présent guide</b>	<b>iv</b>
<b>Synthèse par chapitre</b>	<b>vi</b>
<b>Chapitre 1. Le contexte de la mobilisation des ressources à l'UNESCO</b>	<b>1-2</b>
1. Mobilisation des ressources et partenariats	1-2
2. Importance cruciale de la réforme des Nations Unies	1-3
3. Lien entre la programmation et la mobilisation des ressources	1-5
4. Tendances à l'œuvre et enjeux	1-7
5. Dialogues structurés sur le financement à l'UNESCO	1-8
<b>Chapitre 2. Principaux partenaires et donateurs de l'UNESCO</b>	<b>2-2</b>
1. Gouvernements	2-2
1.1. Aperçu	2-2
1.2. Comment travaillons-nous avec les donateurs publics ?	2-3
1.3. Partenaires publics infranationaux	2-6
2. Système des Nations Unies	2-6
2.1. Aperçu	2-6
2.2. Principaux mécanismes de financement du système des Nations Unies pour l'UNESCO	2-7
2.3. Comment travaillons-nous avec les partenaires de financement du système des Nations Unies ?	2-9
2.3.1. Coopération bilatérale avec des organismes des Nations Unies	2-9
2.3.2. Participation à la programmation conjointe des Nations Unies	2-10
2.4. Conseils stratégiques pour mobiliser des ressources à l'échelle du système des Nations Unies	2-12
3. L'Union européenne	2-13
3.1. Aperçu	2-13
3.2. Comment travaillons-nous avec l'Union européenne ?	2-13
4. Banques multilatérales de développement et autres partenaires intergouvernementaux	2-14

4.1. Aperçu	2-14
4.2. Comment travaillons-nous avec les banques multilatérales de développement ?	2-15
4.2.1. Dialogue politique et recherche	2-15
4.2.2. Coopération à l'élaboration d'un projet	2-16
4.2.3. Coopération à la mise en œuvre d'un projet	2-16
5. Secteur privé	2-17
5.1. Aperçu	2-17
5.2. Comment travaillons-nous avec le secteur privé ?	2-18

## Chapitre 3. Rôles et responsabilités en matière de mobilisation des ressources 3-2

1. Rôles et responsabilités	3-3
1.1. Définition de l'écart de financement dans le budget biennal (2 ans)	3-3
1.2. Stratégie biennale de mobilisation des ressources (2 ans)	3-3
1.3. Plans pour la mobilisation des ressources et cibles afférentes (4 ans)	3-4
1.4. Communication des messages clés et des progrès vers les résultats	3-5
1.5. Sensibilisation des donateurs et des partenaires	3-7
1.6. Conception du programme	3-8
1.7. Formalisation de la coopération avec les donateurs	3-8
1.8. Gestion des relations avec les donateurs	3-10
1.9. Suivi de l'efficacité de la mobilisation des ressources	3-11
1.10. Politique, procédures et processus de mobilisation des ressources	3-12
1.11. Transparence de la gestion des connaissances et renforcement des capacités 3-13	

## Chapitre 4. Planification de l'établissement de partenariats 4-2

La planification, une approche par étapes	4-2
1 <sup>re</sup> étape : Analyse SWOT	4-2
1. Comprendre le contexte de la mobilisation des ressources	4-2
2. Repérer les possibilités de création de programmes à grande échelle (pluridisciplinaires)	4-3
2 <sup>e</sup> étape : Reconnaître et privilégier les créneaux de l'UNESCO	4-4
3 <sup>e</sup> étape : Analyser les besoins en ressources et définir les cibles de la mobilisation des ressources	4-5
1. Ressources requises pour atteindre les objectifs du C/5	4-5
2. Signification du terme « écart de financement »	4-6
3. Volume de ressources à mobiliser à moyen terme	4-7
4. Bonne connaissance des projets et des propositions en cours de négociation avec les donateurs	4-9
4 <sup>e</sup> étape : Recenser les donateurs ciblés par domaine de spécialité	4-9
1. Antécédents (éventuels) de coopération avec l'UNESCO	4-10

**Table des matières**

2. Aptitude à fournir des ressources et nature des ressources qu'il est techniquement possible de fournir	4-10
3. Motivations – Pourquoi souhaitent-ils devenir partenaires de l'UNESCO ?	4-10
5 <sup>e</sup> étape : Définir la valeur ajoutée de l'UNESCO dans chacun de ses créneaux	4-11
6 <sup>e</sup> étape : Choisir le type de collaboration souhaitée avec chaque donateur	4-12
1. Formes de collaboration spécifiques au secteur privé	4-13
7 <sup>e</sup> étape : Tenir compte de la communication dans la planification de la mobilisation des ressources	4-14

---

**Chapitre 5. Sensibilisation des donateurs** **5-2**

1. Sensibilisation menée par le Siège	5-2
2. Sensibilisation menée localement	5-2
3. Toujours traiter les donateurs existants et potentiels comme des partenaires	5-3
4. Choix des responsables de la prise de contact avec les donateurs et du moment opportun	5-3
5. Consignes relatives à la collaboration avec le secteur privé	5-5
5.1. Critères de compatibilité	5-6
5.2. Critères d'incompatibilité	5-6
5.3. Global Compact des Nations Unies	5-7
6. S'assurer de l'adhésion et de l'engagement des bénéficiaires et des autres parties prenantes clés du projet	5-8
7. Informations à faire figurer dans les présentations personnalisées à l'intention des donateurs	5-8
8. Suivi des activités de sensibilisation des donateurs	5-9
9. Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM)	5-11

---

**Chapitre 6. Conception de propositions de qualité** **6-2**

1. Questions essentielles pour la conception de propositions de qualité	6-3
1.1. Critères d'appréciation de la qualité	6-3
1.2. Analyse, prévention et mitigation des risques	6-3
1.3. Appropriation par les parties prenantes et approbation des gouvernements bénéficiaires	6-5
2. Modèles de l'UNESCO pour la conception d'un projet	6-6
3. Liste de vérification pour l'évaluation	6-7
4. Conception de programmes soutenus par des comptes spéciaux multidonateurs	6-8

## 5. Programmation conjointe des Nations Unies 6-9

**Chapitre 7. Instruments et modalités de gestion des fonds mobilisés 7-2**

1. Adapter les modalités de financement de l'UNESCO aux exigences d'un donateur	7-2
2. Niveaux d'affectation	7-3
3. Aperçu des principales modalités de financement	7-4
3.1. Modalités de financement commun	7-4
3.1.1. Compte spécial multidonateurs	7-4
3.1.2. Fonds en dépôt multidonateurs	7-5
3.2. Fonds en dépôt pour donateur unique	7-7
3.2.1. Fonds en dépôt issu de dons	7-7
3.2.2. Fonds en dépôt autofinancés	7-7
3.3. Crédit additionnel pour la modalité budgétaire ordinaire	7-8
4. Modèles d'accord types	7-9
5. Programmation conjointe des Nations Unies	7-9
5.1. Processus ordinaires de programmation par pays des Nations Unies	7-9
5.2. Modalités de gestion des ressources	7-10
5.2.1. Programme conjoint avec financement parallèle	7-10
5.2.2. Financement commun et rôle d'agent de gestion de l'UNESCO	7-10
5.2.3. Informations complémentaires	7-12
6. Partenariats en matière de ressources humaines	7-12
6.1. Administrateurs auxiliaires (Junior Professional Officers)	7-12
6.2. Prêts et détachements	7-12
6.3. Accord de réserve	7-13
6.4. Stages parrainés	7-13
6.5. Bénévoles de l'UNESCO	7-13
6.6. Volontaires des Nations Unies	7-14
7. Contributions en nature	7-14

**Chapitre 8. Négociation d'un accord de financement avec un donateur 8-2**

1. Détermination du type d'accord adéquat	8-2
2. Vérification des éventuelles clauses incompatibles avec les règlements de l'UNESCO et apport de garanties	8-3
2.1. Audit	8-4
2.2. Juridiction compétente et droit applicable	8-5

**Table des matières**

2.3. Vérification visant à prévenir le détournement de fonds vers des personnes ou entités terroristes	8-5
2.4. Compte en banque et compte de projet	8-6
<b>3. Adaptation d'un accord à un projet déterminé (projets avec fonds en dépôt)</b>	<b>8-6</b>
3.1. Échéancier de paiement	8-6
3.2. Durée du projet et durée de l'accord	8-6
3.3. Format et fréquence des rapports financiers	8-7
3.3.1. Budget ventilé par effect direct, produit et/ou activité clé	8-7
3.3.2. Budget ventilé par catégorie de dépense	8-8
4. Application du taux de gestion approprié	8-9
5. Prélèvement de 1 % au titre de la coordination du réseau des coordonnateurs résidents	8-9

---

**Chapitre 9. Gestion des relations avec les donateurs 9-2**

1. Clarté des mécanismes de communication et de consultation	9-3
2. Traitement des divergences par rapport au plan convenu	9-4
3. Qualité optimale et pertinence temporelle des rapports sur les résultats	9-5
4. Association du donateur aux évaluations du programme	9-6
5. Visibilité du partenariat et de ses résultats	9-6

---

**Chapitre 10.  
Comment élaborer un plan de communication pour un projet 10-2**

1. Quel est l'objet d'un plan de communication pour un projet ?	10-2
2. Quand élaborer un plan de communication pour un projet ?	10-3
3. Préparation et mise en œuvre du plan de communication	10-5
3.1. Préparation du plan de communication	10-5
1 <sup>re</sup> étape : Analyse de la situation	10-5
2 <sup>e</sup> étape : Définition des objectifs à atteindre grâce au plan de communication	10-6
3 <sup>e</sup> étape : Définition et étude des publics	10-6
4 <sup>e</sup> étape : Conception des messages clés	10-7
5 <sup>e</sup> étape : Élaboration de stratégies concernant les méthodes et moyens de communication	10-7
6 <sup>e</sup> étape : Évaluation des ressources nécessaires pour la communication	10-8
3.2. Lancement du projet	10-9
1 <sup>re</sup> étape : Définition des activités les plus adaptées pour aborder le lancement	10-9
2 <sup>e</sup> étape : Décisions concernant la présentation du projet sur le site Internet de l'UNESCO et dans les médias sociaux	10-9
3 <sup>e</sup> étape : Invitation du donateur et des autres parties prenantes essentielles à assurer la visibilité du projet	10-9
3.3. Mise en œuvre du projet	10-10
1 <sup>re</sup> étape : Efforts visant à assurer une visibilité et une pertinence continues	10-10

**Table des matières**

2 <sup>e</sup> étape : Visite de terrain	10-10
3 <sup>e</sup> étape : Suivi et évaluation du plan de communication	10-10
3.4. Achèvement du projet	10-11
1 <sup>re</sup> étape : Communication des résultats du projet	10-11
4. Assistance et recommandations supplémentaires concernant votre plan de communication	10-12
4.1. Services à contacter pour obtenir des recommandations supplémentaires	10-12
4.2. Points focaux pour la communication dans les secteurs programmatiques	10-12
4.3. Ressources utiles	10-13







# Le contexte de la mobilisation des ressources à l'UNESCO

# 1

## Table des matières

1. Mobilisation des ressources et partenariats	1-2
2. Importance cruciale de la réforme des Nations Unies	1-3
3. Lien entre la programmation et la mobilisation des ressources	1-5
4. Tendances à l'œuvre et enjeux	1-7
5. Dialogues structurés sur le financement à l'UNESCO	1-8



# Chapitre 1.

## Le contexte de la mobilisation des ressources à l'UNESCO

### 1. Mobilisation des ressources et partenariats

Les partenariats sont essentiels pour réaliser les résultats fixés dans le document de Programme et budget de l'UNESCO ainsi que pour accroître l'impact et la visibilité de l'Organisation. Les partenariats, le programme et la communication sont inextricablement liés et se renforcent mutuellement. Les partenariats non financiers qui accroissent l'impact et la visibilité du programme de l'UNESCO revêtent eux aussi une importance décisive. La pertinence des partenariats de l'UNESCO, notamment de ses partenaires de mise en œuvre, influence également la capacité de l'Organisation à se positionner stratégiquement pour relever les nouveaux défis mondiaux.

Comme l'a remarqué le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU), les partenariats sont également essentiels pour réaliser les objectifs de développement durable (ODD) visés par le programme de l'UNESCO : « *Les États Membres ont reconnu que les partenariats étaient indispensables à la mise en œuvre de l'Agenda 2030. Compte tenu de leur portée et de leurs cibles ambitieuses, les objectifs de développement durable ne sauraient être atteints sans de solides partenariats. Le système des Nations Unies pour le développement devra mettre à profit son pouvoir de mobilisation unique pour aider les pays à établir les divers partenariats nécessaires à l'échelle nationale, régionale et mondiale, et réunir les connaissances et les ressources scientifiques, technologiques et financières qui s'imposent pour trouver des solutions novatrices aux problèmes urgents et les mettre en œuvre à l'échelle requise. Grâce aux partenariats sur lesquels elle s'appuie, l'Organisation est mieux placée que quiconque pour mettre à la disposition de toutes les parties prenantes les plateformes dont elles ont besoin pour se rassembler, créer un climat de confiance et mettre leurs atouts respectifs au service de la réalisation des objectifs de développement durable<sup>1</sup>.* »

L'UNESCO adhère à la définition de la notion de partenariat donnée par l'ONU<sup>2</sup>, selon laquelle « *les partenariats sont des relations volontaires de collaboration entre diverses parties, publiques et non publiques, qui décident d'œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, comme convenu d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages* ».

L'engagement de l'UNESCO auprès des donateurs, qui allient habituellement ressources financières et connaissances, doit honorer ces principes d'objectif commun et de responsabilité mutuelle.

1 *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé*, 21 décembre 2017.

2 Résolutions de l'Assemblée générale 68/234, 66/223, 64/223, 62/211, 60/215, 58/129 et 56/76.

## 2. Importance cruciale de la réforme des Nations Unies

L'approche de l'UNESCO en matière de partenariats bénéficiera également de plus en plus des avancées de la réforme des Nations Unies, notamment de la nouvelle primauté du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (ou « Plan-cadre de coopération ») à l'échelle des pays. Les effets directs du Plan-cadre de coopération, auxquels contribueront les entités du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, figureront comme étant partagés avec l'équipe de pays des Nations Unies. En outre, il faudrait donner aux coordinateurs résidents des Nations Unies les moyens de prendre les rênes de l'évolution des partenariats et de la mobilisation commune des ressources du Plan-cadre de coopération au niveau national<sup>3</sup>.

En parallèle, le système de développement des Nations Unies est confronté à des enjeux de taille en matière de financement. Les modalités de financement actuelles sont caractérisées par une réduction de la part des ressources de base dans le financement total, par leur imprévisibilité et par une augmentation de la part des fonds dont l'affectation à des actions de développement spécifiques est assortie de conditions strictes. Elles ont pour effet d'augmenter les coûts de transaction, d'exacerber la fragmentation, la volatilité ainsi que la concurrence entre les entités. De nombreuses occasions sont ainsi perdues car elles empêchent le système de répondre de manière intégrée, souple et dynamique aux exigences des États membres et aux priorités nationales, et finissent par compromettre le caractère multilatéral de l'appui des Nations Unies à l'Agenda 2030.

D'autre part, le système des Nations Unies pour le développement doit être plus transparent et pouvoir rendre compte de ses dépenses. Il doit également utiliser ses ressources limitées de manière plus efficace et efficiente, et communiquer plus clairement sur ses actions et ses résultats. Ses efforts doivent être davantage orientés sur l'obtention de résultats collectifs au sein des Nations Unies et avec d'autres acteurs. Ce sont là des engagements que le Secrétaire général a placés au centre de son programme de réforme du système des Nations Unies pour le développement.

Le « Pacte de financement » est né pour faire face à ces difficultés, à la demande des États membres, pour que soit pris en considération « l'ensemble du système des Nations Unies<sup>4</sup> ».

Le Pacte de financement contient une série d'engagements, assortis d'indicateurs permettant d'évaluer la mesure dans laquelle ces engagements ont été respectés. Ceux-ci concernent les mesures qui doivent être prises par toutes les entités membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, dans le cadre de leur rôle de développement, ainsi que le financement accordé pour la mise en œuvre des actions de développement de ces entités.

Par le biais de ce pacte, le Groupe des Nations Unies pour le développement durable s'engage à faire en sorte que les pays obtiennent des résultats plus rapidement, en renforçant la collaboration. À cette fin, il rendra compte des besoins et des résultats de manière plus claire, plus cohérente et plus transparente, tout en gagnant en efficacité. En parallèle, les

3 Voir également la section 8.5, « Prélèvement de 1 % au titre de la coordination du réseau des coordonnateurs résidents ».

4 Voir la résolution historique 72/279 de l'Assemblée générale et la réponse à la demande des États membres d'une prise en considération de « l'ensemble du système des Nations Unies » par le biais de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (résolution de 2016 sur l'examen quadriennal complet).

**Importance cruciale de la réforme des Nations Unies**

États membres s'engagent à adapter leurs financements aux besoins des entités membres du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, aussi bien sur le plan de la quantité et que sur celui de la qualité. Ces financements doivent également être fournis de manière plus stable. Les États membres contribueront à la cohérence et à l'efficacité du système des Nations Unies.

 **Workspace**

De plus amples informations sur le Pacte de financement et les engagements spécifiques attendus des États membres et du système des Nations Unies pour le développement à ce titre (des orientations ont été publiées en mars 2019) peuvent être trouvées à la rubrique « [Partenariat avec les Nations Unies](#) » dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

 **Le Fonds conjoint pour les ODD ou « Fonds 2030 »**

Le Fonds conjoint pour les ODD est un mécanisme commun interorganisations visant à favoriser des financements stratégiques et un appui politique intégré. Il s'agit du premier Fonds des Nations Unies qui soutienne des programmes couvrant les 17 ODD et des domaines transversaux, aux fins d'une accélération des progrès des pays concernés dans la réalisation des ODD et de l'Agenda 2030.

Cet instrument incarne les efforts collectifs au niveau nationaux et multipays, cette transformation étant pilotée par la prochaine génération d'équipes de pays des Nations Unies et de coordonnateurs résidents. L'expertise commune de tous les secteurs engagés doit contribuer à la création et au renforcement de nouvelles coalitions. Ayant recours à des financements modulables et à des politiques intégrées, ces « acteurs de changement » pourront promouvoir des initiatives inclusives pour accélérer la réalisation de plusieurs ODD et thématiques transversales comme les droits de l'Homme, l'environnement, la jeunesse et le genre.

Le fonds vise un changement stratégique vers des politiques intégrées et de transformation à l'échelle des pays par le biais d'actions collectives. Les coordonnateurs résidents et les équipes de pays des Nations Unies seront soutenus dans la mise sur pied d'investissements stratégiques axés sur les ODD, grâce à des politiques et des financements intégrés qui favorisent les progrès des gouvernements dans l'optique de l'Agenda 2030.

Pour en savoir plus, voir la [fiche d'information du Programme des Nations Unies pour le développement \(PNUD\) sur le Fonds conjoint pour les ODD](#).

### 3. Lien entre la programmation et la mobilisation des ressources

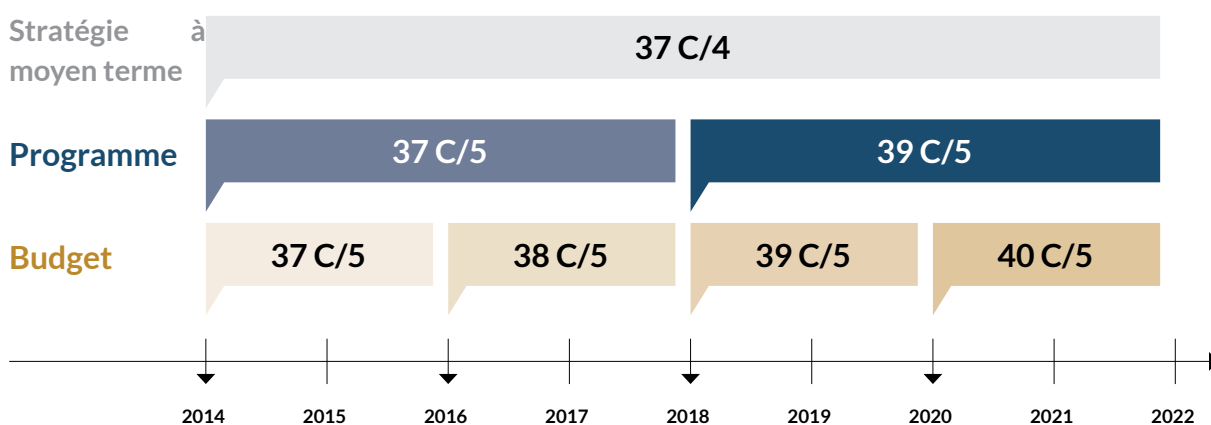
La mobilisation des ressources vise à renforcer le programme de l'UNESCO. L'Organisation ne peut pas mobiliser ou recevoir de financements qui ne sont pas en lien avec le ou les résultat(s) escomptés au titre du C/5 ou avec un thème intersectoriel de son programme.

L'UNESCO compte deux grandes séries de documents de planification institutionnelle : **la Stratégie à moyen terme** (document C/4) et le **Programme et budget** (document C/5). Ensemble, ces documents constituent le cadre stratégique, programmatique et conceptuel de toute l'action de l'Organisation. Le document C/5 se matérialise à travers des programmes opérationnels financés au moyen d'un Programme ordinaire et de contributions volontaires.

La Stratégie à moyen terme est le principal document de planification de l'UNESCO. Elle couvre huit ans et détermine la stratégie institutionnelle. Elle peut, au besoin, être révisée lors de la Conférence générale.

Les orientations stratégiques décrites dans la Stratégie à moyen terme se matérialisent dans deux documents C/5 consécutifs, qui précisent chacun un programme sur quatre ans, accompagné de deux budgets sur deux ans.

**FIGURE 1.1** Orientation stratégique de l'UNESCO : du C/4 sur huit ans au Programme sur quatre ans et budget sur deux ans (C/5)



L'estimation des besoins de financement et la planification de la mobilisation des ressources sont partie intégrante de la préparation du budget biennal. Pendant le processus de programmation, les unités et les bureaux de l'UNESCO sont tenus de définir des cibles programmatiques en fonction des besoins à couvrir, puis d'estimer le financement nécessaire pour atteindre ces cibles sur une période de deux ans. Leur estimation tiendra compte du Programme ordinaire et des financements volontaires disponibles pour les deux années suivantes, de même que de l'« **écart de financement**<sup>5</sup> ». Ce dernier doit être réaliste, c'est-à-dire qu'il doit refléter les possibilités concrètes de financement à l'étude avec les donateurs

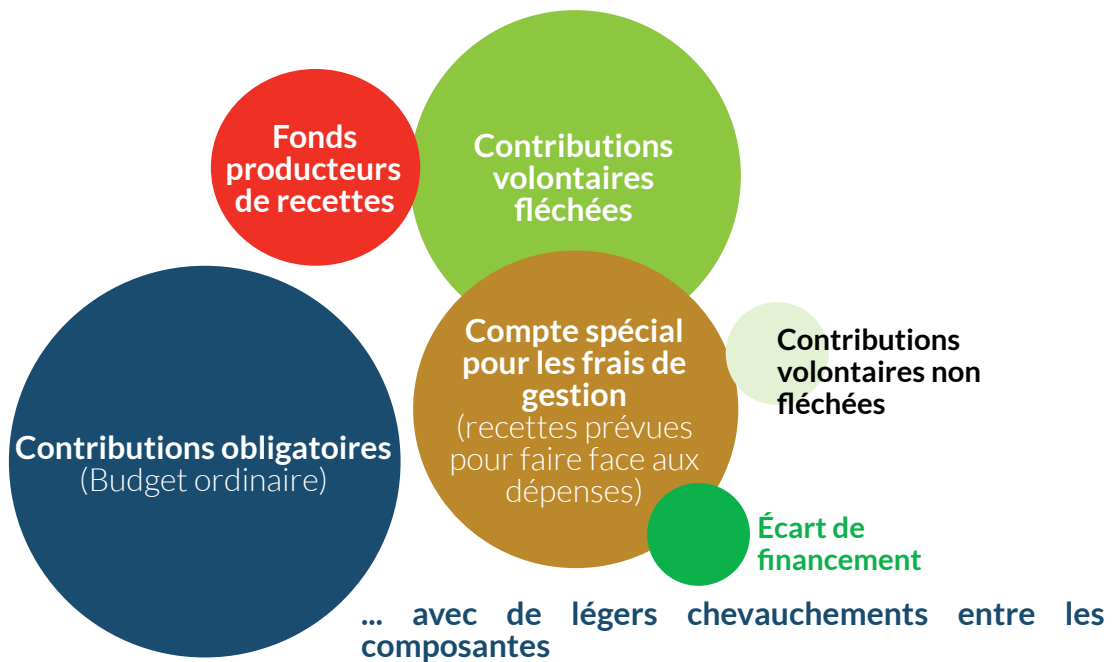
5 Pour en savoir plus sur l'écart de financement, se reporter à la section 4.3, « Analyser les besoins en ressources et définir les cibles de la mobilisation des ressources ».

**Lien entre la programmation et la mobilisation des ressources**

et les capacités de mise en œuvre. Lors de cette phase du processus de programmation, les cibles programmatiques et l'écart de financement devront éventuellement être révisés, les premiers en fonction du second et vice-versa. Il s'agira de garantir l'adéquation entre, d'une part, les besoins et, d'autre part, les capacités et opportunités.

Chaque budget biennal est présenté sous la forme d'un cadre de budget intégré, qui offre une vue d'ensemble de toutes les ressources dont dispose l'UNESCO pour obtenir ses résultats escomptés du C/5. Il comprend les contributions évaluées, à savoir les contributions statutaires des États membres, une estimation du financement volontaire disponible à dépenser sur la période de deux ans, ainsi que l'écart de financement. Le Programme et budget (C/5), y compris l'écart de financement, sont approuvés par tous les États membres de l'UNESCO lors de la Conférence générale. Si le processus d'estimation des besoins de financement suit le cycle de programmation biennal, celui de la mobilisation des ressources est constant, et ce pour deux raisons : 1) la planification, la budgétisation et le cycle de prise de décisions des partenaires et des donateurs de l'UNESCO sont indépendants du cycle de l'UNESCO ; et 2) la mobilisation des ressources peut se révéler être un long processus, et les efforts de sensibilisation peuvent aboutir à la réception de financements uniquement après la période actuellement couverte par le C/5.

**FIGURE 1.2** Quelles composantes trouver dans un cadre de budget intégré ?



La stratégie biennale de mobilisation des ressources<sup>6</sup> préparée par le Bureau de la planification stratégique (BSP), et qui accompagne chaque Programme et budget, constitue le cadre général en matière de mobilisation des ressources. Elle définit le principal but ainsi que les objectifs spécifiques de la mobilisation des ressources et en repère les leviers.

6 [204 EX/5 Partie II.B. Add.](#)

Afin de transposer concrètement les objectifs de mobilisation des ressources, la stratégie de mobilisation des ressources globale doit être accompagnée de plans de mobilisation des ressources ciblés et assortis de délais au niveau du Grand programme concerné, ainsi qu'aux niveaux régional, sous-régional et national. Ces plans sont élaborés par les bureaux hors Siège de l'UNESCO.

L'écart de financement doit être évalué tous les 2 ans lors de la préparation de chaque budget C/5. Les plans de mobilisation des ressources doivent couvrir une période de quatre ans minimum, conforme à la période quadriennale. Ils seront actualisés tous les deux ans en vue de la préparation du C/5 suivant.

La **Stratégie globale pour les partenariats** est une autre référence importante. Elle établit le cadre et les principes qui régissent la collaboration avec tous les partenaires clés de l'UNESCO. La nouvelle version de cette Stratégie, mise à jour pour la période 2019-20217, sera disponible très prochainement dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires de l'UNESCO.

## 4. Tendances à l'œuvre et enjeux

La structure de l'aide publique au développement (APD) et les tendances récentes ont des conséquences importantes sur l'Organisation des efforts de mobilisation des ressources de l'UNESCO. L'APD versée par les États membres par le biais du mécanisme multilatéral est accessible à travers la négociation d'accords-cadres stratégiques pluriannuels avec le Siège. Quant aux bureaux hors Siège de l'UNESCO, la principale enveloppe d'APD sur laquelle ils peuvent s'appuyer est l'« Aide programmable par pays », définie par l'OCDE comme « la partie de l'aide que les donateurs peuvent programmer au niveau du pays ou de la région, et sur laquelle les pays partenaires pourraient avoir leur mot à dire<sup>8</sup> ».

Au-delà de l'APD, le Secrétaire général de l'ONU souligne dans son rapport de juin 2017, *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur*, que les partenariats avec le secteur privé sont également extrêmement importants pour réaliser les ODD et que « [p]our tirer efficacement parti des diverses sources de financement, il faudra aligner les flux financiers privés sur l'Agenda 2030, ce qui exigera des gouvernements et des marchés qu'ils forment de nouveaux partenariats qui renforcent la sensibilisation et la confiance, harmonisent les réglementations et permettent l'utilisation d'instruments innovants pour favoriser le partage des risques et la responsabilisation<sup>9</sup> ».

7 La référence du document du Conseil exécutif contenant la version mise à jour de la Stratégie globale de partenariat est 207 EX/11.

8 OCDE, « Aide programmable par pays (APP) »

9 *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur*, 30 juin 2017.

## 5. Dialogues structurés sur le financement à l'UNESCO

Dans un contexte de stagnation du financement de base et en l'absence de financements souples prévisibles, l'Assemblée générale des Nations Unies a invité les Conseils d'administration des fonds et des programmes mais aussi des organismes spécialisés des Nations Unies à organiser des « dialogues structurés sur le financement » pour garantir le financement de leurs plans de développement respectifs<sup>10</sup>.

L'UNESCO fait partie des entités ayant adopté cette pratique, qui constitue une dimension de sa stratégie globale pour créer un environnement plus propice à la mobilisation des ressources.

À l'occasion de plusieurs décisions prises entre 2015 et 2017, le Conseil exécutif de l'UNESCO a voulu organiser, avec l'appui de la Direction générale, un dialogue structuré sur le financement avec les États membres et les partenaires concernés<sup>11</sup>. Il s'agissait de contrôler et de réaliser un suivi de l'adéquation, de la prévisibilité, de la souplesse, de la transparence et de l'alignement du Programme ordinaire et des contributions volontaires, dont des renseignements sur les exigences en matière de ressources.

---

<sup>10</sup> Résolution sur l'examen quadriennal complet (67/226) – para. 46.

<sup>11</sup> [197 EX/5 \(Partie IV, section B\)](#), [202 EX/5 \(Partie III, section C\)](#), [206 EX/5 \(Partie II, section B\)](#).





## Principes clés des dialogues structurés sur le financement

Les dialogues structurés sur le financement sont des consultations collectives des donateurs qui viennent compléter les discussions bilatérales menées avec ces derniers. Ils visent à donner une vue d'ensemble de tous les flux de financement dont bénéficie le programme et aident les donateurs à voir dans quelle mesure ils peuvent y contribuer de façon plus stratégique.

Les dialogues structurés sur le financement s'appuient sur un ensemble de principes fondamentaux : **alignement, souplesse, prévisibilité, transparence et diversification de la base de donateurs.**

### Alignement

- Définir les résultats escomptés et les cibles programmatiques du C/5 à partir d'une appréciation des besoins lors de l'exercice de budgétisation axée sur les résultats.
- Garantir que le montant indiqué dans le budget des ressources prévues, comprenant les fonds disponibles et l'écart de financement, est conforme avec les cibles programmatiques.
- Éviter de présenter aux États membres, en vue de son approbation, un budget surestimé ou sous-estimé. À cette fin, apprécier de façon réaliste les éventuelles contributions volontaires qui seront affectées aux dépenses sur la période biennale et ajuster au besoin les cibles programmatiques.

### Souplesse

- Chercher à déployer les ressources disponibles avec une plus grande souplesse pour combler l'écart de financement en tenant compte de l'évolution dans le temps de l'efficacité en matière de mobilisation des ressources. Les deux principaux types de fonds souples de l'UNESCO sont le Programme ordinaire et les financements légèrement fléchés dans le cadre de comptes spéciaux multidonateurs.
- Préconiser une plus grande souplesse dans la manière, pour les États membres, de dépenser le Programme ordinaire.
- Prescrire une plus forte proportion de financements légèrement fléchés de la part des donateurs.

### Prévisibilité

- Encourager les donateurs à prendre un engagement pluriannuel pour réduire la vulnérabilité.
- Réaliser une planification plus précise des financements volontaires attendus.

### Transparence et confiance

- Instaurer la confiance des États membres et des partenaires grâce à une transparence accrue concernant tous les flux de financement en faveur du Programme et budget de l'UNESCO.
- Expliquer la dynamique des schémas de mobilisation des ressources à l'œuvre.
- Indiquer aux donateurs à quels niveaux s'expriment les besoins de financement changeants de manière à ce que les ressources puissent être investies de façon stratégique.
- Expliquer l'histoire de l'UNESCO depuis la perspective des partenaires clés.
- Le Portail de la transparence de l'UNESCO joue un rôle de premier plan.

### Diversification de la base de donateurs

- Réduire la vulnérabilité liée au fait de dépendre d'un nombre limité de donateurs en sensibilisant de nouveaux donateurs (des pays émergents, des pays à revenu intermédiaire, du secteur privé et acteurs infranationaux).

**Dialogues structurés sur le financement à l'UNESCO**

Trois modalités de dialogues structurés sur le financement existent.

1) **Une discussion annuelle entre États membres est à l'ordre du jour de chaque réunion de printemps du Conseil exécutif**

Les « dialogues structurés sur le financement » examinés lors du Conseil exécutif sont l'occasion d'un échange institutionnel avec les États membres autour de l'évolution des ressources du programme. Ils permettent également la tenue d'un débat sur les opportunités et les dispositions visant à promouvoir un financement à long terme plus souple qui englobe le budget ordinaire et des contributions volontaires.

2) **Une réunion des partenaires, réunissant États membres et partenaires au Siège**

Les « dialogues structurés sur le financement » ouverts aux partenaires non étatiques sous la forme d'un « Forum des partenaires » sont un moyen de présenter les nombreuses possibilités de partenariat de l'UNESCO et de créer une occasion pour les partenaires, existants et potentiels, de participer à ses programmes. Le premier Forum des partenaires de l'UNESCO a été organisé en septembre 2018. Cette manifestation a été conçue pour donner la parole aux partenaires, aux donateurs et aux bénéficiaires de l'UNESCO, lesquels peuvent expliquer, à cette occasion, la ou les motivation(s) qui les ont conduits à nouer un partenariat avec l'Organisation, ainsi que les différentes modalités de collaboration avec celle-ci.

3) **Des consultations du même type que les dialogues structurés sur le financement décentralisées et/ou thématiques**, auxquelles participent les partenaires intéressés au niveau régional ou national qui ont un intérêt particulier pour un thème donné, une région ou une sous-région (p. ex., les communautés économiques régionales ou autres entités régionales, banques de développement, ambassades et délégations sur le terrain).

Les dialogues structurés sur le financement organisés au niveau régional ou national, ou encore les dialogues thématiques sont un moyen de réunir autour d'une même table des partenaires existants et potentiels afin d'aborder la question des ressources d'un programme à partir de besoins de financement clairement formulés. Les dialogues structurés sur le financement viennent compléter les échanges bilatéraux en cours avec des donateurs et des partenaires individuels. Ce faisant, ils donnent une vue d'ensemble de tous les besoins en ressources et aident les partenaires à faire des choix plus stratégiques à l'heure d'investir leurs ressources, de manière à créer des synergies avec d'autres partenaires.

Les dialogues structurés sur le financement de l'UNESCO s'inscrivent dans un processus à long terme conçu pour améliorer la durabilité et la prévisibilité du financement du programme de l'Organisation. Ces consultations collectives complètent, sans les remplacer, les consultations bilatérales stratégiques avec les partenaires.

---

 **Workspace**

Les enseignements tirés du premier dialogue structuré sur le financement ouvert aux partenaires non étatiques peuvent être consultés dans la rubrique « [Dialogue structuré sur le financement](#) » dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.







# Principaux partenaires et donateurs de l'UNESCO

## 2

### Table des matières

1. Gouvernements	2-2
1.1. Aperçu	2-2
1.2. Comment travaillons-nous avec les donateurs publics ?	2-3
1.3. Partenaires publics infranationaux	2-6
2. Système des Nations Unies	2-6
2.1. Aperçu	2-6
2.2. Principaux mécanismes de financement du système des Nations Unies pour l'UNESCO	2-7
2.3. Comment travaillons-nous avec les partenaires de financement du système des Nations Unies ?	2-9
2.3.1. Coopération bilatérale avec des organismes des Nations Unies	2-9
2.3.2. Participation à la programmation conjointe des Nations Unies	2-10
2.4. Conseils stratégiques pour mobiliser des ressources à l'échelle du système des Nations Unies	2-12
3. L'Union européenne	2-13
3.1. Aperçu	2-13
3.2. Comment travaillons-nous avec l'Union européenne ?	2-13
4. Banques multilatérales de développement et autres partenaires intergouvernementaux	2-14
4.1. Aperçu	2-14
4.2. Comment travaillons-nous avec les banques multilatérales de développement ?	2-15
4.2.1. Dialogue politique et recherche	2-15
4.2.2. Coopération à l'élaboration d'un projet	2-16
4.2.3. Coopération à la mise en œuvre d'un projet	2-16
5. Secteur privé	2-17
5.1. Aperçu	2-17
5.2. Comment travaillons-nous avec le secteur privé ?	2-18

# Chapitre 2.

## Principaux partenaires et donateurs de l'UNESCO

Pour réaliser ses programmes et ses priorités et en maximiser l'impact dans toutes les régions du monde, l'UNESCO s'appuie sur un large éventail de partenaires financiers, dont les apports sont financiers, humains et en nature (locaux, équipements, savoir-faire).

Les principales catégories de partenaires financiers de l'UNESCO sont les gouvernements, les autres agences, fonds et programmes du système des Nations Unies, l'Union européenne (UE), les banques multilatérales de développement et d'autres organisations multilatérales, le secteur privé, dont les petites et moyennes entreprises, les entreprises nationales et internationales, les fondations philanthropiques et institutionnelles, les institutions financières et les particuliers.

### 1. Gouvernements

#### 1.1. Aperçu

La plus grande partie des contributions volontaires que reçoit l'UNESCO provient de donateurs publics bilatéraux, qui fournissent en moyenne environ 65 à 70 % du soutien global aux domaines de programme prioritaires, aux projets individuels et aux instituts spécialisés de l'Organisation. La coopération avec ces donateurs publics bilatéraux devrait rester la base du soutien extrabudgétaire de l'UNESCO pour les activités programmatiques menées dans toutes les régions du monde, et particulièrement en Afrique.

La majeure partie des financements publics que l'Organisation reçoit provient de donateurs dits « traditionnels », notamment les membres du **Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE**. L'UNESCO bénéficie actuellement du soutien des pays suivants : Allemagne, Australie, Belgique, Canada, Espagne, France, Italie, Japon, Pays-Bas, pays nordiques (Finlande, Norvège et Suède), Portugal, République de Corée, Royaume-Uni et Suisse.

Ces partenaires financiers gèrent l'APD à différents niveaux :

- au niveau central par le biais des **ministères** concernés (ministère des Affaires étrangères ou ministères sectoriels **ou des organismes de coopération pour le développement** ; et/ou
- dans les pays bénéficiaires par le biais des **ambassades** concernées.

Ils mobilisent l'APD au moyen du **mécanisme multilatéral** (p. ex., pour les organismes des Nations Unies ou les institutions financières internationales) et de [l'aide programmable par pays](#).

La sensibilisation des donateurs non membres du CAD et de ceux venant de pays émergents sont d'autres aspects essentiels de la stratégie de l'UNESCO pour diversifier sa base de donateurs. Ce groupe de partenaires financiers inclut des pays très divers, dont des pays à revenu intermédiaire, des pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et les États du Golfe.

<b>Donateurs du CAD de l'OCDE</b>	Allemagne, Australie, Belgique, Canada, Espagne, France, Italie, Japon, Pays-Bas, pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Suède), Portugal, République de Corée, Royaume-Uni et Suisse.
<b>Donateurs hors CAD et donateurs de pays émergents</b>	Angola, Bénin, Brésil, Bulgarie, Chine, Guinée équatoriale, États du Golfe, Indonésie, Irak, Liban, Libye, Malaisie, Mexique, Maroc, Nigéria, Pérou et Pakistan.
<b>Partenaires publics infranationaux</b>	Gouvernements régionaux, états fédéraux, provinces et municipalités.

## 1.2. Comment travaillons-nous avec les donateurs publics ?

### a) **Coopération stratégique fondée sur des accords-cadres ou des accords de partenariat**

L'UNESCO s'efforce dans la mesure du possible de donner à sa coopération avec les gouvernements une assise stratégique pluriannuelle, en intégrant des mécanismes de planification conjointe et d'examen de la coopération dans des accords-cadres ou des accords de partenariat.

Ils peuvent prendre les formes suivantes :

- **Partenariats pluriannuels stratégiques** qui fournissent un appui aux domaines prioritaires du document C/5. Ces accords-cadres prévoient souvent le recours à plusieurs modalités de financement (projets de fonds en dépôt, contributions à des comptes spéciaux multidonateurs, crédits additionnels pour un Programme ordinaire de l'UNESCO).

### Exemples

- « Accords de coopération au titre des programmes » avec des gouvernements de pays nordiques ([Suède](#) et [Norvège](#)) qui fournissent un haut niveau de soutien aux Secteurs de l'éducation, de la communication et de l'information et des sciences exactes et naturelles (SC), souvent par le biais d'un financement légèrement fléché.
- [Accords-cadres pluriannuels](#) avec la Région flamande portant sur le patrimoine et les sciences.
- [Accord-cadre](#) avec l'Arabie saoudite concernant un Programme visant à instaurer une culture de paix et de dialogue.

– **Projets multi-pays à grande échelle.**

★ *Exemples*

- Accord-cadre avec la Chine pour donner un appui à plusieurs pays d'Afrique en matière de formation des enseignants.
- Fonds en dépôt cadres avec la République de Corée pour fournir un soutien aux programmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels en Afrique.

– **Soutien récurrent à des programmes multidonateurs financés grâce à des comptes spéciaux.**

★ *Exemples*

- Soutien au Rapport mondial de suivi sur l'éducation.
- Soutien de pays nordiques au programme de développement des capacités pour l'Éducation pour tous.
- Financement annuel récurrent de l'Italie au Programme mondial pour l'évaluation des ressources en eau.
- Fonds d'urgence pour le patrimoine.

b) **Coopération dans le cadre d'un projet**

L'UNESCO et ses partenaires financiers envisagent parfois une coopération occasionnelle en lien avec un projet ou un programme ponctuel. Ces derniers peuvent être choisis depuis le Siège ou hors Siège. Certains projets ponctuels intègrent également dans leur conception des mécanismes de planification conjointe et d'examen.

★ *Exemples*

- Soutien apporté par l'Italie à un projet de diffusion radiophonique en milieu rural au Soudan.
- Soutien apporté par le Koweït, l'Arabie saoudite et la République de Corée à des projets abordant la crise des réfugiés syriens.

c) **Financement d'un état membre des programmes sur son territoire (auto financement)**

De plus en plus de pays, dont des pays en développement et à revenu intermédiaire, s'adressent à l'UNESCO pour obtenir une assistance technique à des fins de conseil, de conception et/ou de mise en œuvre de leurs politiques et de leurs programmes nationaux dans les domaines de compétence de l'UNESCO **sur leur propre territoire**. L'UNESCO poursuivra ses efforts pour renforcer cette forme de coopération désignée « **financement**



**d'un état membre des programmes sur son territoire (auto financement) ».** Dans de tels cas de figure, l'UNESCO est bien placée pour s'appuyer sur l'expertise, les plateformes de connaissances et les réseaux d'experts déjà en place afin de déployer de nouvelles capacités et de mettre sur pied des canaux de communication et de coopération supplémentaires dans un contexte sous-régional/régional ou mondial.

### ★ Exemples

La financement d'un état membre des programmes sur son territoire s'est révélée efficace dans plusieurs États membres dont l'Angola, le Bahreïn, le Bénin, le Brésil, le Cambodge, le Chili, le Costa Rica, l'Équateur, le Guatemala, l'Indonésie, l'Irak, la Libye, le Mexique, le Nigéria, l'Oman, le Pérou, le Qatar, la Thaïlande et l'Uruguay. Le potentiel de cette modalité et son expansion à d'autres pays doivent encore être approfondis et développés.

### 🗨️ Workspace

Pour des exemples plus concrets et des orientations sur la coopération d'auto financement, veuillez consulter les « [Exemples de bonnes pratiques](#) » dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

#### d) **Le Fonds en dépôt multidonateurs de l'UNESCO**

De nouveaux modèles émergent, et offrent des pistes sur l'évolution de ce type de coopération à l'avenir. Un bon exemple serait le fonds en dépôt multidonateurs de l'UNESCO, actuellement mis à l'essai en Afghanistan pour soutenir la stratégie du gouvernement dans le domaine de la culture. Ce mécanisme innovant pourrait être utilisé pour développer des financements de type « auto financement » afin de créer des partenariats multipartites financés au moyen de ressources nationales, de l'APD et de contributions du secteur privé. Le fonds en dépôt multidonateurs est également bien adapté pour attirer un financement commun en faveur de programmes régionaux ou nationaux, le mécanisme de « comité de pilotage » pouvant favoriser l'appropriation du programme par les bénéficiaires et d'autres partenaires clés. Il s'agit par ailleurs d'un outil que l'UNESCO peut utiliser pour aider les États membres à coordonner les donateurs à l'échelle du pays dans des domaines où l'Organisation possède un net avantage comparatif. Le fonds en dépôt multidonateurs est expliqué plus en détail au chapitre 7 : « Instruments et modalités de gestion des fonds mobilisés ».

#### e) **Coopération Sud-Sud**

Des pays à revenu intermédiaire ont sollicité l'assistance de l'UNESCO pour partager leur expérience en matière de développement avec d'autres pays confrontés à des enjeux similaires au niveau régional et/ou sous-régional, notamment pour encourager **la coopération Sud-**

## Système des Nations Unies

**Sud**<sup>1</sup>. De bons exemples seraient le soutien de pays à revenu intermédiaire à l'Académie mondiale des sciences pour l'avancement de la science dans les pays en développement et le programme de coopération entre la Malaisie et l'UNESCO en matière de coopération Sud-Sud. La récente évaluation externe de ce programme a mis en évidence la mesure dans laquelle il contribuait à la mise en réseau et au partage de connaissances entre pays à revenu intermédiaire, au renforcement de la recherche sur la collaboration Sud-Sud, à la création d'approches ascendantes et aux ODD.

Voir également la [page consacrée à l'UNESCO du Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud](#).

### 1.3. Partenaires publics infranationaux

Dans de nombreux pays, qu'ils soient membres ou non du CAD de l'OCDE, des entités infranationales ont décentralisé les responsabilités et les budgets relatifs aux domaines de compétence de l'UNESCO. C'est le cas d'États fédéraux, d'administrations locales et de municipalités. L'UNESCO poursuivra et étendra sa coopération avec des gouvernements régionaux comme les gouvernements de la Région flamande, de la Catalogne et du Pays basque, ainsi qu'avec des États fédéraux (Brésil, Mexique et Inde) et des municipalités.

## 2. Système des Nations Unies

### 2.1. Aperçu

Le financement d'activités opérationnelles par le système des Nations Unies couvre un éventail de sources composé de 34 entités<sup>2</sup>, qu'il s'agisse de fonds verticaux multilatéraux<sup>3</sup> ou de mécanismes de fonds communs interorganisations développés sur les dix dernières années pour les actions de développement et l'aide humanitaire/l'appui à la transition.

- 1 La coopération Sud-Sud implique au moins deux pays en développement et se révèle un moyen de promouvoir un développement efficace grâce à l'enseignement, au partage des bonnes pratiques et à l'échange de technologies entre ces pays (définition du PNUD).
- 2 Liste des fonds et des programmes [du système des Nations Unies](#) : PNUD (dont Fonds d'équipement des Nations Unies et Programme des Volontaires des Nations Unies), ONU Femmes, Fonds des Nations Unies pour la population, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Programme alimentaire mondial, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (dont Centre du commerce international), Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), ONU-Habitat, Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient, Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), plus UNESCO. Institutions spécialisées : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Association internationale pour l'évaluation éducative, Organisation de l'aviation civile internationale, Organisation internationale du Travail (OIT), Organisation mondiale pour les migrations, Union internationale des télécommunications, Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, Union postale universelle, Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, Organisation mondiale de la Santé, Organisation météorologique mondiale, Organisation mondiale du tourisme. Commissions régionales : Commission économique pour l'Afrique, Commission économique pour l'Europe, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale. Départements du secrétariat : Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), Département des affaires économiques et sociales, Centre des Nations Unies pour la lutte contre le terrorisme. Autres entités : Fonds international de développement agricole, Haut-Commissariat aux droits de l'Homme.
- 3 Sources de financement verticales multilatérales gérées par des organismes des Nations Unies ou d'autres partenaires qui se sont dotés de mécanismes innovants pertinents pour le mandat de l'UNESCO en matière d'instruments de financement en faveur de l'action climatique, et qui servent de mécanismes financiers pour la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques : Fonds pour l'adaptation, Fonds vert pour le climat (FVC) et Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM).

Les fonds communs interorganisations, qui incluent les fonds en dépôt multidonateurs, les Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » et les programmes conjoints, sont devenus une importante source de financement pour les entités des Nations Unies, dont l'UNESCO. De même, ils représentent un mécanisme permettant une collaboration efficace avec divers partenaires des Nations Unies en vue de la réalisation de cibles programmatiques partagées.

## 2.2. Principaux mécanismes de financement du système des Nations Unies pour l'UNESCO

La plus grande part de financement que l'UNESCO reçoit d'organismes des Nations Unies provient du PNUD, de l'UNOPS, de l'UNICEF, d'ONUSIDA et du PNUE. Leur soutien aux programmes de l'UNESCO est axé sur les actions catalytiques, le renforcement des capacités et les activités de plaidoyer, y compris les efforts de mobilisation de ressources supplémentaires pour déployer les interventions à plus grande échelle.

- **Les mécanismes de financement communs interorganisations, tels que les fonds en dépôt multidonateurs** et les programmes conjoints sont des outils puissants pour apporter des réponses aux problématiques de développement, aux crises et aux enjeux environnementaux de transition. Ils s'inscrivent dans la tendance plus large du financement thématique. Ils sont devenus ces dernières années une importante source de financement pour l'UNESCO. Le recours accru à ces instruments de financement est une conséquence directe de la réorientation du programme relatif à l'efficacité de l'aide au développement. Cela reflète l'accent mis désormais sur les partenariats multipartites dotés de financements communs innovants. Une grande variété de partenaires des Nations Unies et hors Nations Unies peuvent ainsi collaborer efficacement à la réalisation d'objectifs partagés.
- **De nouveaux mécanismes internationaux de financement en faveur de l'action climatique** sont apparus ces dernières années. C'est le cas du Fonds pour l'adaptation ou du FVC, qui représentent de nouvelles sources de financement potentielles pour l'Organisation. L'UNESCO est accréditée par le Fonds d'adaptation, le FVC (la demande est en cours) et le FEM en tant qu'agence de mise en œuvre par le biais des organismes des Nations Unies chargées du FEM.



## Les Fonds pour le climat

### Le Fonds pour l'environnement mondial

Le FEM est à ce jour le principal bailleur de fonds public pour des projets visant à améliorer l'environnement à l'échelle mondiale. Il a été constitué en octobre 1991 sous la forme d'un programme pilote de la Banque mondiale doté d'une enveloppe de 1 milliard de dollars, avec pour objet d'accompagner la protection de l'environnement mondial et de promouvoir le développement durable.

Le FEM s'intéresse aux grands domaines suivants : biodiversité, changements climatiques (mitigation et adaptation), substances chimiques, eaux internationales, dégradation des terres et gestion durable des forêts/projet REDD+ et appauvrissement de la couche d'ozone. Il met également l'accent sur plusieurs problématiques et programmes transversaux : résultats et enseignement, Fonds pour la planète et partenariats public-privé, renforcement des capacités, programme de microfinancements et programme d'appui aux pays.

Si elle n'est pas encore un organisme du FEM, l'UNESCO peut néanmoins se positionner en tant que partenaire de mise en œuvre d'organismes du FEM, comme le PNUD ou le Fonds lui-même. Veuillez consulter « [Opportunities with GEF and SDC](#) » pour obtenir des conseils sur l'accès aux financements du FEM.

### Le Fonds pour l'adaptation

Le Fonds pour l'adaptation a été mis sur pied pour financer des projets et des programmes concrets d'adaptation aux changements climatiques dans les pays en développement. Il se concentre sur la protection de l'environnement, et notamment sur l'influence des changements climatiques sur l'agriculture et le développement communautaire.

Il est en outre supervisé et géré par le Conseil du Fonds pour l'adaptation, composé de 16 membres et de 16 suppléants, et se réunissant régulièrement tout au long de l'année. Ce fonds n'a pas de lieu d'affectation donné. Le FEM, domicilié au siège de la Banque mondiale à Washington, D. C., fournit des services de secrétariat intérimaires au Conseil du Fonds pour l'adaptation. La Banque mondiale prête des services fiduciaires à ce même Conseil. Le Fonds pour l'adaptation est unique dans sa modalité de décaissement puisqu'il promeut l'accès direct aux financements pour les pays en développement par le biais d'entités de mise en œuvre nationales accréditées.

L'engagement de l'UNESCO auprès du Fonds pour l'adaptation remonte à 2012 et l'accréditation de l'Organisation a été renouvelée en 2016 pour quatre ans.

### **Le Fonds vert pour le climat**

Le FVC a été créé lors de la Conférence des Parties de Cancún fin 2010. Il a pour mission de promouvoir un changement de modèle vers des modalités de développement à faibles émissions de carbone et résilientes aux changements climatiques. À cette fin, il fournit un appui aux pays en développement en vue de limiter ou de réduire leurs émissions de gaz à effets de serre. Il les soutient également dans leur adaptation aux effets des changements climatiques. Ainsi, il tient compte des besoins de ces pays en développement particulièrement vulnérables aux répercussions négatives des changements climatiques.

Les ressources du Fonds sont allouées à parts égales aux projets de mitigation et d'adaptation. Par ailleurs, le FVC vise à fournir 50 % de la somme allouée aux projets d'adaptation en faveur des pays particulièrement vulnérables (pays les moins avancés, petits États insulaires en développement et États africains).

À ce jour, l'UNESCO n'est pas accréditée par le FVC. Les possibilités de partenariat possibles à court terme avec ce dernier sont au nombre de quatre :

- soutien à la préparation de plusieurs autorités nationales désignées ;
- soutien à la préparation du Plan national d'adaptation de plusieurs entités accréditées ou entités nationales accréditées ;
- partenariat avec des entités nationales accréditées pour la mise en œuvre de leurs projets ;
- partenariat avec des entités accréditées en vue de la réalisation de leurs projets.

## **2.3. Comment travaillons-nous avec les partenaires de financement du système des Nations Unies ?**

### **2.3.1. Coopération bilatérale avec des organismes des Nations Unies**

#### **a) Accords de collaboration stratégique mondiale**

L'UNESCO a signé des mémorandums d'accord/accords de collaboration stratégique avec plusieurs entités des Nations Unies. Ces documents servent de cadre à ses alliances stratégiques avec ses partenaires du système des Nations Unies et définissent ses domaines d'intérêt commun et son périmètre de coopération. Tous les accords souscrits entre l'UNESCO et les entités des Nations Unies peuvent être consultés sur [le site Internet de l'Organisation](#). Ceux-ci ne donnent pas lieu nécessairement à un transfert de fonds.

#### **b) Accords de financement**

Si l'UNESCO doit recevoir des ressources d'un autre organisme des Nations Unies pour la mise en œuvre de ses activités programmatiques, des accords spécifiques précisant les modalités de financement et programmatiques/administratives doivent être conclus.

Le mécanisme le plus courant est l'accord de transfert entre organismes des Nations Unies, qui facilite le transfert de contributions d'un organisme des Nations Unies à un autre au titre d'activités de programmes.

### 2.3.2. Participation à la programmation conjointe des Nations Unies

- **Modalités de coopération entre organismes des Nations Unies**

La planification conjointe, la programmation et la mobilisation des ressources sont les modalités existantes de collaboration entre organismes des Nations Unies. Les [politiques et les notes d'orientation](#) élaborées par le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) définissent les différents aspects de la collaboration selon ces modalités.

Le GNUD, qui fédère 32 entités du système des Nations Unies actrices du développement, a publié plusieurs notes d'orientation stratégique afin de faciliter les activités programmatiques des différents organismes et les approches de financement conjoint<sup>4</sup>.

#### **Workspace**

Tous les mémorandums d'accord signés portant sur des financements conjoints peuvent être consultés à la rubrique « [Partenariats avec les Nations Unies](#) » dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

- **Programme conjoint**

Un programme conjoint<sup>5</sup> est une modalité de collaboration prévue dans le contexte de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies » du Plan-cadre de coopération, ou du programme unique ou d'autres cadres de programmation commune par pays. Celle-ci peut également être choisie par des pays qui n'ont recours à aucun de ces cadres et pour soutenir la collaboration régionale ou mondiale des entités des Nations Unies. Un programme conjoint (auquel participent au moins deux pays ou régions) peut être établi au niveau national, régional ou mondial.

Financements reçus au titre d'un programme conjoint peuvent :

- être autonomes, c'est-à-dire financés directement par des organismes des Nations Unies ou par des donateurs de l'UNESCO, et non par le biais d'un fonds en dépôt multidonateurs/des Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies » ou d'autres mécanismes de gestion canalisée du financement<sup>6</sup> ;
- provenir d'un fonds en dépôt multidonateurs, y compris les Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies », ou un fonds mondial ;
- être cofinancés par des gouvernements.

- **Fonds en dépôt multidonateurs**

4 <https://undg.org/home/guidance-policies/>

5 Un programme conjoint est un ensemble d'activités figurant dans un plan de travail conjoint et un cadre budgétaire commun associé, auquel participent au moins deux organismes des Nations Unies, et des partenaires gouvernementaux à l'échelle nationale ou infranationale. Un tel programme prévoit d'obtenir des résultats conformes aux priorités nationales décrites dans le programme unique du Plan-cadre de coopération ou un instrument de programmation ou un cadre de développement équivalent. Bien qu'il s'agisse d'une modalité réservée exclusivement à des organismes des Nations Unies, un programme conjoint peut toutefois compter parmi ses partenaires de mise en œuvre, en fonction des règles des organismes participants, des gouvernements, des organisations de la société civile et des acteurs du secteur privé.

6 Plusieurs présentations précisent les modalités de gestion des ressources des programmes conjoints. Les principaux éléments peuvent être consultés à cette adresse : <http://manual-part1.hq.int.unesco.org/EN/Chap5/Pages/Item5.5.aspx>.

Les fonds en dépôt multidonateurs<sup>7</sup> gérés par l'ONU sont un important mécanisme de financement destiné à mobiliser et à tirer parti des ressources avec efficacité et de façon coordonnée en vue d'appuyer les efforts de développement de l'ensemble du système des Nations Unies. Ils sont de plus en plus saisis, preuve d'une réelle recherche d'efficacité de l'aide, ainsi que des succès des programmes conjoints et de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies ». Les organismes des Nations Unies participants ont recours à une large gamme de financements communs, de fonds en dépôt multidonateurs et d'accords bilatéraux pour faire grandir leur poids au sein de ces accords de partenariat.

Lorsqu'ils sont amenés à gérer un fonds en dépôt multidonateurs administré par une entité des Nations Unies, ils nomment habituellement un agent d'administration qui signe à cette fin des accords standards du GNUD, à savoir un accord d'administration type lorsque les interlocuteurs sont des donateurs et un mémorandum d'accord avec des organismes participants.



### Un fonds en dépôt multidonateurs est un mécanisme de financement qui :

- reçoit des contributions de plus d'un donateur ;
- détient ces fonds en dépôt ;
- alloue des fonds par le biais d'une structure de gouvernance reconnue ; et
- verse des fonds par l'intermédiaire d'un agent administratif/gestionnaire de fonds à différents bénéficiaires au sein du système des Nations Unies.

#### • Fonds du programme « Unité d'action des Nations Unies »

La création d'un fonds de cohésion « Unité d'action des Nations Unies » ou d'un fonds des Nations Unies au niveau du pays est un vecteur habituellement employé par les équipes de pays des Nations Unies pour soutenir la mise en œuvre de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies ». Ce fonds de développement conjoint mutualise les ressources dans un fonds commun pour une efficacité maximale en vue de soutenir les priorités stratégiques du pays définies par le programme « Unité d'action des Nations Unies ». L'approche de ce dernier préconise des engagements non affectés pluriannuels en faveur du fonds pour encore accélérer la cohésion, l'efficacité et la mise en œuvre. La prévisibilité s'en trouve ainsi accrue et les décisions de financement concernant ce programme stratégique répondent à des priorités et des stratégies de développement national.

Ce type de fonds mutualise les contributions des donateurs pour qu'elles soient allouées par les équipes de pays des Nations Unies, sous la direction du comité régional. Ces ressources financières doivent venir compléter les financements de base apportés par les organismes, les fonds et les programmes des Nations Unies. En décembre 2016, 21 fonds de ce type avaient été créés et étaient administrés par le bureau du PNUD chargé des questions liées aux fonds en dépôt multidonateurs. Ils respectaient en outre les critères du GNUD.

<sup>7</sup> Pour en savoir plus, voir également la note d'orientation du GNUD sur l'instauration, la gestion et la clôture de fonds en dépôt multidonateurs à l'adresse : <https://unsdg.un.org/resources/undg-guidance-establishing-managing-and-closing-multi-donor-trust-funds>. Voir encore les présentations de BSP.

## 2.4. Conseils stratégiques pour mobiliser des ressources à l'échelle du système des Nations Unies

Un principe général sous-tend la mobilisation des ressources au sein du système des Nations Unies : les priorités de programmation (nationales, régionales, mondiales ou thématiques) sont au cœur du mécanisme de financement, de l'intérêt porté, à travers un soutien, à un programme individuel d'un organisme de ce système et/ou d'une initiative de programme conjoint avec l'UNESCO. Participer aux processus de planification conjointe dès leur tout début se révèle donc crucial pour repérer les principaux enjeux de développement nationaux qui correspondent au mandat de l'UNESCO et mettre en évidence de possibles domaines d'intervention pour l'Organisation.

- Une participation régulière et continue au processus de planification conjointe des Nations Unies est essentielle dans un contexte de développement normal. Au niveau des pays, prendre entièrement part aux équipes de pays des Nations Unies pour préparer les analyses communes de pays et le Plan-cadre de coopération constitue la première étape stratégique dans l'élaboration des futurs programmes de pays et des projets soutenus par des organismes des Nations Unies, auxquels l'UNESCO a la possibilité d'apporter sa contribution.
- Pour les activités humanitaires et de transition, les principaux outils de planification sont le processus d'appel global interinstitutions de l'OCHA, le mécanisme commun interinstitutions de planification, de coordination et de mobilisation des ressources pour les interventions en cas de crise humanitaire, ainsi que l'appréciation des besoins, la planification du travail et/ou les documents d'appels pour les situations de transition. Ces outils servent d'appui à la programmation de l'UNESCO axée sur les crises et les transitions, et facilitent l'accès de l'Organisation aux financements. C'est la raison pour laquelle l'UNESCO doit prendre part tôt et entièrement à ces processus : ils amènent le système des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG), les gouvernements hôtes et les organismes internationaux à évaluer ensemble les besoins et à formuler une stratégie commune d'intervention humanitaire.

Une mobilisation des ressources efficace de la part d'autres organismes des Nations Unies dépend de relations solides fondées sur la confiance et les résultats.

Collaborer avec d'autres organismes du système des Nations Unies, dont notamment les fonds et programmes, suppose de se renseigner sur les priorités nationales visées dans les descriptifs de programme de pays et/ou dans leurs stratégies à moyen terme couvrant des objectifs mondiaux et régionaux. Ces entités s'attendent en effet à ce que l'UNESCO :

- comprenne leurs priorités et mette sur pied un partenariat programmatique de manière à les aider à atteindre leurs objectifs dans le pays ;
- donne de la crédibilité aux projets grâce à ses relations uniques avec les gouvernements nationaux, qui lui apportent sa valeur ajoutée.



## 3. L'Union européenne

### 3.1. Aperçu

L'UE est un partenaire majeur de l'UNESCO et du système des Nations Unies dans son ensemble. La contribution financière de l'UE en faveur de ce dernier a atteint un montant record en 2017, de 3,6 milliards d'euros. La hausse des dernières années s'explique en grande partie par la crise majeure de réfugié aux portes de l'UE. Celle-ci met en œuvre des actions par le biais des Nations Unies reconnaissant une expertise spécifique, une capacité unique, des privilèges et un accès pour l'assistance et l'aide humanitaire.

L'UE est très attachée au multilatéralisme et contribue à la formation du programme stratégique de l'ONU, auquel elle fournit un appui. Plus encore, les deux institutions partagent des valeurs et des principes communs. La coopération entre l'UNESCO et l'UE progresse.

La Commission européenne à Bruxelles est structurée en services appelés [Directions générales \(DG\)](#), lesquelles sont individuellement compétentes dans un domaine précis. Les DG suivantes de la Commission européenne figurent parmi les principales interlocutrices de l'UNESCO : la DG Coopération internationale et développement - DEVCO, la DG Voisinage et négociations de l'élargissement - NEAR, la DG Éducation, jeunesse, sport et culture - EAC, la DG Protection civile et opérations d'aide humanitaire européennes - ECHO, et la DG Recherche et innovation - R&I.

De plus, l'UNESCO coopère également avec les Délégations de l'UE au niveau national (soit plus de [140 délégations et bureaux](#)), le [Parlement européen](#) et le [Service européen pour l'action extérieure](#), qui fait office de service diplomatique de l'UE.

### 3.2. Comment travaillons-nous avec l'Union européenne ?

- La collaboration entre l'UNESCO et l'UE<sup>8</sup> a été officiellement instaurée en 1964 par un échange de courriers. Elle est soumise aux dispositions de l'accord de partenariat du cadre financier (FFPA) applicable à compter du 1er janvier 2019 et anciennement dénommé Accord-cadre financier et administratif ([FAFA](#)) signé entre la Commission et les Nations Unies le 29 avril 2003 et modifié par l'addendum 1 signé le 26 février 2014.
- Le 8 octobre 2012, l'UNESCO et l'UE ont signé un [mémoire d'accord](#) (partenariat stratégique) afin de renforcer le partenariat existant, c'est-à-dire d'améliorer le dialogue et le partage de connaissances, de promouvoir des bonnes pratiques et de créer les synergies nécessaires.
- L'UNESCO (Siège et bureaux hors Siège) peut négocier directement avec la Commission européenne à Bruxelles ou les Délégations de l'UE au niveau national (modalité appelée « **gestion indirecte** »). Elle peut aussi dans certains cas demander des financements de l'UE dans le cadre d'**appels à propositions**. BSP et le bureau de liaison de l'UNESCO de Bruxelles doivent être consultés suffisamment à l'avance pour être en mesure de fournir conseils et orientations.

Exemples de projets négociés directement (gestion indirecte) :

8 Le Traité de Lisbonne est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2009 et la Communauté européenne est ainsi devenue l'Union européenne.

**Banques multilatérales de développement et autres partenaires intergouvernementaux**

- « Espèces contre travail » : promouvoir l'accès aux moyens de subsistance pour les jeunes des zones urbaines au Yémen (9 780 000 euros).
- Mise en œuvre par l'UNESCO du Programme pour les compétences et l'enseignement technique du Malawi – STEP (9 000 000 euros).
- Autonomisation des jeunes : éducation aux médias et à l'information pour prévenir la haine et l'extrémisme violent en Jordanie (1 000 000 euros).

Après l'adoption du règlement financier de l'UE de 2013, l'UE a demandé aux bénéficiaires de fonds européens, dont les Nations Unies, de se soumettre à un exercice d'évaluation (appelé « évaluation des piliers »). L'évaluation des piliers de l'UNESCO a été réalisée pour les volets contrôle interne, comptabilité, audit externe, règles et procédures relatives aux subventions, à la passation de marchés et à la subdélégation. Cette évaluation a été jugée favorable et conforme. Ce prérequis doit désormais être rempli en vue de la mise en œuvre de fonds de l'UE en gestion indirecte.

En 2018, **un nouveau règlement financier de l'UE** a été adopté et un nouveau **modèle de convention de contribution** a été élaboré (et est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019). Le premier prévoit plusieurs modalités pour prendre davantage en compte les procédures des partenaires, d'où une simplification au niveau contractuel. Quant à la convention de contribution, il s'agit d'un modèle exclusif de la Commission qui sera utilisé avec tous les partenaires de mise en œuvre. Le règlement financier de 2018 a introduit la possibilité d'utiliser le même modèle pour les entités qui ont fait l'objet d'une évaluation des piliers indépendamment du mode de gestion et de la nature de l'action. À noter toutefois que d'autres conventions peuvent s'appliquer à des programmes spécifiques, à savoir dans le cadre d'une collaboration avec la DG ECHO et du programme Horizon 2020.

Si les évaluations des piliers antérieures restent valables, une révision du mandat est prévue, avec des piliers relatifs à la divulgation de bénéficiaires, à la protection des données et à l'exclusion du financement. Cette méthodologie renouvelée devrait probablement être appliquée courant 2020.

**Workspace**

Pour en savoir plus sur les instruments et le financement de l'UE, consultez la rubrique « [Coopération avec l'UE](#) » dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

## 4. Banques multilatérales de développement et autres partenaires intergouvernementaux

### 4.1. Aperçu

Les banques multilatérales de développement sont des banques régionales et internationales axées sur le développement. Les principaux partenaires de l'UNESCO sont [la Banque mondiale](#), la Banque asiatique de développement, [la Banque africaine de développement](#), [la Banque islamique de développement](#), ainsi que d'autres partenaires multilatéraux de

développement comme le Fonds de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) pour le développement international et le Partenariat mondial pour l'éducation.

Les banques multilatérales de développement jouent un rôle majeur dans la définition du programme de développement international, qu'elles influencent par ailleurs. La Banque mondiale et les grandes banques de développement régionales figurent parmi les principales sources uniques de financement du développement dans les domaines où l'UNESCO jouit d'un mandat et d'une expertise. Les financements accordés par les banques multilatérales de développement sont conditionnés à l'obtention d'effets directs stratégiques spécifiques, dont les ODD et des cadres et initiatives politiques. Il s'agit notamment des documents de stratégie de réduction de la pauvreté, le Partenariat mondial pour l'éducation, la gestion axée sur les résultats de développement et l'harmonisation des pratiques des donateurs.



### Le Partenariat mondial pour l'éducation

[Le Partenariat mondial pour l'éducation \(GPE\)](#) est un fonds en dépôt multidonateurs de la Banque mondiale qui rassemble plus de 60 gouvernements de pays en développement et plus de 20 donateurs (organisations internationales, société civile, organisations d'enseignants, secteur privé et fondations philanthropiques) avec pour objet l'amélioration de l'apprentissage et de l'équité grâce au renforcement des systèmes éducatifs. Le rôle du GPE consiste à définir des critères pour la planification et l'élaboration de politiques dans le domaine éducatif et à mobiliser des fonds de sources publiques et privées du monde entier pour en soutenir et en suivre la mise en œuvre.

La rubrique « [Engagement de l'UNESCO auprès du GPE par le biais du programme CapED](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires fournit des conseils sur l'accès de l'UNESCO au financement du GPE.

## 4.2. Comment travaillons-nous avec les banques multilatérales de développement ?

### 4.2.1. Dialogue politique et recherche

Ateliers conjoints et recherche dans des domaines d'intérêt commun.

#### Exemples

Le point « Coopération avec la Commission du bassin du lac Tchad » à la rubrique « [Exemples de bonnes pratiques](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires explique les enseignements tirés de la mobilisation des ressources concernant le programme pour la promotion de la paix dans le bassin du lac Tchad financé par la Banque africaine de développement.

Voir aussi cette vidéo sur le [programme pour la promotion de la paix dans le bassin du lac Tchad](#).

#### 4.2.2. Coopération à l'élaboration d'un projet

L'UNESCO participe à l'élaboration de projets avec des banques multilatérales de développement de plusieurs façons :

- missions conjointes de repérage et de préparation, ateliers conjoints et recherche dans des domaines d'intérêt commun ;
- contact par le *bureau hors Siège* du ministère sectoriel et/ou de l'agence d'exécution nationale et de la banque à la demande de la banque ;
- réponse du *bureau hors Siège/Secteurs de Programme avec la Section de la mobilisation de ressources auprès de partenaires multilatéraux et privés (BSP/MLP)* à l'appel à manifestation d'intérêt de la banque ;
- à la demande de la banque dans le contexte de programmes de coopération établis avec la Banque africaine de développement et le Fonds de l'OPEP pour le développement international (*BSP/MLP avec bureau hors Siège/Secteurs de Programme*) ;
- à la requête d'un État membre, assistance de l'UNESCO à la préparation d'un projet de financement bancaire (*BSP/MLP avec bureau hors Siège/Secteurs de Programme*).

#### Possibles sources de financement pour l'élaboration d'un projet

- Assistance technique au titre d'une avance sur prêt.
- Subvention pour la préparation d'un projet obtenue auprès de la banque elle-même.
- Fonds en dépôt à la disposition de la banque pour la préparation d'un projet par un donateur bilatéral ou un groupe de donateurs.
- L'UNESCO pourra envisager de contribuer à l'élaboration d'un projet sur ses propres fonds.

#### Principaux interlocuteurs de l'UNESCO au niveau du pays

- Banque : chef de projet pays, chargé des ressources sectorielles ou responsable de la mission résidente.
- Autorités nationales : ministère sectoriel, agence d'exécution ou ministère des Finances ou de la Planification.

#### 4.2.3. Coopération à la mise en œuvre d'un projet

##### a) **Accords entre l'UNESCO et un gouvernement/une communauté économique régionale – Assistance technique de l'UNESCO dans le cadre de projets financés par des banques multilatérales de développement**

Concernant des accords de projets conclus avec des gouvernements, les interlocuteurs seront les autorités nationales du pays bénéficiaire, habituellement les ministres sectoriels. Les bureaux hors Siège de l'UNESCO peuvent jouer un rôle décisif à ce titre en ce qu'ils sont en mesure d'influencer les autorités de leur pays hôte lors de l'étape de l'élaboration du projet. Pour participer à la mise en œuvre du projet, l'UNESCO doit négocier un accord direct avec le gouvernement du pays bénéficiaire (contrat à fournisseur unique), ou bien être adjudicataire du contrat à l'issue d'un appel d'offres.

Les principaux interlocuteurs de l'UNESCO au niveau du pays sont l'agence d'exécution nationale, l'unité de mise en œuvre du projet, le ministère sectoriel ou le responsable de la banque au niveau national.

#### b) **Accords directs entre l'UNESCO et une banque**

La plupart des banques multilatérales de développement promeuvent également le développement de biens publics mondiaux ou régionaux (réunions politiques, échange de bonnes pratiques, études régionales, etc.). Il s'agit d'un important point d'appui l'UNESCO, qui peut ainsi signer des accords directs dans le cadre de la coopération avec les banques multilatérales de développement. Ces exercices sont souvent financés à partir des fonds en dépôt par des gouvernements donateurs d'aide bilatérale et sont administrés par les banques.

L'UNESCO a mis en place des modèles standards visant à formaliser les accords avec les banques multilatérales de développement pour recevoir des subventions directes.

#### **Possibles sources de financement pour la mise en œuvre d'un projet**

- Fonds issus d'emprunts
- Fonds issus de subventions

Les banques multilatérales de développement administrent par ailleurs de grands fonds en dépôt multidonateurs tels que le Fonds africain pour l'eau (Banque africaine de développement) et le GPE.

## **5. Secteur privé**

### **5.1. Aperçu**

Plus qu'une possibilité, collaborer avec le secteur privé pour développer des partenariats inscrits dans la durée est désormais une nécessité pour l'UNESCO. Le secteur privé joue actuellement un rôle essentiel en faveur du développement durable.

Pour réaliser son mandat, l'UNESCO bénéficie du concours de tous types de structures : petites et moyennes entreprises, sociétés nationales, internationales et multinationales, fondations philanthropiques et institutionnelles, et organisations professionnelles.

Le niveau de financement extrabudgétaire provenant du secteur privé et de fondations a nettement progressé ces dernières années. Le travail de l'UNESCO peut bénéficier d'une telle collaboration tant sur le plan quantitatif que qualitatif, pour une durabilité accrue et des impacts plus importants. En effet, outre des ressources financières, le secteur privé apporte des compétences clés comme un savoir-faire technologique, des processus commerciaux efficaces, une vaste portée, des réseaux et une capacité unique à innover.

La base de partenaires du secteur privé et des fondations de l'Organisation s'est nettement diversifiée, pour inclure de nouvelles parties prenantes issues des États du Golfe et de pays à revenu intermédiaire comme le Brésil, la Chine, l'Afrique du Sud et la Russie.



## Principaux partenaires de l'UNESCO issus du secteur privé

**Entreprises :** Airtel Gabon (Gabon), Ericsson (Suède), HNA Group (Chine), Microsoft (États-Unis), Nike (États-Unis), Kush Productions (Royaume-Uni), Talkmate (Chine), Tang West Market Group (Chine), TV Globo (Brésil), Seabourn (États-Unis), Phosagro (Russie).

**Fondations philanthropiques et institutionnelles :** China World Peace Foundation, Siemens Foundation, Education Above All Foundation, L'Oréal Corporate Foundation (France), Misk Foundation (Arabie saoudite), William and Flora Hewlett Foundation (États-Unis), Ford Foundation (États-Unis), Elion Foundation (Chine), Dubai Cares (Émirats arabes unis), King Salman Centre (Arabie saoudite), Auxilium Foundation, Sabrina Ho Initiative, Macau, CJ Cultural Foundation, Open Society Institute, Chanel Foundation, Qatar Foundation.

Dans le contexte du système des Nations Unies, un consensus émerge, selon lequel il est important d'opérer la distinction entre le « secteur des entreprises », qui recouvre les entités à but lucratif, et le « secteur privé », qui recouvre les entités à but non lucratif telles que les fondations.

L'UNESCO s'apprête également à entamer de nouvelles collaborations à l'échelle du système des Nations Unies afin d'adopter une approche de partenariat globale et de revoir le rôle du Global Compact des Nations Unies et ses relations avec les équipes de pays des Nations Unies. Le but est de renforcer son engagement auprès de ses partenaires (entrepreneurs, secteur privé, institutions financières, etc.) pour soutenir plus efficacement les priorités nationales relatives aux ODD. Rapport du Secrétaire général sur l'examen quadriennal complet 2017.

## 5.2. Comment travaillons-nous avec le secteur privé ?

S'appuyant sur l'expérience, le Global Compact des Nations Unies a mis en évidence six modèles différents de partenariats qui représentent les configurations les plus courantes<sup>9</sup> :

**1. Les partenariats mondiaux de mise en œuvre** se concentrent sur les effets directs à cet égard. Ils établissent des plateformes composées de nombreux représentants de tous les secteurs concernés. La création de ces cadres d'action permet de répondre aux enjeux mondiaux et favorise une mise en œuvre à l'échelle locale.

**2. Les partenariats locaux de mise en œuvre** exécutent des projets humanitaires ou de développement dans des zones ou des régions données. Ils s'accompagnent souvent de changements de comportements prometteurs au sein des groupes cibles locaux.

**3. Les initiatives de responsabilité sociale** s'intéressent à l'évolution du comportement des entreprises, en cherchant par exemple à diriger leurs contributions vers une cause de développement spécifique ou à promouvoir l'autoréglementation d'un secteur donné.

**4. Les campagnes de plaidoyer** encouragent des changements de comportements de groupes cibles pour faire face aux difficultés liées au développement. Il peut s'agir de

<sup>9</sup> Global Compact des Nations Unies, *UN Business Partnerships. A Handbook*. Pour en savoir plus, voir : <https://www.unglobalcompact.org/library/361>.

sensibiliser les individus à certaines problématiques ou de les inciter à prendre part à la recherche de solutions.

**5. Les partenariats de mobilisation des ressources** s'emploient exclusivement à faire appel aux services d'entreprises pour la fourniture de ressources ou la mobilisation de ressources externes afin d'aider les organismes des Nations Unies à mieux remplir leurs mandats.

**6. Les partenariats d'innovation** s'attachent aux effets directs. Ils ont recours à l'expertise de partenaires commerciaux pour développer et mettre en œuvre des produits et des services innovants qui peuvent, par exemple, améliorer les processus de travail des organismes des Nations Unies.



### Partenariat de l'UNESCO avec TV Globo

Dans de nombreux cas, un partenariat donné peut associer deux ou plus des modèles préalablement décrits. Un bon exemple serait le partenariat de l'UNESCO avec TV Globo dans le cadre du programme « Criança Esperança ». TV Globo, premier réseau de diffusion brésilien et numéro quatre mondial, a créé ce programme en 1986. TV Globo couvre près de 90 % des 5 564 communes brésiliennes. Grâce à son programme « Criança Esperança », TV Globo donne une grande visibilité à la mission de l'UNESCO et permet à l'Organisation de défendre largement les thèmes de son mandat.

Cette campagne de collecte de fonds et de mobilisation sociale multidonateurs, qui existe depuis 32 ans, a pour ambition de transformer l'avenir des enfants et des jeunes vulnérables, et de réduire la pauvreté. Chaque année, une vaste campagne mobilise les Brésiliens, qui font un don pour soutenir des projets sociaux mis en œuvre par des ONG dans cinq régions du pays. Bénéficiant de l'écho du programme « Criança Esperança », le bureau de l'UNESCO de Brasilia peut soutenir d'importants projets à l'échelle du pays et œuvrer à différentes priorités, dont la protection sociale, l'inclusion sociale, la prévention du VIH/sida, l'éducation inclusive, l'autonomisation et la participation des jeunes, la lutte contre le racisme et la discrimination. En 2017, le Programme a levé près de 5 millions de dollars US, financé 85 projets sociaux dans cinq régions du Brésil et bénéficié à plus 50 000 filles, garçons, jeunes femmes et jeunes hommes.

Voir une vidéo sur [la collaboration de UNESCO avec TV Globo](#).

#### Pour en savoir plus sur la coopération avec le secteur privé, voir les liens suivants :

- [Orientations sur la coopération entre les Nations Unies et le monde des affaires](#)
- [Global Compact des Nations Unies](#)
- Des ressources sur les partenariats entre les Nations Unies et les entreprises, dont des exemples, des outils et des orientations relatives à la création et à la pérennisation de ce type de partenariats, peuvent être consultées à cette adresse : <https://www.unglobalcompact.org/library>







# Rôles et responsabilités en matière de mobilisation des ressources

## Table des matières

1. Rôles et responsabilités	3-2
1.1. Définition de l'écart de financement dans le budget biennal (2 ans)	3-3
1.2. Stratégie biennale de mobilisation des ressources (2 ans)	3-3
1.3. Plans pour la mobilisation des ressources et cibles afférentes (4 ans)	3-4
1.4. Communication des messages clés et des progrès vers les résultats	3-5
1.5. Sensibilisation des donateurs et des partenaires	3-7
1.6. Conception du programme	3-8
1.7. Formalisation de la coopération avec les donateurs	3-8
1.8. Gestion des relations avec les donateurs	3-10
1.9. Suivi de l'efficacité de la mobilisation des ressources	3-11
1.10. Politique, procédures et processus de mobilisation des ressources	3-12
1.11. Transparence de la gestion des connaissances et renforcement des capacités	3-13

# Chapitre 3.

## Rôles et responsabilités en matière de mobilisation des ressources

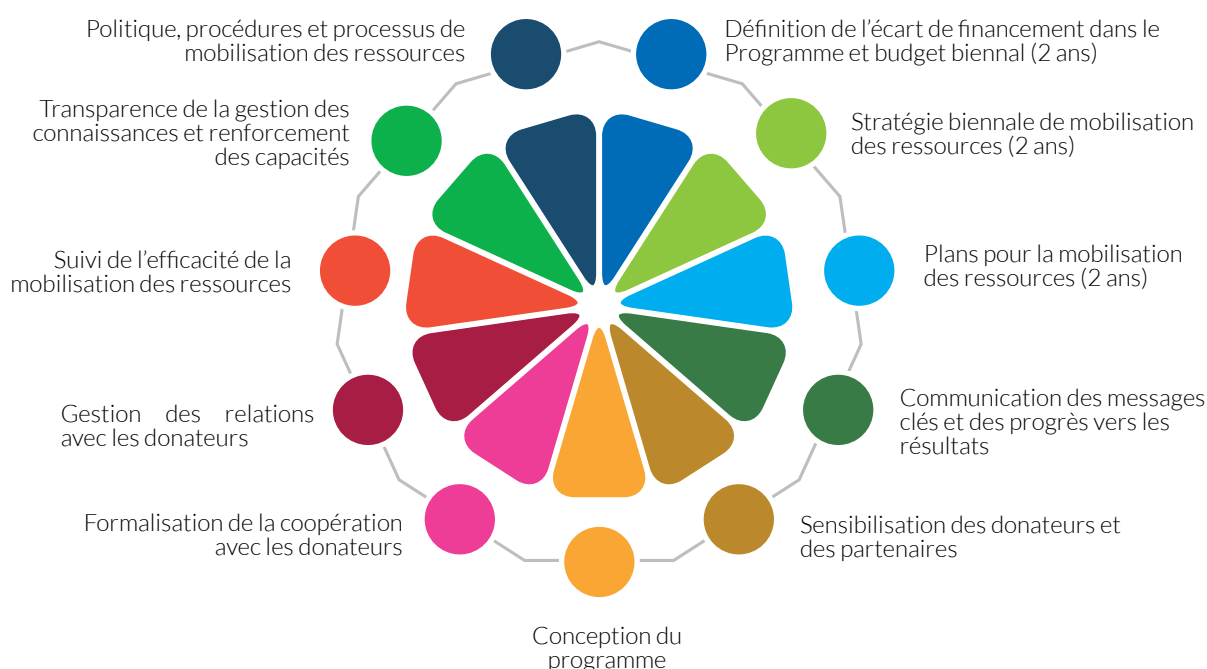
### 1. Rôles et responsabilités

La mobilisation des ressources relève de la responsabilité conjointe de BSP, des Secteurs de Programme, des bureaux hors Siège et des instituts de catégorie 1.

- La **Direction générale** pilote les activités globales de mobilisation des ressources. Elle en définit les priorités et promeut les efforts de sensibilisation au plus haut niveau.
- BSP est le centre de coordination institutionnel pour les partenaires publics et privés de l'UNESCO, notamment des interlocuteurs clés de la société civile. Il garantit la gestion des partenaires publics et privés existants afin de les adapter aux circonstances et de promouvoir des alliances stratégiques à long terme. BSP recherche en outre activement de nouveaux donateurs et partenaires pour diversifier et accroître la base des donateurs de l'UNESCO. Il fournit un appui et des orientations aux Secteurs de Programme, aux bureaux hors Siège et aux instituts de catégorie 1 de l'UNESCO en matière de collaboration avec des partenaires et de mobilisation des ressources. Il est le point focal pour l'élaboration des stratégies de partenariats de mobilisation des ressources. Il contribue également à la création d'un environnement plus propice à la mobilisation des ressources, en veillant au renforcement des capacités et des ressources de connaissances des parties prenantes internes et externes, à la tenue de dialogues structurés sur le financement et d'autres consultations des donateurs, ainsi qu'à la promotion de l'amélioration des systèmes et des processus afin de susciter une collaboration plus efficace avec les partenaires.
- Les **Secteurs de Programme, instituts de catégorie 1 et bureaux hors Siège** doivent rendre compte de la mobilisation des ressources ; il s'agit des principaux acteurs de la conception et de la mise en œuvre de projets et de programmes en étroite consultation avec les donateurs. Ils doivent aussi communiquer sur les progrès vers l'obtention de résultats.
- **Les bureaux hors Siège** jouent un rôle de premier plan dans la mobilisation des ressources auprès de sources de financement décentralisées multilatérales comme les banques de développement multilatérales, les fonds et programmes des Nations Unies, la Commission européenne et les sources de financement privées et gouvernementales décentralisées, dont les mécanismes de l'auto financement.

Le schéma suivant donne un aperçu des rôles et des responsabilités lors des différentes phases de la mobilisation des ressources.

**FIGURE 3.1** Rôles et responsabilités en matière de mobilisation des ressources



### 1.1. Définition de l'écart de financement dans le budget biennal (2 ans)

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
Coordonne la préparation du C/5, dans lequel l'écart de financement est défini au niveau du résultat escompté du C/5.	Définissent et consolident l'écart de financement en fonction du résultat escompté du C/5 au niveau du Grand programme.	Évaluent l'écart de financement par résultat escompté aux niveaux national, sous-régional et régional (et alimentent ainsi l'évaluation au niveau du Grand programme).	Préparent un document de Programme et budget (qui comprend l'écart de financement) en vue de son approbation par les organes directeurs.
	Repèrent les besoins en contributions en nature et en ressources humaines.		

### 1.2. Stratégie biennale de mobilisation des ressources (2 ans)

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
Élabore le projet de stratégie biennale de mobilisation des ressources de l'UNESCO en consultation avec les parties prenantes de l'UNESCO.	Fournissent à BSP des retours d'information, des conseils et des apports concernant le projet de stratégie, à partir des enseignements tirés, des bonnes pratiques et des difficultés rencontrées.		

### 1.3. Plans pour la mobilisation des ressources et cibles afférentes (4 ans)

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
<p>Coordonne la préparation des plans de mobilisation des ressources produits par les Secteurs de Programme et les bureaux hors Siège.</p> <p>Communique les ressources disponibles comme les profils des donateurs, la cartographie des donateurs et des exemples de bonnes pratiques sur Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.</p> <p>Fournit des retours d'information sur tous les plans de mobilisation de ressources afin de repérer de possibles synergies, d'éviter les doublons et assurer la coordination vis-à-vis des donateurs.</p> <p>Fournit des conseils sur les possibilités de financement, les approches concernant certains donateurs et les grands partenariats stratégiques.</p> <p>Télécharge les plans de mobilisation de ressources sur un site intranet spécifique.</p>	<p>Élaborent des lignes directrices relatives à la mobilisation des ressources en consultation avec BSP et les bureaux hors Siège, et les partagent avec tous les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1 de l'UNESCO.</p> <p>Fournissent des retours d'information au sujet des plans de mobilisation des ressources des bureaux hors Siège et des instituts de catégorie 1.</p> <p>Partagent des informations avec les bureaux hors Siège de l'UNESCO au sujet de collectes de fonds et/ou d'initiatives programmatiques planifiées.</p>	<p>Développent les plans de mobilisation des ressources au niveau national, sous-régional ou régional et veillent à leur mise en œuvre<sup>i), ii)</sup>.</p>	<p>Contribuent au plan de mobilisation des ressources des Secteurs de Programme et préparent les plans de mobilisation des ressources des instituts de catégorie 1.</p>

i) Un modèle de plan de mobilisation des ressources d'un bureau hors Siège peut être consulté dans la rubrique « Modèles » du Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

ii) Tous les bureaux hors Siège garantissent que les plans de mobilisation des ressources sont conformes à la stratégie biennale globale de mobilisation des ressources de l'UNESCO, aux priorités et aux orientations de mobilisation des ressources sectorielles et à la stratégie par pays de l'UNESCO. Le bureau hors Siège national élabore quant à lui un plan de mobilisation des ressources national ou un volet national s'inscrivant dans un plan de mobilisation des ressources régional ou sous-régional plus large, et veille à sa mise en œuvre. Le bureau du groupe sectoriel élabore un plan de mobilisation des ressources multipays/sous-régional (p. ex., sous-région du Pacifique, sous-région des Caraïbes) et veille à sa mise en œuvre. Les bureaux régionaux multisectoriels en Afrique, eux, sont chargés de créer le plan de mobilisation des ressources avec un volet sous-régional et national, en collaboration avec les bureaux et les antennes sous leur supervision, et d'en assurer la mise en œuvre. Les bureaux régionaux par secteur (éducation, sciences exactes et naturelles, culture) s'occupent d'élaborer et d'assurer le suivi du plan de mobilisation des ressources sectoriel régional en étroite consultation avec d'autres bureaux de pays de l'UNESCO dans la région, et en étroite concertation avec le Bureau exécutif du Secteur auxquels ils sont rattachés.

## 1.4. Communication des messages clés et des progrès vers les résultats

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
<p>Coordonne la création de déclarations claires relatives aux capacités et à l'expérience pertinente de l'UNESCO dans des domaines clés, en vue de leur utilisation par des spécialistes de programme dans la préparation de propositions de projets.</p> <p>Fournit un appui aux Secteurs de Programme et aux bureaux de pays pour la réalisation de présentations cohérentes pour les donateurs (notamment concernant les contributions de l'UNESCO aux ODD).</p>	<p>Préparent les messages clés, les notes d'orientation et les supports de plaidoyer ; les partagent avec les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1.</p> <p>Repèrent les canaux de communication au niveau mondial.</p> <p>Émettent des déclarations claires relatives aux capacités dans des domaines clés, en vue de leur utilisation par des spécialistes de programme au cours de la préparation de propositions de projets.</p>	<p>Personnalisent les messages clés en fonction du contexte national/régional.</p> <p>Envoyent des documents sur les expériences concluantes ou les exemples de bonnes pratiques en y joignant des photographies et tout support de plaidoyer au point focal pour la communication de chaque Secteur de Programme.</p> <p>Repèrent les canaux de communication aux niveaux régional et national.</p> <p>Précisent la position de l'UNESCO vis-à-vis des donateurs et des partenaires aux niveaux régional, sous-régional et/ou national.</p> <p>Précisent la position de l'UNESCO dans le Plan-cadre de coopération par le biais de la « la stratégie par pays de l'UNESCO ».</p>	<p>Contribuent aux messages clés et supports de plaidoyer ; créent des supports spécifiques pour les instituts de catégorie 1.</p> <p>Repèrent les canaux de communication aux niveaux mondial, régional et national.</p> <p>Précisent la position de l'UNESCO vis-à-vis des donateurs et des partenaires aux niveaux mondial, régional, sous-régional et/ou national.</p>

**Rôles et responsabilités**

Collabore avec la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information à l'amélioration du Portail de la transparence de l'UNESCO.

Conçoit et met à jour les directives en matière de communication d'informations en consultation avec les Secteurs de Programme, bureaux hors Siège et instituts de catégorie 1, afin de satisfaire les attentes des donateurs concernant les rapports axés sur les résultats.

Crée des espaces de visibilité pour promouvoir des partenariats de haut niveau (bulletins d'informations en ligne, manifestations parallèles, cérémonie de signature avec la haute direction).

Planifient et budgétisent la communication et l'évaluation lors de la conception du projet.

Préparent et mettent en œuvre les plans de communication du projet.

Impliquent largement les donateurs existants dans l'évaluation et utilisent cette dernière comme une plateforme de sensibilisation de donateurs potentiels.



## 1.5. Sensibilisation des donateurs et des partenaires

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
<p>Organise les dialogues structurés sur le financement et les Forums des partenaires à l'échelle mondiale.</p> <p>Coordonne toutes les campagnes de sensibilisation des donateurs ayant lieu au Siège et les consultations avec tous les donateurs avec lesquels l'UNESCO a mis en place un cadre ou un accord de partenariat.</p> <p>Supervise les efforts de sensibilisation et de mobilisation des ressources des bureaux de l'UNESCO à Genève et à New York pour les partenaires potentiels basés respectivement en Suisse et aux États-Unis ; supervise les efforts de sensibilisation et de mobilisation des ressources du bureau de Bruxelles pour l'Union européenne.</p> <p>Coordonne les actions de sensibilisation adressées aux partenaires du secteur privé et le diligence raisonnable de ces derniers.</p> <p>Collabore avec la Division des relations extérieures sur les partenariats stratégiques pour l'Afrique et avec la Division pour l'égalité des genres sur les collectes de fonds en la matière.</p> <p>Soutient et conseille les Secteurs de Programme et les bureaux hors Siège dans leurs efforts de coopération avec les donateurs, en fournissant des conseils et des informations sur les priorités et les modalités des donateurs.</p> <p>Orienté les donateurs potentiels pour équilibrer les priorités du programme de l'UNESCO.</p> <p>Informe les parties prenantes de l'UNESCO concernées de l'intérêt des donateurs potentiels, des opportunités et des réunions avec les donateurs.</p>	<p>Organisent les dialogues structurés sur le financement et les Forums des partenaires après consultation de BSP.</p> <p>Préparent et assurent des présentations sur mesure destinées aux donateurs lors des dialogues structurés sur le financement, ou lors d'autres consultations des donateurs bilatérales ou collectives en concertation avec BSP.</p> <p>Demandent à BSP d'effectuer un diligence raisonnable concernant les partenaires du secteur privé avant de négocier un accord<sup>i)</sup>.</p>	<p>Organisent des dialogues structurés sur le financement décentralisés portant sur des programmes/sujets présentant un intérêt national/régional en concertation avec BSP et les Secteurs de Programme.</p> <p>Préparent et assurent des présentations sur mesure destinées aux donateurs lors des dialogues structurés sur le financement, ou lors d'autres consultations des donateurs bilatérales ou collectives en concertation avec BSP.</p> <p>Demandent à BSP d'effectuer un diligence raisonnable concernant les partenaires du secteur privé avant de négocier un accord.</p> <p>Collaborent activement avec les donateurs décentralisés pour mettre en évidence les priorités partagées et les possibles points d'entrée pour la coopération, en consultation avec BSP et les Secteurs de Programme.</p>	<p>Coordonnent les consultations avec le Conseil de direction et d'autres partenaires concernant les besoins de financement.</p> <p>Demandent à BSP d'effectuer un diligence raisonnable concernant les partenaires du secteur privé avant de négocier un accord.</p>
<p>i) Les renseignements concernant la procédure de diligence raisonnable, notamment du secteur privé, sont disponibles sur UNESTEAMS.</p>			

## 1.6. Conception du programme

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
<p>Crée et met à jour les outils de conception de projet (liste de vérification pour l'évaluation, document de projet et note conceptuelle type incluant les orientations en matière de gestion axée sur les résultats), en tenant compte des bonnes pratiques en vigueur au sein du système des Nations Unies et des exigences des donateurs de pays émergents.</p>	<p>Fournissent des retours d'information et d'autres contributions concernant les mises à jour proposées des outils et des modèles.</p>		
<p>Encouragent la collaboration intersectorielle et la mise en réseau entre Secteurs de Programme, bureaux hors Siège et instituts de catégorie 1 concernant la conception de projets et la mobilisation des ressources.</p>	<p>Une fois établi l'intérêt préliminaire des donateurs potentiels, rédigent des notes conceptuelles sur mesure.</p>		
	<p>En consultation avec les principales parties prenantes (bénéficiaires, partenaires et donateurs), rédigent les documents de projet provisoires en se référant à la liste de vérification pour l'évaluation.</p>		
	<p>Émettent des retours d'information et des conseils à l'intention des bureaux hors Siège à propos des notes conceptuelles et des documents de projet sur la base, entre autres, de la liste de vérification pour l'évaluation ; veillent à ce qu'ils respectent les modèles standard.</p>		

## 1.7. Formalisation de la coopération avec les donateurs

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
-----	-----------------------	--------------------	-----------

<p>Négocie les accords de financement ou appuie les négociations des Secteurs de Programme et des bureaux hors Siège relatives aux accords de financement.</p> <p>Révisé les accords de financement et, si nécessaire, demande conseil à l'Office des normes internationales et des affaires juridiques (LA) ainsi qu'à d'autres services concernant les clauses non conformes.</p> <p>Signe les accords de financement ou habilite les Secteurs de Programme, les instituts de catégorie 1 et les bureaux hors Siège à le faire.</p> <p>Régularise avec les donateurs les éventuelles différences par rapport à l'accord initial (par le biais d'amendements).</p>	<p>Après confirmation de l'intérêt concret des donateurs, lancent en temps voulu le processus de validation interne des documents de projet et du budget avec la participation des Secteurs de Programme ainsi que du Bureau de la gestion financière, le cas échéant, et soumettent l'accord à BSP.</p> <p>Apportent des connaissances essentielles à l'appui des négociations avec les donateurs.</p> <p>Font approuver les accords de financement (non standard) par BSP avant leur signature.</p>	<p>Négocient les aspects importants et formels des accords avec des représentants des donateurs et l'appui de BSP pour les accords non standard.</p> <p>Négocient l'approbation de l'accord relatif à l'aval des bénéficiaires (plan d'opérations) avec l'appui de BSP si nécessaire. Demandent conseil au LA en cas de différence avec les modèles standard, avec copie à BSP. Vérifient la réception de l'approbation formelle par le ou les pays bénéficiaire(s) avant le début de la mise en œuvre des projets.</p>	<p>Après confirmation de l'intérêt concret des donateurs, lancent en temps voulu le processus de validation interne en leur sein.</p> <p>Collaborent avec le bureau hors Siège concerné de l'UNESCO en vue d'obtenir l'approbation formelle du ou des gouvernement(s) bénéficiaire(s).</p>
---	---	---	--

## 1.8. Gestion des relations avec les donateurs

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
<p>Établit et entretient les relations institutionnelles entre l'UNESCO et les représentants des donateurs par les canaux appropriés, ainsi que par le biais de l'organisation et du suivi de réunions d'examen périodiques et de consultations ad hoc avec les donateurs.</p> <p>Plaide auprès des donateurs les mérites d'une coopération stratégique pluriannuelle.</p> <p>Conçoit et met à jour les modèles de rapports et les listes de vérification.</p>	<p>Contribuent au maintien de relations efficaces avec les donateurs dans des domaines programmatiques spécifiques (p. ex., en rapport avec des programmes financés par des comptes spéciaux multidonateurs).</p>	<p>Collaborent étroitement avec des représentants décentralisés des donateurs concernant la coopération extrabudgétaire, mais également au sein de groupes sectoriels thématiques nationaux ou régionaux ou de mécanismes de coordination (p. ex., groupes d'éducation locaux).</p>	<p>Entretiennent des relations efficaces avec les donateurs contribuant aux programmes des instituts de catégorie 1.</p>
	<p>Représentent l'UNESCO (avec BSP) dans les réunions d'examen des programmes/projets avec les donateurs ainsi que dans d'autres mécanismes de planification et d'examen tels que les comités de pilotage à l'échelon approprié.</p>		
	<p><b>Le responsable</b></p> <p>entretient un dialogue permanent avec le point focal du donateur, implique le donateur dans toutes les étapes majeures du projet et facilite l'interaction entre le donateur et d'autres parties prenantes clés du projet, y compris par le biais de visites de terrain ;</p> <p>veille à ce que les calendriers d'activités soumis à l'approbation des donateurs soient réalistes ;</p> <p>veille à ce que les risques et les plans d'action de mitigation correspondantes soient clairement formulés dans le document de projet et suivis pendant la phase de mise en œuvre ;</p> <p>s'assure que la mise en œuvre du projet est conforme aux clauses de l'accord signé, notamment concernant l'obtention des produits convenus et la réalisation des effets directs visés sans dépassement de l'enveloppe budgétaire et des délais de remise des rapports convenus ;</p> <p>communique au moment opportun avec BSP et le donateur s'il convient de s'écarter du plan convenu ;</p> <p>garantit la visibilité du partenariat et de ses résultats.</p>		

## 1.9. Suivi de l'efficacité de la mobilisation des ressources<sup>1</sup>

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
<p>Suit la mesure dans laquelle les efforts de mobilisation des ressources en cours comblent l'écart de financement.</p> <p>Suit le montant cumulé des accords signés.</p> <p>Enregistre les activités de sensibilisation des donateurs dans le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM).</p> <p>Rend des comptes à la direction générale et aux organes directeurs la mobilisation des ressources.</p> <p>Évalue la stratégie biennale de mobilisation des ressources.</p>	<p>Comparent le statut de la sensibilisation des donateurs par rapport au plan de mobilisation des ressources et consignent les activités de sensibilisation des donateurs dans le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM).</p> <p>Enregistrent les accords signés dans les systèmes informatiques de base de l'UNESCO et suivent les ressources effectivement mobilisées par résultat escompté, y compris les ressources financières et les contributions en nature.</p> <p>Évaluent des plans spécifiques de mobilisation des ressources par rapport aux cibles.</p>		

<sup>1</sup> Le suivi du comblement de l'écart de financement par résultat escompté du C/5 consistera à comparer ce déficit à l'écart de financement du C/5 approuvé. L'estimation du financement prévisionnel et le suivi de l'efficacité de la mobilisation des ressources se fonderont sur le montant total cumulé des accords, quelle qu'en soit la durée, signés pendant une période de deux ans ou pendant la période (quatre ans minimum) pour laquelle les objectifs de mobilisation des ressources les plus spécifiques au contexte sont fixés.

### 1.10. Politique, procédures et processus de mobilisation des ressources

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
<p>Coordonne l'amélioration continue des cadres et de documents d'orientation de l'UNESCO afin d'assurer la durabilité, la transparence des processus de diligence raisonnable, la gestion et la budgétisation axées sur les résultats, la gestion des risques, et le rapport financier favorable aux donateurs, en étroite consultation avec les Grands programmes, les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1.</p> <p>Coordonne le Comité d'examen des projets à haut risque.</p> <p>S'efforce de simplifier et de rationaliser les procédures et les processus de mobilisation des ressources.</p> <p>Suit la mobilisation des ressources et rend des comptes à la direction générale et aux organes directeurs.</p>	S. O		

## 1.11. Transparence de la gestion des connaissances et renforcement des capacités

BSP	Secteurs de Programme	Bureaux hors Siège	Instituts
<p>Renforce le rôle de pôle de connaissances sur les possibilités de financement, les bonnes pratiques et les documents d'orientation de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.</p> <p>Avec la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information et la Division des relations extérieures, collabore au renforcement des données et des systèmes informatiques afin de soutenir la mobilisation des ressources, y compris grâce à un Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM).</p> <p>À l'appui des négociations avec les donateurs potentiels, élabore des documents faciles à utiliser sur les modalités et les types d'accords.</p> <p>Assure le renforcement des capacités en matière de mobilisation des ressources par le biais de la formation, de l'accompagnement et de la conception de supports pédagogiques en coopération avec les bureaux/Secteurs/instituts concernés.</p>			





# Planification de l'établissement de partenariats

## 4

### Table des matières

La planification, une approche par étapes	4-2
1re étape : Analyse SWOT	4-2
1. Comprendre le contexte de la mobilisation des ressources	4-2
2. Repérer les possibilités de création de programmes à grande échelle (pluridisciplinaires)	4-3
2e étape : Reconnaître et privilégier les créneaux de l'UNESCO	4-4
3e étape : Analyser les besoins en ressources et définir les cibles de la mobilisation des ressources	4-5
1. Ressources requises pour atteindre les objectifs du C/5	4-5
2. Signification du terme « écart de financement »	4-6
3. Volume de ressources à mobiliser à moyen terme	4-7
4. Bonne connaissance des projets et des propositions en cours de négociation avec les donateurs	4-9
4e étape : Recenser les donateurs ciblés par domaine de spécialité	4-9
1. Antécédents (éventuels) de coopération avec l'UNESCO	4-10
2. Aptitude à fournir des ressources et nature des ressources qu'il est techniquement possible de fournir	4-10
3. Motivations – Pourquoi souhaitent-ils devenir partenaires de l'UNESCO ?	4-10
5e étape : Définir la valeur ajoutée de l'UNESCO dans chacun de ses créneaux	4-11
6e étape : Choisir le type de collaboration souhaitée avec chaque donateur	4-12
1. Formes de collaborations spécifiques au secteur privé	4-13
7e étape : Tenir compte de la communication dans la planification de la mobilisation des ressources	4-14

# Chapitre 4.

## Planification de l'établissement de partenariats

### La planification, une approche par étapes

Afin de transposer concrètement les objectifs de mobilisation des ressources, la stratégie de mobilisation des ressources globale doit être accompagnée de [plans de mobilisation des ressources ciblés et assortis de délais](#) au niveau du Grand programme concerné, ainsi qu'aux niveaux régional, sous-régional et national. Ces plans doivent être adaptés aux problématiques et aux opportunités émergentes sur le terrain. Dans l'idéal, les plans de mobilisation des ressources doivent être revus tous les quatre ans, parallèlement au Programme de l'UNESCO, et actualisés tous les deux ans en fonction du C/5, mais il faudrait les suivre en permanence.

### 1<sup>re</sup> étape : Analyse SWOT

#### 1. Comprendre le contexte de la mobilisation des ressources



La première étape consiste à préparer une analyse SWOT, à savoir définir les points forts, les points faibles, les opportunités offertes et les risques entraînés par les efforts de mobilisation des ressources de l'UNESCO. L'analyse SWOT peut être effectuée au niveau sectoriel, pour un programme spécifique, ou bien aux échelons régional, sous-régional ou national. Afin de renforcer l'appropriation et la compréhension de ses conclusions par le personnel concerné, il convient d'en faire un exercice de réflexion collective coordonné par le bureau/la division/l'institut de l'UNESCO responsable.

#### **Workspace**

Un exemple d'analyse SWOT relative à l'environnement de mobilisation des ressources au (niveau spécifique) figure dans la rubrique « [Documents de formation et présentations](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

## 2. Repérer les possibilités de création de programmes à grande échelle (pluridisciplinaires)

Lors de l'analyse des opportunités offertes, il est vivement recommandé aux entités de l'UNESCO de collaborer afin de déterminer si la conception de programmes pluridisciplinaires à grande échelle permet à l'Organisation d'apporter sa contribution à des défis contemporains complexes. Ces programmes mettent au service des États membres de l'UNESCO les connaissances, les capacités et l'expertise pluridisciplinaires propres à l'Organisation. En général, ils font également appel à l'expertise du Siège, des bureaux hors Siège et, le cas échéant, des instituts spécialisés de l'UNESCO.

### Workspace

Des exemples de programmes pluridisciplinaires réussis figurent à la rubrique « [Exemples de bonnes pratiques](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

### Étude de cas : gestion durable des ressources naturelles au service de la promotion de la paix dans le bassin du lac Tchad



Projet de renforcement des capacités de certains États membres de la Commission du bassin du lac Tchad (Cameroun, Niger, Nigéria, République centrafricaine et Tchad) visant à protéger et à gérer de façon durable les ressources hydrologiques, biologiques et culturelles du bassin du lac Tchad.

#### Pourquoi est-ce une bonne pratique ?

- Projet stratégique
- S'appuie sur l'avantage comparatif de l'UNESCO
- Projet régional
- Réponse pluridisciplinaire à des défis complexes
- Grande échelle (6,4 millions de dollars US sur trois ans)

Pour en savoir plus, se reporter à la rubrique « [Exemples de bonnes pratiques](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

Voir également la vidéo « [Making the Sustainable Development Goals work for the Lake Chad Basin](#) ».

## 2<sup>e</sup> étape : Reconnaître et privilégier les créneaux de l'UNESCO

Un domaine de spécialité de l'UNESCO est un contexte avec lequel le programme, l'expertise et le mandat de l'Organisation sont en parfaite adéquation. Cette notion permet à l'Organisation de cibler ses efforts de mobilisation des ressources. Il pourra s'agir d'un domaine dans lequel l'UNESCO détient un avantage comparatif fort par rapport à une stratégie, une politique ou un ensemble de besoins nationaux, sous-régionaux, régionaux ou mondiaux en résonance avec les résultats escomptés du C/5 ou des thèmes transversaux.

L'UNESCO peut également être bien positionnée dans un domaine de spécialité de par sa présence et ses résultats visibles, ou du fait de l'existence de opportunités concrètes d'obtenir un financement. Ainsi, l'Organisation est très bien placée pour aider les États membres de la région des États arabes à mener un programme d'autonomisation des jeunes en raison de ses compétences pluridisciplinaires en matière de jeunesse, de communication et d'information, ainsi que de développement des compétences. Elle peut mettre en avant des résultats solides tels que ceux du programme phare par l'Union européenne [Réseaux de la jeunesse méditerranéenne](#) (NET-MED Youth)<sup>1</sup>. Le personnel local et celui du Siège possèdent une expérience avérée avec des programmes similaires. Afin d'assurer l'efficacité des efforts de mobilisation des ressources, les créneaux doivent être soigneusement hiérarchisés en fonction des besoins du terrain, des opportunités et des capacités de l'UNESCO, notamment dans les pays où elle n'est pas une organisation résidente.

### ★ Exemples

#### Créneaux de l'UNESCO dans les sciences naturelles – région Amérique latine et Caraïbes

Gestion intégrée des ressources en eau par le biais de la famille de l'eau de l'UNESCO dans la région Amérique latine et Caraïbes

Connaissances autochtones dans la région Amérique latine et Caraïbes : une clé pour un développement durable et équitable

Développement durable grâce aux sites de l'UNESCO dans la région Amérique latine et Caraïbes

Au niveau des pays, la planification de la mobilisation des ressources sera également particulièrement axée sur la conception du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (Plan-cadre de coopération) placé sous l'autorité du Coordonnateur résident des Nations Unies.

Le Plan-cadre de coopération est un cadre de programmation stratégique national qui soutient la réponse commune des Nations Unies aux priorités et aux résultats nationaux en matière de développement, d'après les principes de programmation normatifs inspirés par l'Agenda 2030. Les effets directs et produits du Plan-cadre de coopération, ceux des entités

1 [NET-MED Youth – Rencontre avec les super héros méditerranéens d'aujourd'hui](#) (vidéo).



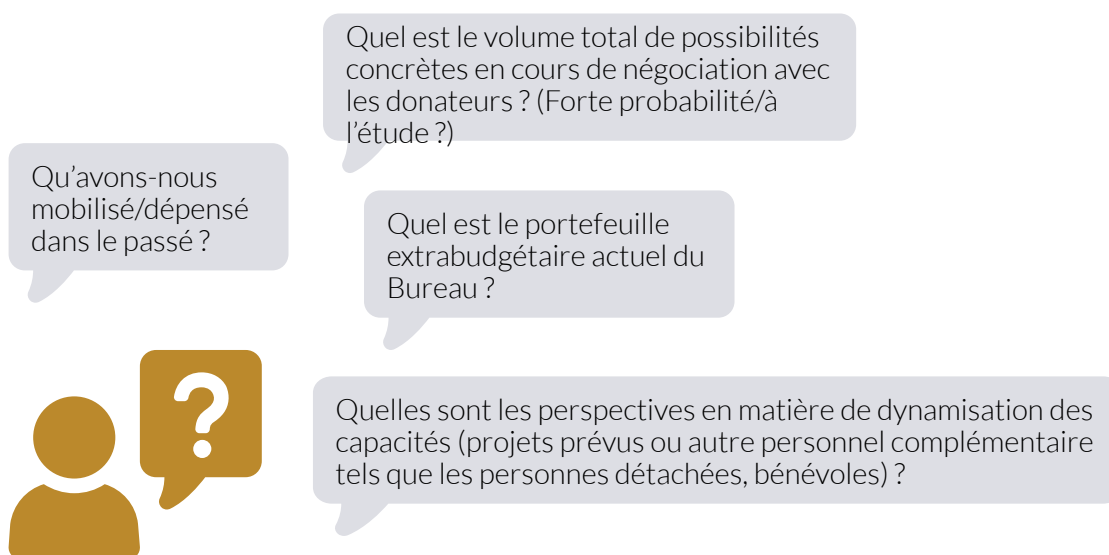
des Nations Unies constituent les niveaux du Cadre de résultats. Le Plan-cadre de coopération et les documents de programmation nationaux communs équivalents apparentés, fondés sur une analyse commune de pays, constituent les effets directs stratégiques collectifs du système des Nations Unies.

## 3<sup>e</sup> étape : Analyser les besoins en ressources et définir les cibles de la mobilisation des ressources

### 1. Ressources requises pour atteindre les objectifs du C/5

Après la définition claire des résultats escomptés du C/5 ou des thèmes pluridisciplinaires pertinents pour un domaine de spécialité donné, il convient d'évaluer le volume de financement nécessaire.

Ce processus nécessite de déterminer **les cibles programmatiques sur deux ans**, la **quantité totale de ressources requises pour les atteindre** (besoins totaux) et l'« **écart de financement** ». Afin d'éviter les projections trop ambitieuses, les cibles programmatiques et l'écart de financement correspondant doivent être définis de façon réaliste, sur la base d'une appréciation préalable rigoureuse des possibilités de financement, des capacités et des tendances passées en matière de mobilisation des ressources et de dépenses.



### MISE EN ŒUVRE D'UN EXAMEN OBJECTIF > PRINCIPALES QUESTIONS

L'appréciation de l'écart de financement s'effectue dans le cadre de l'exercice de planification du travail préliminaire de budgétisation axée sur les résultats, coordonné par BSP. Voir l'exemple ci-après.

## 2. Signification du terme « écart de financement »

On appelle l'écart de financement la différence entre les ressources dont la dépense est prévue sur deux ans pour atteindre les cibles programmatiques du C/5 et les ressources existantes à disposition (Programme ordinaire, ressources extrabudgétaires, contributions en nature, etc.). Le calcul de l'écart de financement commence par l'examen des besoins du pays/des bénéficiaires. Néanmoins, comme l'UNESCO ne peut pas satisfaire seule tous les besoins, qui plus est en deux ans, il convient d'évaluer ce qui suit (liste non exhaustive) afin d'affiner le plan d'action :

- priorités recensées par les pays/bénéficiaires relevant de la responsabilité du bureau/de l'unité ;
- principaux domaines dans lesquels l'UNESCO détient un avantage comparatif ;
- mesures prises par l'UNESCO ou d'autres organismes pour régler les problèmes pendant les deux années en cours ; et
- actions stratégiques à mener par l'UNESCO pour régler les problèmes restants au cours des deux années suivantes.

Après élaboration d'un plan d'action approprié, le bureau/l'unité doit estimer les coûts globaux. L'écart de financement est la différence entre les coûts totaux du plan d'action et les ressources dont l'UNESCO prévoit de disposer pour les deux années à venir.

Afin que cette estimation des besoins de financement soit la plus réaliste possible, il faut la comparer aux possibilités de financement déjà en cours de négociation avec les donateurs, ou aux opportunités confirmées de collecte de fonds restant à explorer avec eux. Dans le second cas, il pourra s'agir d'une stratégie ou d'un besoin national, régional ou mondial présentant un intérêt pour les donateurs. Cela peut également consister en l'existence d'enveloppes de financement ou de programmes financés par des donateurs pertinents eu égard aux besoins estimés.

Par souci de clarté, il convient de noter ce qui suit :

- Si un accord de financement pluriannuel est en cours de négociation avec un donateur, le montant à prendre en compte lors de l'appréciation de l'écart de financement est la somme à dépenser pour atteindre les cibles programmatiques sur une période de deux ans donnée.
- Sont à inclure dans l'écart de financement les allocations fixes annuelles des gouvernements requérant l'approbation de leur parlement chaque année, qu'il n'est pas encore possible de considérer comme des engagements fermes.
- Même si un donateur est certain de signer un accord, si celui-ci n'est pas signé au moment de l'appréciation de l'écart de financement, la portion correspondante du financement doit entrer dans le calcul de l'écart de financement et être exclue des contributions volontaires engagées.
- Les contributions volontaires mises en recouvrement<sup>2</sup> sont à exclure de l'écart de financement. Comme ces montants sont obligatoires, ils doivent figurer dans les contributions volontaires engagées.

2 Liées aux conventions de 1972 pour la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel, et de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel.



L'écart de financement doit tenir compte du financement attendu de toutes les modalités, y compris les fonds en dépôt, les comptes spéciaux et les crédits additionnels.

## ★ Exemples

### Vue d'ensemble du financement disponible et de l'écart de financement pour des résultats escomptés du C/5

Résultat escompté du C/5 (2 ans)	Périmètre géographique	Total des besoins (dollars US) A	Programme ordinaire disponible (dollars US) B	Ressources extra-budgétaires disponibles (dollars US) C	Total disponible (dollars US) D (B+C)	Écart de financement (dollars US) E (A-D)
Réduction des risques de catastrophes	Asie et Pacifique	5 M*	50 K	1,15 M	1,2 M	3,8 M

#### Qu'entend-on par réaliste ?

Renforcement de la préparation des communautés aux tsunamis	Océan indien	1,8 M**	0	0	0	1,8 M
---	--------------	---------	---	---	---	-------

#### Qu'entend-on par réaliste ?

Politique et planification du Secteur de l'éducation	Pakistan	3,5 M***	100 K	200 K	300 K	3,2 M
--	----------	----------	-------	-------	-------	-------

#### Qu'entend-on par réaliste ?

\* Financement potentiel de l'UE et de la Banque asiatique de développement pris en compte.

\*\* Financement passé récurrent de deux organismes d'aide gouvernementale pour ce thème pris en compte.

\*\*\* Négociations finales avec l'Italie sur un nouveau projet (2 millions de dollars US), intérêt potentiel du Ministère du développement international du Royaume-Uni (DFID) et demande récente à la Banque mondiale prises en compte.

## 3. Volume de ressources à mobiliser à moyen terme

Le plan de mobilisation des ressources doit couvrir une période de quatre ans minimum alignée sur la période quadriennale. Ils seront actualisés tous les deux ans en vue de la préparation du C/5 à la suite.

La cible en matière de mobilisation des ressources mondiale, régionale, sous-régionale et nationale est le montant estimé qu'une entité de l'UNESCO prévoit de lever auprès des donateurs et des partenaires pour financer les interventions de développement et les

## Rôles et responsabilités

projets. Elle repose sur l'appréciation du montant total que les donateurs s'engageront à verser pendant une période donnée de quatre ans.

 **Exemples**
**Cibles de mobilisation des ressources par résultat escompté du C/5 – 2018-2021**

Résultat escompté du C/5 ou thème transversal	Cibles de mobilisation des ressources (dollars US) sur 4 ans	Pays/ Sous-région/ Région	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	3 <sup>e</sup> année	4 <sup>e</sup> année	Donateurs potentiels
Secteur des sciences sociales et humaines – Résultat escompté 3 du C/5	2 millions	Tunisie		1,5			UE
Secteur de l'éducation – Résultat escompté 2 du C/5			500 K				France
Secteur de l'éducation – Résultat escompté 2 du C/5	5 millions	Maroc			5 M		Agence de coopération internationale de la République de Corée

La planification de la mobilisation des ressources doit également tenir compte des ressources en nature, p. ex., couverture des coûts, espace de bureaux du projet, personnel détaché, équipement, etc.

 **Exemples**
**Ressources en nature ciblées**

Nature	Valeur estimée en dollars US	Donateur potentiel
Panneaux solaires pour des écoles	2 millions de dollars US	Panasonic
Espace de bureaux et coûts de fonctionnement du projet d'alphabétisation	120 000 dollars US par an	Pays hôte

## 4. Bonne connaissance des projets et des propositions en cours de négociation avec les donateurs

L'estimation de l'écart de financement pour la période de deux ans du C/5 et la définition des cibles de mobilisation pour quatre ans doivent tenir compte des idées/propositions déjà en cours de négociation avec les donateurs potentiels.

On peut ainsi parler de « **opportunités en attente** » (opportunités concrètes ou hautement probables) et de « **opportunités à l'étude** » (discussion provisoire ou exploratoire du financement). Ces deux aspects doivent déterminer le montant total de financement auxquels les donateurs s'engageront par la signature d'accords solides sur une base pluriannuelle.

L'anticipation de la date d'engagement du financement doit tenir compte de la longueur du cycle d'approbation des budgets propre à beaucoup de donateurs. Cette obligation implique que le financement risque de n'être disponible qu'un ou même deux ans après le début des négociations initiales.

Le volume total de projets hautement probables doit être proportionnel à l'écart de financement et à la cible de mobilisation des ressources établie pour chaque résultat escompté du C/5. Si ce n'est pas le cas à un quelconque moment, il conviendra de consentir des efforts supplémentaires pour enrichir la liste des opportunités, afin de s'assurer que les cibles de mobilisation des ressources seront atteintes.

### 4<sup>e</sup> étape : Recenser les donateurs ciblés par domaine de spécialité

La cartographie préliminaire des priorités des donateurs et des mécanismes de financement peut prendre la forme d'une simple recherche sur Internet. Une vue d'ensemble de la coopération de l'UNESCO avec différentes catégories de donateurs, ainsi que les profils et la cartographie de ces derniers préparés par BSP sont disponibles sur Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires. En outre, le site Web de l'OCDE-CAD propose la liste actualisée régulièrement des 15 premiers donateurs par pays bénéficiaire.



#### Sources d'information utiles

- [Workspace consacré aux projets extrabudgétaires UNESTEAMS](#)
- [Site Internet de l'OCDE-CAD – Flux de l'APD](#)
- Documents sur la stratégie par pays, en général sur le site Internet des donateurs
- Analyse commune de pays/Plan-cadre de coopération, plans de développement nationaux
- Plans de développement des organisations régionales et sous-régionales
- Réunions des groupes thématiques de partenaires techniques et financiers au niveau des pays (p. ex., groupe d'éducation local)
- Ministère de la planification nationale
- [Documents de l'OCDE-CAD](#)

**Rôles et responsabilités**

Outre l'appréciation de l'alignement sur les priorités et le ciblage géographique, il est important de comprendre ce qui suit lors de la cartographie des donateurs potentiels.

**1. Antécédents (éventuels) de coopération avec l'UNESCO**

Vérifier auprès de BSP l'existence d'antécédents de coopération ou d'accords de partenariats permanents avec le donateur potentiel susceptibles d'influer sur le périmètre et le ciblage de la coopération.

 **Workspace**

Les profils des donateurs ainsi que les accords-cadres et les accords de partenariat existants sont disponibles dans la section « [Accords-cadres](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

**2. Aptitude à fournir des ressources et nature des ressources qu'il est techniquement possible de fournir**

Certains donateurs potentiels peuvent poser des restrictions spécifiques quant à la nature des ressources qu'ils fournissent. Par exemple, la Banque islamique de développement ne peut aider que les pays membres de l'Organisation de la Conférence islamique et l'Agence turque de coopération internationale et de développement ne peut apporter aux programmes de l'UNESCO qu'un appui parallèle non financier. Certaines sociétés du secteur privé ne pourront peut-être fournir de ressources financières qu'aux entités assurant une exonération fiscale.

**3. Motivations – Pourquoi souhaitent-ils devenir partenaires de l'UNESCO ?**

Afin de convaincre les donateurs potentiels, il est crucial de comprendre pourquoi ils souhaitent devenir partenaires de l'UNESCO. S'agissant du secteur privé, avoir une bonne compréhension des raisons pour lesquelles une entreprise souhaite devenir partenaire de l'UNESCO peut également permettre de déceler des incompatibilités potentielles avec le mandat et les valeurs de l'Organisation. (Pour en savoir plus sur la conformité concernant le secteur privé, se reporter au chapitre 5, « Sensibilisation des donateurs ».)

À l'issue de la recherche documentaire de base, la méthode la plus efficace pour évaluer plus finement la motivation des partenaires potentiels consiste simplement à organiser avec eux une réunion d'échange d'informations sur les priorités nationales/régionales. Lors de la cartographie des donateurs par domaine de spécialité, il est également important de repérer les unités, les bureaux, etc., de l'UNESCO susceptibles de jouer un rôle essentiel dans la conception, la mobilisation des ressources et la mise en œuvre. Voir ci-dessous.

## ★ Exemples

### Cartographie des donateurs par domaine de spécialité en Afrique de l'Est avec les acteurs principaux de l'UNESCO

Créneau	Donateurs ciblés	Acteurs principaux de l'UNESCO <sup>i)</sup>
<b>Autonomisation des jeunes visant à promouvoir la consolidation de la paix</b>		
<b>Région Afrique de l'Est</b>		
Créer une plateforme pour renforcer l'autonomisation des jeunes et l'égalité des genres aux fins de consolidation de la paix – Communauté d'Afrique de l'Est, Initiative des Grands Lacs, Autorité intergouvernementale pour le développement, Centre régional de recherche et de documentation sur les femmes, le genre et la construction de la paix dans la région des Grands Lacs (catégorie 2)	Banque africaine de développement, Banque islamique de développement, UE, Japon	Bureaux de l'UNESCO de Nairobi, Addis-Abeba, Kinshasa, Chaires de l'UNESCO, Section Jeunesse et sport du Secteur des SHS, BSP, le Bureau de liaison avec l'UE de Bruxelles
<b>Pays d'Afrique de l'Est</b>		
Concertation avec les jeunes pour la paix – Éthiopie, Kenya, Ouganda, Somalie et Soudan du Sud	UE, Norvège, Japon, Arabie Saoudite, DFID, Direction suisse du développement et de la coopération	Bureaux de l'UNESCO de Nairobi, Addis-Abeba, Juba, bureau de projet de Kampala, Section Jeunesse et sport du Secteur des SHS, BSP, le Bureau de liaison avec l'UE de Bruxelles
i) Bureaux, unités, instituts, etc., de l'UNESCO possédant un avantage comparatif dans le domaine de spécialité et susceptibles de jouer un rôle essentiel dans la conception, la mobilisation des ressources et la mise en œuvre.		

## 5<sup>e</sup> étape : Définir la valeur ajoutée de l'UNESCO dans chacun de ses créneaux

À partir des informations et des idées issues de l'analyse SWOT, mettre en évidence la valeur ajoutée de l'UNESCO dans chacun des divers créneaux sur lesquels se concentreront les efforts de mobilisation des ressources et communiquer à ce sujet.

Certains aspects de cette valeur ajoutée de l'UNESCO sont génériques, tels que sa réputation et sa marque, son pouvoir de mobilisation, sa présence mondiale, sa neutralité, ou la pratique de la gestion axée sur les résultats. La définition des autres dimensions de sa valeur ajoutée doit dépendre du domaine de spécialité dans lequel l'UNESCO se positionne. Ces dimensions sont notamment les suivantes :

- expertise et expérience pertinente ;
- capacités de l'ensemble de l'Organisation ;
- visibilité dans un domaine spécifique ;

### Rôles et responsabilités

- partenariats avec les parties prenantes pertinentes ;
- accès aux réseaux.



#### N. B. :

Lorsque l'on communique sur la valeur ajoutée de l'UNESCO, il est très important de mentionner les ressources de l'ensemble de l'Organisation et de ne pas se limiter à la valeur ajoutée du bureau ou de l'unité qui élabore la proposition.

Une présentation globale des projets et des programmes, accompagnée d'informations sur les budgets et les donateurs ainsi que, si possible, d'un résumé des résultats obtenus, peut convaincre de la valeur ajoutée de l'UNESCO.



#### Workspace

Un exemple figure dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires, section « [Exemples de bonnes pratiques](#) ».

Si un partenaire de mise en œuvre spécifique est positionné comme une composante de la valeur ajoutée de l'UNESCO, il faudrait le soumettre à un examen pertinent longtemps avant la signature de l'accord de financement avec le donateur afin de protéger la réputation de l'Organisation.

## 6<sup>e</sup> étape : Choisir le type de collaboration souhaitée avec chaque donateur

Une fois comprises les priorités du partenaire potentiel ainsi que les conditions et les restrictions spécifiques susceptibles d'influer sur la possibilité d'un partenariat avec une entité des Nations Unies comme l'UNESCO, il faudrait déterminer la forme de collaboration qui lui sera proposée.

En général, l'UNESCO privilégie les partenariats à long terme dotés d'un mécanisme de planification et de suivi conjoints de la coopération apte à renforcer l'appropriation et la responsabilité mutuelle plutôt que les coopérations ad hoc liées à un projet ou à une activité spécifique. Néanmoins, de nombreux partenaires ont besoin de temps pour acquérir la confiance que requiert un engagement à long terme avec l'UNESCO. Alternativement, il pourra s'avérer préférable de recourir à un projet pilote en guise d'essai de coopération. Dans d'autres cas, l'UNESCO pourra avoir besoin d'une aide très ciblée en lien avec une étude, un événement ou le recrutement de personnel supplémentaire afin de renforcer les capacités d'un bureau ou d'une unité. Le type de ressources auquel l'UNESCO s'efforce d'accéder (p. ex., financement, connaissances, capacités en matière de communication et de sensibilisation) guidera également la réflexion sur la forme de collaboration.

Les principales formes de collaboration peuvent se résumer comme suit :

- partenariat à long terme (partage des objectifs, des ressources et des risques) ;
- coopération amont pour la conception du projet/les études de faisabilité ;

- coopération dans le cadre d'un programme/projet ;
- partenariats de ressources humaines (prêts, personnel détaché, administrateurs auxiliaires, stagiaires) ;
- échanges de connaissances (participation à un conseil consultatif, partage de données, communauté de pratique, groupe de travail ou groupe de sensibilisation) ;
- organisation conjointe ou parrainage d'événements ;
- consolidation d'un réseau ou participation à un réseau ;
- sollicitation de contributions individuelles dans le cadre d'une campagne de collecte de fonds élargie (en ligne).

Ces modalités peuvent être mobilisées grâce à des contributions financières ou en nature, ou bien un mélange des deux.

## 1. Formes de collaboration spécifiques au secteur privé

Les divers types de relations que noue le secteur privé, notamment celui des entreprises, avec des acteurs sociétaux tels que les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les ONG, les groupes communautaires et les organisations culturelles relèvent des modèles suivants.

- Philanthropie : dons financiers sans engagement.
- Marketing des causes sociales : alignement d'une marque sur une cause afin d'augmenter son chiffre d'affaires et ses bénéfices.
- Responsabilité sociale des entreprises (RSE) : prise en compte de l'impact sociale, économique et environnementale de l'entreprise.
- Core business : approche commerciale intégrée dans laquelle l'augmentation des effets directs sociaux équivaut à l'augmentation de la rentabilité et de la durabilité de l'entreprise.

La nature de la collaboration de l'UNESCO avec le secteur privé dans le cadre des modèles ci-dessus pourra présenter l'une des caractéristiques suivantes ou en combiner plusieurs :

- Partenariat stratégique : relation à long terme bénéfique pour les deux parties, partage des risques, des responsabilités, des ressources, des compétences et des bénéfices.
- Influence : ouverture par l'UNESCO d'un dialogue avec les entreprises à propos de leurs impacts sociales, économiques et environnementales.
- Parrainage : commercialisation de la marque UNESCO en rapport avec une question sectorielle donnée.
- Collecte de fonds : appel aux dons au profit de programmes, projets et actions de développement spécifiques.

### Workspace

Des exemples de différentes formes de collaboration entre l'UNESCO et le secteur privé illustrant les formes évoquées ci-dessus figurent dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires, section « [Exemples de bonnes pratiques](#) ».



## Rôles et responsabilités

Pour en savoir plus sur les méthodes de formalisation de la coopération selon les modalités ci-dessus, voir le chapitre 8, « Négociation d'un accord de financement avec un donateur ».

## 7<sup>e</sup> étape : Tenir compte de la communication dans la planification de la mobilisation des ressources

Lors de l'exploration de nouveaux points d'entrée pour la collaboration, la communication joue un rôle essentiel dans le positionnement de l'UNESCO vis-à-vis de ses principaux partenaires. La communication doit faire partie intégrante du plan de mobilisation des ressources.

Ses principales composantes dans ce contexte sont les suivantes :

- cartographie des opportunités futures afin de renforcer la visibilité de l'Organisation et de collaborer avec des parties prenantes potentielles ;
- adaptation des messages clés de l'Organisation au public cible à l'échelle régionale ou nationale et pour chaque résultat escompté du C/5 ;
- hiérarchisation des canaux ou des méthodes de communication des messages clés destinés aux publics cibles.

### Exemples

#### Créneaux de l'UNESCO dans les Sciences naturelles – région Amérique latine et Caraïbes

Créneau	Opportunités futures de renforcement de la visibilité de l'Organisation et de collaboration avec des parties prenantes potentielles
Réforme des programmes scolaires afin d'améliorer l'adéquation du secteur de l'éducation à des emplois décents	Organisation d'un événement conjoint avec l'OIT (juin 2018)
Réhabilitation du patrimoine culturel après un séisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement du financement français à l'ambassade de France, juillet 2018</li> <li>Comité de pilotage du projet Hainan, septembre 2018</li> <li>Création du Groupe de donateurs sur la reconstruction du patrimoine culturel, décembre 2018</li> </ul>
Autonomisation des filles et des jeunes femmes grâce aux centres d'apprentissage communautaires	Réunion de la région Asie-Pacifique sur les centres d'apprentissage communautaires à organiser par le bureau de Bangkok

Les messages doivent être adaptés au public cible et le choix du canal ou de la méthode de communication optimale doit faire l'objet de la plus grande attention. Les coûts, les risques et la crédibilité constituent les critères de choix des méthodes et des canaux de communication.

Les canaux de communication peuvent être très divers : échanges en face à face avec des groupes ou des individus, émissions ou messages télévisés et radiodiffusés, films, vidéos, réseaux sociaux, sites Internet, supports imprimés tels que journaux, magazines, posters et prospectus.

### ★ Exemples

#### Messages sur les sciences naturelles destinés à des publics cibles spécifiques dans la région Amérique latine et Caraïbes

Créneau	Publics cibles	Canal de communication du message
Les femmes, les jeunes et la science dans la région Amérique latine et Caraïbes	Gouvernements, secteur privé, banques de développement	<b>LA SCIENCE A BESOIN DES FEMMES</b> <b>Canal :</b> entretiens avec la Directrice générale dans les magazines d'actualité et sur les réseaux sociaux.
		<b>LA SCIENCE EMPLOIE DES JEUNES</b> <b>Canal :</b> petit-déjeuner de lancement d'une nouvelle note d'orientation à l'intention du secteur privé/réseaux sociaux.
		<b>L'ÉDUCATION AUX SCIENCES, À LA TECHNOLOGIE, À L'INGÉNIERIE ET AUX MATHÉMATIQUES ESSENTIELLE POUR LE DÉVELOPPEMENT</b> <b>Canal :</b> forum régional sur les politiques à l'intention des partenaires techniques et financiers.

La communication fera également partie intégrante de la stratégie de mise en œuvre de chaque projet. Il conviendra de la planifier et d'en établir le budget avec soin pendant la phase de conception des projets (voir le chapitre 10, « Modalités de préparation d'un plan de communication de projet »).



# Sensibilisation des donateurs

## Table des matières

1. Sensibilisation menée par le Siège	5-2
2. Sensibilisation menée localement	5-2
3. Toujours traiter les donateurs existants et potentiels comme des partenaires	5-3
4. Choix des responsables de la prise de contact avec les donateurs et du moment opportun	5-3
5. Consignes relatives à la collaboration avec le secteur privé	5-5
5.1. Critères de compatibilité	5-6
5.2. Critères d'incompatibilité	5-6
5.3. Global Compact des Nations Unies	5-7
6. S'assurer de l'adhésion et de l'engagement des bénéficiaires et des autres parties prenantes clés du projet	5-8
7. Informations à faire figurer dans les présentations personnalisées à l'intention des donateurs	5-8
8. Suivi des activités de sensibilisation des donateurs	5-9
9. Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM)	5-11



# Chapitre 5.

## Sensibilisation des donateurs

### 1. Sensibilisation menée par le Siège

BSP gère la relation institutionnelle globale avec les principaux donateurs. En collaboration avec les bureaux exécutifs des Secteurs de Programme, les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les instituts de catégorie 1, il s'efforce de convaincre les partenaires de financement d'augmenter leur contribution et de la rendre plus stratégique et plus durable, afin d'aider l'UNESCO à gérer l'écart de financement établi dans son budget biennal. Pour ce faire, il organise régulièrement des consultations, y compris des dialogues structurés sur le financement (voir le chapitre 1, « Le contexte de la mobilisation des ressources à l'UNESCO »), coordonne la coopération liée aux accords-cadres et aux accords de partenariat permanents et oriente les donateurs existants et potentiels vers des domaines du programme de l'UNESCO présentant un intérêt potentiel. Dans certains cas, il donne le choix entre différentes options d'appui, conformément aux priorités de l'UNESCO.

Lorsque le Siège mène la négociation avec les donateurs des enveloppes régionales de financement, les directeurs ou responsables concernés des bureaux hors Siège de l'UNESCO doivent impérativement participer aux discussions dès le début en vue d'assurer la pertinence et la durabilité du programme du point de vue des principaux partenaires et parties prenantes au niveau local. Au stade ultérieur de la finalisation du document de projet, le rôle des bureaux hors Siège de l'UNESCO doit être intégralement pris en compte, y compris sur le plan budgétaire, afin que leurs coûts soient totalement intégrés au budget.

### 2. Sensibilisation menée localement

Outre l'envoi de fonds par le biais de allocations budgétaires à des organisations multilatérales ou à des fins spécifiques, de nombreux donateurs mettent également des ressources à disposition dans le pays. Pour profiter de ce financement, il est essentiel que les bureaux hors Siège de l'UNESCO nouent des relations de travail solides et établissent leur crédibilité auprès des représentants nationaux des donateurs bilatéraux et d'autres sources de financement dans les pays bénéficiaires. La coopération est principalement axée sur les points où la stratégie d'appui du pays hôte de l'UNESCO recoupe celle des donateurs et de leurs représentants sur place.

Les bureaux hors Siège de l'UNESCO jouent un rôle de chef de file dans la collaboration avec les représentants des donateurs sur le terrain. Dans le même temps, il est crucial que les bureaux hors Siège alertent la ou les division(s) pertinente(s) du Siège au début du processus

exploratoire afin qu'elle(s) puisse(nt) profiter des bonnes pratiques mondiales de l'UNESCO et s'en servir dans les négociations et la conception ultérieures du programme.

### 3. Toujours traiter les donateurs existants et potentiels comme des partenaires

N'attendez pas l'apparition d'un besoin pour prendre contact avec des donateurs potentiels ou existants. S'ils interviennent dans les mêmes domaines programmatiques que l'UNESCO, profitez de l'occasion pour les inviter à des réunions et des événements en rapport avec les sujets d'intérêt commun. Soyez proactif et recherchez des occasions d'échanger des informations sur les domaines d'intérêt commun et bâtir un réseau de pairs auquel participent également les responsables techniques des organisations de partenaires donateurs privées et publiques (potentielles). Tenez-les régulièrement au courant des événements et des initiatives stratégiques susceptibles de présenter une pertinence avec leurs propres programmes et invitez-les à participer aux consultations relatives aux nouvelles politiques et aux nouveaux programmes.

Veillez à enregistrer tous les contacts chez les donateurs dans le « Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM) » (voir la section 11 ci-après) afin de pouvoir suivre leur intérêt pour différents aspects du programme de l'UNESCO et de les convier à participer aux événements et initiatives pertinents. Les partenariats jouent un rôle essentiel dans la réalisation des effets directs énoncés dans le Programme et budget de l'UNESCO ainsi que dans le renforcement de l'impact et de la visibilité de l'Organisation.

### 4. Choix des responsables de la prise de contact avec les donateurs et du moment opportun



Les deux points importants à prendre en compte lors de la planification du choix des responsables de la prise de contact avec les donateurs et du moment opportun sont les suivants : 1) éléments susceptibles de nuire à la crédibilité de l'UNESCO ; et 2) approche la plus efficace pour aborder le donateur.

Concernant la coordination, il est crucial d'éviter à tout prix la multiplication d'approches non coordonnées et mal informées sollicitant l'appui d'un même donateur pour différents projets. Cette situation est beaucoup plus probable au Siège que sur le terrain. BSP doit toujours être informé des efforts de

**sensibilisation menés par le personnel du Siège.** Au niveau local, le Directeur ou le Chef de bureau assure la coordination des activités de sensibilisation des représentants décentralisés des donateurs effectuées par son propre personnel. Le suivi des activités de sensibilisation dans le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM) appuie également une approche coordonnée de la mobilisation des ressources. Il convient de toujours vérifier les

**Choix des responsables de la prise de contact avec les donateurs et du moment opportun**

occasions existantes dans cet outil afin de se coordonner avec d'autres services de l'UNESCO susceptibles de cibler le même donateur et le même contact.

En matière d'efficacité, les questions essentielles à répondre sont les suivantes : « Quelle serait l'approche la plus efficace pour aborder un donateur ? », « Cela devrait-il être fait au niveau de la direction générale ou d'un niveau technique ? » Appréciez l'approche la plus efficace. Dans certains cas, il pourra s'avérer nécessaire de lancer simultanément des initiatives parallèles en direction de différents représentants du donateur. Ainsi, un Sous-Directeur général pourra être amené à contacter un représentant de haut niveau du donateur dans la capitale, BSP à contacter la Délégation permanente et un Directeur hors Siège à contacter un ambassadeur dans le pays. Il convient de coordonner soigneusement ces initiatives et de consulter toutes les parties prenantes pendant l'intégralité du processus.

Avant de contacter des donateurs, il est important de se renseigner auprès de BSP.

 **Workspace**

Il est également possible de consulter à tout moment les profils de donateurs et les notes d'informations sur Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires, à la rubrique « [Profils des donateurs](#) ». Le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM) contient lui aussi des informations sur les donateurs.

À l'issue de la recherche documentaire visant à mieux comprendre les priorités des donateurs, organisez une réunion d'échange d'informations sur les programmes et les priorités respectifs de l'UNESCO et du donateur et repérez ainsi les synergies possibles.

Après détermination de l'intérêt potentiel du donateur, il est possible de passer à l'étape suivante, à savoir soit la transmission d'une note conceptuelle, soit la préparation d'une présentation adaptée au donateur, par exemple.

 **Workspace**

Des modèles de notes conceptuelles sont à disposition sur Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires, rubrique « [Modèles](#) » ainsi que dans le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM).

 **N. B. :**

Hormis en cas de réponse à un appel à propositions formel, les **notes conceptuelles ou les propositions de projets ne doivent jamais être envoyées sans consultation préalable avec le donateur potentiel.**



## 5. Consignes relatives à la collaboration avec le secteur privé

Le terme « secteur privé » désigne tous les types d'entreprises commerciales, dont les petites et moyennes entreprises, les grandes sociétés nationales et internationales, les fondations philanthropiques et institutionnelles, les institutions financières et les particuliers. Dans le contexte du système des Nations Unies, un consensus émerge, selon lequel il est important de différencier le « secteur des entreprises », qui recouvre les entités à but lucratif, du « secteur privé », qui recouvre les entités à but non lucratif telles que les fondations.

S'appuyant sur les modèles de partenariats réussis déjà mis en place par l'UNESCO avec plusieurs entreprises aux niveaux mondial, régional et national, l'Organisation souhaite nouer davantage de partenariats fondés sur l'expertise de pointe du secteur privé. Son objectif est de renforcer l'impact et la visibilité de son programme, d'influer sur la manière dont les entreprises conduisent leurs affaires et de les sensibiliser aux normes internationales.

A l'avenir, profitant de l'engagement croissant des parties prenantes du secteur privé en matière de responsabilité sociale des entreprises à l'égard des ODD, l'UNESCO explorera les différentes méthodes de collaboration dans l'éventail élargi des modalités de partenariats avec les entreprises, mises en évidence par le Global Compact des Nations Unies. Ces modalités comprennent notamment les partenariats multipartites mondiaux dont les cadres d'action s'attaquent aux défis planétaires et permettent de mettre en place des interventions locales, des initiatives de responsabilité des entreprises et des campagnes de plaidoyer. Ces dernières visent l'évolution des comportements des groupes cibles afin de s'attaquer aux défis du développement, ainsi que la création de partenariats en matière de mobilisation des ressources qui fournissent des contributions ou aident à mobiliser des ressources externes afin de renforcer l'impact des programmes de l'UNESCO<sup>1</sup> (voir le chapitre 2, « Principaux partenaires et donateurs de l'UNESCO »). Concernant d'autres publics cibles du secteur privé, tels que les philanthropes, les fondations et les particuliers, l'UNESCO encourage les types de participation qui optimisent : i) la mobilisation d'un financement à grande échelle aligné sur ses programmes et réduisent la proportion de financements fléchés ; et ii) la sélection de mécanismes de financement novateurs propres faisant appel au grand public.

Le partenariat avec le secteur privé contient un élément de risque pour la réputation qui est différent de tout autre partenariat avec des « partenaires traditionnels » de l'UNESCO. Il convient donc d'établir des mécanismes aptes à mettre en évidence et à gérer les risques potentiels susceptibles d'affecter le caractère intergouvernemental, l'impartialité et l'indépendance de l'UNESCO.

C'est pourquoi l'UNESCO a mis en place un processus de diligence raisonnable afin de minimiser et de gérer efficacement les risques potentiels.

Lors de l'appréciation des partenaires potentiels du secteur privé, l'UNESCO d'une part examine les valeurs et les comportements compatibles avec les siens, et d'autre part vérifie les éventuels aspects de leurs activités contrevenant à son mandat et ses valeurs.

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus, voir le principe 6 du Global Compact des Nations Unies. Global Compact des Nations Unies, *UN-Business Partnership. A Handbook*. <https://www.unglobalcompact.org/library/361>.

## 5.1. Critères de compatibilité

- Chaque partenaire doit contribuer à la réalisation des cibles programmatiques de l'UNESCO.
- Tous les partenaires doivent renforcer, soutenir et appliquer, dans leur sphère d'influence propre, un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'Homme, de l'égalité des genres, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, conformément aux dix principes du Global Compact des Nations Unies.
- Les partenaires doivent adhérer aux valeurs fondamentales des Nations Unies.

## 5.2. Critères d'incompatibilité

### L'UNESCO ne coopérera PAS avec les entités qui :

- contreviennent systématiquement aux principes du Global Compact des Nations Unies mentionnés ci-dessus ;
- proposent des produits, des services ou des activités contraires au mandat de l'UNESCO ou qui discréditent son action (tels que la production et la vente d'alcool et de produits du tabac) ;
- sont complices de violations des droits humains, tolèrent le travail forcé ou obligatoire ou le recours au travail des enfants, pratiquent directement la vente ou la fabrication de mines antipersonnelles ou de bombes en grappes ou qui ne satisfont pas d'une autre façon aux obligations ou responsabilités pertinentes requises par les Nations Unies ;
- violent les sanctions décidées par le Conseil de sécurité des Nations Unies.

L'exercice de diligence raisonnable comprend notamment le remplissage d'un questionnaire sur chaque partenaire potentiel du secteur privé couvrant les sujets suivants :

- informations générales ;
- motifs du partenariat ;
- renseignements financiers ;
- informations sur le développement durable de l'entreprise ;
- autres informations.

Le questionnaire de diligence raisonnable est téléchargeable dans le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM).

En outre, avant la formalisation de tout partenariat, il convient d'obtenir une déclaration de non-objection de la Commission nationale de l'UNESCO dans laquelle le partenaire du secteur privé concerné est enregistré.



Téléchargez [le questionnaire « Diligence raisonnable du secteur privé »](#) sur Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

### 5.3. Global Compact des Nations Unies

Le Global Compact des Nations Unies constitue une référence importante pour la collaboration avec le secteur privé de tous les organismes des Nations Unies. Cette initiative volontaire repose sur l'engagement des PDG du privé à mettre en œuvre les principes universels du développement durable et à appuyer les objectifs des Nations Unies. Composé et présidé par le Secrétaire général des Nations Unies, le Conseil du Global Compact est un organe multipartite chargé de dispenser en permanence à l'initiative tout entière des conseils stratégiques et d'émettre des recommandations au Bureau du Global Compact, aux participants et à d'autres parties prenantes. Il comprend quatre groupes de parties prenantes : entreprises, société civile, monde du travail et Nations Unies.



#### Les 10 principes du Global Compact des Nations Unies

##### Droits de l'Homme

[Principe 1](#) : Promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence.

[Principe 2](#) : Veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'Homme.

##### Normes du travail

[Principe 3](#) : Respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

[Principe 4](#) : Eliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

[Principe 5](#) : Abolir effectivement le travail des enfants.

[Principe 6](#) : Eliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.

##### Environnement

[Principe 7](#) : Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

[Principe 8](#) : 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](#) : Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Le Global Compact des Nations Unies constitue également une ressource très importante pour les entreprises. Il les aide à conduire leurs activités de façon responsable en alignant leurs stratégies et leurs activités sur les [dix principes](#) relatifs aux droits de l'Homme, au droit du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption (voir ci-dessous) ainsi

qu'à prendre des mesures stratégiques à l'appui d'[objectifs sociétaux plus larges](#), tels que les [ODD](#), en mettant l'accent sur la collaboration et l'innovation.

## 6. S'assurer de l'adhésion et de l'engagement des bénéficiaires et des autres parties prenantes clés du projet

Il est très important que les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés soutiennent sans réserve l'idée du projet avant d'engager des discussions sérieuses avec des donateurs potentiels. Dans l'idéal, les points d'entrée de la collaboration avec les donateurs en faveur d'un programme national ou régional ou encore d'un ensemble de priorités, doivent d'abord avoir été définis avec les parties prenantes clés telles que les bénéficiaires.

La participation de ces derniers à la sensibilisation de partenaires potentiels est en mesure de donner davantage de poids aux arguments en faveur d'un appui, car elle montre de façon très tangible leur appropriation et leur engagement, deux piliers de la durabilité.

Dans certains cas, le bénéficiaire ou une autre partie prenante clé pourra diriger les discussions exploratoires avec le donateur, l'UNESCO apparaissant alors comme un partenaire privilégié de mise en œuvre du projet dans son ensemble ou de certains de ses éléments. Par exemple, c'est ainsi que sont menées en général les négociations relatives aux projets lorsque l'UNESCO soutient les négociations d'une Communauté économique régionale avec une banque multilatérale de développement dans le cadre d'un dispositif où l'Organisation est partenaire de mise en œuvre de ladite communauté.

## 7. Informations à faire figurer dans les présentations personnalisées à l'intention des donateurs

Lors de la prise de contact avec un donateur, il est très important d'adapter le message global au niveau et à la nature de son intérêt.

Si le donateur a déjà décidé de collaborer avec l'UNESCO et qu'il est prêt à lui communiquer des informations sur les priorités et les besoins de haut niveau, les éléments essentiels à aborder seront les suivants : points d'entrée spécifiques proposés, besoins de financement globaux, informations de synthèse sur d'autres partenaires et donateurs de l'UNESCO dans le domaine concerné, raisons pour lesquelles l'UNESCO est particulièrement bien placée pour avoir un impact dans ce domaine et adéquation des interventions envisagées avec les priorités du donateur.

Si l'argumentaire concerne un programme spécifique, il sera important de commencer par démontrer le bien-fondé de l'investissement dans ce domaine par rapport aux besoins et à l'appropriation des principaux bénéficiaires et parties prenantes. Il conviendra aussi d'expliquer pourquoi l'UNESCO dispose d'une position de choix pour aider à relever les défis connexes et de préciser les fonds requis ainsi que les interventions et les ressources complémentaires de l'UNESCO et des autres partenaires dans le domaine programmatique

concerné. Il faudrait mentionner les priorités et les interventions spécifiques du donateur dans le pays ou la région où l'intervention envisagée se déroulera.

Certains Secteurs de Programmes ont élaboré des messages clés sur l'UNESCO ; ceux-ci peuvent être adaptés par le personnel du Siège et hors Siège chargé de sensibiliser les donateurs.

Voir par exemple, les supports de plaidoyer élaborés par le Secteur de la culture dans la rubrique « [Mobilisation des ressources](#) » d'UNESTEAMS.

## 8. Suivi des activités de sensibilisation des donateurs

Il convient également de suivre régulièrement le processus de sensibilisation des donateurs.

Les principales informations de suivi à consigner sont le statut des activités de sensibilisation et la modalité de collaboration des donateurs (p. ex., une réunion exploratoire a-t-elle eu lieu ?, une note conceptuelle a-t-elle été transmise ?, quelles informations sont remontées ?), l'action de suivi à effectuer et la personne qui en est responsable, ainsi que le nom et les coordonnées du personnel clé de l'UNESCO et de ses homologues chez le donateur. Un exemple en est fourni ci-dessous.

 **Exemples**
**Planification et suivi de la sensibilisation des donateurs**

<b>Domaine de spécialité</b> ----- <i>Périmètre géographique</i>	<b>Responsable UNESCO</b>  <b>Nom, fonction, bureau</b>	<b>Autres acteurs clés de l'UNESCO</b> ----- <i>Nom, fonction, bureau<sup>i)</sup></i>	<b>Donateur</b>  <b>Nom, fonction, département</b>	<b>Statut et étapes suivantes au<sup>iii)</sup> 30 janvier 2014</b> ----- <i>Action</i> ----- <i>Responsable(s)</i>	<b>Délais</b> ----- <i>Autres commentaires</i>
Promotion de la paix dans le bassin du lac Tchad grâce au développement durable ----- <i>Bassin du lac Tchad</i>	SC/ Programme sur l'homme et la biosphère (MAB)  j.gomez@unesco.org	SC/Division des sciences de l'eau  Comité du patrimoine mondial  Bureau hors Siège de Yaoundé  Bureau hors Siège d'Abuja  BSP  Département Afrique	Unité Lac Tchad  Banque africaine de développement	Réunion avec la Banque africaine de développement à Tunis pour discuter du rôle de l'UNESCO dans le programme global ----- <i>Action : SC/MAB et BSP</i>	Mars 2014 ----- <i>Retour positif de la Banque africaine de développement concernant la note conceptuelle élaborée par le MAB avec SC/la Division des sciences de l'eau, Yaoundé et Comité du patrimoine mondial</i>
				Participation à la mission d'évaluation du programme de la Banque africaine de développement ----- <i>Action : UNESCO Yaoundé et SC/MAB</i>	Septembre 2014 ----- <i>Le plan d'investissement sur cinq ans de la Commission du bassin du lac Tchad prévoit l'UNESCO comme partenaire privilégié</i>

- i) Utiliser cette colonne pour indiquer les autres bureaux, unités et instituts de catégorie 1 de l'UNESCO participant à la conception du programme et aux activités de sensibilisation.
- ii) Utiliser cette colonne pour suivre le statut des activités de sensibilisation des donateurs, p. ex., réunion exploratoire tenue, note conceptuelle transmise, document de projet complet élaboré, négociations sur l'accord lancées.

## 9. Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM)

Le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM)<sup>2</sup> est une application unifiée et ergonomique de gestion de l'ensemble des contacts, qui permet de savoir qui interagit avec qui et sur quels sujets dans l'ensemble de l'Organisation, depuis le Siège jusqu'aux bureaux hors Siège, en passant par les instituts. De nombreuses organisations internationales utilisent elles aussi un outil similaire.

La gestion des relations avec les contacts et les organisations servira également de base aux processus de mobilisation des ressources et de gestion des événements. Cela permet de tenir à jour, de partager et de publier des données exactes et des informations centralisées sur toutes sortes de contacts. Il s'agit d'une gestion quotidienne des contacts, des relations entre un contact et l'entreprise/organisation, du suivi et du contrôle de l'historique et des échanges ; mais aussi de la gestion des activités, de l'établissement de comptes rendus et de tableaux de bord. Le système contient des contacts et des organisations officiels tels que les délégations permanentes à l'UNESCO, les commissions nationales, les organisations intergouvernementales, les ONG, les ministères ainsi que les réseaux spécialisés de l'UNESCO.

Le module relatif à la mobilisation des ressources permet de stocker et de partager les nouvelles voies de coopération possibles et les négociations préliminaires avec les donateurs, qui comprennent les notes conceptuelles préliminaires des projets.

Le Système de gestion des relations avec les partenaires (CRM) permet de coordonner plus efficacement divers efforts de collecte de fonds menés aux niveaux local, régional et du Siège. Il facilite le partage d'informations et le repérage des points d'entrée de la collaboration en permettant au personnel de l'UNESCO d'enregistrer et de partager les profils des donateurs et des partenaires dans le système.

Il favorise le processus de diligence raisonnable obligatoire pour concrétiser les occasions de partenariat avec le secteur privé, particuliers compris.

Le module relatif à la gestion des événements permet de lancer des campagnes de publicité postale de masse, et d'effectuer des dons en ligne.

Un guide d'utilisation est accessible par le biais du fichier « [UNESCO Resource Mobilization Training Material.pptx](#) » dans lequel figure le lien d'accès à la base de données, qui sera également indiqué dans Duo avec un accès spécifique.

---

2 <https://unesco.crm4.dynamics.com/main.aspx>





# Conception de propositions de qualité

## 6

### Table des matières

---

1. Questions essentielles pour la conception de propositions de qualité	6-3
1.1. Critères d'appréciation de la qualité	6-3
1.2. Analyse, prévention et mitigation des risques	6-3
1.3. Appropriation par les parties prenantes et approbation des gouvernements bénéficiaires	6-5
2. Modèles de l'UNESCO pour la conception d'un projet	6-6
3. Liste de vérification pour l'évaluation	6-7
4. Conception de programmes soutenus par des comptes spéciaux multidonateurs	6-8
5. Programmation conjointe des Nations Unies	6-9



# Chapitre 6.

## Conception de propositions de qualité

La **gestion axée sur les résultats** place les résultats au centre de la planification, de la budgétisation, de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et de l'établissement de rapports. La capacité de l'UNESCO à formuler clairement les résultats escomptés du C/5 et à communiquer les résultats obtenus avec l'appui de ses donateurs joue un rôle essentiel dans son aptitude à mobiliser des ressources.

La GAR (RBM) est une stratégie de gestion qui reflète la manière dont une organisation applique les processus et affecte les ressources pour mener des actions de développement visant à obtenir les **résultats** (c.-à-d. **produits, effets directs, impacts**) souhaités intégrant les éléments de preuve et les enseignements tirés de la performance passée et des résultats effectifs dans le processus décisionnel de gestion.

C'est une approche de gestion participative et fondée sur le travail d'équipe qui met l'accent sur la performance et l'obtention de résultats. La GAR est conçue pour améliorer la mise en œuvre des programmes et pour renforcer l'efficacité, l'efficience, l'obligation redditionnelle et l'apprentissage de la gestion.

L'approche GAR (RBM) consiste par définition à passer de l'obligation redditionnelle des apports et des activités à mettre l'accent sur les résultats obtenus, en particulier les effets directs et l'impact, compte tenu des ressources investies.

Ainsi, l'approche GAR (RBM), qui englobe la gestion du programme et des ressources financières et humaines, aide à axer la programmation, la gestion et la prise de décisions non plus sur les apports et les activités, mais sur les résultats à obtenir. Lors de la phase de programmation, elle permet d'assurer que la somme des activités est nécessaire et suffisante pour générer les produits soutenant l'obtention d'un effet direct et contribuant à l'impact. A cet égard, la Théorie du changement facilite la compréhension sur le fonctionnement d'une action de développement et sur la manière dont elle va œuvrer pour mener au changement, culminant avec l'impact.

Lors de la phase de mise en œuvre, l'approche de gestion axée sur les résultats contribue à garantir que l'ensemble des ressources financières, humaines et institutionnelles disponibles continuent à soutenir l'obtention des résultats voulus et à en effectuer le suivi.

A cet égard, le Cadre de résultats, le Cadre de suivi et d'évaluation (M&E) garantissent au-delà du suivi des produits et effets directs obtenus, que ces derniers contribueront réellement à l'impact.

Les responsables de projets peuvent se familiariser avec l'approche de l'UNESCO en matière de gestion axée sur les résultats telle que définie dans [Results-Based Programming, Budgeting](#).



[Management, Monitoring and Reporting \(RBM\) approach as applied at UNESCO, Guiding Principles](#) (Approche de la programmation, de la budgétisation, de la gestion, du suivi et de l'établissement de rapports axée sur les résultats telle qu'elle est appliquée à l'UNESCO : principes directeurs).

## 1. Questions essentielles pour la conception de propositions de qualité

### 1.1. Critères d'appréciation de la qualité

Pour garantir la qualité d'une proposition, il convient tout d'abord de vérifier comment le projet contribue directement à l'obtention des résultats escomptés du C/5 approuvé par l'ensemble des États membres, et par extension les ODD.

Les autres critères d'appréciation de la qualité sont **la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité**.

- Pertinence : dans quelle mesure le projet est-il adapté aux priorités et aux besoins du ou des groupe(s) bénéficiaire(s) et à la politique relative aux donateurs ?
- Efficacité : quelles sont les opportunités d'obtention de résultats, en particulier les effets directs, du projet ?
- Efficience : cette approche est-elle la plus efficiente en matière de temps et de coût pour obtenir les produits définis du projet ?
- Durabilité : dans quelle mesure les avantages du projet sont-ils susceptibles de se prolonger après le terme du financement et du soutien du donateur ?

Ces éléments doivent être étudiés par le responsable au cours de la phase de conception du projet.

### 1.2. Analyse, prévention et mitigation des risques

La gestion du risque institutionnel est essentielle à la gouvernance et à la durabilité de l'UNESCO. Cette approche stratégique et proactive nous permettra de nous concentrer sur les domaines où l'Organisation dispose d'un avantage comparatif, afin d'optimiser l'impact, tout en rationalisant les processus pour gagner en efficience et obtenir un meilleur rapport coût-avantage. À terme, elle devrait augmenter les opportunités de réalisation du programme de l'UNESCO en respectant rigoureusement les échéances et le budget prévus. L'Organisation ne peut réussir ses missions que si les risques sont anticipés et soigneusement évalués afin de concevoir des plans d'action de mitigation préventives. Il s'agit de réduire l'impact des risques et de les gérer adéquatement en fonction des résultats attendus.

L'objectif central de la gestion du risque institutionnel consiste à évaluer les incertitudes de l'avenir afin de prendre les meilleures décisions possible dès à présent. Cette gestion permet au personnel, à tous les niveaux de l'Organisation :

- d'être conscient du besoin de détecter et de gérer les risques ;

### Questions essentielles pour la conception de propositions de qualité

- d'intégrer la gestion du risque institutionnel à tous les programmes ;
- d'utiliser plus judicieusement les ressources limitées afin d'optimiser l'impact pour l'Organisation ;
- d'anticiper et de traiter les facteurs de risques potentiels susceptibles d'entraver l'obtention des résultats escomptés ;
- de faciliter une prise de décision qui tienne compte des risques ;
- de conserver une gestion tournée vers l'avenir et non une approche réactive ;
- de rassurer les parties prenantes de l'UNESCO, et notamment ses partenaires, sur la capacité de l'Organisation à obtenir ses résultats et à gérer les principaux risques ;
- de tirer parti des perspectives prometteuses, en gardant à l'esprit qu'un risque peut être à la fois une menace et une opportunité, selon la façon dont il est géré.

Un risque se définit comme un événement potentiel qui, s'il se concrétise, est susceptible d'avoir un impact positif ou négatif sur l'obtention des objectifs de l'UNESCO. Il convient de rappeler qu'un risque peut tout autant être **une menace potentielle qu'une opportunité manquée**.

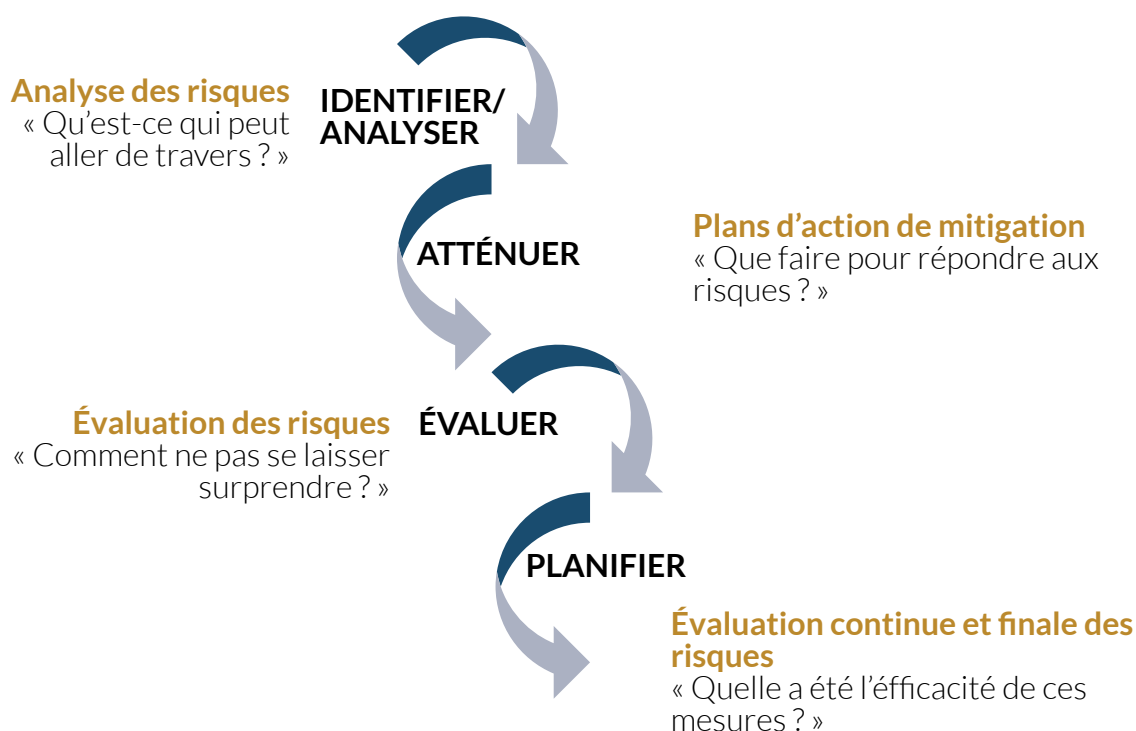
Les risques peuvent survenir à toutes les étapes du cycle de vie du projet. Ils peuvent exercer une influence positive ou négative sur l'obtention de résultats. Ils peuvent nuire au calendrier des activités, à sa performance ou à son budget, jeter le discrédit sur la réputation, l'intégrité, la crédibilité et la confiance des parties prenantes, notamment des donateurs.

Pour anticiper l'impact des risques, il est essentiel de **planifier et de budgéter les activités de gestion des risques** (p. ex., l'analyse des risques, des plans d'actions de mitigation, ou encore l'évaluation des risques) à toutes les étapes du cycle de vie du projet.

- **Lors de la conception du projet** – chaque responsable doit mener l'identification<sup>1</sup> des risques potentiels et concrétiser cet exercice au moyen d'une analyse des risques à cette fin spécifique.
- **Toujours lors de la conception** – les responsables doivent déterminer des mesures des plans d'action de mitigation préventives appropriées pour chacun des risques identifiés dans la phase d'analyse. La formulation de ces plans d'actions doit respecter les critères « SMART » (à savoir, être spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et assorti d'un délai).
- **Tout au long de la mise en œuvre du projet (c'est-à-dire tous les mois, tous les trimestres ou selon les besoins)** – chaque responsable doit mener une évaluation des risques et revoir les plans d'action de mitigation retenues régulièrement (p. ex., lorsqu'un ou plusieurs paramètres du projet sont modifiés, lorsque des plans d'action de mitigation plus adaptées s'imposent, etc.)
- **Au terme du projet** – chaque responsable doit mener une évaluation des risques finale afin d'apprécier l'efficacité des plans d'action de mitigation retenues, le risque résiduel, etc.

<sup>1</sup> L'identification des risques est le processus d'identification, de caractérisation et de description des risques. Il implique d'identifier les sources de risque, les événements, leurs causes et leurs conséquences potentielles. Cela peut impliquer de faire appel à des données historiques, de mener une analyse théorique, de consulter des avis éclairés, notamment d'experts, et les besoins des parties prenantes.

FIGURE 6.1 Gestion des risques pendant le cycle de vie du projet



Les risques identifiés dans les documents de projets extrabudgétaire serviront de base aux **discussions relatives aux risques qui auront lieu avec les donateurs tout au long du cycle de vie du projet** et **feront partie intégrante du suivi et de l'évaluation globaux de ce dernier**.

Voir également la [politique de 2017 de l'UNESCO sur la gestion du risque institutionnel](#) sur UNESTTEAM.

### 1.3. Appropriation par les parties prenantes et approbation des gouvernements bénéficiaires

Pour garantir la durabilité et l'efficacité du projet, il est déterminant de s'assurer que les autorités nationales et les autres parties prenantes, et notamment les bénéficiaires potentiels, sont étroitement impliqués dès la conception du projet et tout au long de son cycle de vie.

La note conceptuelle, ou le document du projet, rôles et responsabilités des parties prenantes nationales ou régionales compris, doivent être étudiés avec les parties prenantes clés (dans l'idéal, ces documents doivent avoir reçu l'approbation de fait des gouvernements bénéficiaires concernés), et ce, avant que la proposition soit transmise officiellement au donateur.

Dans certains cas, le donateur peut demander que l'UNESCO fournisse une preuve écrite de l'approbation d'une proposition par le gouvernement bénéficiaire avant de lui accorder une considération officielle. Si la demande d'approbation du bénéficiaire n'est pas transmise suffisamment tôt au cours du processus, des retards peuvent être occasionnés en aval. Cela

peut déplaire au donateur, voire, dans certaines situations extrêmes, mener à son retrait du projet.

L'approbation du pays bénéficiaire est formalisé lorsque l'accord de fonds en dépôt du projet concerné a été signé avec le donateur. Voir le chapitre 8, « Négociation d'un accord de financement avec un donateur ».

## 2. Modèles de l'UNESCO pour la conception d'un projet



### Workspace

Les ressources suivantes permettent d'aider les responsables à concevoir des propositions de qualité répondant aux normes institutionnelles et reflétant les politiques de l'UNESCO sur la programmation et la conception des projets. Elles sont disponibles sur Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires à la rubrique « [Modèles](#) » :

- Note conceptuelle standard de l'UNESCO en anglais et en français
- Document de projet standard de l'UNESCO en anglais et en français

Le modèle standard de document de projet de l'UNESCO comporte également les outils de gestion axée sur les résultats suivants pour appuyer la conception des projets :

- Logique d'intervention
- Théorie du changement
- Cadre de suivi et d'évaluation
- Plan de communication

Les modèles décrits ci-dessus permettent d'harmoniser la structure et la présentation des propositions de l'UNESCO. Par ailleurs, ils contiennent également des orientations détaillées destinées aux responsables sur la manière de remplir les modèles avec les informations les plus importantes et les plus pertinentes.

Les modèles ci-dessus sont proposés par défaut. Si le donateur insiste pour utiliser son propre modèle de document de projet, il va de soi que l'UNESCO peut s'y conformer. Cependant, les responsables doivent s'assurer que les informations clés requises dans le modèle de l'UNESCO sont reprises dans le modèle du donateur. De plus, lorsque les termes clés de la gestion axée sur les résultats utilisés par le donateur diffèrent de ceux du système des Nations Unies, ces derniers doivent être mentionnés entre parenthèses immédiatement après celui du donateur (p. ex. : après « Objectif général » ou « But », veuillez indiquer « [Impact] » ; ou encore, après « Effet direct », indiquer « [Résultat] »).



### 3. Liste de vérification pour l'évaluation

Pour aider le responsable de projet et les autres examinateurs à vérifier la qualité de la conception d'un projet après remplissage du correspondant, BSP a élaboré une « liste de vérification pour l'évaluation ».

Cet outil peut également contribuer à détecter les risques à fort impact qui sont difficiles à atténuer, notamment ceux qui échappent au contrôle du projet ou qui sont liés au donateur. Ceux-ci doivent être signalés au **Comité d'examen des projets à haut risque**.

#### Workspace

Téléchargez la [Liste de vérification pour l'évaluation](#) sur Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

L'IDÉE DU PROGRAMME OU DU PROJET EST EN MESURE DE DÉMONTRER	EXAMINATEURS		
	RESPONSABLE DE PROJET	DIRECTION, DIVISION ou BUREAU HORS SIÈGE	BUREAU EXÉCUTIF
<b>PERTINENCE ET CONCORDANCE STRATÉGIQUE</b>			
Une explication claire de la façon dont le projet contribue à l'Agenda 2030, aux ODD et aux résultats escomptés du C/5 de l'UNESCO			
La valeur ajoutée de l'UNESCO dans le domaine du programme et la preuve d'expériences reconues			
Une analyse des besoins et une justification claires			
Son alignement avec les stratégies et priorités nationales ou régionales des États membres et les synergies avec les autres partenaires de développement et programmes existants			
Sa pertinence quant à la stratégie et aux priorités du donateur (APD)			
<b>PLANIFICATION APPROFONDIE</b>			
Son application systématique de l'approche de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du document et du budget du projet (avec notamment la Théorie du changement, le cadre de résultats – activités et produits, effets directs et impact –, et un Cadre de suivi et d'évaluation)			
Une phase de mise en place si le développement de la conception d'un projet nécessite d'être approfondi, en particulier pour la poursuite de l'implication des parties prenantes			

**Conception de programmes soutenus par des comptes spéciaux multidonateurs**

Un calendrier réaliste			
Une considération dûment accordée à l'égalité des genres, à l'approche fondée sur les droits de l'Homme et à l'implication des jeunes			
Une capacité de mise en œuvre du projet de l'UNESCO et de ses partenaires d'exécution			
Une stratégie pour pérenniser les bénéficiaires du projet après son terme et de reproduction ou de généralisation des activités, des produits et des effets directs			
La prévision d'un dispositif de suivi et d'évaluation impliquant les parties prenantes, notamment dans le budget			
La prévision d'un plan de communication, notamment dans le budget			
<b>APPROPRIATION ET PARTENARIATS SOLIDES</b>			
L'appropriation du projet par les homologues gouvernementaux			
L'implication des parties prenantes, notamment les bénéficiaires et les partenaires clés, tout au long du cycle du projet			
<b>ANALYSE DES RISQUES</b>			
Une analyse des risques et une stratégie de mitigation de ces derniers			
En cas de risques à fort impact difficiles à atténuer, notamment risques échappant au contrôle du projet (les situation de crise ou de transition), ou en cas de risques liés au donateur, veuillez indiquer si vous recommandez un signalement auprès du Comité d'examen des projets à haut risque.	<b>SIGNALEMENT AU COMITÉ D'EXAMEN DES PROJETS À HAUT RISQUE (OUI/NON)</b>		

## 4. Conception de programmes soutenus par des comptes spéciaux multidonateurs

Un Cadre de résultats conforme au C/5 devrait également être établi pour les programmes multidonateurs financés par des comptes spéciaux.

Ce Cadre de résultats devrait au minimum faire état des informations sur les résultats escomptés du C/5, à savoir le lien avec le ou les résultat(s) escompté(s) du C/5, les indicateurs de performance et les cibles.

À l'heure actuelle, il existe un « Compte spécial lié aux programmes principaux de l'UNESCO ». Les renseignements détaillés nécessaires pour compléter le Cadre de résultats peuvent ne pas être complètement disponibles. En outre, les engagements financiers de programmes multidonateurs financés par des comptes spéciaux vont vraisemblablement évoluer. Il est donc possible à cet égard d'actualiser le Cadre de résultats selon les besoins. Le Cadre de résultats sera également l'outil principal pour les rapports narratifs internes et externes.

De plus, comme prévu dans le modèle de Règlement financier pour les comptes spéciaux approuvé par la Conférence générale, le Secteur ou bureau responsable est chargé de préparer un calendrier biennal des activités à mener dans le cadre du Compte spécial, ainsi qu'une prévision du budget et des dépenses faisant état de tout écart de financement. Ceci doit tenir compte des contributions qui sont encore en cours de négociation, ainsi que des schémas récurrents de soutien des donateurs (voir chapitre 4). La prévision des dépenses (ou plan de dépenses) doit porter sur au moins deux ans. Ce plan biennal de dépenses est un solide outil de planification. Il est en outre essentiel pour effectuer le suivi de la façon dont l'écart de financement est comblé pour chaque C/5.

## 5. Programmation conjointe des Nations Unies

De nombreux contenus et notes d'orientation sont fournis par le GNUD et le Groupe du contrôle de la gestion fiduciaire sur la programmation conjointe ou les programmes conjoints. Les modalités de gestion des ressources sont disponibles à l'adresse <http://www.undg.org>.

Le document de référence clé sur les modalités de gestion des ressources concernant la programmation conjointe est la « [Note d'orientation sur la programmation conjointe](#) ».







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



Objectifs de  
développement  
durable

# Instruments et modalités de gestion des fonds mobilisés

## 7

### Table des matières

1. Adapter les modalités de financement de l'UNESCO aux exigences d'un donateur	7-2
2. Niveaux d'affectation	7-3
3. Aperçu des principales modalités de financement	7-4
3.1. Modalités de financement commun	7-4
3.1.1. Compte spécial multidonateurs	7-4
3.1.2. Fonds en dépôt multi-donateurs	7-5
3.2. Fonds en dépôt pour donateur unique	7-7
3.2.1. Fonds en dépôt issu de dons	7-7
3.2.2. Fonds en dépôt autofinancés	7-7
3.3. Crédit additionnel pour la modalité budgétaire ordinaire	7-8
4. Modèles d'accord standards	7-9
5. Programmation conjointe des Nations Unies	7-9
5.1. Processus ordinaires de programmation par pays des Nations Unies	7-9
5.2. Modalités de gestion des ressources	7-10
5.2.1. Programme conjoint avec financement parallèle	7-10
5.2.2. Financement commun et rôle d'agent de gestion de l'UNESCO	7-10
5.2.3. Informations complémentaires	7-12
6. Partenariats en matière de ressources humaines	7-12
6.1. Administrateurs auxiliaires (Junior Professional Officers)	7-12
6.2. Prêts et détachements	7-12
6.3. Accord de réserve	7-13
6.4. Stages parrainés	7-13
6.5. Bénévoles de l'UNESCO	7-13
6.6. Volontaires des Nations Unies	7-14
7. Contributions en nature	7-14





# Chapitre 7.

## **Instruments et modalités de gestion des fonds mobilisés**

### **1. Adapter les modalités de financement de l'UNESCO aux exigences d'un donateur**

L'UNESCO propose à ses donateurs une vaste gamme de solutions de gestion des contributions volontaires et des autres ressources, en fonction de leurs exigences. Les considérations essentielles permettant de déterminer les meilleures modalités de financement sont exposées ci-dessous :

1. Le niveau de contribution souhaité du donateur (par exemple à l'ensemble du Programme et budget (C/5), à un programme majeur, au programme global d'un institut de catégorie 1 spécialisé, à un résultat escompté du C/5, ou à un projet déterminé).
2. Le degré d'engagement souhaité du donateur lors des processus décisionnels concernant l'utilisation des fonds tout au long de la mise en œuvre du programme.
3. Le type de rapports narratifs et financiers exigés par le donateur (par exemple, rapports sur sa contribution à un projet ou programme déterminé, ou acceptation d'un rapport consolidé sur le programme en faisant état de toutes les sources de financement).
4. Le lien éventuel de la contribution du donateur à une période déterminée, auquel cas tout solde non dépensé devra être restitué au terme de ladite période.
5. Les exigences du donateur en matière de visibilité de sa contribution ou du partenariat dans son ensemble.
6. L'existence préalable éventuelle d'un fonds commun dans le domaine pour lequel le donateur souhaite apporter sa contribution.
7. L'engagement du donateur pour assurer prioritairement la cohérence des programmes par rapport à toute autre considération.

Ces questions doivent être étudiées avec le donateur au cours de la phase de négociation.

## Aperçu : trouver le meilleur mode de financement tenant compte des exigences du donateur

CONDITIONS DU DONATEUR	COMPTE SPÉCIAL MULTIDONATEURS	FONDS DÉP. MULTI. <sup>i)</sup>	FONDS DÉP. DON. UN. <sup>ii)</sup>	CRÉDIT ADD. <sup>iii)</sup>
FINANCEMENT À DURÉE FIXE		X	X	X
RAPPORT SUR UNE CONTRIBUTION PRÉCISE			X	
DÉCISION DU DONATEUR SUR L'AFFECTATION OU LA RÉAFFECTATION		X	X	
RESTITUTION DU SOLDE AU TERME DU PROJET		X	X	
ACCORD POUR RAPPORT CONSOLIDÉ	X	X		
PRÉFÉRENCE POUR UN FINANCEMENT COMMUN	X	X		
TAUX DE GESTION INFÉRIEUR	X	X		X

i) Fonds en dépôt multidonateurs ; ii) Fonds en dépôt pour donateur unique ; iii) Crédit additionnel

## 2. Niveaux d'affectation

L'UNESCO a défini différentes modalités concernant trois principaux types de financement : le financement de base, le financement légèrement fléché et le financement fléché.

Niveau d'affectation	Type de modalité
FINANCEMENT DE BASE (commun)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compte spécial pour les contributions volontaires non affectées destiné à soutenir le Programme et budget UNESCO (C/5)</li> <li>Mécanisme de contribution au programme de base des instituts de catégorie 1</li> </ul>
FINANCEMENT LÉGÈREMENT FLÉCHÉ (commun)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compte spécial pour chaque Grand programme (permettant l'affectation à l'échelon du Grand programme, de l'axe d'action ou du résultat escompté)</li> <li>Comptes spéciaux multidonateurs</li> <li>Fonds en dépôt multidonateurs pour les programmes multidonateurs</li> </ul>



**Aperçu des principales modalités de financement****FINANCEMENT FLÉCHÉ**  
(donateur unique)

- Fonds en dépôt avec un donateur unique pour un projet spécifique
- Crédit additionnel pour une activité spécifique

## 3. Aperçu des principales modalités de financement

### 3.1. Modalités de financement commun

La mise en commun des financements légèrement fléchés pour les programmes soutenus par de multiples donateurs encourage la cohérence programmatique et la coordination des donateurs, tout en accordant à l'UNESCO la flexibilité nécessaire pour orienter des fonds vers les priorités émergentes et les besoins les plus impérieux afin d'obtenir les résultats escomptés du C/5. L'avantage notable des mécanismes de financement commun est leur nature permettant à l'UNESCO et à ses partenaires d'obtenir une durabilité et un impact supérieurs tout en réduisant les coûts de transaction et la fragmentation de l'aide.

Pour maîtriser la fragmentation des financements et renforcer la cohérence programmatique, l'UNESCO encourage la mise en commun des fonds dans le cadre des comptes spéciaux et du fonds en dépôt multidonateurs. Au moment de présenter différents choix aux donateurs, il convient également de rappeler que les financements communs sont exemptés du prélèvement de 1 % des Nations Unies au titre de la coordination, qui s'applique aux financements fléchés (voir chapitre 8 « Négociation d'un accord de financement avec un donateur »).

À chaque fois que cela est possible et lorsque les contributions sont modérées (moins de 250 000 dollars US), l'UNESCO recommande des modalités de financement commun ou le crédit additionnel pour une modalité de Programme ordinaire, comme expliqué ci-après. Ces modalités sont souples et rapides, et les procédures correspondantes sur l'établissement de rapports sont moins contraignantes.

#### 3.1.1. Compte spécial multidonateurs

Du point de vue du donateur et en tirant parti de la dynamique créée par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, un intérêt sans cesse croissant se fait sentir pour l'orientation de contributions volontaires vers le soutien du budget de base ou des programmes à grande échelle.

##### a) **Caractéristiques principales**

- En général, contributions communes multiannuelles de plusieurs donateurs.
- L'UNESCO établit des rapports consolidés narratifs et financiers sur l'utilisation des ressources communes et non sur les contributions des donateurs individuels.
- Les décisions concernant l'affectation et la réaffectation des ressources incombent à l'UNESCO.

- Les taux de gestion sont fixés à 7 % en vertu de la modalité des comptes spéciaux. (Pour plus d'informations sur les taux de gestion, veuillez vous référer au chapitre 8, « Négociation d'un accord de financement ».)
- Le programme n'est pas tenu à une date de départ et à un terme.
- Un seul descriptif de programme recouvre l'ensemble du compte spécial. Les donateurs ne reçoivent pas de propositions distinctes.
- Les comptes spéciaux sont généralement établis sous l'autorité de la Direction générale, mais ils peuvent également être créés en vertu du Conseil exécutif.
- Des comités consultatifs peuvent être mis en place pour soutenir les travaux entrepris dans le cadre du compte spécial.
- Modalité adaptée pour recevoir des contributions en ligne de donateurs individuels.

#### b) Comment ouvrir un compte spécial multidonateurs :

- i) Pour ouvrir un compte spécial, les Secteurs, les bureaux et les bureaux hors Siège sont tenus de formuler une demande à la Direction générale en passant par BSP et, si nécessaire, l'Office des normes internationales et des affaires juridiques (LA). Il convient d'expliquer l'objet de la requête et de produire des justificatifs en vue de l'ouverture d'un nouveau compte spécial. Les directions des instituts de catégorie 1 peuvent consulter le Bureau de la gestion financière (BFM), BSP et LA avant d'approuver la création d'un compte spécial conformément au règlement financier de l'institut concerné. Une évaluation devrait normalement être menée pour déterminer si le programme à financer présente un intérêt pour plusieurs donateurs.
- ii) Rédiger le règlement financier à partir du modèle standard approuvé par le Conseil exécutif établi par le Secteur et examiné par BSP avec le cadre de résultats correspondant. Le règlement financier est ensuite soumis au Conseil exécutif à titre informatif.
- iii) BSP et, si nécessaire, LA formulent des recommandations à la Direction générale. Après approbation de la Direction générale, BSP fournit un code budgétaire.

### 3.1.2. Fonds en dépôt multidonateurs (UNESCO-MPTF)

Le fonds en dépôt multidonateurs de l'UNESCO peut être défini comme un type de modalité de financement commun conçu pour recevoir des contributions de donateurs afin d'épauler des résultats de développement bien précis à l'échelle nationale, régionale ou mondiale harmonisés avec le C/5 grâce à un mécanisme de gouvernance réunissant l'UNESCO, les donateurs et d'autres parties prenantes. Ce fonds de l'UNESCO s'applique en principe dans des situations où, lors de la phase d'appréciation des besoins, il a été déterminé que d'autres entités des Nations Unies ne seraient probablement pas concernées. Inversement, dans les situations où d'autres entités des Nations Unies pourraient être engagées, on aura recours aux directives et aux modèles standards du GNUD. L'UNESCO-MPTF s'inspire des modèles d'accord du GNUD concernant la programmation conjointe et des mandats standards du GNUD sur les fonds en dépôt multidonateurs approuvés en 2015.

**Aperçu des principales modalités de financement****a) Caractéristiques principales**

- Cet instrument est destiné à recevoir les contributions affectées à des fins peu contraignantes dans le cadre d'un programme multidonateurs, de façon pluriannuelle, durant une période indicative.
- La responsabilité concernant l'approbation des propositions préparées par l'UNESCO est confiée à un Comité de pilotage composé de partenaires clés, de diverses parties prenantes et de l'UNESCO même.
- Financement commun doté d'un robuste mécanisme de gouvernance réunissant plusieurs parties prenantes.
- Un seul descriptif de programme recouvre l'ensemble du MPTF. Les donateurs ne reçoivent pas de propositions distinctes.
- Les taux de gestion sont fixés à 7 %.

**b) Comment établir un MPTF**

Le besoin et la possibilité d'établir un MPTF font d'abord l'objet d'une discussion avec les partenaires clés et les autres parties prenantes, notamment les bénéficiaires et les donateurs. Une appréciation montrant que le domaine programmatique est parfaitement harmonisé avec les objectifs du C/5 et la disponibilité de plusieurs donateurs intéressés par une contribution au fonds constituent des conditions essentielles d'établissement de ce fonds.

Un mandat est rédigé pour le MPTF. Il servira d'outil de dialogue avec les donateurs. Il comporte des informations essentielles sur le fonds, notamment un Cadre de résultats conforme aux objectifs du C/5, une appréciation des risques, ainsi que des modalités de gouvernance, les procédures d'approbation, de suivi et d'évaluation du projet, et des cibles indicatives sur la mobilisation des ressources.

Le MPTF prend effet à la signature d'un accord entre l'UNESCO et un donateur sur la première contribution au fonds. La première lettre d'accord signée sert de base pour établir un compte de recettes pour le MPTF. Les contributions au fonds provenant de différents donateurs seront rassemblées dans ce compte de recettes. L'accord signé avec chaque donateur établit clairement que les contributions de tous les donateurs seront amalgamées et non identifiées ni administrées séparément. Après approbation d'une proposition de projet déterminée par le Comité de pilotage, les fonds sont transférés du compte de recettes vers un code de projet distinct.

**c) Quelle est la différence entre un compte spécial multidonateurs et un MPTF ?**

La principale différence entre un compte spécial et un fonds en dépôt multidonateurs réside dans la conception de ce dernier. Elle fait toujours appel à un Comité de pilotage doté d'un rôle décisionnel concernant l'utilisation des fonds qui est comparable à celui d'un donateur unique dans le cadre d'un accord de fonds en dépôt. Il existe également des différences dans la manière dont ces deux mécanismes sont constitués. La création d'un compte spécial exige l'approbation de la Direction générale, et le règlement est communiqué au Conseil exécutif. Un MPTF en revanche, prend simplement effet à la signature d'un accord avec le premier donateur. Pour une analyse comparative détaillée, veuillez vous reporter à

[l'Annexe II de la décision du Conseil exécutif 202 EX/30 Partie II « Règlements financiers des comptes spéciaux ».](#)

## 3.2. Fonds en dépôt pour donateur unique

Pour les donateurs demandant des rapports narratifs et financiers sur leurs contributions précises, la modalité de financement la plus indiquée est le fonds en dépôt. Il convient toutefois de signaler que, dans ce cas, le taux de gestion est supérieur à celui des financements communs. Le fonds en dépôt peut en outre être sujet au prélèvement de 1 % des Nations Unies au titre de la coordination (voir chapitre 8), à l'exception des cas où les contributions sont inférieures à 100 000 dollars US.

### 3.2.1. Fonds en dépôt issu de dons

Ces fonds sont voués à un projet ou un programme précis désigné par la source de financement en accord avec l'UNESCO.

### 3.2.2. Fonds en dépôt autofinancés

Cette modalité s'emploie lorsqu'un donateur finance un projet sur son propre territoire. Contrairement au fonds en dépôt issu de dons, le fonds en dépôt autofinancés est établi par un accord contenant les privilèges et immunités à appliquer à l'UNESCO. Un fonds en dépôt issu de dons requiert la signature d'un plan d'opérations avec le pays bénéficiaire, où ce dernier accorde les privilèges et immunités et approuve officiellement le projet, après la signature de l'accord concernant les fonds en dépôt avec le donateur.

---

## Workspace

Des exemples concrets de projets de l'auto financement figurent à la rubrique « [Exemples de bonnes pratiques](#) » de [Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires](#).

### a) Caractéristiques principales

Un code budgétaire distinct est créé pour chaque projet. Des rapports narratifs et financiers sur le projet précis sont fournis au donateur à propos de sa contribution.

Le donateur reste propriétaire des fonds tout au long de la période du projet. Il doit être consulté sur toute modification substantielle de la conception ou du budget du projet.

Le donateur doit également être consulté à propos de toute économie réalisée au terme du projet.

Les taux de gestion sont fixés à 9 % (pour plus d'informations sur les taux de gestion de l'UNESCO, veuillez vous reporter au chapitre 8).

**Aperçu des principales modalités de financement****b) Comment établir un fonds en dépôt**

Pour constituer un fonds en dépôt, les bureaux de Secteur, les bureaux principaux, les bureaux hors Siège et les instituts sont chargés de préparer un document de projet et un budget concernant ce fonds et de procéder à l'évaluation de sa qualité et à sa validation. L'élaboration d'un document de projet complet a généralement lieu après que le donateur a confirmé son intérêt au moyen d'une note conceptuelle préliminaire. Pour les projets dont le budget est inférieur à 250 000 dollars US, ce dernier doit être validé par l'Attaché d'administration (AO). Si le budget dépasse 250 000 dollars US, il doit être validé par BSP.

Parallèlement à l'évaluation et à la validation du document de projet, un accord de financement doit être préparé et convenu avec le donateur. Si celui-ci accepte d'utiliser le modèle d'accord de projet de fonds en dépôt de l'UNESCO, BSP peut signer ou donner l'autorisation au bureau de Sous-direction générale/Direction compétent pour signer l'accord standard. Si le donateur tient à utiliser son propre modèle d'accord ou propose des clauses hors du modèle standard, BSP entame des négociations avec celui-ci pour s'assurer que toute divergence du modèle standard reste conforme aux règles et procédures de l'UNESCO. BSP peut demander conseil au LA et à tout autre service compétent pour élaborer une formulation des clauses inhabituelles qui soit conforme aux règles de l'UNESCO (voir également le chapitre 8 « Négociation d'un accord de financement avec un donateur »).

Une fois l'accord signé par les deux parties, BSP peut créer un code budgétaire pour ce projet de fonds en dépôt où les dépenses seront imputées lorsque l'UNESCO aura reçu les fonds.

**3.3. Crédit additionnel pour la modalité budgétaire ordinaire**

Il s'agit de contributions acceptées par l'Organisation pour l'attribution au Programme ordinaire. La modalité de crédit additionnel se caractérise comme suit :

**a) Caractéristiques principales**

- La modalité de crédit additionnel est traitée de la même manière que le budget du Programme ordinaire.
- Le crédit additionnel n'est pas limité par un plafond.
- Si des fonds restent inutilisés après la fin de l'activité, ils ne sont pas restitués au donateur.
- Les fonds non dépensés peuvent être reportés d'un exercice biennal à l'autre.
- Le crédit additionnel soutient une activité existante.
- L'UNESCO ne fournit pas de rapport financier au donateur, mais le crédit additionnel est dûment mentionné dans le tableau de bord préparé pour le Conseil exécutif.
- Les crédits additionnels ne sont pas soumis au taux de gestion (coûts indirects).

**b) Comment établir un crédit additionnel**

Les bureaux de Secteurs, les bureaux principaux et les bureaux hors Siège, ainsi que les instituts de catégorie 1, doivent d'abord déterminer l'activité précise qui doit être renforcée grâce à un crédit additionnel. Une fois les conditions applicables expliquées au

donateur, l'accord est concrétisé au moyen de la lettre standard de l'UNESCO pour le crédit additionnel au Programme ordinaire du Manuel administratif. Il existe deux modèles pour cette lettre. Pour les crédits additionnels inférieurs à 50 000 dollars US, si le donateur est d'accord, la lettre n'a pas besoin d'être contresignée par ses soins.

## 4. Modèles d'accord standards

Les modèles d'accord standards permettant de concrétiser les contributions volontaires dans le cadre des modalités décrites plus haut (fonds en dépôt, comptes spéciaux, fonds en dépôt multidonateurs et crédits additionnels) sont disponibles dans le Manuel administratif de l'UNESCO au [chapitre 5 « Sources de financement extrabudgétaire et modalités de gestion des fonds »](#).

### *Workspace*

Les **modèles d'accord pour les instituts spécialisés de catégorie 1** spécialement adaptés concernant le financement des activités de base, des programmes multidonateurs et des crédits additionnels sont disponibles à la rubrique [« Modèles » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires](#).

Pour plus d'informations, voir le chapitre 8, « Négociation d'un accord de financement avec un donateur ».

## 5. Programmation conjointe des Nations Unies

### 5.1. Processus ordinaires de programmation par pays des Nations Unies

La notion de « programmation conjointe » est un terme générique recouvrant la façon dont les équipes de pays des Nations Unies et leurs partenaires collaborent pour préparer leurs actions de développement, les exécuter, en effectuer le suivi et les évaluer. L'analyse de pays et le Plan-cadre de coopération font tous deux partie de la programmation conjointe.

Grâce à un programme conjoint, les organismes des Nations Unies, les partenaires d'exécution et les donateurs mutualisent leurs efforts et leurs ressources dans un plan de travail et un budget communs. Pour intégrer un programme conjoint, il est impératif que l'UNESCO se positionne dès l'étape de formulation de la matrice de effets directs du Plan-cadre de coopération. Celle-ci donne une première possibilité concrète à plusieurs organismes de déterminer la manière d'associer les efforts et les ressources pour une efficacité et une efficacité accrues. Ce processus peut avoir lieu à différents moments au cours du cycle du Plan-cadre de coopération. Cependant, plus tôt le programme conjoint sera étudié, meilleure sera sa mise en œuvre.

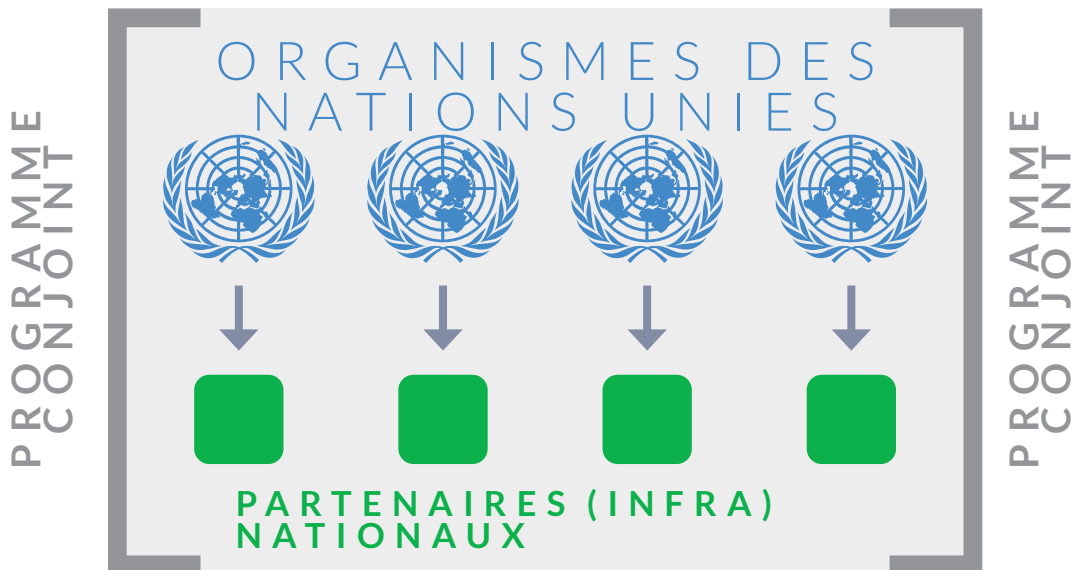
## 5.2. Modalités de gestion des ressources

### 5.2.1. Programme conjoint avec financement parallèle

Dans le cadre d'une gestion parallèle du financement, chaque organisation gère indépendamment ses propres fonds issus de ressources ordinaires ou non. Cette option sera probablement la plus efficace et la plus efficiente lorsque les interventions des organisations des Nations Unies participantes visent des résultats communs dans le cadre du même programme conjoint, mais avec des partenaires nationaux ou internationaux différents.

Selon cette modalité, chaque organisation gère ses propres activités selon le plan de travail commun et le budget correspondant, que les ressources soient ordinaires ou non.

**FIGURE 7.1** Représentation graphique de la gestion des fonds dans le cadre d'un programme conjoint avec financement parallèle



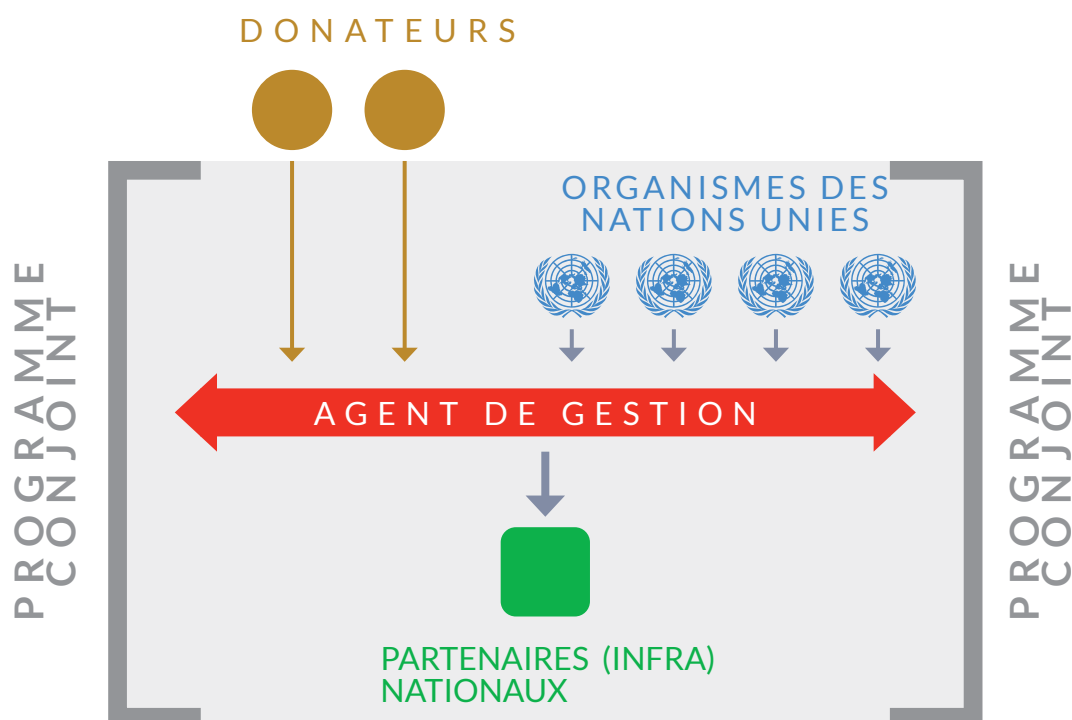
### 5.2.2. Financement commun et rôle d'agent de gestion de l'UNESCO

Selon cette modalité, les organisations des Nations Unies participantes mettent leurs fonds en commun et les confient à une organisation des Nations Unies qui joue le rôle d'agent de gestion. Cette dernière est désignée conjointement par les organisations participantes, après consultation avec le partenaire national. L'agent de gestion soutient le partenaire national dans la gestion du programme. Il est également chargé de la responsabilité programmatique et financière de l'appui des Nations Unies au programme conjoint.

Le mémorandum d'accord signé par l'agent de gestion et les parties est un accord contraignant qui prend effet à la signature des représentants officiels des parties.



**FIGURE 7.2** Représentation graphique de la gestion des fonds dans le cadre d'un programme conjoint avec financement commun



### La gestion canalisée des fonds et le rôle d'agent d'administration de l'UNESCO

Avec une gestion canalisée des fonds, deux ou trois organisations élaborent un fonds en dépôt multidonateurs ou un programme conjoint. Si les donateurs et les organisations des Nations Unies participantes conviennent de diriger les fonds vers les organisations participantes en passant par une seule organisation des Nations Unies, on emploiera la modalité de gestion canalisée des fonds. L'Organisation des Nations Unies qui canalise les ressources, désignée sous le terme d'« agent d'administration (AA) », est désignée conjointement par toutes les organisations participantes.

Le fonds en dépôt multidonateurs ou le programme conjoint sont formalisés au moyen d'un mémorandum d'accord signé par chaque organisation des Nations Unies participante et par le Bureau des fonds en dépôt multidonateurs en qualité d'AA. Le fonds sera établi à la signature de l'ensemble des participants.

Les versements destinés aux organisations participantes s'effectueront à partir de ce fonds dans les délais définis dans le mémorandum d'accord, signé par l'UNESCO et les organisations des Nations Unies participantes. Les frais liés aux activités de l'AA (actuellement 1 %) établis par le GNUD sont mentionnés dans les accords juridiques types du groupe pour la modalité de gestion canalisée des fonds. Ils ont vocation à compenser la totalité du coût des fonctions d'AA.

### 5.2.3. Informations complémentaires

De nombreux contenus et notes d'orientation sont fournis par le GNUD et le Groupe du contrôle de la gestion fiduciaire sur la programmation conjointe ou les programmes conjoints. Les modalités de gestion des ressources sont disponibles à l'adresse [www.undg.org](http://www.undg.org).

Le document de référence essentiel sur les modalités de gestion des ressources concernant la programmation conjointe est la « [Note d'orientation sur la programmation conjointe](#) ».

## 6. Partenariats en matière de ressources humaines

Les ressources humaines revêtent un caractère déterminant pour l'UNESCO. Un ensemble de partenariats de ressources humaines et d'accords de volontariat permettent de gérer les relations avec des partenaires qui souhaiteraient mettre à la disposition de l'UNESCO leurs experts ou d'autres moyens humains.

### 6.1. Administrateurs auxiliaires (Junior Professional Officers)

Un partenariat entre l'UNESCO et les donateurs gouvernementaux permet de financer des postes spécifiques.

Les pays donateurs financent, à la demande spéciale de l'UNESCO, des postes extrabudgétaires de niveau P1 ou P2. L'ensemble des coûts sont assumés par ces donateurs. Ils financent normalement des postes destinés à leurs propres ressortissants, mais certains d'entre eux peuvent examiner les demandes de candidats de pays en développement.

Les administrateurs auxiliaires sont de jeunes talents (âgés de moins de 32 ans) qui répondent aux normes de recrutement de l'UNESCO.

Ils sont nommés pour une durée minimale d'un an ; la durée normale d'affectation est fixée à deux ans.

### 6.2. Prêts et détachements

Une institution partenaire détache un membre de son personnel pour l'affecter à un poste spécifique au sein de l'UNESCO et en assume tous les coûts. La personne concernée est libérée de ses obligations pour répondre à un besoin précis et temporaire de l'UNESCO.

Les institutions d'origine peuvent être des partenaires publics ou privés : États membres, organisations non gouvernementales, organisations internationales ne faisant pas partie du système des Nations Unies, sociétés privées et fondations.

La différence entre les deux modalités réside dans le fait que dans le cas d'un mécanisme de prêt, (prêt non remboursable), l'« entité d'origine » verse une rémunération complète directement à la personne mise à disposition de l'UNESCO, avantages et prestations sociales inclus. Le personnel prêté garde un statut de prestataire sous contrat. Il ne fait donc pas partie des effectifs de l'UNESCO.

L'Accord de détachement prévoit que l'« entité d'origine » verse sur le compte de l'UNESCO les coûts estimés de la rémunération complète du prestataire, avantages inclus. Les personnes détachées sont recrutées sur un poste à durée déterminée, ce qui leur confère le statut et les conditions accordés à tout fonctionnaire international. Les fonds de la contrepartie sont enregistrés sur un compte distinct géré par l'UNESCO en tant que fonds en dépôt, pour lequel la contrepartie reçoit des rapports financiers. À ce titre, les fonds versés dans le cadre d'un détachement sont considérés comme une contribution volontaire et participent au classement général des donateurs extrabudgétaires de l'Organisation, contrairement au cas d'un prêt non remboursable.

Des informations complémentaires ainsi que des modèles standards permettant de concrétiser les accords de détachement et de prêt sont disponibles dans le [Manuel des ressources humaines de l'UNESCO](#).

### 6.3. Accord de réserve

Un accord de réserve vise à renforcer les capacités du personnel au cours de situations de crise ou de transition.

À la demande de l'UNESCO, les partenaires mettent à disposition des experts présélectionnés sur une liste de réserve et susceptibles d'être mobilisés rapidement. La mission est financée par le partenaire et ne peut normalement pas excéder 18 mois.

Le principal partenaire de réserve de l'UNESCO est NORCAP, une organisation humanitaire administrée par le Conseil norvégien pour les réfugiés.

### 6.4. Stages parrainés

Les stages parrainés sont conçus pour des étudiants, des chercheurs et des jeunes en activité ayant achevé un cycle d'étude de premier cycle de trois ans au moins dans une université ou une institution équivalente.

Ces jeunes sont parrainés par une institution. Ils ne perçoivent aucune rémunération de la part de l'UNESCO. Les institutions de parrainage peuvent être publiques ou privées. Il s'agit principalement de gouvernements ou d'institutions régionales ou universitaires.

### 6.5. Bénévoles de l'UNESCO

Les bénévoles de l'UNESCO offrent leurs services à l'Organisation le temps d'une mission déterminée, sur la base du volontariat. Leur objectif principal n'est pas tant d'apprendre au cours d'une expérience pratique au sein de l'UNESCO, mais de proposer leur expertise, leurs connaissances et leurs savoir-faire à l'Organisation.

Ces missions peuvent être menées dans les locaux de l'UNESCO ou en ligne, via Internet.

## 6.6. Volontaires des Nations Unies

Les volontaires des Nations Unies sont des personnes qualifiées et fortement motivées. Elles sont embauchées et déployées par le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), qui relève du PNUD. Le programme VNU a pour but d'œuvrer pour la paix et le développement en faisant appel au volontariat.

Les volontaires des Nations Unies n'appartiennent pas aux effectifs (ni des Nations Unies, ni de l'UNESCO). Les missions sont financées par l'UNESCO ou par un donateur au moyen du VNU (généralement pour ses ressortissants).

Processus : un bureau hors Siège de l'UNESCO contacte le Bureau de la gestion des ressources humaines. La description de la mission est rédigée conjointement. Le VNU présélectionne ensuite les candidats, avant que l'UNESCO ne prenne la décision finale. La personne effectuant le volontariat est placée sous l'autorité administrative du VNU (sous contrat), mais la supervision technique incombe à son ou sa responsable à l'UNESCO.

Le programme VNU dessert 130 pays. Il est présent sur le terrain dans plus de 80 pays. Près de 7 000 issus de 153 pays sont déployés sur le terrain.

Des informations détaillées sur les partenariats en matière de ressources humaines sont disponibles à la rubrique [Outils sur les partenariats de ressources humaines](#).

## 7. Contributions en nature

Des partenaires peuvent épauler l'UNESCO en fournissant des prestations en nature, par exemple en hébergeant les réunions statutaires des conventions culturelles ou d'autres réunions de haut niveau, en assumant les frais de déplacement des participants, en fournissant gracieusement des locaux ou en donnant des équipements. Parmi les autres contributions en nature, on trouve la mise à disposition de bases de données, de sites Web ainsi que de services de traduction ou d'interprétation, d'impression et de diffusion de documents.

Les contributions en nature peuvent être officialisées au moyen d'un accord de partenariat ou par simple échange de courrier. BSP doit être consulté à propos des exigences juridiques précises qui s'imposent avant d'accepter la donation d'équipements. Des modèles d'accord prévus spécifiquement pour les partenariats en matière de ressources humaines sont disponibles dans le Manuel des ressources humaines de l'UNESCO.

Toutes les contributions en nature et leur valeur approximative sont indiquées dans le tableau de bord de l'UNESCO.

**FIGURE 7.3** Tableau récapitulatif des mécanismes de partenariat et de volontariat de l'UNESCO

Modalité	Objet	Durée	Sources de financement	Divers
Administrateurs auxiliaires (JPO)	Les donateurs gouvernementaux financent les postes de niveau P1 ou P2, généralement confiés à leurs ressortissants.	1 à 4 ans	Poste extrabudgétaire financé par les donateurs gouvernementaux.	
Prêt	Déploiement de personnel qualifié par une entité d'origine pour répondre à un besoin précis durant une période déterminée.	6 mois à 4 ans	Rémunération par l'entité d'origine.	Prestataire considéré comme un contractuel.
Détachement	Déploiement de personnel qualifié par une entité d'origine pour répondre à un besoin précis durant une période déterminée.	1 à 4 ans	Poste extrabudgétaire financé par l'entité d'origine.	Prestataire considéré comme un membre du personnel.
Accord de réserve	Déploiement rapide d'experts désignés par un partenaire de réserve vers des bureaux hors Siège durant une situation de crise.	18 mois maximum	Rémunération par le partenaire	Le partenaire tient à jour une liste de réserve composée d'experts présélectionnés disponibles rapidement.
Stages parrainés	Étudiants ou jeunes en activité soutenus financièrement par une institution.	6 mois à 1 an	Traitement versé par une institution pour la durée de la mission.	Partenariat de long terme avec une institution, ou collaboration ad hoc.
Bénévoles de l'UNESCO	Personnes disposant d'un savoir-faire ou d'une expertise et menant une mission à titre gracieux.	2 semaines à 6 mois	Mission menée à titre gracieux.	
Volontaires des Nations Unies	Collaboration avec le VNU du PNUD. Personnel affecté à un bureau hors Siège de l'UNESCO.  Peuvent être des jeunes, des volontaires nationaux ou internationaux.	3 mois à 4 ans	Poste financé par le bureau de l'UNESCO recevant la mission, ou par un donateur au moyen du programme VNU.	





# Négociation d'un accord de financement avec un donateur

## Table des matières

1. Détermination du type d'accord adéquat	8-2
2. Vérification des éventuelles clauses incompatibles avec les règlements de l'UNESCO et apport de garanties	8-3
2.1. Audit	8-4
2.2. Juridiction compétente et droit applicable	8-5
2.3. Vérification visant à prévenir le détournement de fonds vers des personnes ou entités terroristes	8-5
2.4. Compte en banque et compte de projet	8-6
3. Adaptation d'un accord à un projet déterminé (projets avec fonds en dépôt)	8-6
3.1. Échéancier de paiement	8-6
3.2. Durée du projet et durée de l'accord	8-6
3.3. Format et fréquence des rapports financiers	8-7
3.3.1. Budget par effets directs, produit et/ou activité essentielle	8-7
3.3.2. Budget par catégorie de dépenses	8-8
4. Application du taux de gestion adapté	8-9
5. Prélèvement de 1 % au titre de la coordination du réseau des coordonnateurs résidents	8-9



# Chapitre 8.

## Négociation d'un accord de financement avec un donateur

Au début d'une négociation, l'UNESCO doit toujours proposer ses modèles d'accord standards. Si un donateur tient à utiliser son propre modèle d'accord, il sera nécessaire de l'examiner attentivement pour vérifier que l'accord est compatible avec les règlements et procédures de l'UNESCO et qu'il comporte les clauses principales de l'accord standard de l'UNESCO. Ces dernières permettent de garantir la clarté et la transparence des conditions qui s'appliquent à la gestion de la contribution du donateur.

Le Bureau de la planification stratégique apporte son aide au cours de la phase de négociation. Si nécessaire, il demande conseil au service des affaires juridiques concernant les clauses inhabituelles exigées par les donateurs.

Pendant les négociations, un certain nombre de clarifications doivent être apportées pour vérifier l'accord mutuel de l'UNESCO et du donateur et assurer la complète transparence sur la façon dont la contribution sera gérée.

- Détermination du type d'accord adéquat
- Vérifier dans l'accord de financement proposé par le donateur la présence éventuelle de clauses qui pourraient être incompatibles avec les règles et procédures de l'UNESCO et assurer au donateur que toute préoccupation sous-jacente peut être résolue de multiples manières par l'Organisation.
- S'agissant des projets avec fonds en dépôt, adapter le modèle d'accord à un projet bien précis.
- Application du taux de gestion approprié

### 1. Détermination du type d'accord adéquat

Une fois le choix de modalité convenu avec le donateur (voir chapitre 7) et un accord conclu sur les contenus d'une proposition, un accord de financement doit être négocié avec le donateur.

Des modèles d'accord standards sont proposés pour chacune des modalités décrites au chapitre 7. Outre les diverses catégories de donateurs (donateur privé, Nations Unies, Union européenne, banques multilatérales de développement), des modèles d'accord spécifiques sont proposés. Tous les modèles d'accord décrits plus haut sont disponibles au [chapitre 5 du Manuel administratif](#).

De plus, des modèles d'accord sur mesure sont proposés pour les instituts de catégorie 1 de l'UNESCO. Ils tiennent compte des différentes dispositions des gouvernements et des mécanismes budgétaires et de comptabilité.

 **Workspace**

Les modèles destinés aux instituts de catégorie 1 sont disponibles à la rubrique « [Modèles](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

**N. B. :**

Concernant les accords-cadres ou les accords de partenariat, il est important de clarifier avec le donateur si sa contribution porte sur un seul programme ou plusieurs programmes et sur l'ensemble des modalités de l'UNESCO définies au chapitre 7 (« Mobilisation de ressources pour le programme de l'UNESCO »), ou bien s'il souhaite uniquement canaliser son financement au moyen de projets avec fonds en dépôt. BSP peut apporter des orientations sur le modèle approprié.

## 2. Vérification des éventuelles clauses incompatibles avec les règlements de l'UNESCO et apport de garanties

Parfois, les donateurs exigent l'ajout de clauses qui sont incompatibles avec les règles et procédures de l'UNESCO. Il convient d'exposer clairement au donateur les raisons pour lesquelles l'UNESCO juge ces clauses inacceptables et de lui assurer que ses demandes peuvent être traitées de diverses manières.

En général, il est important d'expliquer au donateur que l'UNESCO ne peut exercer un contrôle qualité et sa responsabilité fiduciaire envers le donateur et des États membres que si l'Organisation respecte ses propres règles et procédures.

Les principales clauses inacceptables sont résumées ci-après. Elles sont assorties de recommandations sur la manière dont l'UNESCO peut rassurer le donateur sur le respect de ses demandes et poursuivre les négociations.

## 2.1. Audit

Exigences en conflit avec les règlements et procédures	Mise en œuvre d'un audit sur le projet par un auditeur indépendant désigné par le donateur
<p><b>Explication</b></p>	<p>Le Commissaire aux comptes désigné détient le droit exclusif de réaliser des audits externes concernant les comptes et états financiers de l'UNESCO.<sup>i)</sup> Le <b>principe de l'audit unique</b> repose sur ce droit exclusif en vertu duquel l'opinion exprimée par le Commissaire aux comptes à l'issue de l'audit des états financiers de l'UNESCO couvre l'ensemble des opérations financières de l'Organisation, y compris celles qui découlent de l'utilisation de fonds spécifiques.</p> <p>Aucune dérogation au principe de l'audit unique ne saurait être acceptée lors de la conclusion d'un accord avec un donateur potentiel. La réalisation d'audits ou de vérifications spécifiques de comptes de projets, autres que ceux entrepris par le Commissaire aux comptes ou le Service d'évaluation et d'audit (IOS) dans le cadre de leurs mandats respectifs, constitue une violation du principe de l'audit unique.</p> <p>Conformément à ce qui précède, l'accord standard conclu par l'UNESCO avec les donateurs contient une clause prévoyant que « les fonds mis à disposition par le donateur sont exclusivement assujettis aux procédures d'audit interne et externe énoncées dans les règles, règlements et directives de l'UNESCO ».</p> <p>Le Secrétariat de l'UNESCO ne peut déroger au principe de l'audit unique car celui-ci est prévu dans le Règlement financier, qui ne peut être modifié que collectivement par l'ensemble des États membres de l'UNESCO. Le principe de l'audit unique s'applique à l'ensemble des organismes des Nations Unies.</p>
<p><b>Éléments pour rassurer le donateur et poursuivre le processus</b></p>	<p>L'UNESCO dispose d'un Commissaire aux comptes indépendant nommé par la Conférence générale conformément à l'article 12 du Règlement financier de l'UNESCO, intitulé « Vérification extérieure des comptes », et à son annexe « Mandat additionnel régissant la vérification des comptes ». Le Commissaire aux comptes publie un rapport sur la vérification des états financiers annuels et des annexes pertinentes. Il peut formuler des observations concernant l'efficacité des procédures financières, le système de comptabilité, les contrôles financiers internes et, d'une manière générale, l'administration et la gestion de l'Organisation. Les rapports d'audits sont rendus publics sur le site Web de l'UNESCO au même titre que tous les documents relatifs au Conseil exécutif ou à la Conférence générale.</p> <p>Si le donateur exige un mécanisme de certification officiel, la Direction financière peut produire une telle certification portant sur les comptes du projet concerné.</p> <p>BSP peut également contacter le Service d'évaluation et d'audit pour discuter des mécanismes de garantie supplémentaires qu'ils peuvent fournir pour répondre à d'éventuelles demandes du donateur.</p> <p>Dans les cas où le donateur ne serait pas satisfait par les dispositions présentées ci-dessus et souhaiterait tout de même procéder à un audit externe indépendant ou à une vérification portant sur les comptes du projet, la demande doit être effectuée avant la conclusion de l'accord.</p> <p>Le BFM prend contact avec le Commissaire aux comptes afin de déterminer la faisabilité et les modalités d'un tel audit externe. Cette démarche exceptionnelle ne peut être négociée qu'après approbation du Commissaire aux comptes et elle doit se limiter à des cas particuliers, moyennant une évaluation au cas par cas. L'ensemble des frais liés à cet audit seront imputés à titre de coûts directs du projet et feront l'objet des dispositions budgétaires correspondantes.</p>

i) L'IOS de l'UNESCO dispose également d'un mandat portant sur les audits internes et des fonctions d'enquête sur l'Organisation.

## 2.2. Juridiction compétente et droit applicable

Exigences en conflit avec les règlements et procédures	Proposition pour soumettre le projet au droit étatique ou à la compétence des juridictions nationales.
<p><b>Explication</b></p>	<p>En qualité d'institution spécialisée des Nations Unies, l'UNESCO jouit des privilèges et immunités définis dans la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées du 21 novembre 1947. Cette organisation dispose notamment de l'immunité de juridiction et, par conséquent, n'est pas sujette à la compétence des juridictions nationales.</p> <p>De plus, étant donné son statut d'organisation intergouvernementale et d'institution spécialisée des Nations Unies, les accords qu'elle conclut ne peuvent être sujets au droit des États.</p> <p>La convention précitée accorde aux fonctionnaires des Nations Unies l'immunité de juridiction à l'égard de leurs fonctions officielles. D'autres dispositions fondamentales portent sur la constitution de la personnalité juridique des Nations Unies, l'inviolabilité de leurs locaux et de leurs propriétés, l'exonération fiscale et l'immunité de la valise et des communications diplomatiques.</p>
<p><b>Éléments pour rassurer le donateur et poursuivre le processus</b></p>	<p>Même si l'UNESCO jouit de l'immunité de juridiction, la Convention de 1947 sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées indique explicitement que ces institutions sont tenues de prévoir des modes de règlement des différends appropriés pour tout litige découlant de contrats et d'accords. L'UNESCO intègre donc à ses accords une clause sur le règlement des différends selon laquelle, en l'absence d'un règlement amiable, les différends seront soumis à un arbitrage conforme au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international.</p>

## 2.3. Vérification visant à prévenir le détournement de fonds vers des personnes ou entités terroristes

Exigences en conflit avec les règlements et procédures	Demande d'adhésion à une quelconque liste d'exclusion de personnes ou d'entités impliquées dans des actes de terrorisme autre que la liste désignée par un régime de sanctions du Conseil de sécurité des Nations Unies.
<p><b>Explication</b></p>	<p>En qualité d'institution des Nations Unies, l'UNESCO est tenue de se conformer exclusivement aux sanctions et listes d'exclusion déterminées par le Conseil de sécurité.</p>
<p><b>Éléments pour rassurer le donateur et poursuivre le processus</b></p>	<p>Des consultations ou des rapports approfondis peuvent assurer au donateur qu'aucun des fonds ne sera dirigé vers des personnes ou entités terroristes. Il est par exemple possible d'intégrer aux rapports narratifs une liste précisant le nom des partenaires d'exécution qui recevront les fonds dans le cadre du projet.</p>

## 2.4. Compte en banque et compte de projet

Exigences en conflit avec les règlements et procédures	Demande d'ouverture d'un compte bancaire séparé consacré à la contribution d'un donateur.
<b>Explication</b>	L'ouverture de plusieurs comptes bancaires constituerait un risque élevé totalement inacceptable pour l'Organisation et compliquerait énormément la supervision.
<b>Éléments pour rassurer le donateur et poursuivre le processus</b>	L'UNESCO peut assurer le donateur qu'une contribution sera gérée et enregistrée séparément en créant un « compte inscrit au grand livre » distinct, également nommé « compte de projet » ou « code budgétaire ».

## 3. Adaptation d'un accord à un projet déterminé (projets avec fonds en dépôt)

Le document de projet et le « contrat » conclu entre l'UNESCO et le donateur font partie intégrante de l'accord de financement. Pendant les négociations, certaines exigences font référence à la manière dont la contribution pour un projet précis sera gérée. Elles doivent être convenues avec le donateur et mentionnées dans le document de projet ou le « contrat ». Un résumé des principaux aspects à préciser est présenté ci-dessous.

### 3.1. Échéancier de paiement

L'accord standard de l'UNESCO est fourni afin que le montant total du projet soit réglé à la signature de l'accord. Cependant, et notamment pour grands projets pluriannuels, un donateur peut légitimement exiger le versement du montant total en plusieurs fois, chaque paiement étant associé à une étape ou à un rapport déterminé. Dans ces cas, il faudrait porter une grande attention à ce que l'échéancier de paiement soit soigneusement coordonné avec le calendrier et le budget du projet afin de s'assurer que l'UNESCO dispose à tout moment de suffisamment de fonds sur le compte du projet pour exécuter les activités convenues dans les délais prévus.

Les règles de l'UNESCO précisent que l'Organisation ne peut pas démarrer les activités du projet ni prendre d'engagements financiers avant que les fonds du donateur ne soient versés sur le compte du projet. Toutefois, dans des circonstances exceptionnelles, un donateur peut demander à l'UNESCO de démarrer la mise en œuvre de certaines activités avant l'envoi du premier paiement. Cette modalité relève des « **avance sur la mise à disposition des fonds attendus** ». Dans ces cas, il est impératif de demander immédiatement conseil à BSP pour déterminer si cette demande peut être acceptée.

### 3.2. Durée du projet et durée de l'accord

Certaines conditions doivent être réunies avant que l'UNESCO ne puisse commencer le projet : l'accord de financement doit être signé, les fonds doivent être transférés sur le compte de l'UNESCO et, pour les projets concernant un seul pays, l'UNESCO doit obtenir l'approbation officielle du projet par le gouvernement bénéficiaire.

**Adaptation d'un accord à un projet déterminé (projets avec fonds en dépôt)**

Si le donateur exige d'indiquer une date précise pour la date limite de mise en œuvre des activités du projet, ou encore une date d'expiration de l'accord, il convient de mener une estimation très réaliste du temps nécessaire pour obtenir l'approbation officielle des autorités bénéficiaires et pour réaliser les rapports et l'évaluation du projet au terme de ses activités. La date d'expiration de l'accord devrait dans l'idéal avoir lieu au moins six mois après la date limite de mise en œuvre des activités du projet.

### 3.3. Format et fréquence des rapports financiers

Pour avoir un aperçu clair de la manière dont les ressources financières contribuent aux résultats au fil du temps, le budget doit, dans l'idéal, être ventilé par effect direct, produit et/ou activité clé. Voir ci-dessous.

#### 3.3.1. Budget ventilé par effets directs, produit et/ou activité clé

Effets directs, produit et/ou activité clé	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	Total (dollars US)
<b>Effet direct 1</b>			
Produit 1			
Activité 1 <sup>i)</sup>			
<b>Effet direct 2</b>			
o Produit 1			
- Activité 1			
o Produit 2			
- Activité 1			
- Activité 2			
<b>Évaluation<sup>ii)</sup></b>			
<b>Communication</b>			
<b>Imprévus<sup>iii)</sup></b>			
<b>Total partiel - Coûts directs</b>			
<b>Coûts indirects</b>			
<b>TOTAL</b>			

i) Les informations sur le niveau d'activité sont facultatives.

ii) Autour de 3 % du budget. Les directives sur l'évaluation, notamment sur la prévision du budget de l'évaluation, sont disponibles dans Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires à l'adresse suivante : <https://teams.unesco.org/ORG/BSP/CFS/SitePages/Monitoring%20and%20Evaluation.aspx>

iii) Les imprévus doivent être réduits au minimum. Ils ne doivent pas excéder 2 % du budget.

Certains donateurs peuvent exiger, pour leurs propres processus de comptabilité, un budget classé par catégorie de dépense présenté au format ci-dessous.



### 3.3.2. Budget ventilé par catégorie de dépense

Description des postes de dépenses	1 <sup>re</sup> année	2 <sup>e</sup> année	Total (dollars US)
<b>10 - Coûts du personnel, des consultants et des missions</b>			
o Coût du personnel			
o Coût des missions de personnel			
o Consultants			
<b>20 - Services contractuels</b>			
Évaluation			
<b>30 - Formation externe et subventions</b>			
<b>40 - Équipement et maintenance</b>			
o Équipement			
o Baux			
o Maintenance et entretien			
<b>50 - Autres frais</b>			
o Contributions financières			
o Communication et visibilité			
o Services d'utilité publique			
o Autres fournitures			
o Frais financiers			
<b>Imprévus</b>			
<b>Total partiel - Coûts directs</b>			
<b>80 - Coûts indirects (13 %)</b>			
<b>TOTAL</b>			

Le budget approuvé doit être joint à l'accord dans l'un des formats ci-dessus exclusivement.

Pour déterminer le format du budget, la facilité de la gestion quotidienne constitue un autre facteur important. Les structures budgétaires très complexes rassemblant plusieurs éléments de l'organigramme des tâches et de ventilations budgétaires extrêmement détaillés peuvent être difficiles à exploiter. Si le donateur exige des informations sur les « activités », celles-ci doivent être présentées au niveau des « activités clés ». De même, si le budget est présenté seulement par activité, il doit être structuré par « activités clés ».

Les attentes des donateurs concernant le format des rapports financiers doivent être discutées et convenues au cours des négociations sur l'accord. En effet, comme indiqué plus haut, le format du budget approuvé détermine celui des rapports financiers, et une fois le budget configuré dans les systèmes informatiques de l'UNESCO, il devient très difficile d'apporter des modifications structurelles.

La fréquence type des rapports financiers est annuelle. Cependant, dans des circonstances exceptionnelles et sur demande du donateur, une fréquence semestrielle est possible.

## 4. Application du taux de gestion approprié

Le taux de gestion applicable à un accord de financement dépend de la modalité de financement. Les différents cas sont résumés ci-dessous :

Modalité	Taux
Fonds en dépôt	9 %
Financement du système des Nations Unies et fonds en dépôt multidonateurs de l'UNESCO	7-8 %
Administrateurs auxiliaires	12 %
Prix UNESCO	9 %
Comptes spéciaux	7 %
Crédit additionnel pour un Programme ordinaire	0 %

## 5. Prélèvement de 1 % au titre de la coordination du réseau des coordonnateurs résidents

Le Vice-Secrétaire général a officiellement informé les États membres de la nouvelle politique et des modalités de mise en œuvre du prélèvement de 1 % au titre de la coordination du réseau des coordonnateurs résidents le 12 mars 2019. En bref, la nouvelle redevance s'applique sur tous les financements fléchés provenant d'un seul donateur, qu'il soit public ou privé, à l'exception des fonds constitués de l'auto financement, des fonds Sud-Sud ou des financements des Nations Unies. Elle ne s'applique pas aux mécanismes de financement commun comme les comptes spéciaux multidonateurs. Les partenaires de financement sont invités à choisir l'une des deux possibilités de gestion de cette redevance : ils peuvent sélectionner « administration par le donateur » et régler directement la redevance aux Nations Unies ou « administration par l'institution », ce qui signifie que l'institution des Nations Unies concernée prélève la redevance projet par projet et la transfère aux Nations Unies. Les nouvelles dispositions prennent effet lorsque les partenaires de financement informent le Bureau de la coordination des actions de développement de leurs choix et de la date officielle de prise d'effet.



Les dernières orientations des Nations Unies sur le prélèvement de 1 % au titre de la coordination peuvent être trouvées à la rubrique « [Partenariats avec les Nations Unies](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.



# Gestion des relations avec les donateurs

## 9

### Table des matières

---

1. Clarté des mécanismes de communication et de consultation	9-3
2. Traitement des divergences par rapport au plan convenu	9-4
3. Qualité optimale et pertinence temporelle des rapports sur les résultats	9-5
4. Association du donateur aux évaluations du programme	9-6
5. Visibilité du partenariat et de ses résultats	9-6

# Chapitre 9.

## Gestion des relations avec les donateurs

Conformément aux principes du dialogue structuré sur le financement présentés au chapitre 1, l'UNESCO aspire à mobiliser des financements très étroitement coordonnés avec son programme, durables à long terme et prévisibles, y compris, de plus en plus, des financements les moins fléchés possible. L'UNESCO cherche également à diversifier sa base de donateurs pour prévenir une dépendance à un nombre de donateurs restreint.

Le facteur particulier le plus important pour concrétiser ces principes est l'établissement d'une relation de confiance avec nos donateurs. Cette confiance naît à la fois de la gestion de la relation institutionnelle avec le donateur sur l'ensemble du partenariat et du portefeuille avec l'UNESCO et de la gestion quotidienne de chaque programme et projet.

Les donateurs sont des parties prenantes essentielles d'un projet ou d'un programme. Ils doivent rester informés de toutes les étapes importantes tout au long du cycle du projet. Le degré d'engagement d'un donateur au cours des diverses phases du cycle du programme ou du projet peut varier, selon qu'il s'agit d'un fonds en dépôt pour donateur unique ou d'un programme multidonateurs financé par un compte spécial. Cependant, dès le lancement du programme et jusqu'à l'évaluation finale, la relation entre le Secrétariat de l'UNESCO et le donateur doit constituer un partenariat fondé sur une responsabilité mutuelle, la transparence et le partage des risques et des récompenses liés au programme soutenu.

La phase de conception du programme est déterminante pour clarifier et gérer les attentes d'un donateur, notamment s'agissant des résultats, d'une définition réaliste et exhaustive des risques, et des mécanismes de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation.

Une fois le programme lancé, les facteurs clés pour entretenir de bonnes relations avec le donateur sont une communication permanente, garantissant notamment des alertes en temps utile sur le besoin éventuel d'altérer les projets d'origine, ou en cas de risques imprévus, ainsi que l'obtention en temps utile des résultats escomptés, la publication de rapports de haute qualité dans les calendriers d'activités prévus, sans oublier l'assurance que tous les efforts sont mis en œuvre pour augmenter la visibilité du partenariat et de ses résultats. Une fois un projet achevé, la meilleure manière de poursuivre et de renforcer la coopération avec nos donateurs consiste à démontrer l'efficacité de l'UNESCO en matière d'obtention de résultats concrets.

# 1. Clarté des mécanismes de communication et de consultation

Dans le cadre de nombreux programmes et partenariats, les mécanismes de consultation rassemblant le donateur et parfois d'autres parties prenantes sont déjà prévus dans l'accord. Dans le cas d'un accord-cadre ou d'un accord de partenariat, cette étape peut prendre la forme d'une réunion d'examen annuelle permettant de présenter les rapports narratifs et financiers annuels et de discuter des projets de coopération à venir. Sur proposition de l'UNESCO ou bien du donateur, de telles réunions peuvent également ouvrir le débat sur des questions plus stratégiques ou des aspects de politique ayant des impacts au-delà du portefeuille de projets du donateur, ou d'un programme déterminé.

Les réunions d'examen annuelles avec les donateurs titulaires d'accords-cadres ou d'accords de partenariat avec l'UNESCO sont pilotées par le Bureau de la planification stratégique, qui coordonne les rapports pour la réunion et, si nécessaire, lance un appel à propositions conformément aux critères convenus à l'avance avec le donateur.

Des mécanismes de consultation regroupant un groupe de donateurs peuvent également être établis pour fournir des retours d'expérience et des conseils à l'UNESCO sur les programmes financés par des comptes spéciaux multidonateurs, à l'instar des réunions ordinaires des donateurs du programme CapED ou encore du Fonds d'urgence pour le patrimoine.

À l'échelle des pays, des comités consultatifs ou directeurs peuvent être formés pour participer au suivi et aux orientations pour un programme donné. Souvent complémentaires au donateur, de tels comités de programmes peuvent également faire appel à des représentants des bénéficiaires et à d'autres parties prenantes.

Ces types de mécanismes sont des outils appréciables pour encourager une responsabilité conjointe, stimuler l'appropriation du projet et favoriser la transparence. Dans le même temps, il doit toujours être rappelé que la responsabilité touchant à la mise en œuvre quotidienne, notamment à tous les sujets relatifs aux prestations sous contrats et à l'approvisionnement, incombe exclusivement à l'UNESCO et s'exercera conformément à ses règles et procédures. BSP peut être consulté pour obtenir des orientations sur le mandat correspondant à ces mécanismes de consultation.

Au-delà de ces mécanismes de consultation institutionnels qui peuvent se réunir annuellement ou semestriellement, il est bienvenu d'inviter le donateur à participer à des événements importants du cycle du programme, comme les événements et ateliers de lancement ou les principales réunions organisées dans le cadre d'un programme, et à prendre part au groupe de référence chargé de l'évaluation finale.

Le personnel de l'UNESCO peut également convier un donateur finançant un projet donné et d'autres donateurs intéressés à se rendre sur le terrain et à discuter du projet avec ses bénéficiaires et les autres parties prenantes essentielles.

L'UNESCO encourage également l'Organisation de consultations conjointes des donateurs et d'autres parties prenantes à un programme, comme dans le cadre des « dialogues structurés sur le financement » (voir chapitre 1, p. ...) ou des Forums des partenaires, qui donnent la possibilité d'échanger sur le point de vue des donateurs, bénéficiaires et parties prenantes



**Traitement des divergences par rapport au plan convenu**

quant aux résultats d'un programme de l'UNESCO. Ces échanges peuvent en outre être un puissant outil de communication de la valeur ajoutée de l'UNESCO.

## 2. Traitement des divergences par rapport au plan convenu

Pour des raisons légitimes, il peut être nécessaire, au cours du cycle de vie d'un projet, de modifier le plan convenu avec le donateur. Les changements nécessaires peuvent par exemple porter sur le Cadre de résultats, le calendrier du projet ou encore le budget, qui font tous partie intégrante de l'accord contraignant signé par l'UNESCO et le donateur.

Il faudrait tenir compte de toute disposition de l'accord de financement permettant à l'UNESCO d'opérer des révisions du budget ou des prolongations sans coût supplémentaire sans en référer au donateur. Toute requête formulée au donateur en vue de modifier le plan établi doit être communiquée en temps utile et accompagnée d'une notice explicative faisant état de la logique de la révision et détaillant ses implications potentielles.

Seules les révisions budgétaires ayant un impact sur le budget approuvé par le donateur doivent lui être signalées pour recueillir son approbation au moyen du tableau présenté ci-après et d'une notice explicative. La demande de révision budgétaire doit faire référence au budget initial estimé et à l'estimation révisée. Elle ne doit pas faire référence aux dépenses.

<b>Composante budgétaire conformément au format approuvé par le donateur</b>	<b>Budget d'origine approuvé</b>	<b>Nouveau budget proposé</b>	<b>Variation</b>
Effet direct			- ( )
Produit			+ ( )
Communication			
Évaluation			
Taux de gestion (%)			
Total			

En cas de contribution supplémentaire à un projet susceptible de faire augmenter l'allocation globale du projet, une révision budgétaire doit être préparée pour le budget total révisé du projet et non pour le montant de la contribution supplémentaire.

Toute demande de prolongation sans coût supplémentaire doit être envoyée bien avant le terme du projet. Les demandes d'extension envoyées après la date d'expiration risquent d'être non recevables. Si l'on anticipe un délai entre l'envoi de la demande de prolongation et la réponse du donateur, il est préférable d'indiquer le nombre de mois de la prolongation souhaitée à partir de la date d'approbation du donateur.

Dans certains cas, les donateurs peuvent exiger que de telles révisions soient accompagnées d'un amendement officiel à l'accord. BSP peut être consulté pour obtenir des orientations sur la formulation de cet amendement.

Toute modification du document de projet qui, selon l'accord signé avec le donateur, ne nécessite pas l'approbation préalable du donateur doit être mentionnée dans le rapport narratif qui s'ensuit et résumée dans le rapport final.

### 3. Qualité optimale et pertinence temporelle des rapports sur les résultats

Les principaux donateurs de l'UNESCO ont exprimé clairement à plusieurs reprises que la capacité de l'UNESCO à articuler distinctement les effets directs obtenus (contrairement à des rapports ne tenant compte que des activités et des effets directs) sera un facteur déterminant pour les décisions des donateurs de soutenir l'Organisation ou non. La qualité des rapports narratifs revêt donc une importance primordiale.

Les éléments importants qui doivent apparaître dans un rapport narratif sont notamment les suivants :

- La performance globale, notamment comment ces réussites ont contribué à l'impact et aux résultats escomptés du C/5, aux priorités nationales et à la progression vers les objectifs de développement durable. Des informations sur la façon selon laquelle une perspective respectueuse de l'égalité des genres et des droits de l'Homme se traduit dans la mise en œuvre du projet.
- Toute modification ou tout amendement nécessitant d'être porté(e) à l'attention du donateur pour l'en informer ou recueillir son approbation.
- Une indication des résultats décrivant les progrès effectués pour obtenir les produits et les effets directs par rapport aux cibles définies dans la proposition de projet.
- Des informations sur les bénéficiaires du projet, ventilées par sexe, âge et autres critères selon les orientations de la proposition.
- Des informations sur la façon dont l'obligation redditionnelle envers les bénéficiaires a été assurée, avec notamment des mesures pour garantir une implication active et une solide appropriation du projet.
- L'identification des risques, leur gestion et leur mitigation.
- Les stratégies de désengagement et une appréciation de la durabilité des résultats.
- Les enseignements tirés.
- La visibilité du projet et ses résultats.

Une fois le projet de rapport terminé, une vérification minutieuse devra permettre de vérifier les éléments suivants :

- Toutes les sections pertinentes ont été complètement renseignées.

**Association du donateur aux évaluations du programme**

- Le rapport comprend des informations sur l'obtention et les progrès envers les effets directs, et pas uniquement des renseignements sur produits générés et la mise en œuvre des activités<sup>1</sup>.
- Les produits et les activités ne sont pas rapporté de façon erroné comme des effets directs.
- Toutes les annexes ont été jointes au rapport ou sont accessibles par voie électronique.

 **Workspace**

Les modèles de rapports narratifs d'étape et finaux sont disponibles à la rubrique « [Modèles](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

## 4. Association du donateur aux évaluations du programme

Qu'elle soit intermédiaire ou finale, l'évaluation est une étape déterminante dans le cycle du programme pour l'UNESCO comme pour le ou les donateur(s) concerné(s). Par conséquent, le personnel de l'UNESCO doit s'assurer que les donateurs sont étroitement associés au processus. Le mandat des évaluations doit être partagé avec le donateur. En qualité de partie prenante essentielle du projet, celui-ci doit être invité à participer au groupe de référence qui accompagne le processus d'évaluation.

 **Workspace**

La politique d'évaluation de l'UNESCO et les orientations et modèles appropriés sont disponibles à la rubrique « [Suivi et évaluation](#) » de Extrabudgetary Workspace consacré aux projets extrabudgétaires.

## 5. Visibilité du partenariat et de ses résultats

La communication joue un rôle déterminant 1) pour positionner l'UNESCO par rapport à des partenaires clés lors de l'étude de nouveaux points d'entrée pour l'engagement, 2) en tant que partie intégrante de la stratégie de mise en œuvre du projet, et 3) pour diffuser de façon convaincante des informations sur les résultats d'un projet et leur généralisation.

<sup>1</sup> Les responsables de projets peuvent se familiariser avec l'approche de l'UNESCO en matière de gestion axée sur les résultats telle que définie dans [Results-Based Programming, Budgeting, Management, Monitoring and Reporting \(RBM\) approach as applied at UNESCO. Guiding Principles](#) (Approche de la programmation, de la budgétisation, de la gestion, du suivi et de l'établissement de rapports axée sur les résultats telle qu'elle est appliquée à l'UNESCO : principes directeurs).

Les plans d'action sur la mobilisation des ressources décrits au chapitre 4 (« Planification ») doivent être accompagnés de plans de communication. Les composantes essentielles d'un plan de communication abordent les éléments suivants :

- La cartographie des opportunités futures permettant de renforcer la visibilité de l'Organisation et de collaborer avec des partenaires potentiels.
- L'adaptation des messages clés de l'Organisation au public cible à l'échelle régionale ou nationale et pour chaque domaine de spécialité.
- Les principaux canaux ou méthodes de communication des messages clés destinés aux publics cibles.

Il est extrêmement important de donner de la visibilité aux résultats obtenus sur le terrain afin de soutenir l'effort général de mobilisation des ressources. Dans cette optique, les responsables seront encouragés à faire participer les donateurs aux événements importants des projets qu'ils soutiennent, à organiser des visites sur le terrain avec des donateurs existants ou potentiels et à susciter des rencontres avec des bénéficiaires et d'autres parties prenantes. Une fois le projet achevé, les parties prenantes essentielles, comme le donateur et les bénéficiaires, doivent être invitées à des conférences de presse, à des événements, à des séminaires et à des tables rondes marquant la réalisation du projet et révélant publiquement ses résultats. Les évaluations finales faisant état des résultats d'un projet donné doivent être exploitées afin de défendre le financement du domaine du projet auprès de donateurs existants ou potentiels. Il est nécessaire d'ouvrir de nouvelles perspectives au moyen d'événements ou de communications sur les réseaux sociaux ou dans les médias afin que les bénéficiaires puissent raconter l'histoire du projet de leurs points de vue. Il peut s'agir d'un outil puissant pour la mobilisation de ressources supplémentaires. Le chapitre 10 est consacré à l'élaboration d'un plan de communication pour un projet.





# Comment élaborer un plan de communication pour un projet

## Table des matières

1. Quel est l'objet d'un plan de communication pour un projet ?	10-2	●
2. Quand élaborer un plan de communication pour un projet ?	10-3	
3. Préparation et mise en œuvre du plan de communication	10-5	●
3.1. Préparation du plan de communication	10-5	
1re étape : Analyse de la situation	10-5	
2e étape : Définition des objectifs à atteindre grâce au plan de communication	10-6	●
3e étape : Définition et étude des publics	10-6	
4e étape : Conception des messages clés	10-7	
5e étape : Élaboration de stratégies concernant les méthodes et moyens de communication	10-7	
6e étape : Évaluation des ressources nécessaires pour la communication	10-8	●
3.2. Lancement du projet	10-9	
1re étape : Définition des activités les plus adaptées pour aborder le lancement	10-9	
2e étape : Décisions concernant la présentation du projet sur le site Internet de l'UNESCO et dans les médias sociaux	10-9	●
3e étape : Invitation du donateur et des autres parties prenantes essentielles à assurer la visibilité du projet	10-8	
3.3. Mise en œuvre du projet	10-10	●
1re étape : Efforts visant à assurer une visibilité et une pertinence continues	10-10	
2e étape : Visite de terrain	10-10	
3e étape : Suivi et évaluation du plan de communication	10-10	●
3.4. Achèvement du projet	10-11	
1re étape : Communication des résultats du projet	10-11	
4. Assistance et recommandations supplémentaires concernant votre plan de communication	10-12	●
4.1. Services à contacter pour obtenir des recommandations supplémentaires	10-12	
4.2. Points focaux pour la communication dans les Secteurs de Programme	10-12	●
4.3. Ressources utiles	10-13	



# Chapitre 10.

## Comment élaborer un plan de communication pour un projet

Un plan de communication exprime les messages fondamentaux liés au projet. Il examine la façon dont ils seront présentés et les besoins des parties prenantes, notamment les partenaires et le ou les donateur(s). Il envisage enfin la façon de communiquer ces messages au moyen d'activités ou d'événements concrets. Un plan de communication efficace cerne les messages les plus pertinents avec précision, définit les moments opportuns pour partager ces informations et le moyen de communication à exploiter.

Son financement est souvent pris en compte dans le budget du projet.

Le modèle de référence d'un plan de communication est présenté ci-après. Cependant, certains donateurs, comme l'Union européenne, peuvent avoir leurs propres modèles. En cas de doute, n'hésitez pas à consulter BSP.

La préparation d'un plan de communication doit être entreprise au début de la phase de planification du projet. Le plan de communication s'inscrit pleinement dans la stratégie de mise en œuvre du projet. Il doit donc être dûment mentionné dans le document de projet et se refléter dans le budget correspondant.

### 1. Quel est l'objet d'un plan de communication pour un projet ?

Le plan de communication pour un projet sert les objectifs suivants :

- Dans une perspective d'efficacité et d'efficience optimales, faciliter la communication et les interactions avec les différents publics qui sont étroitement concernés par le projet.
- Augmenter la visibilité des impacts du projet en matière de produits, effets directs, et impacts.
- Refléter la façon dont les parties prenantes clés, et notamment les bénéficiaires, les donateurs et l'UNESCO, coopèrent pour obtenir les résultats.

## Modèle de plan de communication pour un projet

Objectif de communication	Public cible	Message	Responsable de la communication	Calendrier	Méthode de mise en œuvre	Statut	Facteurs d'adhésion : impact concret, preuve de mise en œuvre par les bénéficiaires, chiffres éloquentes...



### N. B. :

Le coût du plan de communication doit toujours être prévu et intégré au budget du projet.

## 2. Quand élaborer un plan de communication pour un projet ?

L'élaboration du plan de communication doit être entreprise dès le début de la planification du projet. Le plan de communication s'inscrit pleinement dans la stratégie de mise en œuvre du projet. Il doit donc être dûment mentionné dans le document de projet et se refléter dans le budget correspondant.

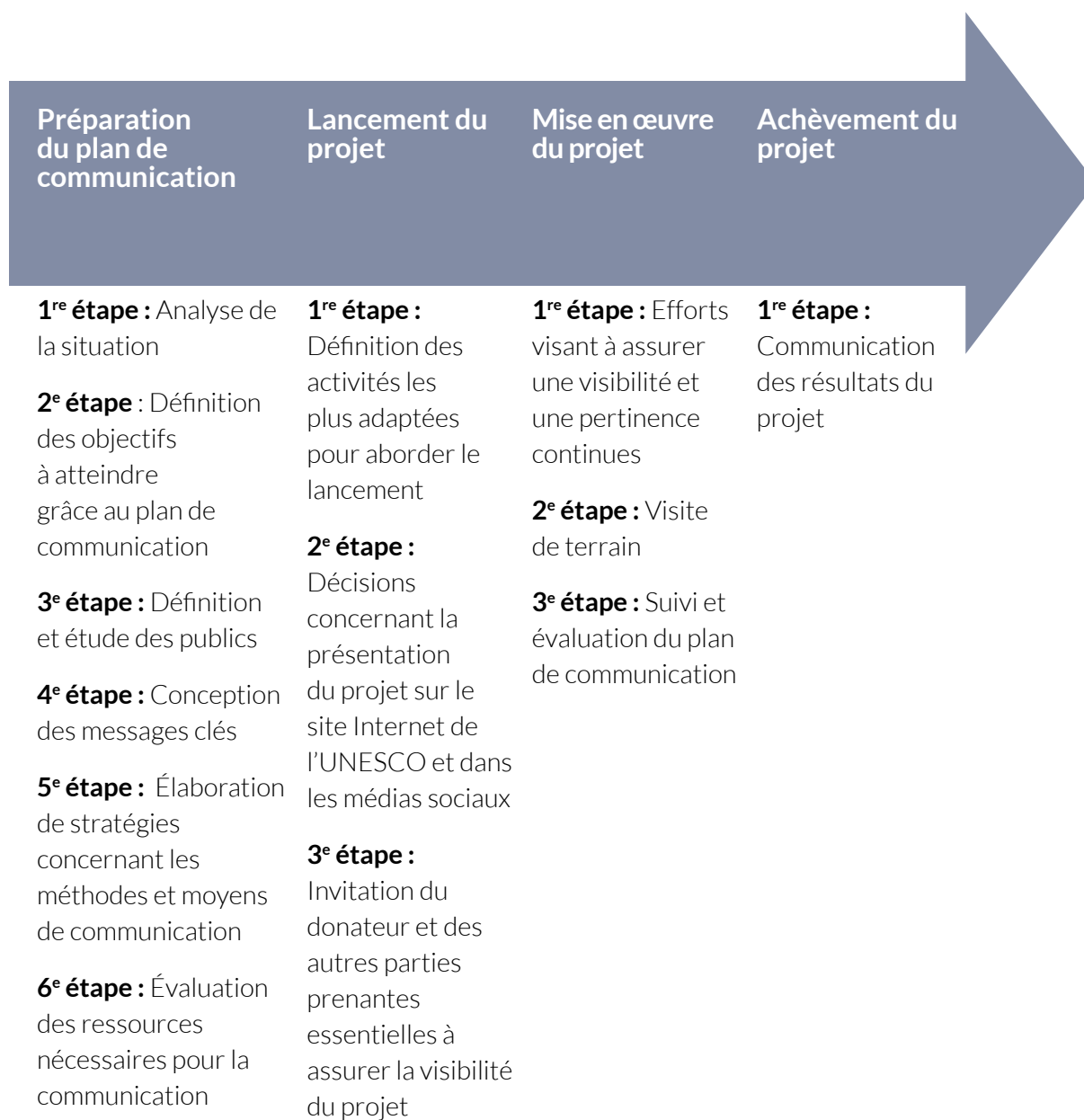
Les fondamentaux de la communication : **clarté, logique et cohérence**

- Suivez les règles et les orientations de l'UNESCO en matière d'identité visuelle et de logotype : nous devons tous nous exprimer d'une seule voix au sein de la grande famille de l'UNESCO.
- Racontez l'histoire du projet : accordez de l'importance à l'impact et aux récits humains (témoignages, citations, etc.), lesquels ne doivent pas être un produit fini mais s'inscrire dans le déroulement du projet. (Par exemple, dans le Secteur de l'éducation – [L'éducation transforme la vie : témoignages de l'UNESCO](#))
- Soyez pertinents : cernez les publics, adaptez les messages clés et optez pour les moyens de communication les plus appropriés à ces publics. Soyez actuels et précis ; présentez les activités du projet comme des vecteurs de solutions aux enjeux mondiaux les plus contemporains.
- Ayez votre démarche sur les résultats : présentez les avancées concrètes et les récits qui mettent en avant les réussites dans le domaine programmatique.

**Quand élaborer un plan de communication pour un projet ?**

- Accordez la plus grande valeur à la collaboration et aux partenariats : suscitez et encouragez la collaboration en vue d'un objectif commun.
- Faites preuve d'optimisme : adoptez un ton inspirant, avenant et compréhensible.
- Restez honnêtes : soyez francs, ouverts et sincères dans vos communications.
- Maîtrisez le temps : communiquez aux moments les plus opportuns pour chaque public.
- Communiquez dans une langue simple, claire et attrayante, rythmée d'expressions accrocheuses : évitez le jargon de l'UNESCO, les acronymes et les termes techniques obscurs pour le public cible.
- Exploitez images et vidéos : de belles images sont particulièrement éloquentes ; elles traduisent et suscitent des émotions sincères. N'oubliez pas d'y adjoindre de brèves descriptions ou des légendes. Privilégiez les vidéos courtes (moins d'une minute) pour les publications sur les réseaux sociaux. Vérifiez que tous les contenus sont marqués du logo de l'UNESCO et respectent notre identité visuelle.
- Tenez compte des contributions des partenaires et des donateurs : assurez-vous que leur participation est bien représentée et décrite dans les termes adéquats.

### 3. Préparation et mise en œuvre du plan de communication



#### 3.1. Préparation du plan de communication

##### 1<sup>re</sup> étape : Analyse de la situation

L'analyse de la situation contribuera à l'élaboration des fondements du plan de communication, et à la cartographie des principaux besoins à satisfaire et des activités envisageables. À cette étape, il est important de bien distinguer 1) la communication avec les bénéficiaires, 2) la communication avec

**Préparation et mise en œuvre du plan de communication**

les autres parties prenantes essentielles (partenaires d'exécution, donateurs, autres collaborateurs de l'UNESCO, etc.), 3) la communication avec les bénéficiaires indirects qui peuvent être concernés par l'impact du projet, c'est-à-dire, les décideurs, et enfin 4) la communication au sens plus général au sein de l'UNESCO à l'échelle mondiale, ou avec les partenaires régionaux, par exemple.

Ce processus impliquera de consulter les bénéficiaires directs, les partenaires clés et d'autres parties prenantes sur leurs attentes en matière de communication et de recenser les moyens de communication, les méthodes et les outils à disposition.

**2<sup>e</sup> étape : Définition des objectifs à atteindre grâce au plan de communication**

Les objectifs de communication globaux du projet doivent être définis en tenant compte des effets directs et du contexte dans lequel il est élaboré, sans oublier le cadre général de l'UNESCO.

Plusieurs objectifs de communication peuvent être proposés. Certains d'entre eux font partie intégrante du projet, comme la reproduction de résultats, l'amélioration des synergies entre les partenaires, ou le renforcement de la durabilité des effets directs. D'autres objectifs peuvent dépasser le cadre immédiat du projet, comme le renforcement du partenariat général avec un donateur, la démonstration de la crédibilité de l'UNESCO, la captation de nouveaux donateurs et partenaires ou encore l'exploitation du projet comme une plateforme de plaidoyer pour le rôle de l'UNESCO en direction des objectifs de développement durable.

**3<sup>e</sup> étape : Définition et étude des publics**

Recensez tous les types de public susceptibles d'être contactés, influencés ou desservis, notamment :

- Dans le ou les pays bénéficiaire(s) où les actions sont menées (par exemple, les membres des ministères, les parlementaires, les communautés locales, les bénéficiaires du projet, comme « les adolescentes », les autorités provinciales chargées de l'éducation, les médias locaux et internationaux)
- Au sein de la communauté de l'UNESCO (les États membres, les partenaires et les réseaux de l'UNESCO)
- Dans la communauté du donateur (ambassades, délégations permanentes, groupes locaux, secteurs public et privé, décideurs clés et autres parties prenantes dans le pays donateur).

Il est impératif de bien comprendre son public, et notamment ce dont il a besoin, le type de communications auxquelles il serait plus sensible et ses habitudes en matière d'information et de communication. Un plan de communication efficace aidera à établir le contact avec les bénéficiaires et autres parties prenantes, puis à leur donner plus de poids et d'autonomie.

## 4<sup>e</sup> étape : Conception des messages clés

Définissez les messages essentiels qui formeront le cœur de votre plan de communication. Il peut par exemple s'agir d'évoquer les progrès vers l'obtention de résultats dans le domaine du projet, la valeur ajoutée de l'UNESCO et les contributions de l'Organisation à l'Agenda 2030, le rôle des bénéficiaires directs, des partenaires clés et d'autres parties prenantes, etc.

Les messages doivent être personnalisés en fonction du public visé. Les éléments suivants doivent être pris en compte lors de la rédaction des messages :

- Quels sont les apports fondamentaux de votre projet ? Quelles évolutions fondamentales l'UNESCO a-t-elle fait advenir grâce à ce projet ?
- Quel est l'argument principal que vous souhaitez communiquer à un public déterminé ?
- Qu'aimeriez-vous que le public fasse ou pense après avoir pris connaissance de vos informations ?
- Quelles sont les langues les mieux adaptées au public visé ?
- Quel est le degré de crédibilité de la personne ou de la source qui communiquera le message ?
- Quels sont les moyens de communication ou les formats les mieux adaptés au message à transmettre ?
- Où et quand le message devrait-il être communiqué ?

Tous les messages doivent s'appuyer sur des éléments tangibles, et les informations doivent être précises, accessibles et temporellement pertinentes. La communication doit souligner la cohérence, l'efficacité et la pertinence du projet auprès des parties prenantes clés, notamment les gouvernements, les donateurs et le personnel de l'UNESCO impliqué dans le projet.

## 5<sup>e</sup> étape : Élaboration de stratégies concernant les méthodes et moyens de communication

Le choix des méthodes et des moyens de communication doit tenir compte des coûts, des risques et de l'exigence de crédibilité. L'emploi de méthodes crédibles s'impose afin que le public ait confiance en ce mode de communication et accorde une certaine valeur aux messages diffusés par ce moyen.

Les moyens de communication peuvent être des échanges en face à face avec des groupes ou des personnes, des messages télévisés ou radiodiffusés, des films, des vidéos, des publications dans les médias sociaux, des sites Web, des médias imprimés, comme des articles dans les journaux et les magazines, des posters et des prospectus, ainsi que des performances de théâtre populaire. Il peut également s'agir de simples actualités envoyées par courrier électronique aux parties prenantes, d'une plateforme d'échange consacrée au projet, etc.

L'investissement dans des photographies et des vidéos de haute qualité se justifie d'emblée. Ces supports faciliteront également la communication envers les donateurs et bien sûr les activités de vulgarisation à l'échelle mondiale grâce aux moyens centralisés de l'UNESCO.



**Préparation et mise en œuvre du plan de communication**

Dressez la liste des événements à venir, des journées internationales, des principales conférences ou des visites de hauts responsables de l'UNESCO ou d'Ambassadeurs de Bonne Volonté. Ces occasions peuvent être idéales pour donner de la visibilité au projet. Pesez les avantages et les inconvénients de l'organisation d'événements de promotion et de sensibilisation auprès du donateur dans ses locaux (par exemple, à Bruxelles pour les parties prenantes et décideurs de l'Union européenne). Les personnalités éminentes du pays de mise en œuvre du projet peuvent être mobilisées pour sensibiliser la population.

Lorsque votre stratégie implique des opérations de sensibilisation dans les médias, votre plan de communication doit faire état du mode d'établissement de partenariats avec les médias locaux pertinents et des manières de les faire participer à la vie du projet. Toute stratégie de communication doit également impérativement tenir compte de l'environnement médiatique du pays concerné. En l'absence de médias indépendants et pluralistes, par exemple, il est recommandé de consulter le Secteur de la communication et de l'information pour savoir si une composante de développement des médias est judicieuse dans le cadre du projet.

**6<sup>e</sup> étape : Appréciation des ressources nécessaires pour la communication**

Établissez pour votre plan de communication des indicateurs de performance avec des bases de départ et des cibles afin de mesurer les progrès. En fonction du projet, les indicateurs de performance peuvent détailler le nombre de visites sur les sites Web de l'UNESCO, l'activité sur les comptes de l'UNESCO sur les médias sociaux, le nombre d'articles publiés, le nombre d'apparitions télévisées, etc.

Désignez les responsables de la communication. Ils peuvent être rappelés dans la « stratégie de mise en œuvre » du projet.

Calculez le volume des ressources humaines et financières nécessaire à la mise en œuvre du plan de communication et vérifiez que celui-ci a été chiffré en conséquence dans le budget du projet.

- Ressources humaines : jours-personne nécessaires à la mise en œuvre des activités de communication ; coûts généraux du personnel. Membres de l'équipe de gestion chargés des activités de communication. Part directe à imputer au budget du projet.
- Ressources financières : budget requis pour mettre en œuvre les activités de communication concernant la recherche à des fins de communication, le suivi et l'évaluation, la formation et le renforcement des capacités, la photographie, l'élaboration et la production de contenus imprimés et diffusés et les événements spéciaux.

La communication doit être prise en compte dans le calendrier global du projet (annexe B du modèle de document de projet).

## 3.2. Lancement du projet

### 1<sup>re</sup> étape : Définition des activités les plus adaptées pour aborder le lancement

Marquez l'approbation officielle par les gouvernements bénéficiaires ou lancez le projet et invitez le représentant du donateur (par exemple, l'ambassadeur du pays donateur) à l'événement, ainsi que d'autres publics cibles (parties prenantes, autres donateurs potentiels, médias, représentants de la société civile).

Définissez les moyens à employer (cérémonie de signature, événement de lancement, article sur Internet, photographies, réception, médias sociaux, communiqué de presse sur les réseaux de l'UNESCO, communiqué de presse conjoint avec les partenaires, conférence de presse).

Assurez-vous de faire participer le donateur et les autres parties prenantes essentielles aux ateliers de lancement.

### 2<sup>e</sup> étape : Décisions concernant la présentation du projet sur le site Internet de l'UNESCO et dans les médias sociaux

Consultez le point focal pour la communication de chaque Secteur sur la manière de présenter le projet sur le site Web de l'UNESCO et les médias sociaux. Plusieurs possibilités s'offrent à vous. Gardez toujours le contact avec le Cabinet de la Directrice générale, la Division de l'information du public et les points focaux pour la communication des Secteurs. Ces points focaux peuvent apporter leur assistance et contribuer à éviter les difficultés. Ils peuvent par exemple apporter des conseils sur l'opportunité de créer un site Web consacré au projet, ou aider à intégrer un site Web à l'infrastructure technique de l'UNESCO, ou encore assurer que le produit de communication correspond aux normes de notre identité visuelle, etc.

Des photographies professionnelles assorties d'une légende et dont les droits sont déposés doivent être réalisées au cours du projet et des événements connexes. Elles doivent être conservées dans une banque de données pour rester facilement accessibles.

Souvenez-vous que les informations de synthèse sur le projet seront systématiquement rendues publiques au moyen du Portail de la transparence de l'UNESCO en fonction des informations saisies par le responsable dans les systèmes SISTER et FABS.

### 3<sup>e</sup> étape : Invitation du donateur et des autres parties prenantes essentielles à assurer la visibilité du projet

Assurez-vous que les gouvernements bénéficiaires et leur communauté appréhendent pleinement l'importance accordée par le donateur à la visibilité du projet et l'impact potentiel des efforts de visibilité sur les perspectives de financement continues ou à venir du donateur.

**Préparation et mise en œuvre du plan de communication**

Travaillez avec les représentants des gouvernements bénéficiaires (ministères, institutions, universités, ONG, etc.) et les donateurs (capital, agences de coopération pour le développement, ambassades, délégations permanentes) sur la formulation de déclarations et de messages cohérents concernant le projet.

Planifiez des événements conjoints à haute visibilité avec le donateur.

**3.3. Mise en œuvre du projet****1<sup>re</sup> étape : Efforts visant à assurer une visibilité et une pertinence continues**

Invitez le ou les donateur(s) à tous les événements clés du projet afin de stimuler leur appropriation des résultats et le sentiment de partenariat. Ces rencontres peuvent également contribuer à mobiliser des ressources complémentaires issues du même donateur dans le domaine du projet, de répliquer et de généraliser les résultats, et d'influencer les décideurs.

Assurez-vous que la population bénéficiaire est consciente des rôles de l'UNESCO et du donateur dans la mise en œuvre du projet afin d'encourager le travail d'équipe entre les bénéficiaires directs, les partenaires essentiels et les autres parties prenantes.

Établissez des partenariats de long terme avec les médias locaux, partagez les nouvelles importantes avec eux et faites-les participer aux événements associés. Ces entités doivent être considérées comme des partenaires pour la communication autour du projet (et ses implications pour la société), et non comme de simples moyens de diffusion et de promotion.

**2<sup>e</sup> étape : Visite de terrain**

Organisez des visites sur le site du projet pour que le donateur puisse rencontrer les bénéficiaires.

Communiquez les progrès envers les résultats et retenez l'attention du donateur.

**3<sup>e</sup> étape : Suivi et évaluation du plan de communication**

Au minimum, un tableau doit être utilisé pour consigner tous les projets ou contenus de communication et les évaluer en fonction des questions proposées ci-après. Parmi les autres méthodes d'enregistrement des communications, on compte les enquêtes, les tests, les questionnaires, les entretiens ou les groupes de discussion.

- a) Quelles ont été les réactions à la communication ? A-t-elle reçu un accueil favorable ? A-t-elle répondu aux besoins d'information des publics cibles ? Les communautés destinataires des messages ont-elles suggéré des changements ? Indiquez ces changements.
- b) Qui a été destinataire des messages ? Comment ces personnes les ont-elles reçus ?
  - i) Pour les publications, conservez une liste de distribution.

- ii) Pour la communication interpersonnelle, conservez une liste des participants.
  - iii) Concernant la radio et la télévision, essayez d'estimer le nombre de personnes ayant reçu les messages.
  - iv) Pour les sites Web et autres contenus sur Internet, suivez le nombre de téléchargements ou de visites.
- c) La communication a-t-elle entraîné un changement de comportement chez le public cible ? Le nombre de visiteurs du ou des site(s) a-t-il augmenté après l'action de communication ?

### 3.4. Achèvement du projet

#### 1<sup>re</sup> étape : Communication des résultats du projet

Les parties prenantes essentielles, comme le donateur et les bénéficiaires, ainsi que les médias locaux pertinents, doivent être invitées à des conférences de presse, à des événements, à des séminaires et à des tables rondes marquant l'achèvement du projet et révélant publiquement ses résultats.

Les contenus destinés à promouvoir la visibilité du projet doivent être diffusés dans le rapport final (coupures de presse, prospectus, brochures, ouvrages, vidéos, etc.), accessible au donateur.

Assurez-vous de faire parvenir un exemplaire de l'évaluation et du rapport finaux du projet à la section du Service d'évaluation et d'audit chargée de l'évaluation.

Utilisez les évaluations du projet pour interagir avec de nouveaux donateurs potentiels dans le domaine du projet.

Ouvrez de nouvelles perspectives au moyen d'événements, de communications sur les réseaux sociaux ou dans les médias afin que les bénéficiaires puissent raconter l'histoire du projet de leurs points de vue. Il peut s'agir d'un outil puissant pour la mobilisation de ressources supplémentaires.

Travaillez en collaboration avec les médias locaux pour développer ces récits et mobilisez les bénéficiaires directs du projet et le personnel afin qu'ils puissent participer à des entretiens et des discussions de suivi.

Envoyez des documents sur les expériences concluantes ou les bonnes pratiques menées sur le terrain en y adjoignant des photographies et tout contenu de plaidoyer à BSP, au bureau exécutif du Secteur du Programme, ainsi qu'à la Division de l'information du public et au point focal pour la communication du Secteur concerné.

## 4. Assistance et recommandations supplémentaires concernant votre plan de communication

### 4.1. Services à contacter pour obtenir des recommandations supplémentaires

- Les coordonnées au sein de DPI : Matthieu Guével (m.guevel@unesco.org)
- Relations avec les médias et contenus litigieux : George Papagiannis (g.papagiannis@unesco.org)
- Contenu Web et stratégique : Matthieu Guével (m.guevel@unesco.org)
- Publications : Ian Denison (i.denison@unesco.org)
- Relations publiques, partenariats de communication : Armelle Arrou (a.arrou@unesco.org)

### 4.2. Points focaux pour la communication dans les Secteurs de Programme

- ED : Anne Muller (a.muller@unesco.org)
- SC : Isabelle Brugnon (i.brugnon@unesco.org)
- COI : Rejane Hervé-Smadja (r.herve@unesco.org) et Vinicius Lindoso (v.lindoso@unesco.org)
- SHS : Petra van Vucht Thijssen (p.van-vucht-tijssen@unesco.org)
- CLT : Denise Bax (D.Bax@unesco.org)
- CI : Natalia Denissova (n.denissova@unesco.org)
- Section développement des médias et société (Mirta Lourenço, Cheffe de section)
- Consultez la Section de la mobilisation de ressources auprès de partenaires gouvernementaux (BSP/MGP) ou la Section de la mobilisation de ressources auprès de partenaires multilatéraux et privés (BSP/MLP) pour toute orientation sur des modèles spécifiques à utiliser pour les plans de communication des projets avec des partenaires ou des donateurs (par exemple, l'Union européenne).

Consultez BSP, le Cabinet de la Directrice générale et la Division de l'information du public au sujet des logos à utiliser s'agissant des partenaires et des donateurs, en particulier lorsqu'il s'agit de partenaires privés.

### 4.3. Ressources utiles

Le Cabinet de la Directrice générale et la Division de l'information du public proposent des abonnements professionnels à des outils d'entreprise. Les administrateurs de projets peuvent y souscrire :

**Assistance et recommandations supplémentaires concernant votre plan de communication**

- Relations avec les médias et suivi de la presse : CISION
- Photographies : Shutterstock
- Gestion des médias sociaux : Hootsuite
- Publipostage : Mailchimp (coût calculé en fonction du volume)
- Développement Web (coût calculé en fonction du projet)
- Gestion des événements (en cours de développement)

**Liens vers des bases de données de photographies :**

- UNESCO Mediabank
- [Bibliothèque de photographies sur UNESTEAMS, section éducation](#)
- UN Photo
- [UN Photo sur Flickr](#)
- [Flickr](#)
- [BIT](#)
- [La Banque mondiale](#)
- [La Banque mondiale sur Flickr](#)
- [CNRS](#)
- Shutterstock

**Autres liens utiles :**

- [Portail de la transparence de l'UNESCO](#)
- [Orientations de la Division de l'information du public sur l'utilisation des médias sociaux](#)
- [Orientations sur l'utilisation du nom et du logo de l'UNESCO](#)
- [Orientations sur l'identité visuelle pour le Secteur de l'éducation](#)
- [L'UNESCO et les objectifs de développement durable](#)



