



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

Service d'évaluation et d'audit
Section d'évaluation

IOS/EVS/PI/112

Original : anglais

Examen de la coopération du Secrétariat de l'UNESCO avec les commissions nationales pour l'UNESCO

RAPPORT FINAL

Décembre 2011

Tera Economics :
Thierry Senechal

Service d'évaluation et d'audit, Section d'évaluation :
Barbara Torggler
Ekaterina Sediakina

REMERCIEMENTS

L'équipe souhaiterait remercier les commissions nationales, les délégations permanentes et tous les membres du personnel de l'UNESCO qui ont apporté leur contribution et leur appui au présent examen. Elle exprime tout particulièrement sa gratitude aux commissions nationales et aux bureaux hors Siège qui ont accueilli les évaluateurs dans leurs pays respectifs. Elle souhaiterait également remercier Mme Leslie Lovo pour son aide lors de la collecte des données.

Le présent rapport est l'œuvre de ses auteurs, qui assument la responsabilité de l'exactitude des données qui y figurent.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

réSEAU	Réseau du système des écoles associées de l'UNESCO
BFC	Bureau de coordination des unités hors Siège
EPT	Éducation pour tous
ERI	Secteur des relations extérieures et de l'information du public
EDD	Éducation en vue du développement durable
FIDC	Fonds international pour la diversité culturelle
ICCN	Inter-City Intangible Cultural Cooperation Network
TIC	Technologies de l'information et de la communication
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
COI	Commission océanographique intergouvernementale
IOS	Service d'évaluation et d'audit
MAB	Programme sur l'homme et la biosphère
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ERI/NCS/NAC	Section des commissions nationales et réseaux associés
ONG	Organisation non gouvernementale
PP	Programme de participation
UCPD	Document de l'UNESCO relatif à la programmation par pays
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNITWIN	Programme de jumelage et mise en réseau des universités
WHC	Centre UNESCO du patrimoine mondial
C/5	Programme et budget biennaux de l'UNESCO
C/4	Stratégie à moyen terme de l'UNESCO

TABLE DES MATIÈRES

Résumé exécutif	1
Chapitre 1 Généralités	5
1.1 L'UNESCO et les commissions nationales pour l'UNESCO	5
1.2 Défis mondiaux et efforts de réforme de l'UNESCO	5
Chapitre 2 Objet et méthodologie de l'examen	7
2.1 Objet	7
2.2 Méthodologie	7
2.3 Contraintes	8
Chapitre 3 Rôles et responsabilités	9
3.1 Cadre et structure	9
3.2 Rôles des commissions nationales	13
Chapitre 4 Modalités de coopération	18
4.1 Le réseau de commissions nationales	18
4.2 Contribution de la coopération à la mission de l'UNESCO et défis connexes à travers des publications	20
Chapitre 5 Ressources et capacités	31
5.1 Image, visibilité et gestion du savoir	31
5.2 Ressources organisationnelles et financières	34
5.3 Développement des capacités et aide à la mise en place d'une coopération renforcée	39
Chapitre 6 Principales conclusions et suggestions pour améliorer la coopération	44
Annexe 1 : Mandat de l'examen	51
Annexe 2 : Liste des personnes interrogées	57
Annexe 3 : Questionnaires	65
Annexe 4 : Liste des documents consultés	81

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRES

Tableau 1	Diversité des commissions nationales	9
Tableau 2	La « famille UNESCO » et ses partenaires extérieurs	12

Tableau 3	Points de vue croisés du Secrétariat de l'UNESCO et des commissions nationales sur leur contribution à la coopération.....	24
Tableau 4	Avis des commissions nationales et des délégations permanentes sur les initiatives de communication prises par le Secrétariat	32
Tableau 5	Perception, par les commissions nationales, les bureaux hors Siège et les délégations permanentes, des capacités des commissions nationales	36
Tableau 6	Programme de participation de l'UNESCO (2010-2011)	38
Tableau 7	Aide fournie par le Secrétariat aux commissions nationales	40
Tableau 8	Formations et réunions organisées par NAC en 2008-2011 à l'intention des commissions nationales.....	41
Figure 1	Diversité des commissions nationales	11
Figure 2	Interprétations des rôles des commissions nationales	16
Encadré 1	Commissions nationales appuyant l'action de l'UNESCO	20
Encadré 2	Coopération entre le Secrétariat et les commissions nationales dans la région des Caraïbes	22
Encadré 3	Les commissions nationales et le Fonds international pour la diversité culturelle	23
Encadré 4	Les commissions nationales travaillent ensemble	25
Encadré 5	La Commission nationale coréenne pour l'UNESCO coopère avec des partenaires extérieurs.....	26
Encadré 6	Utilisation de la marque UNESCO par des commissions nationales.....	31
Encadré 7	Renforcement, par des commissions nationales, des capacités d'autres commissions	43

Résumé exécutif

L'examen a recensé de nombreux exemples de coopération efficace entre le Secrétariat et les commissions nationales. Il existe toutefois des possibilités d'améliorer l'utilisation du réseau des commissions nationales. L'amélioration de la coopération entre le Secrétariat et ce réseau supposerait :

1. de clarifier le rôle des commissions nationales ;
2. de renforcer la coordination au sein du réseau des commissions nationales ;
3. de renforcer les partenariats des commissions nationales avec la société civile et le secteur privé ;
4. d'améliorer la mobilisation des ressources et d'utiliser les ressources limitées de manière plus stratégique et plus ciblée ;
5. de mettre au point un mécanisme de gestion du savoir produit par le réseau ;
6. de renforcer l'approche globale du développement des capacités dans les commissions nationales.

Généralités et objet

1. Les commissions nationales pour l'UNESCO constituent un réseau mondial d'organismes nationaux de coopération. Les commissions nationales sont créées par les gouvernements respectifs en vertu de l'article VII de l'Acte constitutif de l'Organisation, qui stipule que « chaque État membre prendra les dispositions appropriées à sa situation particulière pour associer aux travaux de l'Organisation les principaux groupes nationaux qui s'intéressent aux problèmes d'éducation, de recherche scientifique et de culture, de préférence en constituant une commission nationale où seront représentés le gouvernement et ces différents groupes » (Article VII.1).

2. Les commissions nationales « remplissent un rôle consultatif auprès de leur délégation nationale à la Conférence générale et du représentant de leur pays et de ses suppléants au Conseil exécutif ainsi qu'auprès de leur gouvernement pour tous les problèmes se rapportant à l'Organisation et jouent le rôle d'organe de liaison pour toutes les questions qui intéressent l'Organisation » (Article VII.2). En outre, conformément à la *Charte des commissions nationales pour l'UNESCO*, adoptée par la Conférence générale à sa 20^e session, les commissions nationales peuvent « diffuser des informations sur les objectifs, le programme et les activités de l'UNESCO et s'efforcer d'y intéresser l'opinion publique », « participer à la planification et à l'exécution d'activités confiées à l'UNESCO », et « entreprendre de leur propre initiative d'autres activités liées aux objectifs généraux de l'UNESCO » (Article premier).

3. Le présent examen détaillé de la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) et les commissions nationales est le premier du genre. Il a pour objet de produire des constatations, des conclusions et des recommandations en vue d'améliorer l'interaction du Secrétariat avec les commissions nationales (et vice-versa), de renforcer les capacités de ces dernières, et d'améliorer leur contribution à la mission et à l'action de l'UNESCO. L'examen tente de répondre à la question globale suivante :

« Comment le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales pour l'UNESCO peuvent-ils exploiter leur relation au maximum de son potentiel afin de contribuer plus efficacement à la réalisation des objectifs de l'Organisation ? »

Portée et méthodologie

4. L'examen a été réalisé par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) et un consultant externe. Il a porté sur la période de programmation couverte par le 34 C/5 ainsi que sur la première moitié de celle visée par le 35 C/5, soit la période 2008-2010. Il a été nécessaire de se reporter à de précédents exercices biennaux afin de définir le contexte et de cerner les principales étapes de l'évolution de la relation entre le Secrétariat et les commissions nationales.

5. La méthodologie d'examen comprenait les éléments suivants : une étude théorique de tous les documents stratégiques pertinents ; une analyse de la base de données des commissions nationales tenue par le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (ERI) ; trois enquêtes consacrées aux commissions nationales, aux bureaux hors Siège de l'UNESCO et aux délégations permanentes ; et des entretiens avec plus de 200 parties prenantes. Parmi ces dernières figuraient des membres du personnel (actuel ou ancien) des commissions nationales, du Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) et d'instituts/centres de catégorie 2 ; des membres des délégations permanentes auprès de l'UNESCO ; des représentants d'organismes gouvernementaux, d'organisations de la société civile et des milieux universitaires ; ainsi que des experts.

6. Les entretiens ont été menés dans un échantillon de 10 pays : Allemagne, Burkina Faso, Chine, Équateur, Guyana, Iran, Liban, Maroc, Philippines et République de Corée. L'équipe chargée de l'examen a en outre participé à un certain nombre d'événements organisés par l'UNESCO à l'intention des commissions nationales.

Principales conclusions et possibilités d'action

7. La conclusion générale du présent examen est que même s'il existe de nombreux exemples de coopération efficace entre le Secrétariat de l'UNESCO et le réseau des commissions nationales, celui-ci peut être mieux utilisé. Il faut considérablement renforcer et réorganiser les modalités de coopération entre le Secrétariat et les commissions nationales. Cela suppose de préciser le rôle de chaque partenaire et de mettre en place des processus de travail à l'échelle de l'Organisation, y compris des processus liés à la gestion du savoir et à la coopération avec des partenaires tels que la société civile, le secteur privé et les autres entités du système des Nations Unies.

8. Il est difficile d'imaginer quels autres partenaires pourraient se voir attribuer les divers rôles et responsabilités que les commissions nationales assument actuellement. Dans l'ensemble, ces rôles, même s'ils ne sont pas tout à fait clairs, ont été jugés pertinents en ce qu'ils permettent aux commissions nationales d'apporter une contribution unique à l'UNESCO et à ses États membres. Nombre de ces derniers devront cependant redoubler d'efforts pour fournir à leurs commissions nationales les ressources dont elles ont besoin pour renforcer leur capacité à contribuer de manière significative à la mission et aux travaux de l'UNESCO. À moins que les États membres et le Secrétariat n'apportent les changements requis pour renforcer la coopération, il sera difficile de relever efficacement les défis futurs.

9. **Les rôles des commissions nationales doivent être clarifiés.** Depuis la création de l'UNESCO, les mandats et fonctions des commissions nationales ont évolué et pris de l'ampleur, tant dans les textes juridiques de l'Organisation que dans la pratique. L'Acte constitutif leur a tout d'abord assigné pour tâches de prodiguer des conseils et d'assurer le lien entre leur gouvernement et le Secrétariat de l'UNESCO, ce à quoi sont venues s'ajouter, par la suite, des responsabilités dans les domaines de l'information du public et de la conduite des activités de l'Organisation. En vertu de la Charte des commissions nationales (1978), celles-ci se sont vu attribuer des fonctions supplémentaires en matière de diffusion de l'information et de participation à la planification, à l'exécution et à l'évaluation du programme. Des résolutions adoptées ultérieurement par la Conférence générale ont ajouté d'autres responsabilités telles que l'établissement de partenariats au niveau national.

10. Un certain nombre de commissions nationales sont parvenues à assumer ces rôles et responsabilités élargis et d'autres encore, mais, du fait de l'extension constante des textes juridiques et des domaines d'activité de l'UNESCO, ainsi que des différences d'interprétation de ces textes, les rôles que chacune d'elle est censée jouer et la contribution qu'elles sont censées apporter à la coopération avec le Secrétariat ne sont pas clairs. Les commissions nationales ont donc du mal à fixer des priorités compte tenu de leurs ressources limitées.

11. Ce manque de clarté (ou la mauvaise interprétation) des rôles des commissions nationales s'observe souvent, également, dans les différents pays. Les commissions nationales sont des organes de coopération nationaux créés par les États membres conformément à l'article VII de l'Acte constitutif de l'UNESCO, mais elles sont, dans le même temps, censées assurer la présence de l'UNESCO au niveau des pays. En conséquence, elles sont souvent désireuses - ou priées - de représenter à la fois leur propre pays/gouvernement et le Secrétariat de l'UNESCO. Il s'agit là d'une contradiction qui explique en grande partie l'incertitude qui règne autour des rôles et responsabilités des commissions nationales.

12. Il faut améliorer la coordination au sein du réseau des commissions nationales pour une plus grande efficacité et efficacité. Les commissions nationales forment un précieux réseau informel, qui fait partie intégrante du « réseau UNESCO » global. Utilisé efficacement, ce réseau pourrait offrir de nombreuses possibilités d'interaction, de coopération, de co-création, d'apprentissage et de développement, tant au sein des commissions nationales qu'entre elles. Il pourrait également permettre de renforcer les synergies entre les travaux des commissions nationales et ceux du Secrétariat, de développer l'innovation et d'accroître la motivation de toutes les parties concernées. Il permettrait en outre aux commissions nationales de renforcer leur contribution à la mission et aux travaux de l'UNESCO.

13. L'examen a établi que la plupart de ces possibilités n'ont pas encore été exploitées, essentiellement parce qu'il n'existe pas de vision et de compréhension communes des objectifs du réseau et que les fonctions de ses membres ne sont pas clairement définies. De ce fait, le Secrétariat de l'UNESCO, les commissions nationales et leurs partenaires ont des conceptions et des attentes différentes s'agissant de la coopération et de ses objectifs. Un réseau fonctionnel devrait faciliter la coopération non seulement entre le Secrétariat et les commissions nationales, mais aussi entre ces dernières.

14. Il faut que les commissions nationales renforcent leur rôle de lien avec la société civile et que le Secrétariat les guide plus activement. L'un des aspects prospectifs du mandat assigné aux commissions nationales pour l'UNESCO est leur rôle de lien avec des organisations de la société civile. Bien qu'un certain nombre de commissions nationales aient établi de bonnes relations de travail avec la société civile et d'autres partenaires extérieurs, ces relations sont, bien souvent, pratiquement inexistantes. Des structures inadéquates, certains cadres juridiques, la pénurie de ressources, le manque de vision, et l'absence de directives du Secrétariat concernant l'établissement de partenariats sont autant de facteurs qui limitent clairement le développement potentiel de cette coopération. Le rôle des commissions nationales comme partenaires assurant le lien entre les ONG de leur pays et le Secrétariat n'est pas non plus clairement défini.

15. Il faut que les États membres fournissent à leurs commissions nationales respectives les ressources humaines et financières nécessaires. Actuellement, nombre de commissions nationales ne disposent pas des ressources dont elles ont besoin pour apporter une contribution significative au réseau, à la mission et aux objectifs de l'UNESCO. Les États membres sont tenus de fournir à leurs commissions nationales respectives les ressources humaines et financières ainsi que les moyens statutaires requis. Ce type de soutien varie beaucoup d'un pays à l'autre mais l'on constate, dans l'ensemble, un décalage entre les mandats et les attentes de plus en plus considérables des commissions nationales et les ressources humaines et financières dont elles disposent. Cette observation, qui vaut pour un grand nombre de commissions, conditionne divers aspects de leur fonctionnement et la façon dont elles peuvent coopérer avec le Secrétariat.

16. Souvent, la situation est encore compliquée par le taux de rotation élevé du personnel des commissions nationales, en particulier de leurs secrétaires généraux. De ce fait, de nombreuses commissions ont des difficultés à s'engager de manière continue auprès du Secrétariat et à nouer des alliances stratégiques durables avec la société civile, le secteur privé et d'autres partenaires extérieurs.

17. **Il faut que le Secrétariat élabore un mécanisme qui permette de mieux gérer le savoir produit par le réseau des commissions nationales.** Avec le Secrétariat, les membres du réseau des commissions nationales pour l'UNESCO sont à l'origine d'une multitude d'observations, d'idées, d'expériences et de pratiques intéressantes. Rassemblé, ce savoir constitue l'un des principaux atouts de l'Organisation, qui est perdu s'il n'est pas organisé, partagé, utilisé et enrichi.

18. L'approche actuelle de la gestion du savoir, y compris des modes de partage de l'information, est limitée et non systématique. Il n'y a donc ni apprentissage continu, ni renforcement de la coopération, ni meilleure visibilité des résultats obtenus grâce à la coopération. D'importantes possibilités d'apprentissage sont perdues et le réseau n'est pas en mesure d'exploiter au mieux les réalisations de ses membres.

19. **Il faut améliorer l'approche générale qu'a l'UNESCO du développement des capacités des commissions nationales.** Le Secrétariat renforce les capacités des commissions nationales par divers moyens, y compris des ateliers de formation et des publications. Les ateliers facilitent le dialogue et l'échange d'expériences et offrent l'occasion de créer des réseaux. Toutefois, l'organisation de la formation n'est pas toujours optimale. Le contenu n'est pas toujours jugé adapté aux besoins de tous les participants et la structure, qui manque généralement de souplesse, n'offre que peu de place à l'interaction et à la pratique d'exercices de stratégie, de planification et d'apprentissage conjoints entre participants. De plus, il n'existe pas de mécanisme clair pour que le savoir acquis par les personnes ayant reçu une formation soit transmis à d'autres membres des commissions nationales, où que les résultats de ces ateliers fassent un jour l'objet d'une évaluation.

20. Plusieurs commissions nationales ont également pris, sous une forme ou une autre, des initiatives pour renforcer les capacités d'autres commissions nationales. Ces initiatives, souvent très prometteuses, pourraient être considérées comme de bonnes pratiques susceptibles d'être reproduites dans un contexte plus large.

CHAPITRE 1 GÉNÉRALITÉS

1.1 L'UNESCO et les commissions nationales pour l'UNESCO

21. L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) collabore avec un large réseau de partenaires opérant dans ses domaines de compétence. Elle travaille également avec des organismes nationaux de coopération appelés commissions nationales. Elle est la seule institution des Nations Unies à être dotée d'un réseau mondial de commissions nationales de ce type.

22. Les commissions nationales sont créées par les gouvernements respectifs en vertu de l'article VII de l'Acte constitutif de l'Organisation, qui stipule que « chaque État membre prendra les dispositions appropriées à sa situation particulière pour associer aux travaux de l'Organisation les principaux groupes nationaux qui s'intéressent aux problèmes d'éducation, de recherche scientifique et de culture, de préférence en constituant une commission nationale où seront représentés le gouvernement et ces différents groupes » (Article VII.1).

23. Les commissions nationales « remplissent un rôle consultatif auprès de leur délégation nationale à la Conférence générale et du représentant de leur pays et de ses suppléants au Conseil exécutif ainsi qu'auprès de leur gouvernement pour tous les problèmes se rapportant à l'Organisation et jouent le rôle d'organe de liaison pour toutes les questions qui intéressent l'Organisation » (Article VII.2). En outre, conformément à la *Charte des commissions nationales pour l'UNESCO*, adoptée par la Conférence générale à sa 20^e session, les commissions nationales peuvent « diffuser des informations sur les objectifs, le programme et les activités de l'UNESCO et s'efforcer d'y intéresser l'opinion publique », « participer à la planification et à l'exécution d'activités confiées à l'UNESCO », et « entreprendre de leur propre initiative d'autres activités liées aux objectifs généraux de l'UNESCO » (Article premier).

24. Certaines commissions nationales pour l'UNESCO participent aux actions de l'Organisation depuis de nombreuses décennies. La dynamique de l'interaction et de la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales a été déterminée par l'évolution du contexte des affaires mondiales, les priorités des États membres, et les efforts déployés au fil des ans par l'Organisation pour redéfinir et renforcer ses partenariats afin de mieux répondre aux nouveaux défis et d'accroître l'impact des efforts de collaboration.

1.2 Défis mondiaux et efforts de réforme de l'UNESCO

25. Dans le contexte des nombreux défis mondiaux auxquels l'UNESCO est confrontée, la Conférence générale, à sa 35^e session, a décidé de procéder à une évaluation externe indépendante (EEI) stratégique, de haut niveau et tournée vers l'avenir de l'Organisation. L'EEI était principalement axé sur la question globale suivante : « Comment l'UNESCO devrait-elle se placer pour relever les défis du XXI^e siècle et tirer le meilleur parti des perspectives qui lui sont ouvertes ? ».

26. Plusieurs thèmes subsidiaires ont été traités dans le cadre de cette question globale, y compris la pertinence et l'efficacité des partenariats de l'UNESCO avec la société civile et les entreprises. L'EEI a reconnu la diversité des différents réseaux que l'UNESCO a créés au fil des ans, dont celui des commissions nationales. L'importance de ces dernières en tant que lien entre l'UNESCO et la société civile a été particulièrement soulignée. Il a donc été conclu que le rôle des commissions nationales devait être réexaminé et revitalisé.

27. Le moment est opportun pour réexaminer et améliorer la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales en vue de répondre aux nouveaux défis du XXI^e siècle. C'est dans ce contexte, et dans le cadre de l'ensemble des efforts de réforme actuellement déployés par l'UNESCO, y compris au niveau de son dispositif hors Siège, que le tout premier

examen détaillé et global de la coopération entre le Secrétariat (Siège et hors Siège) et les commissions nationales a été entrepris en 2011.

CHAPITRE 2 OBJET ET MÉTHODOLOGIE DE L'EXAMEN

2.1 *Objet*

28. Le présent examen de la coopération du Secrétariat avec les commissions nationales pour l'UNESCO a été réalisé pour contribuer au processus global de réforme de l'Organisation et, ce faisant, aider à renforcer tant le mécanisme de collaboration de l'UNESCO avec les commissions nationales que le fonctionnement de celles-ci et leur contribution à l'action de l'Organisation. L'examen a pour objet :

- (a) de produire des constatations et des conclusions concernant la relation entre le Secrétariat (Siège et hors Siège) et les commissions nationales, notamment en ce qui concerne les bonnes pratiques et les principaux défis ;
- (b) de formuler des recommandations en vue (1) d'optimiser l'interaction du Secrétariat avec les commissions nationales (et vice-versa) ; et (2) de renforcer les capacités des commissions nationales et d'améliorer leur contribution à la mission et à l'action de l'UNESCO.

29. L'examen a porté sur la période couverte par le 34 C/5 (2008-2009) ainsi que sur la première moitié de celle visée par le 35 C/5 (2010). Il a été nécessaire de se reporter à de précédents exercices biennaux afin de définir le contexte et de cerner les principales étapes de l'évolution de la relation entre le Secrétariat et les commissions nationales. L'examen a eu lieu entre mars et septembre 2011.

30. L'examen tente de répondre à la question globale suivante : « Comment le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales pour l'UNESCO peuvent-ils exploiter leur relation au maximum de son potentiel afin de contribuer plus efficacement à la réalisation des objectifs de l'Organisation ? » (voir annexe 1 – Mandat de l'examen).

31. Aux fins de la présente étude, les parties prenantes comprenaient le personnel de l'UNESCO au Siège et hors Siège, les délégations permanentes auprès de l'UNESCO, les commissions nationales, et divers partenaires (société civile, secteur privé, milieux universitaires, clubs et écoles associées de l'UNESCO, etc.).

2.2 *Méthodologie*

32. La méthodologie d'examen comprenait les éléments suivants :

- (a) Une étude théorique de tous les documents stratégiques pertinents et une analyse de la base de données des commissions nationales tenue par le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (ERI) (voir annexe 4 – Liste des documents consultés).
- (b) Des entretiens (y compris des vidéoconférences), tant au Siège de l'UNESCO qu'hors Siège, avec plus de 200 parties prenantes, parmi lesquelles figuraient non seulement des membres du personnel (actuel ou ancien) du Secrétariat et des commissions nationales, mais aussi des membres des délégations permanentes, des homologues des gouvernements, des experts en divers domaines, des membres du personnel d'instituts de catégorie 2, et des représentants d'organisations de la société civile et des milieux universitaires (voir annexe 2 – Liste des personnes interrogées).
- (c) Des réunions avec des commissions nationales, des bureaux hors Siège de l'UNESCO (là où il en existe) et d'autres partenaires. Ces réunions ont été organisées dans un échantillon de pays (Allemagne, Burkina Faso, Chine, Équateur, Guyana, Iran, Liban,

Maroc, Philippines et République de Corée) sélectionnés sur la base des critères énoncés dans le mandat, compte tenu des contraintes budgétaires et logistiques.

- (d) Les commissions nationales ont participé à des événements d'ERI organisés à leur intention, comme le « Forum interrégional des commissions nationales pour le rapprochement des cultures » (Siège de l'UNESCO, 27 avril 2011), la Réunion des commissions nationales (185^e session du Conseil exécutif), le Séminaire de formation destiné aux nouveaux responsables des commissions nationales d'Amérique latine (Équateur, mai 2011), et le Séminaire de formation destiné aux commissions nationales des Caraïbes (Guyana, juillet 2011).
- (e) Trois enquêtes consacrées à l'ensemble des commissions nationales, des bureaux hors Siège de l'UNESCO et des délégations permanentes ont été réalisées en juin 2011 (voir annexe 3 – Enquêtes). Le taux de réponse a été de 89 sur 197 (45 %) pour les commissions nationales (réponses enregistrées dans la base de données d'ERI), de 31 sur 70 (44 %) pour les bureaux hors Siège de l'UNESCO (y compris les points focaux de BFC au Siège), et de 21 sur 183 (11 %) pour les délégations permanentes.
- (f) Le rapport sur l'examen, publié sous forme de projet juste avant la 36^e session de la Conférence générale, a été distribué, pour observations, à l'ensemble des commissions nationales, des délégations permanentes et des bureaux hors Siège de l'UNESCO, ainsi qu'à d'autres membres du Secrétariat de l'UNESCO au Siège. Les observations recueillies ont été prises en considération lors de la finalisation du rapport.

2.3 Contraintes

33. La portée et la complexité du présent examen de la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales pour l'UNESCO, ainsi que les contraintes de temps, ont strictement limité les travaux de l'équipe.

34. En particulier, et conformément au mandat, l'examen n'a pas porté sur les questions de gestion interne et de planification financière au sein de telle ou telle commission nationale. En outre, il n'a pas été procédé à l'examen des besoins en ressources budgétaires et humaines. Il reste que l'équipe a inévitablement observé les incidences d'arrangements organisationnels et financiers spécifiques, et a été en mesure de rendre compte de certaines bonnes pratiques dans ces domaines.

CHAPITRE 3 RÔLES ET RESPONSABILITES

35. La première partie du présent chapitre décrit la diversité du réseau de commissions nationales de l'UNESCO, et en particulier de ses caractéristiques internes et externes. Elle présente également les autres membres de la « famille UNESCO » ainsi que les partenaires qui travaillent avec l'Organisation pour l'aider à s'acquitter de son mandat. La deuxième partie est consacrée aux différents rôles des commissions nationales, à leur évolution au fil du temps et aux effets de cette évolution sur la coopération avec le Secrétariat de l'UNESCO.

3.1 Cadre et structure

(a) Diversité du réseau de commissions nationales de l'UNESCO

36. D'après l'Acte constitutif de l'UNESCO, il appartient à chaque État membre de créer une commission nationale. Par ailleurs, l'article IV.1 de la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO dispose qu'il appartient à chaque État membre de « doter sa commission nationale du statut, des structures et des ressources qui lui sont nécessaires pour qu'elle puisse s'acquitter efficacement de ses responsabilités à l'égard de l'UNESCO et de l'État intéressé ». Pour pouvoir fonctionner efficacement, toute commission nationale doit être dotée d'un statut juridique, d'un secrétariat permanent pourvu d'un personnel de haut niveau, ainsi que de l'autorité et des moyens financiers nécessaires (article IV.4). Dans la mesure où ils respectent ces principes généraux, les États membres ont toute latitude pour constituer leur commission nationale comme ils l'entendent.

37. Vu que chaque État membre définit la structure de sa commission nationale en fonction de ses propres besoins et priorités, la nature, les capacités et la composition des commissions sont très variables. Différentes caractéristiques tiennent également au contexte politique, économique, culturel et social de chaque État membre ainsi qu'à sa taille et à sa situation géographique. Il n'y a donc pas de commission nationale type et si l'on observe la composition, le statut administratif et la structure des 197 commissions existantes, on ne peut qu'être frappé par leur diversité, dont certains aspects sont exposés ci-dessous.

Tableau 1 Diversité des commissions nationales

Statut juridique	Les commissions nationales relèvent juridiquement de trois grandes catégories: (1) les commissions gouvernementales dont le secrétariat fait partie intégrante d'un ministère ou autre organisme public (Burkina Faso, Chine, Maroc, Philippines, par exemple.) ; (2) les commissions semi-gouvernementales qui pourraient être dissociées des structures gouvernementales mais qui ont besoin d'un soutien permanent de leur ministère « de tutelle » ou d'autres instances gouvernementales, principalement sous forme de moyens humains et financiers (France, République islamique d'Iran, Liban, République de Corée, par exemple) ; (3) les commissions autonomes qui fonctionnent comme des institutions indépendantes (Allemagne, Canada, Suisse, par exemple). Ces commissions jouissent d'un degré élevé d'autonomie pour gérer leurs activités conformément aux décisions stratégiques de leurs organes directeurs. D'après la base de données d'ERI, sur 197 commissions nationales, 121 (61%) sont gouvernementales, 24 (12%) sont semi-autonomes et 10 (5%) sont autonomes (il n'y a pas de données disponibles pour 42 commissions nationales).
Gouvernance interne	Les modèles de gouvernance interne varient considérablement, par exemple dans la manière dont les commissions nationales organisent leurs comités spécialisés, nomment leur équipe dirigeante, mobilisent des partenaires locaux, etc. Selon le statut juridique de telle ou telle commission, l'État membre concerné peut intervenir dans la nomination de l'équipe de direction et des différents membres.

Accès aux ressources

Il appartient aux États membres de doter leur commission nationale des moyens humains, financiers et juridiques nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Cet appui varie considérablement d'un pays à l'autre. Ainsi, l'effectif d'une commission nationale peut aller d'une seule personne (le Secrétaire général) qui exerce parfois ses responsabilités à temps partiel, comme au Monténégro ou aux Tonga, à plus de 90 employés à plein temps, comme en République de Corée. De même, les ressources financières allouées par les gouvernements nationaux varient du strict minimum nécessaire pour couvrir le coût des salaires et des bureaux, à des montants substantiels pour financer des activités de programme.

Relations avec les délégations permanentes

Les relations entre les commissions nationales et les délégations permanentes peuvent être très variables selon les ministères dont relèvent les deux parties ou selon les arrangements définis au niveau gouvernemental dans l'État membre concerné. Certaines commissions sont rattachées au même ministère que la délégation permanente, comme aux Philippines où les deux entités relèvent du Ministère des affaires étrangères. D'autres ne relèvent pas du même ministère que la délégation permanente de leur pays ou sont des entités distinctes des institutions gouvernementales. Les accords de coopération entre les commissions nationales et les délégations permanentes varient également en fonction de la représentation des deux entités au sein des organes directeurs de l'UNESCO. Certains États membres envoient des représentants de leur commission nationale assister aux sessions avec leurs délégués permanents, tandis que d'autres n'ont qu'un seul représentant qui remplit les deux fonctions. L'enquête menée auprès des commissions nationales montre que 37 % de celles qui ont répondu disent communiquer chaque jour avec la délégation permanente de leur pays, contre 15 % une fois par semaine, 6 % une fois par mois, 9 % quelques fois dans l'année et 26 % en fonction des besoins.

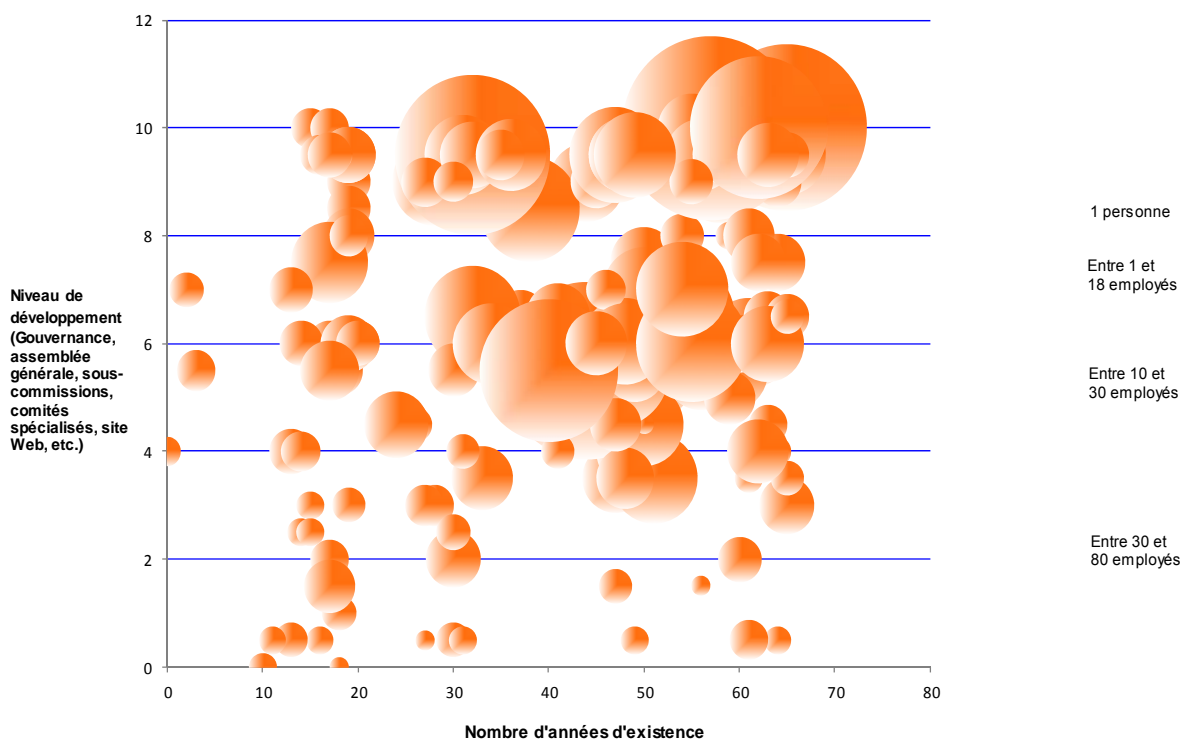
Éventail de thèmes et d'objectifs

Les commissions nationales concentrent leur action sur des priorités spécifiques qui revêtent une importance aux niveaux local et national. Ainsi, en Europe, elles privilégient la culture tandis que d'autres régions insistent sur l'éducation. En règle générale, rares sont les régions qui mettent fortement l'accent sur les sciences au niveau des commissions nationales. Dans le cas des commissions gouvernementales, le domaine d'intervention est généralement fonction de celui de du ministère de tutelle.

Source : Protocoles d'entretien de l'équipe d'examen, données de l'enquête, base de données d'ERI.

38. En outre, les commissions nationales présentent des différences considérables qui tiennent à leur niveau de développement et à leur nombre d'années d'existence (voir Figure 1). Les grappes sont bien visibles, avec un groupe prédominant de grandes commissions nationales.

Figure 1 Diversité des commissions nationales



Note : Sur l'axe des abscisses figure le nombre d'années depuis la création de la commission nationale et sur l'axe des ordonnées le niveau de développement institutionnel de la commission nationale, sur une échelle de 0 à 12 (12 étant le niveau le plus élevé).

Source : Base de données de l'UNESCO sur les commissions nationales, juin 2011, et Architecture des commissions nationales pour l'UNESCO, 2009.

39. Vu la multiplicité des options possibles pour l'organisation des commissions nationales, les États membres ont choisi les modèles les mieux adaptés à leur situation et à leur capacité de contribuer à la mission de l'UNESCO. La diversité des commissions reflète celle des États membres et de leurs structures politiques, ce qui est assurément un avantage car aucun modèle unique ne pourrait correspondre aux nombreux contextes différents dans lesquels les commissions nationales doivent fonctionner. En revanche, cette diversité des commissions nationales pose des problèmes pour la coopération entre elles et le Secrétariat de l'UNESCO, et rend difficile pour ce dernier la mise au point de modalités harmonisées de collaboration, de communication et de soutien aux nombreux modèles différents de commissions nationales.

(b) Les commissions nationales font partie de la grande « famille UNESCO »

40. L'UNESCO collabore avec toute une série d'organisations, associations, réseaux et autres institutions travaillant dans les mêmes domaines de compétence aux niveaux mondial, régional et national. Certains participent aux activités de l'Organisation depuis plus de 50 ans. La dynamique des relations et de la coopération entre l'UNESCO et ses partenaires a été déterminée par l'évolution du contexte des affaires mondiales.

41. Les membres de la « famille UNESCO »¹ et ses partenaires sont notamment les suivants :

Tableau 2 La « famille UNESCO » et ses partenaires extérieurs

Membres de la « famille UNESCO »	Description
États membres et délégations permanentes	Avec l'entrée du Soudan du Sud et de la Palestine à l'automne 2011, l'Organisation compte désormais 195 États membres et 8 Membres associés. Actuellement, 183 États membres disposent d'une délégation permanente auprès de l'UNESCO ; sous la conduite d'ambassadeurs, ces délégations exercent des fonctions de liaison entre leurs gouvernements et l'Organisation. Celle-ci compte également 3 observateurs permanents et 10 organisations intergouvernementales ayant une mission d'observation permanente.
Instituts de catégorie 1	Les instituts de l'UNESCO de catégorie 1 appuient le programme de l'Organisation. Certains d'entre eux, à l'instar des bureaux régionaux, fournissent un appui spécialisé aux bureaux nationaux et multipays. Il existe actuellement huit instituts et centres qui travaillent dans le domaine de l'éducation, deux dans le domaine des sciences et un dans celui des statistiques.
Centres de catégorie 2	Les centres de catégorie 2 sont associés à l'UNESCO par des accords approuvés par la Conférence générale, et sont censés contribuer au mandat de l'Organisation. Ils diffèrent des centres de catégorie 1 qui font institutionnellement partie de l'UNESCO. À ce jour, plus de 60 centres de catégorie 2 exercent des activités à l'échelle mondiale ou régionale dans tous les domaines de compétence de l'UNESCO. Leur contribution prend la forme d'un renforcement des capacités et d'une coopération technique, et leurs activités doivent être conformes aux objectifs stratégiques de l'Organisation.
UNITWIN	Le Programme UNITWIN, lancé en 1992, se caractérise par la création, dans le monde entier, de Chaires et réseaux UNESCO également appelés projets UNITWIN. Son but principal est de permettre à la communauté de l'enseignement supérieur de travailler avec l'UNESCO à la réalisation des objectifs de l'agenda mondial de l'Organisation. Ses principaux membres sont des universités et institutions de recherche. Au 31 mai 2011, le Programme UNITWIN comptait 715 Chaires UNESCO.
Clubs UNESCO	En 2010, ce groupe comptait 3800 associations, centres et clubs UNESCO dans plus de 80 pays partout dans le monde. À l'échelle mondiale, c'est à la Fédération mondiale des associations, centres et clubs UNESCO (FMACU) qu'il incombe d'informer, de coordonner et de mobiliser ses membres, avec l'appui et la coopération de l'UNESCO.
Réseau du système des écoles associées de l'UNESCO (réSEAU)	Le Secteur de l'éducation de l'UNESCO travaille avec le Réseau du système des écoles associées de l'UNESCO (réSEAU). Créé en 1953, il s'agit d'un réseau mondial d'écoles qui se sont engagées à traduire les idéaux de l'UNESCO en actions concrètes dans le respect de l'agenda mondial en matière de développement du secteur éducatif. Le réSEAU compte plus de 9000 institutions éducatives dans le monde.

¹ « Famille UNESCO » est l'expression souvent utilisée pour évoquer le Secrétariat de l'Organisation et tous les réseaux, organisations et associations avec lesquels celle-ci entretient des relations de travail étroites, suivies et durables.

Partenaires extérieurs de l'UNESCO	Description
Système des Nations Unies	Conformément au mandat défini dans son Acte constitutif, l'UNESCO coordonne ses activités et coopère avec des organisations intergouvernementales, en particulier le système des Nations Unies et ses institutions spécialisées. Afin de renforcer la coopération, l'UNESCO a conclu des accords avec 16 organismes des Nations Unies.
Organisations intergouvernementales	L'UNESCO coopère aussi avec des organisations intergouvernementales (OIG) qui n'appartiennent pas au système des Nations Unies mais qui entretiennent avec elle des relations de travail et avec lesquelles elle a conclu des accords officiels ou des arrangements ponctuels. Pour renforcer cette coopération, l'UNESCO a conclu des accords avec 87 OIG. Elle entretient également d'étroites relations opérationnelles et de collaboration avec un certain nombre d'organisations multilatérales, dont les institutions de l'Union européenne, en particulier la Commission européenne and les banques multilatérales de développement.
Autres institutions	L'UNESCO compte de nombreux autres partenaires importants : archives, bibliothèques et centres d'information, institutions et réseaux éducatifs (FLACSO, par exemple), réseaux culturels de musées, d'institutions de protection du patrimoine et de sites du patrimoine mondial.
Société civile	Depuis plus d'un demi-siècle, l'UNESCO tisse des liens précieux de coopération avec un grand nombre d'organisations de la société civile qui œuvrent dans ses domaines de compétence. Actuellement, elle entretient des relations officielles avec 348 ONG internationales et 20 fondations et institutions similaires qui travaillent elles aussi dans ses domaines de compétence.
Secteur privé	L'UNESCO entretient des relations de coopération avec le secteur privé, y compris des sociétés multinationales, des petites et moyennes entreprises, des fondations philanthropiques, des associations professionnelles et économiques ainsi que d'autres organisations du monde de l'entreprise et des particuliers.

Source : Protocoles d'entretien de l'équipe d'examen, recherches documentaires.

42. Il ressort de l'examen que les commissions nationales sont perçues comme jouant un rôle « très particulier » parmi tous les membres de la « famille UNESCO ». Ce sont les seules entités qui représentent l'Organisation au niveau des pays et à l'échelle mondiale. Les opinions divergent quant à la nature exacte de la singularité de ce rôle. Cependant, par rapport à d'autres membres de la « famille UNESCO », plus des deux tiers (77 %) des commissions nationales ayant répondu à l'enquête ont estimé que le rôle de ces dernières était assez caractéristique au sein de la grande « famille UNESCO ». Les bureaux hors Siège de l'UNESCO partagent cet avis, 74 % d'entre eux ayant répondu qu'ils étaient plutôt ou entièrement d'accord avec cette affirmation.

3.2 Rôles des commissions nationales

(a) Les rôles des commissions nationales se sont considérablement étoffés au fil du temps

43. Depuis sa création, l'UNESCO a vu ses missions et fonctions évoluer et prendre de l'ampleur au fil des années. Face au développement de l'Organisation et sous l'effet de cette évolution, les missions et fonctions des commissions nationales se sont-elles aussi transformées et considérablement développées, tant dans les textes juridiques de l'UNESCO que dans la pratique. Quant à la coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat, elle s'est intensifiée.

44. L'Acte constitutif a tout d'abord attribué aux commissions nationales un rôle consultatif et d'organe de liaison auquel la Conférence générale a ajouté, à sa 14^e session, en 1966, des responsabilités dans les domaines de l'information du public et de l'exécution des activités de l'UNESCO. En 1978, la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO leur attribue des fonctions d'élaboration et d'évaluation du programme. Plus tard, leur champ d'action sera étendu à la collecte de fonds pour l'UNESCO et à la création de partenariats au niveau national. Enfin, à sa 26^{ème} session, en 1991, la Conférence générale reconnaît les commissions nationales comme constituant l'un des acteurs principaux du processus de décentralisation.

45. L'adoption de la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO par la Conférence générale, à sa 20^e session, en 1978, constitue une étape très importante dans l'histoire des commissions nationales. Ce texte rend hommage aux trente années de coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat dans l'accomplissement de la mission de l'UNESCO et la poursuite de ses idéaux. Alors que l'Acte constitutif n'attribuait explicitement aux commissions nationales qu'un rôle consultatif et la fonction d'intermédiaires en tant qu'organes de liaison, la Charte ajoute expressément des responsabilités dans l'exécution du programme de l'UNESCO et la diffusion d'informations sur l'Organisation. Elle souligne également que la commission nationale assure la présence permanente de l'UNESCO dans chaque État membre.

46. La Charte précise qu'il appartient à chaque État membre de définir les responsabilités de sa commission nationale. Elle définit le but et les fonctions des commissions nationales, leur rôle à l'égard de leurs gouvernements respectifs et de l'UNESCO, ainsi que les responsabilités des États membres et de l'UNESCO à leur égard.

47. L'examen a montré que dans la pratique, bon nombre de fonctions nouvelles et de domaines d'intervention ont été ajoutés ces dernières années, ce qui a conduit à une intensification de la coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat de l'UNESCO. Ainsi, les commissions nationales ont été sollicitées pour participer au processus des plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). (Les commissions du Belize, de Sainte-Lucie et des Îles Vierges britanniques ont assisté à des réunions sur les PNUAD). D'autres commissions nationales ont contribué aux programmes de l'UNESCO en mobilisant de vastes réseaux d'experts, voire en procédant à des collectes de fonds supplémentaires (par exemple, la Commission nationale de la République de Corée a recueilli des fonds pour l'action de l'UNESCO en Haïti). L'extension et la diversification des rôles se sont opérées dans des proportions différentes pour chaque commission nationale, ce qui s'est traduit par une coopération d'intensité variable avec le Secrétariat.

(b) On observe un manque de clarté dans la définition des rôles des commissions nationales, ce qui nuit à leur coopération avec le Secrétariat

48. Avec la multiplication constante des textes juridiques de l'UNESCO et des domaines d'intervention de l'Organisation, on observe un manque de clarté dans la définition des rôles que chaque commission nationale est censée jouer dans le cadre de sa coopération avec le Secrétariat.

49. L'examen a fait ressortir un manque de précision dans la définition (ou une mauvaise interprétation) des rôles des commissions nationales par rapport au Secrétariat mais aussi dans leurs pays respectifs. Cette situation est rendue plus complexe du fait que les commissions nationales sont des organismes nationaux de coopération constitués par les États membres conformément à l'article VII de l'Acte constitutif, mais que parallèlement, elles sont censées assurer la présence permanente de l'UNESCO dans le pays.

50. En conséquence, les commissions nationales tiennent souvent (ou sont invitées) à représenter aussi bien leur pays et leur gouvernement (par exemple, lors des consultations biennales sur le C/5 ou au Conseil exécutif) que le Secrétariat de l'UNESCO (lors des discussions sur les PNUAD, par exemple). Il y a là une contradiction qui est dans une large mesure à l'origine

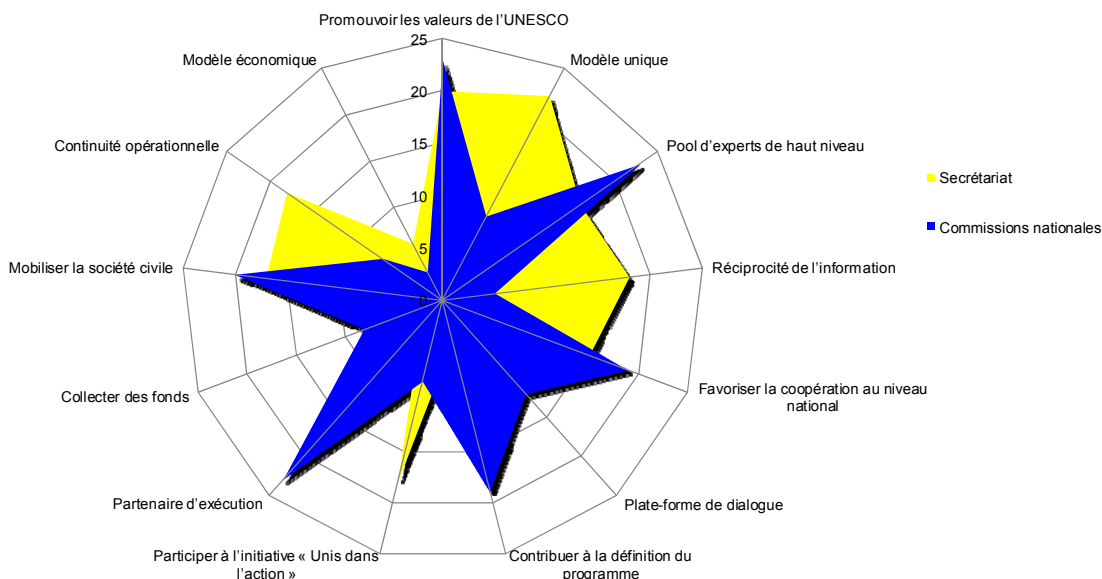
du flou qui entoure les rôles et responsabilités des commissions. Il n'est pas plus possible de remplir ces deux fonctions simultanément (représenter le gouvernement et représenter le Secrétariat de l'UNESCO) que de façon consécutive (représenter le gouvernement à une occasion et le Secrétariat à une autre).

51. Cette situation crée de nombreux malentendus et problèmes tant pour les commissions nationales que pour le Secrétariat. Ainsi, l'équipe d'examen a constaté qu'une commission nationale était entrée dans une sorte de compétition avec un bureau régional sur la question de savoir à qui il incomberait, ou qui serait en droit, de représenter l'UNESCO en l'absence de bureau national. Autre problème observé, celui de la participation au processus des PNUAD. Les commissions nationales priées de prendre part à cette activité ont besoin d'instructions très précises du Secrétariat sur ce qu'on attend d'elles et sur les engagements qu'elles peuvent prendre au nom de l'UNESCO. Elles devraient faire rapport au Secrétariat en conséquence, ce qui, en pratique, n'est pas systématiquement le cas. Par ailleurs, d'autres organismes des Nations Unies considèrent les commissions nationales pour l'UNESCO comme des représentants des gouvernements et ne jugent donc pas appropriée leur participation aux réunions sur les PNUAD.

52. Cette situation crée aussi des difficultés pour les relations entre les commissions nationales et les délégations permanentes de leurs pays respectifs, mais cette question n'entre pas dans le cadre du présent examen. Pour autant, il est apparu clairement qu'il fallait déterminer très précisément les rôles des commissions nationales, des délégations permanentes et du Secrétariat et mettre au point des protocoles définissant les relations réciproques afin d'éviter tout malentendu, chevauchement d'activité et gaspillage de ressources préjudiciable à la coopération.

53. Les entretiens et les missions sur place effectués pour le présent examen ont également montré que les principes fondamentaux communs de la coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat, tels qu'ils sont énoncés à l'article VII de l'Acte constitutif et dans la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO, restent solides. Toutefois, comme on l'a vu plus haut, il apparaît clairement que les diverses parties prenantes interprètent différemment les rôles et responsabilités qui sont les leurs, avec les conséquences qui en résultent sur le plan opérationnel. La Figure 2 illustre les différentes interprétations qu'ont le Secrétariat et les commissions nationales des rôles que ces dernières devraient jouer.

Figure 2 Interprétations des rôles des commissions nationales



Source : Protocole/guide pour la conduite d'entretien utilisé dans plus de 200 entretiens avec le personnel des commissions nationales et du Secrétariat de l'UNESCO.

54. La figure ci-dessus montre que le Secrétariat et les commissions nationales n'ont pas les mêmes attentes à l'égard des finalités de la coopération. Par exemple, il y a convergence de vues sur le rôle des commissions nationales dans la promotion des valeurs de l'UNESCO mais les divergences sont importantes à propos de la fonction de collecte de fonds. En particulier, le rôle des commissions nationales dans la définition du programme (exercices de programmation du C/5) et l'exécution des projets est perçu très différemment par les deux parties. Bon nombre de commissions insistent pour disposer des ressources et de l'expertise nécessaires à la mise en œuvre des projets, alors que les bureaux hors Siège de l'UNESCO pensent qu'elles ne devraient jouer ce rôle que de façon ponctuelle.

55. Ceci montre encore qu'il faut faire prévaloir une compréhension commune de ce sur quoi la coopération est censée déboucher, de ce que devraient être le rôle et la contribution de chaque partie et de la façon dont il faudrait hiérarchiser les activités, si nécessaire. Il faut donc clarifier également les rôles et responsabilités des bureaux hors Siège dans cette coopération, s'agissant, par exemple, d'appuyer la création de réseaux régionaux de commissions nationales, la diffusion d'informations aux commissions nationales, le développement de synergies entre commissions d'une même région, l'échange de connaissances entre commissions nationales, la programmation commune, etc. La réforme en cours du dispositif hors Siège de l'UNESCO offre une possibilité de renforcer la coopération entre ce dispositif et les commissions nationales.

56. Comme on l'a évoqué plus haut, les délégations permanentes jouent un rôle dans la coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat de l'UNESCO ; c'est ce que la plupart des délégués interrogés ont qualifié de relation tripartite dans le cadre de laquelle les délégations permanentes et les commissions devraient mutuellement se compléter. Il est intéressant de noter que 27 % des délégations permanentes ayant répondu à l'enquête ont signalé l'existence d'un chevauchement de responsabilités entre les délégations permanentes et les commissions nationales de leurs pays, contre une large majorité qui a affirmé le contraire.

(c) La hiérarchisation des rôles dans un contexte de pénurie de ressources crée des difficultés supplémentaires pour les commissions nationales

57. La question de la hiérarchisation des rôles dans un contexte de pénurie de ressources n'est pas sans lien avec la nécessité de clarifier les rôles des commissions nationales. L'examen a mis en évidence les difficultés auxquelles les commissions nationales sont confrontées dans la planification stratégique et la définition de priorités dans leurs programmes de travail. Nombreuses sont celles qui manquent de ressources et ne sont donc pas en mesure d'assumer toutes les fonctions qui leur sont attribuées, même lorsque les rôles ont été clairement définis. Comme l'ont indiqué les membres de leur personnel qui ont été interrogés, les missions et objectifs de l'UNESCO sont élaborés à un niveau élevé, ce qui oblige chaque commission nationale à ensuite définir ses activités et à les classer par ordre de priorité au niveau national. Or, ce classement n'est pas toujours effectué, ce qui a pour effet de disperser un grand nombre d'activités dans de nombreux domaines différents.

58. La Charte permettant aux commissions nationales d'agir dans les vastes domaines définis par les textes juridiques de l'UNESCO, nombreuses sont celles qui ont décidé de s'atteler à un ensemble bien précis de priorités, dans les limites du mandat et des fonctions qui leur ont été attribués. En règle générale, ces priorités sont adaptées aux ressources de chaque commission, sont alignées sur les priorités nationales et cadrent avec les contributions stratégiques nationales à l'action de l'UNESCO. En revanche, il existe la situation exactement inverse où certaines commissions nationales décident d'intégrer toutes les missions de l'UNESCO dans leurs programmes de travail, et ont ensuite du mal à s'en acquitter.

59. Dans ce contexte, il est intéressant de noter que le manque de clarté et de priorités dans la définition des rôles que les commissions nationales sont censées jouer s'exprime d'une certaine manière dans la façon dont les divers acteurs perçoivent la stratégie de coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat de l'UNESCO. Si l'enquête montre que 73 % des commissions nationales interrogées sont plutôt ou entièrement d'accord avec le fait que le Secrétariat met en œuvre avec elles une stratégie de coopération bien précise, 19 % ne sont pas d'accord et 7 % ne savent pas. L'enquête auprès des bureaux hors Siège montre qu'un peu plus de la moitié de ceux qui ont répondu sont plutôt ou entièrement d'accord avec cette affirmation, contre 37 % qui ne sont pas d'accord. Un peu plus de la moitié des délégations permanentes (52 %) sont d'accord, 29 % pas d'accord et 19% ne savent pas.

60. Dans leur très grande majorité (86 %) les commissions nationales affirment avoir une stratégie bien précise de coopération avec le Secrétariat de l'UNESCO. Toutefois, 55 % des bureaux hors Siège sont plutôt ou entièrement en désaccord avec cette affirmation pour ce qui est des commissions nationales des pays de leur ressort. En revanche, une grande partie des délégations permanentes sont d'accord en ce qui concerne les commissions nationales de leurs propres pays.

61. La majeure partie (73 %) des commissions nationales interrogées trouvent que la stratégie de coopération demeure plutôt ou extrêmement pertinente compte tenu des évolutions contemporaines (crise financière, réformes du système des Nations Unies, nouveaux défis, etc.), tandis que 11 % ne sont pas de cet avis et 16% ne savent pas. Cependant, 48 % des bureaux hors Siège sont plutôt ou entièrement en désaccord avec cette affirmation et 45 % seulement sont d'accord. Quant aux délégations permanentes, une moitié est d'accord, l'autre en désaccord.

62. Dans l'ensemble, l'examen a montré qu'il n'y avait pas de perception commune de la stratégie de coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat de l'UNESCO, y compris les bureaux hors Siège.

CHAPITRE 4 MODALITES DE COOPERATION

63. Le présent chapitre décrit le réseau de commissions nationales et certains aspects de son fonctionnement. Il explique également la manière dont chaque commission nationale coopère avec les différentes composantes du Secrétariat de l'UNESCO ainsi qu'avec d'autres organismes des Nations Unies et des partenaires extérieurs afin de contribuer à la mission de l'UNESCO, et montre comment le Secrétariat, pour sa part, appuie les activités des commissions nationales.

4.1 Le réseau de commissions nationales

(a) Les ressources du réseau UNESCO de commissions nationales n'a pas encore été pleinement exploité

64. Il ressort de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO (EEI) réalisée en 2010 que dans de nombreux pays et communautés, la dimension « réseau UNESCO » revêt une importance non moins grande que celle de « l'institution UNESCO ». Les évaluateurs ont estimé que le réseau était sous-estimé et mal géré, et ont souligné que s'il en était autrement, beaucoup pourrait être fait avec des ressources limitées.

65. Les commissions nationales constituent elles aussi un réseau important, bien qu'informel, qui fait partie de l'ensemble du « réseau UNESCO ». L'examen a montré que malgré des efforts louables fournis récemment pour améliorer le fonctionnement global du réseau de commissions nationales, il fallait aller plus loin afin que le Secrétariat et les États membres puissent recueillir tous les avantages qu'il y a à être unis dans une structure de ce type.

66. Correctement exploité, ce réseau pourrait offrir aux commissions nationales de nombreuses possibilités d'interaction, de coopération, de création conjointe, d'apprentissage et de développement. Il pourrait aussi permettre de renforcer les synergies entre leurs activités et celles du Secrétariat, de développer l'innovation et d'accroître la motivation de tous les acteurs concernés. Il permettrait également aux commissions nationales de mieux contribuer à la mission et à l'action de l'UNESCO. Ce réseau a potentiellement les moyens de renforcer l'interaction et la coopération avec d'autres réseaux de l'UNESCO. L'examen a établi que la plupart de ces possibilités n'ont pas encore été pleinement exploitées.

67. S'il est admis que les commissions nationales servent avant tout de points focaux nationaux pour toutes les questions liées au fait que leur pays est membre de l'UNESCO, elles ont également un rôle important à jouer en tant que membres du réseau. Certes, elles ont créé entre elles de nombreux liens au fil des années, mais le réseau dans son ensemble manque de certains éléments essentiels pour fonctionner correctement. Ce potentiel inexploité mérite que les commissions nationales s'impliquent davantage dans leur fonction de membres du réseau et que le Secrétariat fournisse à ce dernier un appui plus stratégique.

68. Actuellement, les caractéristiques qui déterminent la façon dont fonctionne le réseau existant de commissions nationales sont notamment les suivantes :

- Le réseau de commissions nationales est vaste (197 commissions) mais relativement autonome, sans autorité centrale apparente.
- Il n'y a pas de vision ni de perception commune des objectifs et les fonctions des membres au sein du réseau ne sont pas clairement définies, ce qui laisse aux États membres la possibilité de définir leurs propres attentes.
- Les membres du réseau poursuivent des objectifs divers, dont certains sont différents de ceux de l'UNESCO.

- Les liens entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales sont nombreux mais ils sont souvent moins importants entre les commissions nationales elles-mêmes, ce qui, clairement, limite les possibilités de mener une action concertée.
- L'interaction entre les commissions nationales manque d'orientations précises.
- Bon nombre de commissions nationales n'ont pas de statut et manquent de ressources, ce qui limite leur capacité de coopérer avec le Secrétariat et d'autres membres du réseau.
- Des efforts sont fournis pour renforcer l'apprentissage dans tout le réseau, mais ils sont généralement limités et ne sont pas planifiés de façon systématique pour l'ensemble du réseau.
- Les informations et les connaissances sont partagées dans une certaine mesure, mais pas toujours de façon systématique dans l'ensemble du réseau.

(b) *L'absence de coordination globale du réseau, les ressources limitées et l'imprécision des rôles des commissions nationales nuisent à l'efficacité du réseau et à la coopération entre les commissions et le Secrétariat*

69. Les États membres ont déjà essayé de créer un comité permanent des commissions nationales, mais la proposition a été rejetée par la Conférence générale (résolution 31 C/47). En revanche, un groupe directeur informel des présidents de commissions nationales a été constitué à la 31^e session de la Conférence générale, en 2001. Ultérieurement rebaptisé Groupe de coordination des commissions nationales pour l'UNESCO, ce groupe est censé suivre de près les principaux problèmes qui touchent les commissions nationales, donner un avis sur les moyens de renforcer le réseau mondial de commissions nationales et préconiser que celles-ci jouent un rôle accru dans la stratégie globale et le programme de l'UNESCO. Le Groupe de coordination travaille sur une base informelle. Bien qu'il existe toujours, l'équipe d'examen n'a pas trouvé d'éléments permettant d'affirmer qu'il dirige véritablement le réseau ou qu'il y joue un rôle significatif d'orientation et de conseil.

70. Si le Secrétariat de l'UNESCO coopère régulièrement avec le réseau de commissions nationales, son rôle est limité en ce qui concerne la coordination globale du réseau et pour ce qui est de tenir les membres responsables de leur contribution devant le réseau et devant l'Organisation dans son ensemble. Le Secrétariat est censé aider le réseau de commissions nationales à atteindre ses objectifs (article V de la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO) ; cependant, en réalité, la prise des décisions et la définition des priorités s'effectuent dans une large mesure au niveau national et incombent aux commissions nationales elles-mêmes. À la longue, cette ambiguïté a empêché le développement d'une approche systémique cohérente de la promotion du mandat de l'UNESCO par les commissions nationales au niveau des pays.

71. Faire véritablement fonctionner le réseau de commissions nationales demeure le principal défi pour l'UNESCO. Il est nécessaire d'améliorer la coordination et de savoir donner des orientations pour doter le réseau d'une approche à la fois stratégique et programmatique qui lui permette de fonctionner plus efficacement dans le cadre des relations entre le Secrétariat et les commissions nationales mais aussi entre les commissions proprement dites. Une meilleure orientation stratégique permettrait à chaque commission nationale de hiérarchiser ses activités compte tenu de ses ressources limitées, de définir clairement les objectifs à atteindre dans des délais précis, de mieux collaborer avec d'autres commissions et avec le Secrétariat, et de créer des partenariats stratégiques avec des acteurs extérieurs, dont la société civile et le secteur privé.

72. Le statut inexistant et l'insuffisance des ressources de nombreuses commissions nationales sont un autre facteur d'affaiblissement du réseau. Cette situation nuit à la capacité des commissions de jouer un rôle constructif au sein du réseau, de s'acquitter de leurs tâches au

niveau national, de coopérer avec le Secrétariat et donc de contribuer à la mission et à la réalisation des objectifs de l'UNESCO. Cet aspect est traité de façon approfondie au Chapitre 5.

4.2 Contribution de la coopération à la mission de l'UNESCO et défis connexes

(a) De nombreuses commissions nationales contribuent de façon non négligeable à la mission et à l'activité de l'UNESCO, mais il est nécessaire que les autres améliorent leur contribution

73. Il n'entre pas dans le cadre du présent examen de déterminer l'ampleur de la contribution des commissions nationales à la mission et à l'activité de l'UNESCO. Cependant, il ressort des entretiens, des enquêtes et des recherches documentaires que de nombreuses commissions nationales apportent une contribution importante à l'action de l'Organisation, qu'elles soient grandes et dotées de plus de ressources, ou petites, avec peu de personnel et un budget plus modeste. Mais il existe bon nombre de commissions qui n'ont ni le statut ni les ressources humaines et financières leur permettant d'apporter une contribution significative.

74. Selon le contexte socioéconomique et politique qui est le leur, les commissions nationales doivent faire des choix quant à l'orientation de leurs activités. Dans certains pays, le contexte impose qu'elles appuient principalement l'action normative de l'UNESCO alors que dans d'autres, c'est l'implication active dans les questions de développement qui pourrait être la priorité.

75. La coopération entre le Secrétariat et les commissions nationales s'est intensifiée dans toute une série de domaines d'intervention prioritaires de l'UNESCO, comme l'éducation pour tous ou le patrimoine mondial. L'Encadré 1 ci-dessous contient des exemples qui illustrent la façon dont des commissions nationales contribuent à l'action de l'UNESCO en produisant des publications relatives aux différents domaines d'activité de l'Organisation.

Encadré 1 Commissions nationales appuyant l'action de l'UNESCO à travers des publications

Commission nationale néerlandaise pour l'UNESCO : « Projets relatifs à la culture, à l'éducation et aux médias en Afghanistan. Quels enseignements tirer ? » : Les enseignements que tirent les organisations internationales et les ONG travaillant dans des situations difficiles ne sont pas toujours partagés avec d'autres acteurs oeuvrant dans des contextes analogues. Cette étude a donc pour objet d'identifier les « enseignements tirés » et les « bonnes pratiques » utilisées par des ONG et institutions publiques néerlandaises dans des projets de reconstruction mis en œuvre en Afghanistan dans les domaines de la culture, de l'éducation et des médias. Elle vise à faire partager à l'UNESCO et à d'autres commissions nationales ces expériences du travail dans des situations de post-conflit et de post-catastrophe.

Commission nationale allemande pour l'UNESCO : « Recenser les bonnes pratiques en matière de diversité culturelle dans le monde » : Cette publication a pour objet de contribuer au débat sur l'application de la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005). De nombreux acteurs sont confrontés à la difficulté de traduire les idées politiques sur la diversité culturelle en réalités concrètes ; cette publication illustre donc par des exemples concrets les avantages que pourrait procurer l'application de la Convention, à savoir notamment des projets novateurs et durables dans les domaines de l'art, des médias, des industries créatives, de la coopération internationale, de la recherche sur l'élaboration des politiques, et de l'éducation.

Commission nationale ougandaise pour l'UNESCO : « Les écoles associées de l'UNESCO en Ouganda » : Ce magazine, publié en 2009, présente les principales réalisations des écoles du réseau en Ouganda et fait connaître d'autres initiatives, journées et ressources de l'UNESCO.

Commission autrichienne pour l'UNESCO : « Welterbe für junge Menschen Österreich » : En coopération avec le Ministère autrichien de l'éducation, des arts et de la culture, la Commission autrichienne pour l'UNESCO a produit une publication qui présente des matériels éducatifs sur les sites du patrimoine mondial (et sur la Convention de 1972).

Centre UNESCO de Catalogne (UNESCOCAT)² : « Orientacions que han de guiar l'aplicació de la Convenció del Patrimoni Mundial » : UNESCOCAT a produit des lignes directrices pour l'application de la Convention du patrimoine mondial et a traduit divers rapports et instruments normatifs de l'UNESCO en catalan, notamment le Rapport mondial sur la diversité culturelle et le dialogue interculturel et plusieurs conventions relatives à la culture. Le Centre coopère étroitement avec la Commission nationale espagnole de coopération avec l'UNESCO.

76. L'examen a montré aussi que la majeure partie des commissions nationales, en particulier celles qui sont rattachées à un ministère, avaient tendance à concentrer leurs travaux et leur coopération avec le Secrétariat sur le secteur d'activité principal de ce ministère. Dans un grand nombre de pays, il s'agit de l'éducation, mais dans d'autres, notamment dans les pays plus développés, il peut s'agir de la culture. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de lien avec d'autres secteurs du programme mais en règle générale, ces liens ne sont pas aussi forts qu'avec le secteur qui correspond le mieux à la spécialité de l'institution d'accueil. Par conséquent, d'une manière générale, la contribution des commissions nationales à l'action de l'UNESCO n'est pas uniformément répartie dans tous les secteurs du programme, ce qui n'est pas en soi problématique dès lors qu'il s'agit d'une stratégie délibérée visant à concentrer les activités dans un contexte de ressources limitées et à coopérer de manière stratégique là où l'action aura le plus fort impact.

(b) Les commissions nationales coopèrent avec diverses composantes du Secrétariat. Certes, la coopération programmatique aurait à gagner d'une approche plus systématique, mais il existe de nombreuses bonnes pratiques en matière de coopération

77. Au sein du Secrétariat, la Section des commissions nationales et réseaux associés (ERI/NCS/NAC), qui fait partie de la Division des commissions nationales et de la société civile (ERI/NCS), constitue l'interface principale entre les commissions nationales et le Secrétariat de l'UNESCO. Cette section est chargée de coordonner les politiques en amont avec les commissions nationales et d'assurer l'ensemble du suivi et de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques de l'UNESCO relatives aux commissions. Elle s'efforce de se concentrer plus particulièrement sur le réseau mondial de commissions nationales et de préconiser sa participation active aux activités de l'UNESCO. Ses activités prioritaires s'articulent autour des trois grands axes ci-après : (1) Politiques et plaidoyer ; (2) Réunions/Consultations ; (3) Formation.

78. L'enquête montre que les principaux interlocuteurs des commissions nationales au sein du Secrétariat sont de fait la Section des commissions nationales et réseaux associés d'ERI (79 %), puis les spécialistes du programme dans les secteurs (70 %) et les bureaux/instituts hors Siège de l'UNESCO (66 %).

79. ERI défend le rôle des commissions nationales et fournit un appui précieux au réseau qu'elles constituent, y compris en prenant des mesures très spécifiques qui les associent étroitement aux activités quotidiennes de l'Organisation. La tâche d'ERI consiste notamment à élaborer des documents d'orientation relatifs à la coopération entre l'Organisation et les commissions nationales, et à préparer des lettres circulaires à l'intention des ministres responsables des relations avec la Directrice générale ainsi que des publications informant les commissions nationales des principaux développements intervenus à l'UNESCO.

80. ERI intervient également en fournissant une assistance financière via le Programme de participation, ce qui permet à certaines commissions nationales de pays en développement ou à revenu intermédiaire d'accroître leurs ressources matérielles et techniques (voir plus loin pour d'autres informations sur le Programme de participation).

² UNESCOCAT n'est pas une commission nationale. Son activité est mentionnée ici pour donner un exemple intéressant de tâche que pourraient entreprendre les commissions nationales.

81. Au niveau programmatique, les partenariats entre le Secrétariat de l'UNESCO et telle ou telle commission nationale ne sont pas toujours formalisés ; en d'autres termes, il n'existe pas toujours d'accord spécifique sur le contenu de la coopération, les objectifs à atteindre à moyen terme, la nature des relations que doivent entretenir les deux parties et la fréquence de ces relations.

82. Si 77 % des bureaux hors Siège ayant répondu à l'enquête indiquent qu'il existe dans les pays où ils opèrent de solides mécanismes de liaison entre eux et les commissions nationales, 23 % affirment que tel n'est pas le cas. En outre, 71 % déclarent que leurs plans de travail sont élaborés en consultation étroite avec la commission nationale du pays concerné contre 29 % qui affirment le contraire. Cependant, l'examen a montré qu'il n'existait pas de mécanisme systématique permettant aux bureaux hors Siège et aux commissions nationales des pays relevant de leur compétence d'identifier des domaines de coopération possibles. Les documents de l'UNESCO relatifs à la programmation par pays (UCPD), quand il en existe, ne sont pas toujours utilisés à cette fin, même si l'élaboration d'un tel document offre à un bureau hors Siège une bonne occasion d'associer la commission nationale et d'autres partenaires aux discussions sur les futurs objectifs prioritaires et domaines d'intervention communs. Les séminaires régionaux pourraient aussi avoir cette finalité, à condition toutefois qu'ils soient utilisés de façon plus stratégique et qu'ils offrent aux bureaux hors Siège et aux commissions nationales l'opportunité d'identifier et d'examiner des possibilités de coopération.

83. En somme, pour mettre pleinement en œuvre des activités communes, les bureaux hors Siège et les commissions nationales doivent élaborer des plans opérationnels conjoints réalistes reposant sur des priorités et des objectifs concrets. Ceci permettrait aux deux parties de renforcer leur coopération en optimisant l'utilisation des ressources, en produisant des résultats concrets pouvant être ultérieurement partagés avec d'autres commissions nationales, et en convenant de mener individuellement une action coordonnée et synergique pour promouvoir les valeurs de l'UNESCO.

84. Il serait très bénéfique pour la coopération entre les commissions nationales et le Secrétariat que les événements et les plans de communication soient mieux synchronisés. Ainsi, le jour où le Secrétariat de l'UNESCO lance le Rapport mondial de suivi sur l'EPT, les commissions nationales pourraient organiser des manifestations connexes dans leurs pays respectifs, ce qui appuierait considérablement les efforts de l'UNESCO.

85. L'Encadré 2 illustre la façon dont le Bureau multipays de Kingston (Jamaïque) coopère avec les commissions nationales des pays de son ressort.

Encadré 2 Coopération entre le Secrétariat et les commissions nationales dans la région des Caraïbes

Les commissions nationales pour l'UNESCO de la région des Caraïbes sont devenues des partenaires privilégiés du Bureau multipays de l'UNESCO à Kingston (Jamaïque) dans ses activités avec les institutions gouvernementales, les ONG et d'autres acteurs au niveau national. Elles jouent un rôle décisif dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes de l'UNESCO ainsi que dans l'établissement de rapports à ce sujet. Voici quelques exemples de coopération avec des commissions nationales :

Commission nationale de Jamaïque pour l'UNESCO : organisation du Premier Forum des Ministres responsables du développement social et durable des Caraïbes (janvier 2010).

Commission nationale du Suriname pour l'UNESCO : a collaboré avec l'OEA à l'organisation de la Conférence caribéenne d'enseignement supérieur.

Commission nationale du Guyana pour l'UNESCO : a facilité la réalisation d'un projet de recherche sur l'expérience d'élèves vivant avec le VIH et touchés par le virus, en collaboration avec le Ministère de l'éducation.

Commission nationale de Trinité-et-Tobago pour l'UNESCO : a facilité la tenue de la Conférence des médias des Caraïbes et la célébration de la Journée mondiale de la liberté de la presse (Port of Spain, 3-4 mai 2010).

Commission nationale de la Grenade pour l'UNESCO : a collaboré à l'organisation du stage de formation des opérateurs de stations d'observation du niveau de la mer dans les Caraïbes (janvier 2011).

86. Il existe aussi de nombreuses possibilités de coopération directe entre le Siège de l'UNESCO et les commissions nationales. Ainsi, les fonds et instruments financiers de l'Organisation peuvent offrir des perspectives intéressantes en la matière. Le Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) en est un exemple. Les demandes de financement au titre du Fonds sont d'abord examinées par les commissions nationales qui s'assurent que les projets soumis répondent à tous les critères requis.

Encadré 3 Les commissions nationales et le Fonds international pour la diversité culturelle

Le FIDC a été créé par la Convention de 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (article 18). La Convention est un instrument international juridiquement contraignant qui fixe un cadre pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles. Elle vise à créer un environnement favorable à des secteurs culturels dynamiques dans un contexte de développement durable. Les demandes de financement au titre du FIDC doivent être adressées au secrétariat de la Convention de 2005 par l'intermédiaire des commissions nationales pour l'UNESCO ou par d'autres voies officielles désignées par les États parties.

Avant d'adresser les demandes au secrétariat, les commissions nationales doivent tout d'abord les examiner pour s'assurer que les projets sont pertinents, qu'ils sont conformes aux besoins de leurs pays respectifs et qu'ils ont fait l'objet de consultations entre les parties prenantes. Le FIDC est perçu favorablement par de nombreuses commissions nationales qui apprécient le fait qu'il fournit à des organisations locales les moyens financiers dont elles ont besoin pour élaborer et mettre en œuvre des projets. Elles considèrent aussi qu'il leur donne l'occasion de jouer un rôle plus important en mettant en relation les organisations locales avec l'UNESCO.

87. Les quelques exemples mentionnés ci-dessus montrent qu'il existe de nombreuses bonnes pratiques en matière de coopération. Cependant, elles ne sont pas toujours systématiquement partagées avec le Secrétariat ou d'autres commissions nationales, si bien que des occasions d'apprendre dans l'ensemble du réseau sont souvent manquées. Bon nombre de personnes interrogées sur le terrain ont indiqué qu'il était important de commencer par élaborer une définition commune de ce qui constitue une bonne pratique en matière de coopération, faute de quoi il était difficile pour les commissions nationales d'identifier et de partager ces pratiques.

88. Le Tableau 3 présente les principales contributions que chaque partenaire apporte à la coopération, telles qu'elles sont perçues par l'autre partenaire. La liste des domaines de coopération n'est pas exhaustive ; il en existe assurément beaucoup d'autres. Le tableau montre l'existence d'une forte interdépendance entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales. Par exemple, le Secrétariat est chargé d'élaborer des politiques et des normes, tandis que les commissions doivent appuyer leur application au niveau national à travers leurs structures institutionnelles respectives, en lien avec les milieux universitaires, la société civile, le secteur privé, etc. Le fait que les commissions nationales sont présentes dans près de 200 pays est également perçu comme une contribution importante à l'action de l'UNESCO, un tel ancrage étant sans équivalent dans le système des Nations Unies. De plus, bien des commissions nationales apportent une expertise technique remarquable dans de nombreux domaines, comme la biodiversité et l'éducation pour tous.

Tableau 3 Points de vue croisés du Secrétariat de l'UNESCO et des commissions nationales sur leur contribution à la coopération

Contribution à la coopération	Principale contribution du Secrétariat de l'UNESCO à la coopération (du point de vue des commissions nationales)	Principale contribution des commissions nationales à la coopération (du point de vue du Secrétariat)
Orientation stratégique	Engagement à utiliser les commissions nationales comme un moyen de mobiliser les réseaux locaux, de diffuser les messages de l'UNESCO et d'appuyer la mise en œuvre d'activités destinées à atteindre les objectifs globaux de l'UNESCO, qui sont communs à toutes les commissions nationales	Veiller à ce que les représentants des organisations gouvernementales et non gouvernementales travaillent ensemble pour promouvoir les objectifs de l'UNESCO au niveau national
Perspective institutionnelle	Action fondée sur la connaissance, centralisation de l'action stratégique, action normative	Mobilisation des ressources au niveau local, apport d'expertise
Accroître les capacités de sensibilisation	Mobiliser les partenaires de l'UNESCO à l'occasion des réunions au Siège et des sessions de la Conférence générale	Mobiliser les réseaux locaux hors de portée du Secrétariat de l'UNESCO ; certaines commissions nationales ont établi des liens solides avec les communautés éducatives, scientifiques et artistiques
Expertise	Mettre à disposition l'expertise multisectorielle des membres de l'ensemble du réseau UNESCO, y compris le réseau des commissions nationales	Les commissions nationales assurent une expertise au niveau local
Perspective financière	Budget en baisse et tendance à améliorer le ratio programme/services de soutien	Les commissions nationales bénéficiant du Programme de participation, elles devraient mobiliser des ressources pour des activités supplémentaires
Partenariats conjoints	Le Secrétariat de l'UNESCO bénéficie des relations durables avec des institutions gouvernementales et autres, qui ont été facilitées par les commissions nationales et qui l'aident à s'acquitter de sa mission	Les commissions nationales sont le mieux à même de mobiliser les institutions gouvernementales et autres dans leurs pays respectifs, et de créer des partenariats dont bénéficie l'ensemble du réseau UNESCO

(c) *S'il existe des exemples très intéressants de coopération entre commissions nationales, cette coopération doit être plus systématique et porter sur des questions de fond*

89. Les commissions nationales coopèrent selon des modalités très différentes dont certaines pourraient être considérées comme de bonnes pratiques à reproduire dans un contexte plus large. Par exemple, le « Programme de partenariat avec les commissions nationales africaines », financé par le Gouvernement de la République fédérale d'Allemagne, l'UNESCO et la Commission allemande pour l'UNESCO, a eu pour effet non seulement de tisser des liens étroits entre commissions nationales du Nord et du Sud mais aussi d'intensifier les échanges entre les commissions nationales africaines. Les participants ont trouvé cette initiative très importante car elle a permis de développer un apprentissage mutuel et une coopération fructueuse entre

commissions nationales africaines et entre les régions. L'Encadré 4 contient d'autres exemples intéressants de coopération entre commissions nationales.

Encadré 4 Les commissions nationales travaillent ensemble

Groupe de travail des commissions nationales pour le dialogue euro-arabe : Un groupe de travail constitué de douze commissions nationales a été créé début 2010 pour relancer l'initiative décennale de dialogue euro-arabe et suivre ses activités futures. Une deuxième réunion du groupe de travail rénové s'est tenue à Oman en mars 2011 avec les secrétaires généraux des douze commissions nationales et des représentants de l'ISESCO, du Centre UNESCO de Catalogne et de la Fondation Al-Jaber. La Commission nationale de Slovénie pour l'UNESCO a été désignée coordonnatrice pour la région Europe, et la Commission nationale du Koweït coordonnatrice pour les États arabes. Les initiatives conjointes du groupe de travail ont été notamment les suivantes : une étude comparée des manuels d'histoire dans les deux régions, la production d'un kit d'éducation sur le modèle du kit « Le patrimoine aux mains des jeunes », un plan visant à faire participer des étudiants et professeurs d'université au dialogue euro-arabe, et des projets réalisés conjointement par des écoles arabes et européennes du réSEAU et des Chaires UNESCO.

Premier Forum de jeunes sur le patrimoine mondial du Sud-Est européen : Le premier Forum de jeunes sur le patrimoine mondial du Sud-Est européen a été organisé du 21 au 26 mai 2011 à Škocjan (Slovénie) et Poreč (Croatie) par les commissions nationales de Slovénie et de Croatie et le Centre UNESCO du patrimoine mondial (CLT/WHC), en collaboration étroite avec le réSEAU de l'UNESCO et le Bureau de l'UNESCO à Venise. Le Forum a réuni des jeunes, des enseignants et des représentants de sites du patrimoine des pays suivants : Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, ex-République yougoslave de Macédoine, Grèce, Monténégro, République de Moldova, Roumanie, Serbie, Slovénie et Turquie. L'objectif était de créer entre les écoles, les étudiants et les enseignants des liens fondés sur la coopération dans le domaine de la préservation du patrimoine mondial, de faire acquérir aux étudiants les compétences de base en matière de préservation des sites du patrimoine mondial et d'assurer une formation aux enseignants des pays participants.

Initiative régionale pour l'éducation au changement climatique (RICE) : En 2011, la Commission nationale coréenne pour l'UNESCO (CNCU) a lancé l'initiative RICE dont l'objet est de mettre au point de petits projets locaux d'éducation au changement climatique dans les pays les moins avancés et les pays en développement d'Asie. Cette initiative permettra à la CNCU, à la KEMCO (société de gestion de l'énergie coréenne) et à l'UCJG de Chiang Mai (Thaïlande) d'appuyer (par des subventions, une assistance technique et un transfert de connaissances) les projets d'écoles et de communautés locales. La CNCU, en coopération avec les commissions nationales lao, de Thaïlande, de Sri Lanka et du Népal, sélectionne les demandes de participation à l'initiative. Elle s'appuie également sur les écoles du réSEAU de l'UNESCO pour promouvoir des partenariats avec les communautés locales sur toute une série de projets d'éducation au changement climatique. Tous les projets sélectionnés recevront entre 300 et 1000 dollars des États-Unis pour leur mise en œuvre et l'amélioration des méthodes d'enseignement et d'apprentissage. Deux coordonnateurs de projet (de chaque école et communauté locale) assisteront à un atelier de formation qui se tiendra en octobre 2011, en République de Corée. Une assistance technique complémentaire et des programmes de renforcement des capacités seront proposés en fonction des besoins locaux.

Festival des enfants et des arts du spectacle de l'Asie de l'Est : Depuis 2001, les commissions nationales de la Chine (y compris Hong Kong et Macao), de la République populaire démocratique de Corée, du Japon, de la Mongolie et de la République de Corée travaillent ensemble pour organiser le Festival des enfants et des arts du spectacle de l'Asie de l'Est. Ce festival a pour objectifs de faire partager aux enfants de ces pays des traditions culturelles et artistiques uniques en leur genre, de promouvoir l'amitié et la coopération entre les enfants et les jeunes et de favoriser la compréhension et le respect mutuels par l'échange et la représentation artistiques et culturels entre groupes d'enfants. Neuf festivals ont été organisés chaque année dans un pays différent de la sous-région. Les enfants de différents pays et régions séjournent et donnent des représentations ensemble, malgré les différences linguistiques et culturelles.

Invoquer les droits de l'homme : Lancée par la Commission allemande, cette initiative (<http://www.claiminghumanrights.org/?L=1>) est menée conjointement par les commissions nationales allemande et française pour l'UNESCO. Elle explique les mécanismes internationaux de protection des droits de l'homme et vise en particulier les victimes de violations des droits de l'homme sur le continent africain.

Service volontaire international: À l'initiative de l'Office fédéral des affaires étrangères, la Commission allemande et d'autres partenaires d'exécution ont mis sur pied en 2008 un programme de service volontaire international. Avec « kulturweit », les jeunes d'Allemagne âgés de 18 à 26 ans ont la possibilité d'effectuer pendant 6 ou 12 mois un service volontaire professionnel dans des institutions culturelles ou éducatives à l'étranger. La première année, plus de 550 jeunes volontaires ont pu s'engager dans plus de 70 pays, pour bon nombre d'entre eux dans des commissions nationales. Ils ont apporté une contribution intellectuelle en accomplissant des tâches administratives ou en aidant les commissions nationales à améliorer leurs sites Web.

90. Il n'entraîne pas dans le cadre du présent examen de passer en revue toutes les initiatives entreprises conjointement par les commissions nationales. Les éléments qui ont été réunis montrent toutefois que les commissions nationales doivent coopérer de façon plus systématique et sur des questions de fond, en particulier s'agissant des initiatives de renforcement des capacités prises par certaines d'entre elles au profit d'autres commissions. La coopération entre les commissions nationales des pays ayant atteint un niveau de développement élevé et celles des pays en développement est vivement appréciée par ces dernières. Ces initiatives, si elles sont bien conduites et coordonnées, sont susceptibles de compléter dans une très large mesure les actions de renforcement des capacités entreprises par le Secrétariat.

(d) Dans de nombreuses commissions nationales, il manque les ressources et/ou la structure nécessaires pour créer et maintenir des partenariats avec la société civile et le secteur privé. Une aide des États membres comme du Secrétariat de l'UNESCO est nécessaire

91. L'examen montre que parmi les commissions nationales interrogées, 90 % travaillent avec des organisations de la société civile (OSC), 88% avec des universités ou institutions de recherche, 55 % avec des organisations du secteur privé et 44% avec des institutions des Nations Unies. Cependant, il montre aussi que dans la plupart des cas, aucun arrangement systématique ne s'est encore matérialisé pour instituer une coopération régulière entre les commissions nationales et des partenaires extérieurs de la société civile et du secteur privé.

92. En outre, quand ce type de partenariat existe (voir Encadré 5), les bonnes pratiques ne font pas souvent l'objet d'un partage systématique, si bien que le Siège de l'UNESCO ou les bureaux hors Siège n'ont pas d'information sur cette coopération. Les commissions nationales n'ont pas non plus de lieu d'échange où faire part de leur expérience de la coopération avec ces partenaires extérieurs, y compris des difficultés qu'elles ont rencontrées et des solutions possibles.

Encadré 5 La Commission nationale coréenne pour l'UNESCO coopère avec des partenaires extérieurs

Depuis 2007, la Commission nationale coréenne pour l'UNESCO organise chaque année un Forum des jeunes asiatiques. Ce Forum a lieu en Corée tous les étés et porte chaque fois sur un thème différent. Il a pour objet de créer un réseau régional asiatique de jeunes, d'échanger des informations et de mieux faire comprendre les problèmes mondiaux aux jeunes asiatiques. Les jeunes qui participent au Forum viennent d'organisations implantées dans trente pays de la région Asie-Pacifique.

La Commission nationale coréenne pour l'UNESCO travaille avec l'Inter-City Intangible Cultural Cooperation Network (réseau inter-cités de coopération culturelle immatérielle) (ICCN) pour inciter des collectivités locales coréennes à participer au réseau. L'ICCN est une organisation internationale de collectivités locales qui a pour but de sauvegarder le patrimoine culturel immatériel du monde. Elle étudie les politiques innovantes et efficaces en matière de sauvegarde du patrimoine culturel immatériel local et les liens indissociables avec le développement durable.

93. L'examen a montré également que de nombreuses commissions nationales n'avaient ni le personnel ni les structures nécessaires pour créer et maintenir des partenariats avec la société civile et le secteur privé. Un grand nombre de commissions ont affirmé qu'il leur était impossible de coopérer de façon significative avec ces partenaires, faute de ressources suffisantes. Elles se

contentaient de sélectionner quelques priorités de l'agenda de l'UNESCO et de travailler localement avec un nombre restreint de partenaires.

94. L'enquête auprès des bureaux hors Siège a confirmé que bon nombre de commissions nationales n'avaient pas la capacité suffisante pour coopérer efficacement avec la société civile et le secteur privé : 53 % étaient plutôt ou entièrement en désaccord avec le fait que les commissions nationales mobilisent efficacement la société civile, et 81 % plutôt ou entièrement en désaccord sur leur efficacité à mobiliser le secteur privé. Ces commissions nationales ayant de faibles ressources, un accès restreint aux réseaux locaux et régionaux d'information et des capacités limitées pour effectuer des voyages et missions sur le terrain, elles n'ont guère les moyens de développer et de maintenir des partenariats institutionnels solides.

95. De nombreuses commissions nationales gouvernementales ont également souligné que leurs structures juridiques ne facilitaient pas la coopération avec ces partenaires extérieurs. Il est particulièrement difficile d'établir des relations avec le secteur privé quand une commission se trouve intégrée à des structures gouvernementales qui ne laissent guère d'autonomie pour coopérer avec de nouveaux types de partenaires. C'est un problème sur lequel les États membres voudront peut-être se pencher.

96. En outre, l'équipe d'examen a noté que l'absence de directives officielles de l'UNESCO concernant les relations des commissions nationales avec la société civile et le secteur privé limitait les possibilités de coopération fructueuse et durable avec ces acteurs. Des relations bien établies peuvent aisément se rompre à l'occasion d'un changement de secrétaire général ou de collaborateur de premier plan. L'examen a montré que sans une coordination et un soutien accrus de la part du Secrétariat de l'UNESCO, la capacité du réseau de nouer des partenariats extérieurs constructifs demeurera limitée.

97. Les commissions nationales pourraient aussi travailler davantage avec d'autres membres du vaste réseau UNESCO, comme les Clubs UNESCO, mouvement qui regroupe quelque 3 800 associations et centres dans plus de 80 pays. Ainsi, la Commission nationale burkinabé pour l'UNESCO organise dans ses locaux des réunions pour les Clubs UNESCO sur divers thèmes comme les droits civiques, la danse traditionnelle, les droits de l'homme, etc. Les écoles associées (réSEAU) sont aussi des partenaires importants avec lesquels les commissions nationales coopèrent fréquemment. Elles peuvent ensemble mettre sur pied de nombreuses activités sur toute une série de sujets comme l'éducation en vue du développement durable, les enfants et la violence, la protection de la biosphère, la diversité culturelle, la culture de la paix, les TIC dans l'éducation, etc.

98. Pour illustrer la coopération entre les commissions nationales et le réSEAU, on peut citer la compétition chorale sur les thèmes du dialogue interculturel et de la coopération organisée en 2009 par la Commission nationale togolaise pour l'UNESCO avec la participation d'écoles du réSEAU de divers pays : Bénin, Burkina Faso, Ghana, Nigéria, et Togo. On peut citer également le Recueil régional de bonnes pratiques du réSEAU publié³ par la Commission nationale coréenne pour l'UNESCO pour montrer comment les thèmes de l'éducation en vue du développement durable et des OMD peuvent être interprétés dans un contexte d'apprentissage particulier. La Commission nationale libanaise a même créé un poste de coordonnateur du réSEAU (54 établissements actuellement) dont la tâche est de promouvoir le mandat et les objectifs de l'UNESCO et d'assurer une meilleure coordination entre les écoles. Elle joue également un rôle actif dans l'examen des candidatures soumises par les écoles et fait à cet égard des recommandations au Siège.

³ Recueil régional de bonnes pratiques – Objectifs du Millénaire pour le développement et Éducation en vue du développement durable en Asie et dans le Pacifique, Commission nationale coréenne pour l'UNESCO (CNCU), 2009 (en anglais). Voir également : Second recueil de bonnes pratiques: l'éducation pour le développement durable, Éditions UNESCO, 2009.

99. En résumé, la coopération entre les commissions nationales et leurs partenaires constitue une valeur ajoutée pour la mission de l'UNESCO et de nombreuses bonnes pratiques ont été identifiées. Cependant, cette coopération a souvent pris la forme de mécanismes de coordination ad hoc créés pour répondre à des besoins immédiats, l'UNESCO, les commissions nationales et les partenaires locaux n'ayant guère construit de mémoire institutionnelle. L'équipe d'examen a noté que même dans les cas où le Secrétariat de l'UNESCO et/ou les commissions nationales et leurs partenaires dans le pays avaient mis en place des cadres et des structures pour la coopération, celle-ci, dans la pratique, manquait souvent de suivi et d'objectifs mesurables.

(e) Réforme du système des Nations Unies au niveau des pays : la contribution des commissions nationales aux processus de l'initiative « Unis dans l'action » représente un défi considérable

100. On prend de plus en plus conscience de l'intérêt que pourrait présenter l'utilisation du réseau de commissions nationales dans le cadre plus large de la réforme du système des Nations Unies. L'initiative « Unis dans l'action » qui se déroule actuellement a pour objet de renforcer la cohérence et l'efficacité dans tout le système des Nations Unies par une meilleure utilisation des synergies des différents organismes des Nations Unies au niveau des pays. L'UNESCO est déterminée à contribuer au succès de cette initiative en conjuguant les efforts et en mettant en commun les ressources au niveau national, afin de planifier et d'exécuter collectivement et de façon plus efficace des programmes de développement de portée internationale.

101. Le processus « Unis dans l'action » comporte à la fois des opportunités et des défis pour l'UNESCO, y compris pour sa politique de décentralisation. L'Organisation n'est pas présente dans tous les pays du monde. Aussi, dans les États membres où il n'y a pas de bureau hors Siège, le Secrétariat a proposé que les commissions nationales participent à l'exercice de programmation conjointe par pays des Nations Unies. Celles-ci ont déjà été sollicitées par l'UNESCO pour les PNUAD. En 2008, l'UNESCO et le PNUD ont créé un partenariat stratégique en signant un mémorandum d'accord qui définit les domaines dans lesquels ces deux institutions pourraient collaborer efficacement à la poursuite des objectifs nationaux de développement sur le terrain. De manière plus précise, cet accord prévoit que le PNUD soutienne les activités de l'UNESCO dans les pays où l'Organisation n'est pas résidente. Il souligne également les opportunités de programmation conjointe, de mise en œuvre des activités et de mobilisation coordonnée des ressources dans des domaines thématiques pour lesquels l'UNESCO est reconnue comme chef de file. Il précise aussi que le Coordonnateur résident peut demander à des membres de la commission nationale de l'UNESCO de participer à certaines réunions de l'équipe de pays des Nations Unies lorsque des questions de programmation sont abordées et que leur participation est jugée utile.

102. Pour le Secrétariat de l'UNESCO, il s'agit là d'un pas important qui va dans le sens de l'intégration de la mission de l'Organisation aux exercices de programmation conjointe, en particulier les plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). En conséquence, certaines commissions nationales ont pris part aux travaux des équipes de pays des Nations Unies et ont représenté l'UNESCO lorsque le bureau hors Siège responsable ne pouvait y participer. L'enquête auprès des commissions nationales montre que si 77 % des commissions interrogées ont indiqué qu'au cours des deux années écoulées, elles ont reçu des informations sur les activités de l'équipe de pays des Nations Unies travaillant sur leur territoire, 23 % seulement ont assisté à une réunion de ladite équipe pendant la même période.

103. Toutefois, si la publication « Associer les commissions nationales pour l'UNESCO à la programmation commune par pays des Nations Unies » a apporté quelques éclaircissements sur ce point⁴, les rôles et mandats des commissions nationales ne sont pas précisés dans le mémorandum d'accord ni dans ceux qui ont pu être conclus ultérieurement. Il en résulte que les

⁴ UNESCO (ERC & BSP) 2009 : Associer les commissions nationales pour l'UNESCO à la programmation commune par pays des Nations Unies.

commissions nationales ne perçoivent pas toujours favorablement et ne jugent pas toujours appropriée leur expérience du processus des PNUAD. Bon nombre d'entre elles, en particulier celles des pays en développement qui manquent de ressources, ont indiqué qu'elles ne pouvaient pas porter une attention suffisante à l'agenda des PNUAD et qu'elles ne comprenaient pas bien l'intérêt d'assister à ces réunions. C'est ce que confirme l'enquête auprès des bureaux hors Siège qui estiment pour 77 % d'entre eux que la capacité des commissions nationales de participer à la programmation par pays des Nations Unies ou aux processus de l'initiative « Unis dans l'action » est insuffisante ou faible.

104. Des bureaux hors Siège ont souligné que le fait de demander aux commissions nationales de participer aux PNUAD les plaçait dans une situation ambiguë car elles étaient souvent considérées par les membres de l'équipe de pays des Nations Unies comme des représentants des États membres et non comme des représentants de l'UNESCO.

105. Les membres du personnel des commissions nationales qui ont été interrogés ont signalé que le Secrétariat de l'UNESCO avait insisté à plusieurs reprises pour qu'ils s'efforcent davantage de participer systématiquement aux réunions sur les PNUAD, mais n'avait pas précisé ce qu'on attendait de cette participation. Il en est résulté une certaine confusion quant aux attentes du Secrétariat, en particulier du fait que les mécanismes de rapport et de suivi n'étaient pas clairement définis entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales participant au processus des PNUAD.

106. En conclusion, l'examen a établi qu'il était nécessaire d'analyser de façon approfondie les expériences passées et les bonnes pratiques appliquées par les commissions nationales dans le cadre de leur participation aux PNUAD afin d'élaborer des stratégies pour leur implication future. Dans les pays où l'on attend d'elles qu'elles participent à ces processus, il faut définir leur rôle et les résultats attendus de leur participation d'un commun accord avec le Secrétariat. L'obligation de rendre des comptes et l'établissement de rapports sur la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales sont des fonctions qui, dans l'ensemble, ne sont pas satisfaisantes.

(f) *Le système d'établissement de rapports sur la coopération entre le Secrétariat et les commissions nationales laisse à désirer*

107. Si les commissions nationales sont constituées par les États membres et sont donc responsables avant tout devant leurs gouvernements et organismes nationaux respectifs, elles ont aussi des responsabilités à l'égard de l'UNESCO, et inversement. Les responsabilités mutuelles sont énoncées dans la Charte des commissions nationales pour l'UNESCO (articles III et V) et dans d'autres textes. Tant le Secrétariat que les commissions nationales doivent être tenus responsables de leur contribution à la coopération et à la mission de l'UNESCO. Un bon système de rapports devrait permettre de mesurer les résultats des activités à l'aide d'indicateurs définis par rapport aux objectifs préalablement approuvés. La fiabilité du système de rapports et la capacité des commissions nationales de fournir des données à jour, complètes et exactes sont des conditions préalables indispensables à une bonne gestion axée sur les résultats.

108. L'examen a montré que les systèmes de rapports sur la coopération devaient être améliorés à bien des égards, et que le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales devaient s'entendre sur une approche normalisée des rapports qui permette de représenter les résultats au-delà du niveau des produits. Les rapports sur le Programme de participation sont un bon exemple de rapports établis sur la base des produits sans information sur les résultats.

109. Il faut des rapports périodiques pour améliorer la planification et la définition des priorités, une véritable intégration des politiques et des processus, un positionnement institutionnel des commissions nationales plus compétitif, et une gestion systématique des connaissances à travers des systèmes d'information partagée, etc. Surtout, un meilleur système de rapports pourrait promouvoir le réseau de commissions nationales auprès de divers partenaires dans les pays et,

peut-être, en accroître la visibilité, ce qui permettrait d'obtenir des fonds supplémentaires, y compris de la part des États membres.

(g) *Les consultations sur le Programme et budget biennal ne sont pas parfaites, ce qui exige une grande réforme de l'ensemble du processus consultatif*

110. Le Programme et budget biennal (C/5) est un document qui constitue le cadre conceptuel et programmatique de toutes les activités de l'UNESCO ; il contient des stratégies de programme, des indicateurs de performance et des résultats escomptés. En ce qui concerne les consultations régionales avec les commissions nationales sur le C/5, la plupart des personnes interrogées ont fait état d'un processus de consultation médiocre et coûteux, ne parvenant pas à regrouper des informations pertinentes d'une manière satisfaisante pour tous.

111. À sa 186^e session, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale « de procéder à un examen approfondi du processus de consultation sur le C/4 et le C/5 afin d'améliorer la définition des priorités, de permettre la prise de décisions éclairées et de refléter correctement l'opinion des États membres » (186 EX/17, page 6).

112. À sa 36^e session, la Conférence générale a adopté un processus révisé de consultation pour les documents C/4 et C/5 (résolutions 36 C/106 et 36 C/112). L'équipe d'examen croit savoir que les discussions se poursuivent sur cette question.

CHAPITRE 5 RESSOURCES ET CAPACITES

113. Le présent chapitre traite de la promotion de la marque UNESCO par les commissions nationales et évoque la gestion du savoir, y compris l'échange d'informations entre le Secrétariat de l'Organisation et les commissions. Il présente également les initiatives prises par le Secrétariat pour renforcer les capacités des commissions nationales. Enfin, il examine les divers moyens organisationnels et financiers dont disposent les commissions nationales, moyens qui ont également une incidence sur la façon dont elles coopèrent avec le Secrétariat.

5.1 Image, visibilité et gestion du savoir

(a) *L'image de l'UNESCO, clé de la coopération entre le Secrétariat et les commissions nationales*

114. Il existe un consensus général sur le fait que les principaux atouts de l'UNESCO sont sa réputation internationale et sa « marque ». Le Secrétariat tire sa crédibilité et sa légitimité des politiques et des savoirs spécialisés que produisent son Siège et ses bureaux hors Siège, ainsi que de sa capacité à canaliser ce travail grâce à un réseau unique de partenaires, y compris les 197 commissions nationales. De même, les commissions nationales tirent leur crédibilité et leur légitimité du fait qu'elles font partie de la « famille UNESCO », bénéficiant ainsi de la réputation de l'Organisation. Étant donné la nature du réseau des commissions nationales, y compris le rôle que ces dernières jouent pour ce qui est de sensibiliser le public à l'action de l'UNESCO et de faire mieux connaître aux parties prenantes ses produits et services, la « marque » constitue un important élément de l'efficacité de la coopération entre le Secrétariat et les commissions nationales. Plusieurs de ces commissions, par exemple, ont utilisé la marque UNESCO pour promouvoir les initiatives de l'Organisation dans leur pays.

Encadré 6 Utilisation de la marque UNESCO par des commissions nationales

Ljubljana, Capitale mondiale du livre 2010/2011 : Ljubljana a été désignée par l'UNESCO Capitale mondiale du livre d'avril 2010 à avril 2011. En coopération avec la municipalité de Ljubljana, le Ministère slovène de la culture et le Bureau de l'UNESCO à Venise - Bureau régional de l'UNESCO pour la science et la culture en Europe (BRESCE), la Commission nationale de Slovénie pour l'UNESCO a organisé le Sommet mondial du livre du 31 mars au 2 avril 2011. Cette manifestation a réuni des personnes et des entités qui œuvrent pour que la Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles se traduise par des projets concrets. Ont notamment été abordés, comme thèmes de projets, le droit d'auteur, la taxation des livres et la présentation de prix littéraires européens. La résolution de Ljubljana, qui préconise, en ce qui concerne les livres, une approche multiforme, a été adoptée à l'issue du Sommet.

Visibilité accrue de l'UNESCO grâce au Réseau de villes créatives : en mars 2011, deux villes coréennes ont été désignées villes créatives : Séoul pour le design et Icheon pour l'artisanat et les arts populaires. La Commission nationale coréenne pour l'UNESCO (CNCU) a aidé ces municipalités, par des informations et des orientations, à adhérer au Réseau de villes créatives de l'UNESCO et à y participer activement. En mars, en partenariat avec la municipalité de Séoul, la CNCU a organisé, dans le but de faciliter le développement urbain, un Forum national sur le renforcement du Réseau. Plus de 400 personnes, y compris le Maire de Séoul, des représentants d'organisations de designers, des hommes d'affaires, des conseillers, des journalistes et des citoyens, y ont assisté pour partager leurs opinions sur la façon dont le Réseau pourrait progresser⁵. En novembre 2011, la CNCU a organisé une conférence internationale du Réseau. À Séoul, le logo de l'UNESCO peut être vu partout dans la ville et sur tous les sites de construction, donnant ainsi à l'Organisation une visibilité généralisée.

115. L'utilisation du nom et du logo de l'UNESCO est soumise aux règles fixées par les organes directeurs de l'Organisation. Le Secrétariat donne aux commissions nationales des directives claires en ce qui concerne l'utilisation autorisée du logo de l'Organisation. Avec le Secrétariat, les commissions nationales ont, pour ce qui est de protéger la marque et le logo de l'UNESCO, un important rôle à jouer. Diffusant des informations sur les objectifs et activités de l'UNESCO dans leurs pays respectifs, elles utilisent le logo de l'Organisation et surveillent son utilisation par des partenaires tels que les clubs et les associations UNESCO. Plusieurs commissions nationales ont cité la protection du nom et du logo de l'Organisation comme exemple de coopération réussie avec le Secrétariat.

116. Les commissions nationales confirment que la marque associée aux produits et services de l'UNESCO est en effet un atout précieux qu'elles peuvent utiliser pour promouvoir leur travail au niveau local. Cependant, la grande diversité des accords de coopération et des partenaires qui traitent du programme de l'UNESCO, ainsi que l'étendue de leurs mandats, posent des problèmes pour ce qui est d'utiliser la « marque » de la manière la plus efficace possible.

(b) Les initiatives de communication prises par le Secrétariat sont appréciées et doivent être encore renforcées

117. L'examen a révélé que le Secrétariat, en particulier ERI, avait fait un effort pour créer des outils de communication et partager l'information avec les commissions nationales. Ces deux dernières années, il a été créé un nouveau site web destiné aux États membres, un bulletin mensuel a été lancé à l'intention des commissions nationales et le Secrétariat a organisé, au Siège et dans les différentes régions, plusieurs séances d'information pour le personnel des commissions nationales. Les données de l'enquête présentée au tableau 4 montrent qu'aussi bien les commissions nationales que les délégations permanentes sont très satisfaites de la plupart de ces initiatives de communication. Cela est confirmé par les entretiens menés avec de nombreuses commissions nationales, qui apprécient les derniers efforts faits par ERI pour améliorer la communication entre le Secrétariat et les commissions nationales.

⁵ <http://www.seouldesign.or.kr/webzine/201103/view.jsp?seq=1092>

Tableau 4 Avis des commissions nationales et des délégations permanentes sur les initiatives de communication prises par le Secrétariat

Initiative	Commissions nationales	Délégations permanentes
Publications telles que le « Manuel des Commissions nationales pour l'UNESCO », « Architecture des commissions nationales pour l'UNESCO », etc.	Très utiles	Utiles
Bulletins d'information « Les commissions nationales en action »	Très utiles	Utiles
Nouveau site web de l'UNESCO pour les États membres : www.unesco.int	Très utile	Utile
Bulletins des bureaux hors Siège de l'UNESCO	Utiles	s/o
Réunions interrégionales des commissions nationales sur des thèmes spécifiques	Très utiles	Très utiles
Réunions informelles des commissions nationales (séances d'information, par exemple)	Utiles	Utiles

Source : Enquêtes menées auprès des commissions nationales et des délégations permanentes.

118. Dans le même temps, quelque 29 % des commissions nationales qui ont répondu à l'enquête ont sélectionné « Sans objet/ne sais pas » pour l'utilité des bulletins des bureaux hors Siège de l'UNESCO, 15 % faisant de même pour le nouveau site web de l'UNESCO destiné aux États membres et les réunions interrégionales des commissions nationales. Cela peut signifier qu'elles n'ont pas reçu de bulletins des bureaux hors Siège, consulté le nouveau site web ou connu son existence, ou participé auxdites réunions, ou n'ont pas de bureau hors Siège dans leur région.

119. Pour louables que soient les efforts faits par le Secrétariat, de nombreuses commissions nationales ont fait savoir que les outils de communication existants (site web, base de données en ligne, etc.) n'étaient pas suffisamment souples pour soutenir les niveaux complexes et denses des collaborations, partenariats et activités inter-commissions. Alors que la plupart des commissions ont salué le bulletin mensuel d'ERI, elles ont insisté pour que l'on améliore et rende plus conviviaux son format et son contenu. Il a été suggéré, par exemple, d'écrire sur des thèmes spécifiques et, peut-être, de mettre en relief les domaines de coopération qui requièrent d'urgence une attention. En outre, un certain nombre de commissions nationales souhaiteraient que ces outils de communication leur permettent de partager leur expérience avec les autres, par exemple au moyen d'un portail en ligne.

120. La Base de données de l'UNESCO sur les commissions nationales est une autre source d'informations sur les contacts et les activités. Cet important outil a pour but de faciliter le contact entre le Secrétariat et les commissions et entre ces dernières. Créé à la fin de 1999, il a été mis à niveau quatre fois depuis afin d'améliorer la collecte des données et leur présentation. Cependant, malgré les efforts faits par le Secrétariat pour actualiser les informations et permettre aux commissions de saisir elles-mêmes leurs propres données, il continue de manquer, dans le système, de nombreuses informations. La Base ne peut, par exemple, fournir des informations fiables sur les changements de personnel, les activités, les séminaires suivis, les personnes à contacter, etc. Un outil incomplet et obsolète n'est d'une grande utilité ni pour le Secrétariat, ni pour les commissions. Comme cet outil est le premier vers lequel les commissions nationales se tournent pour obtenir des informations sur les autres, sa précision est essentielle et représente un

premier pas vers une coopération renforcée. Il y manque également un forum en ligne où les commissions puissent échanger des nouvelles et partager leurs meilleures pratiques.

121. Dans le cadre de l'examen, il a également été constaté que les mécanismes mis en place pour partager l'information entre les secteurs du Siège, les bureaux hors Siège, les commissions nationales et les délégations permanentes ne sont pas bien structurés et que l'information circule souvent en sens unique, ce qui fait que les partenaires ne sont pas pleinement informés des activités menées par les autres. Certaines commissions, par exemple, ont fait savoir que l'information soit ne leur était pas transmise, soit leur était présentée trop tard pour qu'elles puissent l'examiner sérieusement. L'enquête menée auprès des commissions montre que 41 % de celles qui ont répondu sont insatisfaites ou assez insatisfaites de l'information qu'elles sont censées recevoir sur les missions et activités à venir dans leurs pays respectifs. À plusieurs reprises, des commissions ont confirmé avoir appris la tenue d'activités que le Secrétariat avait organisées dans leur pays après qu'elles avaient eu lieu, le Secrétariat ne les ayant pas informées.

122. Dans le même temps, un certain nombre de fonctionnaires de l'UNESCO ont fait savoir qu'alors qu'ils fournissent des informations aux commissions nationales, directement ou par l'intermédiaire des bureaux hors Siège, ils n'ont, en retour, que peu ou pas de suivi. En outre, les bureaux hors Siège ne sont pas toujours informés des activités des commissions nationales, apprenant même parfois leur existence par les médias.

(c) *La gestion globale du savoir n'est pas systématique*

123. Avec le Secrétariat, les commissions nationales sont une mine de connaissances, d'idées, d'expériences et de pratiques intéressantes. Certaines de ces connaissances proviennent d'activités menées par certains membres, d'autres d'activités conjointes, d'autres encore de la coopération de membres avec des partenaires extérieurs tels que la société civile ou le secteur privé. Rassemblé, ce savoir constitue l'un des atouts les plus importants de l'Organisation, qui est perdu s'il n'est pas partagé, utilisé et mis à profit.

124. Bien qu'il existe un certain partage de savoir entre le Secrétariat et les commissions nationales, ainsi qu'entre ces dernières, ce partage a surtout un caractère ponctuel. Les actions conjointes et systématiques de gestion du savoir sont rares, et les outils disponibles au niveau du réseau des commissions nationales pas toujours actualisés. De ce fait, une grande partie du savoir consigné dans le système, notamment les bonnes pratiques et les enseignements tirés dans les divers pays, n'est pas systématiquement analysée et mise à la disposition de tous les utilisateurs potentiels. Cela signifie que d'importantes possibilités d'apprentissage sont perdues et que l'on n'exploite pas le potentiel qu'offre le réseau de faire fructifier les réalisations de ses membres.

125. Cette absence de gestion systématique du savoir réduit également la visibilité de la coopération. Les informations fournies dans les bases de données existantes et sur les sites web du Secrétariat sont limitées et pas toujours actualisées. Certaines des commissions nationales possèdent d'excellents sites, mais leur nombre est faible. Selon la base de données d'ERI, seules 16 commissions possèdent leur propre site.

5.2 *Ressources organisationnelles et financières*

126. La Charte des commissions nationales pour l'UNESCO stipule que les États membres ont certaines responsabilités à l'égard de leurs commissions respectives. Ils doivent notamment leur fournir des secrétariats permanents pourvus d'un personnel de haut niveau, d'une autorité suffisante et de moyens financiers « qui leur permettent de s'acquitter efficacement des fonctions prévues dans la présente Charte et d'accroître leur participation aux activités de l'Organisation » (Article IV.4b).

127. L'examen a identifié plusieurs contraintes de ressources qui nuisent à la qualité des divers processus de gestion et de travail des commissions, ce qui se répercute sur leur coopération avec le Secrétariat.

(a) Les ressources humaines et financières de la plupart des commissions nationales sont limitées

128. Comme cela a été mentionné précédemment au chapitre 2, les ressources financières des commissions nationales varient grandement. L'enquête menée auprès de ces dernières montre que si certaines d'entre elles ont d'importants budgets d'activité, 22 % (20 sur 89) n'en avaient aucun pour 2010-2011. L'enquête a également révélé que les activités des commissions nationales sont financées, notamment, par des institutions publiques, des donateurs bilatéraux, des organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales. Un certain nombre de commissions ont également reçu des fonds de bureaux hors Siège de l'UNESCO, de fondations et du secteur privé.

129. Interrogées sur de possibles nouvelles sources de financement des activités, de nombreuses commissions ont mentionné le secteur privé, les donateurs bilatéraux et les fondations. Plusieurs ont également répondu qu'elles n'avaient pas du tout réfléchi à de possibles nouvelles sources. D'autres ont souligné que leur cadre juridique, au sein d'un Ministère, limitait les possibilités de lever des fonds auprès du secteur privé. Pour un grand nombre de commissions, le Programme de participation est la seule source de financement des activités menées au niveau des pays. Par conséquent, de nombreuses commissions en sont devenues largement dépendantes (voir la section relative au Programme de participation).

130. Globalement, il a été constaté qu'un très grand nombre de commissions manquent de financements, ce qui limite considérablement leur capacité à contribuer aux travaux de l'UNESCO et à coopérer pleinement avec le Secrétariat et d'autres partenaires du réseau.

131. La Charte des commissions nationales pour l'UNESCO énonce également que celles-ci doivent être pourvues « d'un personnel de haut niveau » et que leur statut, ainsi que celui de leur Secrétaire général, « doit être clairement défini et ... d'une durée suffisante pour assurer la continuité indispensable » (Article IV.4.b). L'examen a révélé que le manque de personnel est un autre obstacle majeur qui empêche de nombreuses commissions de s'acquitter de leurs fonctions, y compris la mobilisation de fonds aux fins d'activités. L'enquête menée auprès des commissions montre que les effectifs peuvent varier de 1 à plus de 90. Cependant, 26% des commissions qui ont répondu à l'enquête ont indiqué employer 3 fonctionnaires ou moins, la majorité ne comptant qu'un ou deux fonctionnaires permanents. Le roulement du personnel pose un autre problème majeur pour ce qui est d'assurer la continuité de l'action.

132. Ces problèmes, c'est aux États membres, aux commissions nationales et au Secrétariat qu'il revient de les résoudre. Il faut que les États membres honorent l'engagement qu'ils ont pris envers les commissions nationales ; que ces dernières hiérarchisent mieux leurs activités, utilisant les ressources limitées de manière plus stratégique et mobilisant si possible des sources de financement supplémentaires ; et que le Secrétariat redouble d'efforts pour aider les commissions à hiérarchiser leurs activités, et renforce ses mécanismes de développement des capacités du réseau. Il importera également de définir les responsabilités respectives et d'améliorer la cohérence des approches suivies et des actions menées par le Secrétariat et par les commissions.

133. La coopération systématique avec le Secrétariat est également entravée par les taux élevés de rotation du personnel des commissions, en particulier des secrétaires généraux. Alors que certains d'entre eux occupent leur poste depuis plus de 25 ans, l'enquête menée auprès des commissions montre que 42 % des répondants restent en poste cinq ans ou moins. Les personnels interrogés ont souligné que pour pouvoir bien comprendre le fonctionnement d'une commission nationale et du Secrétariat, il fallait qu'un Secrétaire général nouvellement nommé suive un apprentissage intensif. Pour comprendre pleinement, en fait, le Programme et budget de

l'Organisation (C/5) et la Stratégie à moyen terme (C/4), il pouvait falloir un à deux ans. Souvent, les secrétaires généraux ne restent pas assez longtemps pour achever cet apprentissage.

134. Du fait de ce roulement constant des cadres, les commissions sont souvent loin de comprendre toute l'ampleur des problèmes auxquels est confrontée l'UNESCO, ce qui leur crée des difficultés pour contribuer pleinement aux travaux de l'Organisation et nouer des alliances stratégiques avec la société civile, le secteur privé et d'autres partenaires extérieurs.

(b) Il existe un décalage entre les rôles et les ressources des commissions nationales

135. De nombreuses commissions nationales n'ont pratiquement aucun budget d'activité propre, pas plus qu'elles ne reçoivent du Secrétariat des fonds destinés à appuyer des programmes locaux. La plupart dépendent de leur ministère d'accueil pour leur financement de base et du Secrétariat pour l'élaboration de politiques, ce qui crée des tensions entre les deux parties. Cette tension a été encore exacerbée par la pression exercée sur les commissions pour qu'elles produisent plus et mieux. Le grand nombre de secteurs et de pays dans lesquels l'UNESCO a développé des activités explique la multiplicité et la diversité des questions complexes qui occupent de plus en plus l'attention des commissions nationales. Cependant, les ressources de la plupart d'entre elles sont très limitées.

136. Du fait de l'insuffisance des ressources financières et humaines, de nombreux problèmes ont été recensés, y compris les suivants :

- absence de fonctions d'encadrement et d'organisation propres à appuyer l'élaboration de stratégies et d'objectifs ;
- manque de capacités (ressources et compétences) pour soutenir l'action normative de l'UNESCO, et planifier et mettre en œuvre des programmes ;
- compétences et capacités insuffisantes pour œuvrer à la création de partenariats et à l'obtention de financements ; et
- retards dans la communication avec le Secrétariat et dans la réponse à ses demandes.

(c) La perception de la capacité des commissions nationales à s'acquitter de leurs fonctions varie

137. L'examen a révélé que les commissions nationales se heurtent, pour s'acquitter des nombreuses tâches qui leur sont assignées, à de multiples contraintes de ressources. Le tableau 5 résume l'avis qu'ont les commissions nationales, les bureaux hors Siège et les délégations permanentes sur la capacité des commissions nationales à s'acquitter de leurs diverses tâches.

Tableau 5 Perception, par les commissions nationales, les bureaux hors Siège et les délégations permanentes, des capacités des commissions nationales

Rôle des commissions nationales	Commissions nationales	Bureaux hors Siège	Délégations permanentes
Rôle consultatif pour la planification et l'élaboration des programmes de l'UNESCO	Appropriées/Solides	Faibles/Appropriées	Appropriées
Liaison avec le gouvernement	Appropriées/Solides	Appropriées/Solides	Appropriées/Solides
Liaison avec les institutions, les ONG, le secteur privé et d'autres partenaires	Appropriées/Solides	Faibles/Appropriées	Faibles/Appropriées
Exécution des programmes	Appropriées/Solides	Faibles/Appropriées	Appropriées
Évaluation des programmes	Faibles/Appropriées	Insuffisantes/Faibles	Appropriées
Information des partenaires, des médias et du grand public sur l'UNESCO	Appropriées/Solides	Faibles/Appropriées	Faibles/Appropriées
Participation à la programmation par pays des Nations Unies ou aux processus « Unis dans l'action »	Insuffisantes/Faibles	Insuffisantes/Faibles	Insuffisantes/Faibles
Mobilisation de fonds pour les programmes de l'UNESCO et les activités auto-définies	Insuffisantes/Faibles	Insuffisantes/Faibles	Insuffisantes/Faibles
Recherche de participants pour les comités et conseils intergouvernementaux de l'UNESCO	Appropriées/Solides	Appropriées	Appropriées
Recherche de candidats nationaux pour les postes à pourvoir à l'UNESCO	Faibles/Appropriées	Insuffisantes/Faibles	Faibles/Appropriées
Désignation de candidats pour les prix UNESCO	Appropriées/Solides	Faibles/Appropriées	Faibles/Appropriées
Recherche de participants pour les manifestations/ conférences de l'UNESCO	Appropriées/Solides	Appropriées	Appropriées
Coordination des réseaux nationaux des programmes de l'UNESCO (MAB, réSEAU, etc.)	Appropriées/Solides	Faibles/Appropriées	Appropriées/Solides
Association des jeunes aux activités de l'UNESCO	Appropriées/Solides	Faibles/Appropriées	Faibles/Appropriées
Mobilisation de la « famille UNESCO »	Appropriées/Solides	Faibles/Appropriées	Faibles/Appropriées

Source : Enquêtes menées auprès des commissions nationales, des bureaux hors Siège et des délégations permanentes.

138. Il est intéressant de noter que les trois groupes interrogés n'ont le même avis que sur trois des rôles assignés aux commissions nationales. Ils estiment que la capacité des commissions à assurer la liaison avec les gouvernements est appropriée ou solide. Ils estiment également que la capacité des commissions à participer à la programmation par pays des Nations Unies ou à mobiliser des fonds est insuffisante ou faible.

139. Il peut également être fait plusieurs exceptions aux informations du tableau ci-dessus. Tandis qu'une majorité des commissions qui ont répondu à l'enquête considèrent avoir une capacité appropriée ou solide pour ce qui est de rechercher, au niveau national, des participants pour les comités et conseils intergouvernementaux de l'Organisation et des candidats aux postes et prix UNESCO, il importe de noter qu'un certain nombre d'entre elles ont déclaré n'avoir, dans ces domaines, qu'une capacité faible ou insuffisante. De même, plusieurs ont indiqué n'avoir qu'une capacité insuffisante ou faible pour ce qui est d'associer les jeunes aux activités de l'UNESCO et de mobiliser la grande famille qu'est l'Organisation.

140. Globalement, les entretiens menés avec les commissions et le Secrétariat confirment qu'en raison des contraintes humaines et financières mentionnées plus haut, de nombreuses commissions ne sont pas en mesure d'assumer toutes les tâches qui leur sont assignées.

(d) Le Programme de participation n'est pas bien utilisé

141. Le Programme de participation (PP) a été créé pour permettre aux États membres de mettre en œuvre des projets importants dans les principaux domaines de compétence de l'Organisation. L'un de ses objectifs était de renforcer l'action des commissions nationales et il est effectivement devenu l'une de leurs principales sources de financement.

142. À chaque exercice biennal, après l'adoption définitive du programme et budget de l'Organisation, le Directeur général invite les États membres à soumettre par écrit leurs demandes de projets à financer par le Programme de participation. Ces projets doivent avoir un rapport avec les grands programmes, projets interdisciplinaires et domaines prioritaires de l'UNESCO (Afrique, pays les moins avancés, jeunes et femmes). Les demandes afférentes au Programme de participation sont généralement soumises par l'intermédiaire des commissions nationales. En fait, celles-ci sont devenues les principales entités à utiliser des fonds du Programme de participation pour financer des projets dans leur pays. À l'achèvement d'un projet mis en œuvre dans ce cadre, les commissions doivent envoyer un rapport financier au Secrétariat. Si les projets de l'exercice précédent n'ont pas de rapports financiers accompagnés de pièces justifiant l'utilisation de la contribution, aucune aide supplémentaire n'est accordée.

143. Le budget du Programme de participation approuvé pour la période du 35 C/5 (2010-2011) était de 19 millions de dollars. Le tableau 6 montre les fonds alloués par région. D'après les données les plus récentes dont on dispose (octobre 2011), le montant total des demandes approuvées (857) pour l'exercice en cours est de 18 999 932 dollars. Près de 5,3 % (1 020 900 dollars) du budget du Programme ont été affectés directement au développement des capacités opérationnelles des commissions nationales.

Tableau 6 Programme de participation de l'UNESCO (2010-2011)

Région	Nombre de projets	Montant total des fonds alloués (en dollars É.-U.)	Montant moyen par projet (en dollars É.-U.)
Afrique	269	5 953 405	22 132
Asie et Pacifique	185	3 751 419	20 278
Amérique latine et Caraïbes	164	3 639 095	22 190

Europe 2	83	1 785 200	21 508
États arabes	52	1 178 245	22 659
Europe 1	21	481 300	22 919
ONGI	53	881 327	16 629
Aide d'urgence	30	1 329 941	44 331
Total	857	18 999 932	

Source : Section du Programme de participation, 1^{er} octobre 2011.

144. Lors de l'évaluation du Programme de participation réalisée en 2008⁶, il a été observé que ses documents d'orientation n'abordent pas la façon dont le Programme et les projets qu'il finance doivent contribuer aux objectifs du C5. Le présent examen a établi que le Programme de participation n'est pas toujours utilisé pour promouvoir l'agenda de l'UNESCO au niveau des pays. Certaines commissions nationales, par exemple, l'utilisent pour financer des activités ou des équipements qui ne sont pas forcément prioritaires pour l'UNESCO. Cela soulève également la question de savoir pourquoi le financement de ces activités a été approuvé par le Secrétariat.

145. En outre, le rôle que les bureaux hors Siège jouent dans la sélection des projets, ainsi que dans leur suivi et leur évaluation, n'est pas clair. L'examen a révélé que, dans l'ensemble, le Secrétariat et les commissions coopèrent peu à propos des activités menées au titre du Programme de participation. De nombreuses commissions sont devenues, pour le financement de leurs activités nationales, trop dépendantes de ce dernier et les États membres se sont, pour cette raison, abstenus de leur allouer des ressources.

(e) Des modalités innovantes de financement ont été élaborées par certaines commissions nationales

146. Les modèles économiques actuels des commissions nationales montrent que certaines d'entre elles ont trouvé des moyens de rehausser leur profil et d'accroître leurs recettes hors des circuits de financement traditionnels.

147. Les quelques commissions nationales qui bénéficient d'un modèle économique durable présentent, pour la plupart, les caractéristiques suivantes :

- **Concentration sur un ensemble de priorités bien ciblées afin d'accroître la spécialisation et l'impact de la Commission nationale.** De nombreuses commissions nationales qui ont réussi à mobiliser des fonds supplémentaires ont fait valoir qu'elles se concentraient sur quelques priorités, ce qui leur a permis d'acquérir une solide compétence dans ces domaines et de mieux cibler leurs activités de mobilisation de fonds.
- **Équilibre entre les objectifs et les capacités.** Il faut trouver un équilibre entre les responsabilités confiées aux commissions nationales et les ressources humaines et financières dont elles disposent. Les commissions qui réussissent comprennent cela, engageant et utilisant les ressources de manière stratégique.
- **Production, pour compléter les sources de financement traditionnelles, de ressources supplémentaires** propres à rendre les commissions nationales plus autonomes. Cela inclut la mobilisation de fonds auprès de donateurs et du secteur privé ainsi que des activités génératrices de revenus telles que la traduction de publications de

⁶ <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001626/162676e.pdf>.

l'UNESCO, l'organisation de conférences, le parrainage de manifestations, la location de salles appartenant aux commissions, etc. La Commission allemande, par exemple, possède une Division des partenariats public-privé et de la coopération avec les commissions nationales africaines, dont l'objectif est de mobiliser, auprès d'entreprises, des fonds qui servent, notamment, à mettre en œuvre des projets de renforcement des capacités spécifiques dans un certain nombre de pays d'Afrique. La Commission chinoise travaille avec des partenaires privés tels que L'Oréal et Johnson & Johnson dans le domaine de l'éducation pour la santé et entrevoit d'autres possibilités de travailler avec des entreprises privées sur des sujets tels que le changement climatique, la gestion de l'eau et l'océanologie.

- **Mise en place de fonctions élémentaires d'organisation pour plus d'efficacité.** Certaines commissions ont créé des fonctions spécifiques qui leur permettent d'être plus efficaces dans la mobilisation de fonds, le conseil sur des programmes spécifiques, la coordination de réseaux (réSEAU, par exemple), etc.
- **Renouvellement de la façon actuelle de travailler avec les membres des grands réseaux de l'UNESCO** (Écoles associées, clubs et autres commissions nationales). Quelques commissions ont fait preuve d'initiative dans leurs relations avec leurs partenaires, ce qui est souvent apprécié par leur propre gouvernement et par les bureaux hors Siège.

5.3 Développement des capacités et aide à la mise en place d'une coopération renforcée

(a) Aide fournie aux commissions nationales par le Secrétariat

148. La Charte des commissions nationales pour l'UNESCO énonce les responsabilités du Secrétariat à l'égard desdites commissions (Article V). Celui-ci doit notamment fournir des conseils pour la création ou la réorganisation de commissions, une aide matérielle, de la documentation, des renseignements, des formations, etc. L'examen a révélé qu'il fournit également de nombreux services pour aider les commissions dans leur travail quotidien. La Section des commissions nationales et réseaux associés (ERI/NCS/NAC), par exemple, possède une équipe chargée de répondre aux diverses demandes des commissions nationales. Une aide est également fournie par d'autres entités de l'UNESCO, comme les secteurs de programme et les bureaux hors Siège.

149. L'enquête menée auprès des bureaux hors Siège révèle les divers types d'aide qu'ils fournissent aux commissions nationales des pays dont ils ont la charge. La plupart (81 %) déclarent fournir des documents et des publications, 58% des connaissances spécialisées pour la mise en œuvre de programmes, 52 % un appui financier et technique à la tenue de réunions, et 35 % une formation et une aide matérielle aux responsables des commissions.

150. Le tableau 7 montre le degré de satisfaction des commissions à l'égard des différents types d'aide que leur fournit le Secrétariat. Il est intéressant de noter qu'alors que les commissions sont, dans leur majorité, plutôt satisfaites ou satisfaites de toutes les formes d'aide reçues, nombre d'entre elles n'ont jamais reçu certains types de soutien, comme des conseils ou des services d'organisation, ou une formation et une aide à la traduction et à la diffusion de publications.

Tableau 7 Aide fournie par le Secrétariat aux commissions nationales

Aide fournie par le Secrétariat aux commissions nationales	Sans objet – N'ont pas reçu ce type d'aide – % des répondants	Degré de satisfaction des commissions qui ont reçu une aide
Conseils ou services pour la création ou l'organisation d'une commission nationale	60 %	Plutôt satisfaites

Formation de responsables	33 %	Satisfaites
Aide matérielle	41 %	Plutôt satisfaites
Documents et publications	6 %	Plutôt satisfaites
Informations sur les missions et activités à venir dans le pays	9 %	Plutôt satisfaites
Aide à la traduction et à la diffusion de publications	48 %	Plutôt satisfaites
Appui financier et technique à la tenue de réunions	27 %	Plutôt satisfaites

Source : Enquête menée auprès des commissions nationales pour l'UNESCO.

151. L'enquête révèle également qu'un certain nombre de commissions estiment que les services du Secrétariat sont ponctuels et tardifs. S'agissant des manifestations, par exemple, les informations et les invitations sont souvent reçues à la dernière minute, et les commissions ne peuvent donc pas y participer. Les publications et autres documents d'information arrivent également souvent trop tard pour être encore utiles.

(b) Le Secrétariat n'a pas une approche optimale du renforcement des capacités des commissions nationales

152. La formation du personnel des commissions est l'une des activités de développement des capacités les plus importantes du Secrétariat. Elle s'adresse principalement aux nouveaux secrétaires généraux. Les sessions de formation regroupent généralement les commissions nationales d'une même région. Tous les deux ans, il se tient, pour les nouveaux secrétaires généraux, un atelier interrégional tel celui tenu à Paris fin février/début mars 2011 pour 40 nouveaux secrétaires généraux. En outre, de nombreux ateliers de formation régionaux et sous-régionaux sont organisés pour le personnel des commissions nationales dans diverses parties du monde. Le tableau 8 montre la répartition par type et nombre de sessions et réunions de formation, dont la durée moyenne est de 3 jours.

153. Les objectifs des formations et séminaires sont multiples et incluent la préparation des sessions à venir de la Conférence générale et d'autres questions d'intérêt commun telles que l'initiative « Unis dans l'action », la décentralisation et la restructuration du dispositif hors Siège de l'UNESCO, la mise en œuvre de programmes, d'importantes initiatives du Secrétariat, la coopération entre les commissions nationales, leur contribution à la reconstruction et à la consolidation de la paix suite à des conflits, etc.

154. Outre ces formations, il est organisé dans le monde, à l'intention des commissions nationales, de nombreuses réunions et conférences consacrées à divers thèmes, y compris les consultations régionales sur le C/5, la réforme du système des Nations Unies, la programmation conjointe, le rapprochement des cultures, etc.

Tableau 8 Formations et réunions organisées par NAC en 2008-2011 à l'intention des commissions nationales

Catégorie	Nombre	Nombre de commissions représentées	Montant total des fonds alloués (en dollars É.-U.)	Montant moyen par réunion (en dollars É.-U.)
Séminaires interrégionaux pour	2	73	270 000	135 000

nouveaux secrétaires généraux

Ateliers de renforcement des capacités axés sur l'Afrique	8	62	390 000	48 750
Séminaires de formation tenus dans le monde entier	10	151	246 000	246 000
Autres réunions	6	90	260 000	43 333
Total	26	286	1 166 000	44 846

Source : ERI/NAC, octobre 2011.

155. L'examen a révélé que les sessions de formation destinées aux secrétaires généraux et autres personnels facilitent le dialogue ainsi que l'échange d'expériences et de bonnes pratiques. Elles offrent en outre aux participants de précieuses occasions de faire connaissance et de créer des réseaux. D'après les participants interrogés, elles ont généralement un ordre du jour clairement établi et sont bien préparées.

156. En revanche, les entretiens menés et l'observation faite, par l'équipe d'examen, de plusieurs sessions de formation ont également révélé plusieurs lacunes dans l'action du Secrétariat. Celles-ci ont trait au contenu de la formation, qui n'est pas toujours perçue comme pertinente par tous les participants. Cela se produit en particulier lorsque certains participants sont nouveaux tandis que d'autres travaillent avec l'UNESCO depuis de nombreuses années. Il a également été estimé que les participants tireraient davantage profit des ateliers si ceux-ci tenaient mieux compte des nouveaux besoins des commissions, qu'il s'agisse de planification et d'exécution des programmes ou de création de partenariats avec la société civile et le secteur privé.

157. Il a été estimé que la structure de la formation manquait de souplesse, car elle n'offrait que peu de place à l'interaction et à la pratique d'exercices de stratégie, de planification et d'apprentissage conjoints entre participants. La formation suivie par l'équipe d'examen s'apparentait à des séances d'information, ce qui contribuait certes à développer les connaissances des participants, mais ne contribuait pas spécialement à renforcer leurs compétences, qu'il s'agisse de création de partenariats, de mobilisation de fonds, d'élaboration, de suivi et d'évaluation de programmes ou de toute autre activité importante.

158. Il se pourrait également que la fréquence de la formation ne soit pas suffisante. Plusieurs secrétaires généraux ont indiqué n'avoir été invités à une formation qu'une seule fois, lors de leur prise de fonctions. Pour certains, cela remontait à plus de dix ans. Depuis, l'Organisation a évolué, tout comme la nécessité d'améliorer les connaissances et les compétences de tous les intervenants. L'examen a également fait apparaître que la formation destinée principalement aux secrétaires généraux ne bénéficiait peut-être pas nécessairement à l'ensemble des commissions nationales. Aucun mécanisme n'a été mis en place pour faire en sorte que les connaissances et les compétences acquises par les secrétaires généraux se transmettent aux autres personnels des commissions nationales. En outre, les secrétaires généraux sont plus susceptibles de quitter leurs fonctions, les connaissances acquises lors de la formation pouvant alors se perdre du fait de ce fréquent roulement de personnel.

159. Enfin, alors qu'il n'existe aucun mécanisme évident de suivi qui permette d'évaluer les résultats de la formation, l'examen n'a trouvé aucune trace d'une quelconque évaluation de l'effet à long terme que cette formation avait produit sur la façon de travailler des participants.

160. La formation proposée par le Secrétariat peut développer la capacité du personnel des commissions nationales à mettre efficacement en œuvre des programmes de l'UNESCO et à conclure des partenariats, mais il faut, pour la rendre plus pertinente et efficace, y apporter quelques améliorations :

- Révision de l'approche du développement des capacités pour faire en sorte qu'elle conduise à un changement durable. Les capacités et nouvelles compétences ne s'acquièrent généralement pas en un seul atelier. Une formation continue pourra être nécessaire pour que les bénéficiaires puissent acquérir de nouvelles compétences et appliquer leurs nouvelles connaissances.
- Il faut que le Secrétariat étudie les possibilités d'instaurer une coopération plus étroite avec les États membres pour renforcer les capacités des commissions nationales. Il s'agit d'une responsabilité partagée que le Secrétariat ne peut assumer seul. On trouvera ci-après des exemples prometteurs de la façon dont des commissions nationales s'emploient à développer les capacités d'autres commissions.
- Meilleure adaptation du contenu des formations aux besoins des participants. Cela devra être précédé d'une évaluation systématique des besoins actuels de renforcement des capacités des commissions nationales.
- Conception d'un mécanisme de suivi des participants une fois la formation terminée, afin de s'assurer qu'elle a amélioré les pratiques de travail.

161. Le Secrétariat est également invité, avec les États membres, à élargir et à approfondir son approche générale du développement des capacités des commissions nationales par des méthodes et outils complémentaires tels que la formation en ligne, la formation de points focaux qui formeront, à leur tour, leurs collègues et pairs, des manuels succincts traitant de questions spécifiques, l'échange de personnel entre commissions nationales, le jumelage de commissions plus ou moins expérimentées, le détachement temporaire de personnel du Secrétariat au sein de commissions nationales conformément à l'article VII.3 de l'Acte constitutif de l'UNESCO, le détachement temporaire de personnel de commissions nationales au Secrétariat, le recensement et la diffusion systématiques des bonnes pratiques des commissions nationales, etc.

(c) Certaines activités notables de renforcement des capacités se déroulent actuellement entre des commissions nationales

162. L'examen a révélé plusieurs exemples de commissions nationales qui s'emploient à renforcer les capacités d'autres commissions. Ces initiatives sont très appréciées tant par le Secrétariat que par les commissions qui en bénéficient. Les participants ont indiqué avoir acquis de nouvelles compétences et constaté des changements dans les comportements individuels et dans l'organisation, qu'il s'agisse des systèmes, des structures, des procédures, des stratégies ou des processus décisionnels.

163. On trouvera ci-après quelques exemples d'initiatives de renforcement des capacités prises par des commissions nationales.

Encadré 7 Renforcement, par des commissions nationales, des capacités d'autres commissions

Programme de partenariat avec les commissions nationales africaines : financé par le Gouvernement allemand, ce programme vise à améliorer les capacités des commissions nationales africaines. L'UNESCO et la Commission allemande ont sélectionné, dans la région, cinq pays pilotes (Lesotho, Madagascar, Mali, Namibie et Rwanda), qui ont été invités à un atelier préparatoire de dix jours tenu à Bonn en juin 2008 pour décider d'une stratégie de mise en œuvre du Programme. La Commission allemande a ensuite organisé des ateliers au Rwanda, au Lesotho, à Madagascar, au Mali, au Cameroun et en Éthiopie, en collaboration avec les commissions nationales de ces pays. Chaque atelier a réuni des participants d'autres commissions africaines afin d'enrichir leur connaissance de l'UNESCO et de ses procédures de travail, et d'examiner les rôles et fonctions de ces commissions, notamment pour ce qui est d'accroître la visibilité de l'UNESCO au niveau national. S'agissant de la coopération à long terme entre les commissions nationales, une feuille de route du Programme a identifié cinq piliers : renforcement des capacités institutionnelles, formation, partage du savoir-faire stratégique et technique, interventions ciblées, et appui technique. Le Programme aide

également les commissions nationales à définir leur rôle dans la programmation commune par pays introduite par la réforme du système des Nations Unies au niveau des pays. **Programme de renforcement des capacités des commissions nationales de la région Asie-Pacifique** : avec l'aide du Ministère de l'éducation, de la science et de la technologie de la République de Corée et en coopération avec le Bureau de l'UNESCO à Bangkok, la Commission nationale coréenne pour l'UNESCO a lancé le premier cycle de son Programme de renforcement des capacités des commissions nationales. Ce programme vise à contribuer au développement des capacités des commissions nationales de la région Asie-Pacifique. Trois membres des commissions nationales du Népal, du Myanmar et du Timor-Leste se sont rendus à Séoul en mars 2011 pour participer à une mission d'étude de trois semaines. Le Programme s'emploiera à développer les capacités des commissions nationales des pays les moins avancés, traitant non seulement de l'exécution, mais aussi de la gestion et de l'administration générales des programmes.

Programme d'échange de personnels des commissions nationales : depuis trente ans, la Commission nationale coréenne pour l'UNESCO (CNCU) promeut l'échange de personnels entre les commissions nationales du Japon, de la Chine, de la Thaïlande, des Philippines, de l'Indonésie et de l'Ouganda. Elle propose un programme de dix jours qui permet aux participants d'étudier et d'apprendre à connaître les activités menées en Corée dans le cadre de l'UNESCO et de découvrir l'histoire, la culture et le quotidien du peuple coréen. Pendant cette période, des membres de la CNCU partent découvrir les travaux de commissions nationales partenaires.

164. Nombre de ces initiatives ont donné lieu à des partenariats réussis et pourraient être qualifiées de bonnes pratiques susceptibles d'être reproduites dans un contexte plus large. Elles doivent être considérées comme s'intégrant dans l'approche globale du développement des capacités adoptées par l'UNESCO pour le réseau des commissions nationales. Il faudra préciser le rôle que doivent jouer ces dernières dans le renforcement des capacités d'autres commissions et celui qu'il incombe au Secrétariat de jouer pour faciliter, coordonner et soutenir ces initiatives.

CHAPITRE 6 PRINCIPALES CONCLUSIONS ET SUGGESTIONS POUR AMELIORER LA COOPERATION

165. La conclusion générale du présent examen est que même s'il existe de nombreux exemples de coopération efficace entre le Secrétariat de l'UNESCO et le réseau des commissions nationales, celui-ci peut être mieux utilisé. Il faut considérablement renforcer et réorganiser les modalités de coopération entre le Secrétariat et les commissions nationales. Cela suppose de préciser le rôle de chaque partenaire et de mettre en place des processus de travail à l'échelle de l'Organisation, y compris des processus liés à la gestion du savoir et à la coopération avec des partenaires tels que la société civile, le secteur privé et les autres entités du système des Nations Unies.

166. Il est difficile d'imaginer quels autres partenaires pourraient se voir attribuer les divers rôles et responsabilités que les commissions nationales assument actuellement. Dans l'ensemble, ces rôles, même s'ils ne sont pas tout à fait clairs, ont été jugés pertinents en ce qu'ils permettent aux commissions nationales d'apporter une contribution unique à l'UNESCO et à ses États membres. Nombre de ces derniers devront cependant redoubler d'efforts pour fournir à leurs commissions nationales respectives les ressources dont elles ont besoin pour renforcer leur capacité à contribuer de manière significative à la mission et aux travaux de l'UNESCO. À moins que les États membres et le Secrétariat n'apportent les changements requis pour renforcer la coopération, il sera difficile de relever efficacement les défis futurs.

(a) Rôles des commissions nationales

167. **Les rôles des commissions nationales doivent être clarifiés.** Depuis la création de l'UNESCO, les mandats et fonctions des commissions nationales ont évolué et pris de l'ampleur, tant dans les textes juridiques de l'Organisation que dans la pratique. L'Acte constitutif leur a tout d'abord assigné pour tâches de prodiguer des conseils et d'assurer le lien entre leur gouvernement et l'UNESCO, ce à quoi sont venues s'ajouter, par la suite, des responsabilités dans les domaines de l'information du public et de la conduite des activités de l'Organisation. En vertu de la Charte de 1978, les commissions nationales se sont vu attribuer des fonctions dans les domaines de la diffusion de l'information, de la participation à la planification, à l'exécution et à l'évaluation du programme et, plus tard, de l'établissement de partenariats au niveau national.

168. Un certain nombre de commissions nationales sont parvenues à assumer ces rôles élargis et d'autres encore, mais, du fait de l'extension constante des textes juridiques et des domaines d'activité de l'UNESCO, ainsi que des différences d'interprétation de ces textes, les rôles que chacune d'elle est censée jouer et la contribution qu'elles sont censées apporter à la coopération avec le Secrétariat ne sont pas clairs. Les commissions nationales ont donc du mal à fixer des priorités compte tenu de leurs ressources limitées.

169. Ce manque de clarté (ou la mauvaise interprétation) des rôles des commissions nationales s'observe souvent, également, dans les différents pays. Les commissions nationales sont des organes de coopération nationaux créés par les États membres conformément à l'article VII de l'Acte constitutif de l'UNESCO, mais elles sont, dans le même temps, censées assurer la présence permanente de l'UNESCO au niveau des pays. En conséquence, elles sont souvent désireuses (ou priées) de représenter à la fois leur propre pays/gouvernement et le Secrétariat de l'UNESCO. Il s'agit là d'une contradiction qui explique en grande partie l'incertitude qui règne autour des rôles et responsabilités des commissions nationales. Pour que ces rôles et responsabilités soient clairs pour tous, il ne faut pas que les commissions nationales remplissent les deux rôles (représentant le gouvernement et le Secrétariat de l'UNESCO), ni simultanément, ni consécutivement.

170. La clarification des rôles doit se faire à la lumière des capacités des commissions nationales et de l'évolution des besoins de l'UNESCO, selon les étapes suivantes :

- Inventorier l'ensemble des rôles et fonctions actuellement attribués aux commissions nationales, y compris ceux énoncés dans les textes juridiques de l'UNESCO et autres documents pertinents.
- Établir, pour les commissions nationales, des documents d'orientation qui clarifient leurs rôles en tant que membres de la grande famille de l'UNESCO (y compris les instituts/centres de catégories I et II, les clubs, les chaires, etc.) et les objectifs escomptés de leur coopération avec le Secrétariat. Ces documents doivent également aider les commissions nationales à fixer des priorités dans un contexte de contraintes budgétaires.
- Clarifier les rôles des différentes composantes du Secrétariat (ERI, bureaux hors Siège, etc.) en concertation et coopération avec les commissions nationales, et associer ces dernières aux activités de l'UNESCO.
- Désigner des points focaux pour les commissions nationales dans chaque bureau hors Siège de l'UNESCO. Ces points focaux auraient pour responsabilité première d'assurer le lien avec les commissions nationales dans leurs pays ou régions respectifs en vue d'identifier les domaines potentiels de synergie et de coopération, de planifier et de suivre les activités conjointes, de diffuser l'information, etc.

(b) Coordination au sein du réseau des commissions nationales

171. **Il faut améliorer la coordination au sein du réseau des commissions nationales pour une plus grande efficacité et efficacité.** Les commissions nationales forment un précieux réseau informel, qui fait partie intégrante du « réseau UNESCO » global. Utilisé et coordonné correctement, ce réseau pourrait offrir de nombreuses possibilités d'interaction, de coopération, de co-création, d'apprentissage et de développement, tant au sein des commissions nationales qu'entre elles. Il pourrait également permettre de renforcer les synergies entre les travaux des commissions nationales et ceux du Secrétariat, de développer l'innovation et d'accroître la motivation de toutes les parties concernées. Il permettrait en outre aux commissions nationales de renforcer leur contribution à la mission et aux travaux de l'UNESCO.

172. L'examen a établi que la plupart de ces possibilités n'avaient pas encore été pleinement exploitées. Il n'existe pas de vision et de compréhension communes des objectifs du réseau, pas plus que ne sont clairement définies les fonctions de ses membres, ce qui donne aux États membres la possibilité de définir leurs propres attentes. De ce fait, le Secrétariat, les commissions nationales et leurs partenaires ont des conceptions différentes de la manière de définir la coopération et ses objectifs.

173. Un réseau fonctionnel devrait faciliter la coopération non seulement entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales, mais aussi entre ces dernières. Ses composantes sont notamment :

- une vision et une compréhension communes des objectifs du réseau ;
- des stratégies de coordination et de création de synergies entre les travaux des commissions nationales et ceux du Secrétariat ;
- un mécanisme d'identification d'activités communes entre les commissions nationales, et entre celles-ci et le Secrétariat ;
- des critères et mécanismes d'établissement de rapports clairement définis ;
- un mécanisme de gestion du savoir ;
- un plan de communication stratégique doté d'outils spécifiques.

174. Le présent examen a soulevé un certain nombre de questions auxquelles les États membres et le Secrétariat de l'UNESCO souhaiteront peut-être réfléchir en vue d'améliorer la coordination du réseau :

- Dans quelle mesure les textes juridiques de l'UNESCO relatifs aux commissions nationales reflètent-ils les nouvelles réalités et la façon dont le réseau des commissions nationales devrait fonctionner ?
- Comment le potentiel du réseau pourrait-il être mieux exploité ? Quelles mesures appuieraient l'innovation, l'apprentissage et le développement en son sein ?
- Comment pourrait-on davantage unifier le réseau à partir de sa diversité ?
- Comment pourrait-on améliorer la coordination entre les membres du réseau (sans accroître la bureaucratie !) ? De qui est-ce le rôle ? Le réseau a-t-il besoin de davantage de leadership ?
- Comment assurer l'efficacité globale du réseau ?
- Dans quelle mesure le réseau des commissions nationales doit-il être centré sur le Secrétariat ? A-t-il une seule voix, ou plusieurs ?
- Le Secrétariat doit-il rester un fournisseur de « services » aux commissions nationales pour les aider à obtenir de meilleurs résultats ? Quel rôle doit-il jouer à l'avenir pour ce qui est de renforcer leur capacité à travailler en réseau ? Quel rôle les commissions nationales pourraient-elles jouer à cet égard ?
- Le Secrétariat devrait-il plaider auprès des commissions nationales pour qu'elles s'engagent à atteindre des objectifs précis et ciblés, conformes aux besoins exprimés localement et aux objectifs généraux du réseau ? Ou son rôle principal devrait-il être de dresser des « grandes lignes » ?

(c) Partenariats avec la société civile

175. **Il faut que les commissions nationales renforcent leur rôle de lien avec la société civile et que le Secrétariat les guide plus activement.** L'un des aspects prospectifs du mandat assigné aux commissions nationales pour l'UNESCO est leur rôle de lien avec des organisations de la société civile. Bien qu'un certain nombre de commissions nationales aient effectivement établi de bonnes relations de travail avec la société civile et d'autres partenaires extérieurs, ces relations sont, bien souvent, pratiquement inexistantes. Des structures inadéquates, certains cadres juridiques, la pénurie de ressources, le manque de vision, et l'absence de directives du Secrétariat concernant l'établissement de partenariats sont autant de facteurs qui limitent clairement le développement potentiel de cette coopération. Le rôle des commissions nationales comme partenaires assurant le lien entre les ONG de leur pays et le Secrétariat n'est pas non plus clairement défini, ce qui a également des incidences sur la coopération.

176. Le Secrétariat pourrait, par exemple :

- fournir aux commissions nationales des directives et une formation sur la création et le financement de partenariats ;
- fournir aux commissions nationales un ensemble d'outils pour la création de partenariats (modèles d'accords, de contrats, de directives sur les procédures de passation de marchés et d'appel d'offres, etc.) ;

- consacrer, dans la stratégie globale de partenariat de l'UNESCO, un chapitre aux partenariats avec les commissions nationales et à ceux établis dans le cadre des commissions nationales ;
- inclure la création de partenariats comme thème des initiatives de développement des capacités organisées par le Secrétariat ;
- veiller à ce que les bonnes pratiques de partenariat, y compris les nouvelles modalités de collecte de fonds, soient systématiquement identifiées et partagées dans le cadre de la gestion globale du savoir pratiquée par le réseau.

177. Les États membres pourraient, par exemple, identifier les obstacles que les commissions nationales rencontrent lorsqu'elles tentent d'établir des partenariats avec des organisations de la société civile, et y remédier.

(d) Ressources humaines et financières des commissions nationales

178. **Il faut que les États membres fournissent à leurs commissions nationales respectives les ressources humaines et financières nécessaires.** Actuellement, nombre de commissions nationales ne disposent pas des ressources dont elles ont besoin pour apporter une contribution significative à la mission et aux objectifs de l'UNESCO. Souvent, la situation est encore compliquée par le taux de rotation élevé du personnel des commissions nationales, en particulier de leurs secrétaires généraux. De ce fait, de nombreuses commissions ont des difficultés à s'engager de manière continue auprès du Secrétariat et à nouer des alliances stratégiques durables avec la société civile, le secteur privé et d'autres partenaires extérieurs.

179. Les États membres sont tenus de fournir à leurs commissions nationales respectives les ressources humaines et financières ainsi que les moyens statutaires nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Ce type de soutien varie beaucoup d'un pays à l'autre et l'on constate, dans l'ensemble, un décalage entre les mandats et les attentes de plus en plus considérables des commissions nationales et les ressources humaines et financières dont elles disposent. Cette observation, qui vaut pour un grand nombre de commissions, conditionne divers aspects de leur fonctionnement et la façon dont elles peuvent coopérer avec le Secrétariat. C'est là un problème grave que doivent de toute urgence résoudre :

- les États membres, en s'acquittant des engagements qu'ils ont pris d'octroyer les moyens statutaires et les ressources dont leurs commissions nationales respectives ont besoin pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard du réseau ;
- les États membres, en accordant aux commissions nationales le degré d'indépendance et le cadre juridique requis pour faciliter la mobilisation de ressources auprès de nouvelles sources de financement ;
- les commissions nationales, en hiérarchisant et en ciblant mieux leurs activités dans un contexte de contraintes budgétaires ;
- le Secrétariat, en conseillant les commissions nationales sur les domaines d'action prioritaires proposés compte tenu des contraintes budgétaires ;
- le Secrétariat, en conseillant les commissions nationales sur les modèles de gouvernance les plus efficaces dans un contexte donné (cadre juridique, structure organisationnelle, ressources humaines et financières, processus de travail et, si nécessaire, compétences nécessaires à l'exécution des mandats des commissions nationales). Cela peut inclure la fourniture de modèles de statuts, de bonnes pratiques et de normes minimales.

(e) Gestion du savoir et communication

180. **Il faut que le Secrétariat élabore un mécanisme qui permette de mieux gérer le savoir produit par le réseau des commissions nationales.** Avec le Secrétariat, les membres du réseau des commissions nationales pour l'UNESCO sont à l'origine d'une multitude d'observations, d'idées, d'expériences et de pratiques intéressantes. Rassemblé, ce savoir constitue l'un des principaux atouts de l'Organisation, qui est perdu s'il n'est pas organisé, partagé, utilisé et enrichi.

181. L'approche actuelle de la gestion du savoir, y compris des modes de partage de l'information, est limitée et non systématique. Il n'y a donc ni apprentissage continu, ni renforcement de la coopération, ni meilleure visibilité des résultats obtenus. D'importantes possibilités d'apprentissage sont perdues et le réseau n'est pas en mesure d'exploiter au mieux les réalisations de ses membres.

182. Un mécanisme global de gestion du savoir permettrait :

- d'identifier, d'analyser et de partager systématiquement avec d'autres membres du réseau des commissions nationales les bonnes pratiques et les enseignements tirés, ce qui permettrait d'apprendre dans l'ensemble de l'organisation, par exemple au moyen d'un recueil de bonnes pratiques et d'un forum interactif en ligne ;
- d'identifier systématiquement les problèmes liés à l'activité du réseau ;
- de concevoir des initiatives de renforcement des capacités pour remédier à ces problèmes;
- de faire en sorte que les outils de communication (sites web, bases de données, etc.) soient à jour et conviviaux et assurent la visibilité de la coopération ;
- de faire en sorte que les mécanismes de communication (pour l'échange quotidien d'informations entre le Secrétariat et les commissions nationales) assurent l'échange systématique des informations requises et leur acheminement en temps voulu aux destinataires.

(f) Développement des capacités

183. **Il faut améliorer l'approche générale qu'a l'UNESCO du développement des capacités des commissions nationales.** Le Secrétariat renforce les capacités des commissions nationales par divers moyens, y compris des ateliers de formation et des publications. Les ateliers facilitent le dialogue et l'échange d'expériences et offrent l'occasion de créer des réseaux. Toutefois, l'organisation de la formation n'est pas toujours optimale, que ce soit du point de vue de son contenu, pas toujours jugé adapté aux besoins de tous les participants, ou de sa structure, qui manque généralement de souplesse et n'offre que peu de place à l'interaction et à la pratique d'exercices de stratégie, de planification et d'apprentissage conjoints entre participants. De plus, il n'existe pas de mécanisme clair pour que le savoir acquis par les personnes ayant reçu une formation soit transmis à d'autres membres des commissions nationales, où que les résultats de ces ateliers fassent un jour l'objet d'une évaluation.

184. Plusieurs commissions nationales ont également pris, sous une forme ou une autre, des initiatives pour renforcer les capacités d'autres commissions nationales. Ces initiatives, souvent très prometteuses, pourraient être considérées comme de bonnes pratiques susceptibles d'être reproduites dans un contexte plus large.

185. L'approche générale de l'UNESCO du développement des capacités des commissions nationales, approche que les États membres doivent appuyer, doit se fonder, en les incluant éventuellement, sur les éléments suivants :

- une analyse des capacités dont le réseau a besoin/manque ;
- une perspective à long terme de la façon dont ces capacités seront mises en place ;
- le contenu et la structure actualisés des activités de formation qui répondent aux besoins identifiés en matière de développement des capacités ;
- diverses méthodes d'enseignement et d'apprentissage (ateliers, formation de points focaux qui pourraient ensuite former des pairs, échange de personnel entre les commissions nationales, détachements de personnel du Secrétariat vers les commissions nationales et vice-versa, jumelage entre des commissions nationales plus ou moins expérimentées, manuels succincts sur des questions spécifiques, etc.) ;
- une plate-forme Internet interactive comprenant des modules de formation en ligne pour que les personnels de toutes les commissions nationales puissent échanger des exemples de bonnes pratiques ;
- un mécanisme de suivi de toutes les initiatives de développement des capacités qui évalue systématiquement leurs effets à long terme ;
- l'inclusion de personnels des commissions nationales dans les formations organisées dans les bureaux hors Siège de l'UNESCO ;
- une description claire des rôles des différentes parties prenantes, y compris le rôle que les commissions nationales doivent jouer dans le renforcement des capacités des autres commissions nationales et celui qu'il incombe au Secrétariat de jouer pour faciliter, coordonner et soutenir ces initiatives.

ANNEXE 1 : MANDAT DE L'EXAMEN

Contexte

L'UNESCO dispose d'un réseau mondial de comités nationaux de coopération appelés Commissions nationales pour l'UNESCO. Ces Commissions sont mises en place par leurs gouvernements respectifs sur la base de l'article VII de la Constitution de l'UNESCO qui stipule que « chaque État membre prendra les dispositions appropriées à sa situation particulière pour associer aux travaux de l'Organisation les principaux organismes nationaux qui s'intéressent aux problèmes d'éducation, de recherche scientifique et de culture, de préférence en constituant une Commission nationale où seront représentés le gouvernement et ces différents groupes » (article VII.1).

Il est attendu de ces Commissions nationales qu'elles « remplissent un rôle consultatif auprès de leur délégation à la Conférence générale et du représentant de leur pays et de ses suppléants au Conseil exécutif ainsi qu'auprès de leur gouvernement pour tous les problèmes se rapportant à l'Organisation. Elles jouent le rôle d'organe de liaison pour toutes les questions qui intéressent l'Organisation » (article VII.2). De plus, conformément à la *Charte des Commissions nationales pour l'UNESCO* adoptée par la Conférence générale à sa 20^e session, elles peuvent « diffuser des informations sur les objectifs, les programmes et les activités de l'UNESCO », « participer à la planification et à l'exécution d'activités confiées à l'UNESCO » et « entreprendre de leur propre initiative d'autres activités liées aux objectifs généraux de l'UNESCO » (article I).

Pour la première fois, une étude globale complète de la coopération du Secrétariat (Siège et bureaux hors Siège) avec les Commissions nationales est lancée. Les évaluations des bureaux hors Siège entreprises par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) sur les deux dernières années indiquent que tant les démarches effectuées par les Bureaux hors Siège vers les Commissions nationales, que le positionnement, le rôle et la capacité des Commissions nationales varient très considérablement d'un État membre à l'autre. L'Évaluation externe indépendante (EEI) a confirmé cette analyse. Elle a établi que les Commissions nationales, pour jouer un rôle important, avaient besoin de disposer de ressources adéquates, d'être connectées à leur gouvernement, mais toujours autonomes, d'être liées à tous les départements appropriés, et être engagées avec la société civile. Beaucoup de Commissions nationales rencontrées par l'EEI ne remplissaient pas ces conditions.

L'EEI a aussi indiqué que les Commissions nationales jouent un rôle important dans l'établissement des priorités du C/5, dans la facilitation de l'apport de la société civile dans les processus de consultation du C/5 et, avec d'autres partenariats, dans l'amélioration de l'impact du travail de l'UNESCO. Les Commissions nationales constituent un élément unique et essentiel du réseau de l'UNESCO. Étant donné l'importance de la connexion des Commissions nationales avec la société civile, l'EEI a recommandé que leur rôle soit revu et revitalisé.

Il est attendu de la présente étude de la coopération du Secrétariat avec les Commissions nationales pour l'UNESCO qu'elle fournisse de plus amples éléments à ce processus de discussion et qu'elle aide ainsi l'UNESCO à renforcer tant ses mécanismes de travail avec les Commissions nationales établies par les États membres que le fonctionnement de celles-ci ainsi que leur contribution au travail de l'UNESCO.

Elle va également alimenter le processus de suivi de l'Évaluation externe indépendante ainsi que les réformes et les processus de changement qui sont en cours dans l'Organisation.

But

Le but de l'étude est de :

1. produire des conclusions sur la relation entre le Secrétariat (y compris la structure hors Siège) et les Commissions nationales ainsi que les meilleures pratiques et les principaux défis ;
2. fournir des recommandations qui aideront à : (1) optimiser l'interaction du Secrétariat avec les Commissions nationales (et vice versa) et (2) renforcer les capacités et améliorer les contributions des Commissions nationales à la mission et au travail de l'UNESCO.

Champ

L'étude tiendra compte de la période 34 C/5 (2008-2009) et de la première moitié de la période 35 C/5 (2010) de programmation. Il sera peut-être également nécessaire de tenir compte des bienniums précédents afin d'établir le contexte et capturer les événements clés dans l'évolution de la relation entre le Secrétariat et les Commissions nationales.

Conformément aux normes de l'UNEG pour l'évaluation au sein du système de l'ONU, les critères standards applicables aux processus d'évaluation (entre autres la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité) ont été pris en considération lors de la formulation des questions pour cette étude.

Question générale de l'étude

Comment le Secrétariat de l'UNESCO et les Commissions nationales pour l'UNESCO peuvent-elles exploiter pleinement le potentiel de leurs relations afin de travailler d'une manière plus efficace vers la réalisation des objectifs de l'UNESCO ?

Questions principales de l'étude

Quelle est la nature de la relation entre le Secrétariat de l'UNESCO et les Commissions nationales pour l'UNESCO ?

De quelle façon les Commissions nationales contribuent-elles à la mission et au travail de l'UNESCO ? Comment le Secrétariat remplit-il ses obligations envers les Commissions nationales ?

Quels aspects de la relation entre l'UNESCO et les Commissions nationales doivent être renforcés pour en tirer le meilleur profit ?

Une liste détaillée de sous-questions est jointe dans l'annexe 1 de ces « Termes de référence ». Ces sous-questions seront affinées et approfondies au cours des premières étapes de l'étude.

Éléments à fournir

Les rendus seront les suivants :

- Rapport de mission pour chaque pays visité
- Comptes rendus des entretiens au Siège de l'UNESCO
- 1-2 ateliers d'information avec présentations au Siège de l'UNESCO (si nécessaire)

- Rapport (30 pages maximum) comprenant un ensemble de recommandations abordant les questions mentionnées ci-dessus en coopération avec IOS.

Méthodologie

- Étude de documents
- Entretiens au Siège de l'UNESCO avec les membres du Secrétariat, des Délégations permanentes, et des Commissions nationales (en visite au Siège)
- Entretiens téléphoniques avec les Commissions nationales et les autres parties prenantes
- Enquête en ligne auprès de toutes les Commissions nationales et les Délégations permanentes
- Présence à des réunions régionales/sous-régionales des Commissions nationales (si faisable)
- Des visites hors Siège à un échantillon de Commissions nationales dans cinq à sept pays (dont un à trois en Europe) (combinées avec les évaluations des bureaux hors Siège et l'évaluation des Instituts de catégorie 2 si possible). Lors de ces visites, des membres des Commissions nationales, des bureaux UNESCO et d'autres parties prenantes seront interviewés.

Critères d'échantillonnage (pour les pays à visiter)

- la représentation régionale (une à deux Commissions nationales et bureaux de l'UNESCO hors Siège de chaque région) ;
- les différents types de Commissions nationales (autonomes, semi-autonomes, gouvernementales) et de bureaux de l'UNESCO hors Siège (régionaux, multipays, nationaux) ;
- les pays dans lesquels l'UNESCO est ou n'est pas présente.

Dispositions de gestion

IOS gèrera et conduira l'étude (membres du personnel d'IOS avec un consultant externe). La recherche sur le terrain sera combinée avec des évaluations en cours comme celles des bureaux hors Siège et des instituts de catégorie 2 dans la mesure du possible.

Le Secteur pour les Relations extérieures et l'Information du public (ERI) fournira des commentaires sur le projet des « Termes de référence » et sur celui du rapport préliminaire et facilitera les processus de consultation avec les Commissions nationales et autres parties prenantes. ERI fournira en outre des documents pour l'étude de documents et contribuera à la collecte de données par ses contacts avec les Commissions nationales et les Délégations permanentes.

IOS établira un petit Groupe de référence qui comprendra des membres d'ERI, deux ou trois autres membres du personnel de l'UNESCO et quelques parties prenantes extérieures (8 personnes au maximum). Le rôle du Groupe de référence sera d'accompagner le processus de l'étude, de fournir des commentaires sur les « Termes de référence » et le rapport préliminaire, d'apporter des conseils et des contacts et enfin de faciliter la tenue des réunions.

ERI créera un Groupe consultatif plus large qui comprendra les membres des Commissions nationales et des Délégations permanentes. Le rôle du Groupe consultatif sera de faire des propositions au cours des principales étapes de l'étude.

Les membres du Groupe de référence et du Groupe consultatif seront différents.

Calendrier provisoire

Janvier à mars 2011 :	Processus de consultation Finalisation des « Termes de référence »
Avril 2011 :	Appel d'offres et sélection d'un consultant
Mai 2011 :	Étude de documents et logistique
Mai à juillet 2011 :	Collecte de données (y compris dans les pays)
Juillet 2011 :	Rapport préliminaire
Août 2011 :	Rapport final

Qualifications de l'équipe

L'étude sera menée par un consultant externe indépendant en coopération avec le personnel d'IOS qui participera dans le développement des instruments d'évaluation et la collecte des données (au Siège et sur le terrain), fournira des conseils sur la méthodologie et contribuera au rapport final.

L'évaluateur externe devrait avoir les qualifications suivantes :

- Diplôme d'études supérieures universitaires (« Masters » ou équivalent) dans le domaine de la culture, des sciences sociales, en politiques publiques ou autres.
- Au moins 10-15 ans d'expérience professionnelle en évaluation de programmes et de projets qui sont liés aux politiques publiques, y compris une expérience internationale. Expérience significative en gestion/conduite d'évaluations.
- Bonne connaissance des Nations Unies, y compris une expérience professionnelle antérieure ou des missions pour les Nations Unies.
- Expérience professionnelle/expertise en coopération interagence et dans les fonctions de liaison.
- Connaissance avérée en méthodologies et techniques d'évaluation, qualitative et quantitative.
- Excellente communication orale et écrite en anglais ou en français, bonne connaissance d'espagnol serait un atout.

Financement

IOS affectera des membres du personnel pour mener l'étude et prendra en charge les coûts des missions hors Siège ainsi que ceux d'un consultant externe qui contribuera à la collecte de données et à leur analyse.

ERI prendra en charge les coûts relatifs au Groupe consultatif.

Liste explicative de sous-questions de l'étude

Quelle est la nature de la relation entre le Secrétariat de l'UNESCO et les Commissions nationales pour l'UNESCO ?

- De quelle façon et dans quelle mesure le Secrétariat de l'UNESCO, y compris ses bureaux hors Siège, a-t-il impliqué les Commissions nationales dans le contexte du travail de l'UNESCO dans les États membres ? Quels mécanismes ont été utilisés, quels sont ceux qui fonctionnent le mieux et dans quelles circonstances ?
- La coopération entre le Secrétariat et les Commissions nationales a-t-elle été conforme à la politique de l'UNESCO (Constitution de l'UNESCO, Charte des Commissions nationales, Résolutions de la Conférence générale, Architecture des Commissions nationales) envers les Commissions nationales ?
- Comment est le rapport entre les Commissions nationales et les gouvernements dans leurs pays respectifs ? Quelles institutions (gouvernementales ou autres) accueillent les Commissions nationales pour l'UNESCO ? Quels sont les secteurs représentés au sein des Commissions nationales ? Comment fonctionnent les comités spécialisés et de programme des Commissions nationales et quels sont leurs liens avec les secrétariats des Commissions ?
- Comment les circonstances diverses influencent-elles la contribution des Commissions nationales au travail de l'Organisation ? Quels sont les modèles architecturaux et les mécanismes de travail des Commissions nationales qui fonctionnent le mieux et qui pourraient servir de référence pour d'autres ?
- Comment les Commissions nationales sont-elles en relation avec la société civile et au secteur privé ? Comment les Commissions nationales ont-elles réussi à créer des liens avec la société civile et à la mobiliser ?
- Dans quelle mesure le rôle des Commissions nationales, dans les États membres où l'UNESCO est présente, est-il différent de leur rôle dans les États membres où l'UNESCO est absente ? Comment leur rôle pourrait-il changer dans le cadre de la future organisation de l'UNESCO hors Siège ?
- Quel est le rôle des Commissions nationales au sein de la famille UNESCO et quelle est leur relation avec les autres membres de celle-ci (qui comprend également les Instituts de catégories 1 et 2, les Clubs, les Chaires, le réseau des ASP, les comités de programme intergouvernementaux, etc.) ? Comment les Commissions nationales ont-elles impliqué ces institutions et vice versa ? Comment cette relation pourrait-elle être optimisée ?
- Comment les Commissions nationales sont-elles connectées aux Délégations permanentes des États membres auprès de l'UNESCO ?

De quelle façon les Commissions nationales contribuent-elles à la mission et au travail de l'UNESCO ? Comment le Secrétariat remplit-il ses obligations envers les Commissions nationales ?

- De quelle façon les Commissions nationales contribuent-elles à la mission et au travail de l'UNESCO (relative aux cinq fonctions de l'UNESCO : laboratoire d'idées, organisme normatif, centre d'échange d'information, organisme de développement des capacités dans les États membres, catalyseur pour la coopération internationale ; et aux priorités globales Afrique et égalité des genres) ? Comment les relations de travail des Commissions nationales avec les gouvernements nationaux, les institutions de recherche,

la société civile, le secteur privé et les autres partenaires ont-elles contribué à la mission et au travail de l'UNESCO ? Quelles sont les bonnes pratiques en la matière ?

- Le Secrétariat a-t-il pu appuyer avec succès les Commissions nationales et leurs efforts dans la contribution au travail de l'UNESCO ? De quelle manière le Secrétariat a-t-il soutenu la constitution de réseaux et la coopération entre les Commissions nationales ?
- De quelle manière l'UNESCO bénéficie-t-elle de la présence des Commissions nationales pour l'UNESCO ? Les Commissions nationales ont-elles une valeur ajoutée particulière pour la famille UNESCO ?
- Les Commissions nationales sont-elles visibles au niveau national ? De quelle manière ont-elles contribué à la visibilité accrue de l'UNESCO ? Quels modèles de coopération en relations publiques entre le Secrétariat et les Commissions nationales ont mené à l'optimisation de la visibilité de la famille UNESCO ?
- De quelle manière les liens des Commissions nationales avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé ont-ils permis à l'UNESCO de renforcer sa collaboration avec ces acteurs ?
- Comment les Commissions nationales contribuent-elles à la planification et à l'exécution du travail de l'UNESCO dans les États membres ? Comment leur rôle pourrait-il changer avec le nouveau cycle de programme et de budget de 4 ans ?
- Comment la nature des relations entre les Commissions nationales et les Délégations permanentes d'une part, et celle entre le Secrétariat et les Délégations permanentes d'autre part, influence-t-elle la coopération entre le Secrétariat et les Commissions nationales ?
- Quels sont les mécanismes d'analyse existants du potentiel et des forces et faiblesses de la relation entre le Secrétariat et les Commissions nationales pour l'UNESCO ?
- Des leçons sont-elles à tirer des organes de liaison/organes nationaux des autres agences des Nations Unies pour l'UNESCO ?

Quels aspects de la relation entre l'UNESCO et les Commissions nationales devraient être renforcés pour en tirer le meilleur profit ?

- Quelles sont les capacités relationnelles, les compétences et les pratiques des parties prenantes concernées qui s'avèrent cruciales pour la pleine prospérité de la relation entre le Secrétariat et les Commissions nationales ? Lesquelles doivent être davantage développées, renforcées ou mises en exercice ?
- Comment les Commissions nationales évaluent-elles leurs propres capacités et compétences dans la décharge de leurs rôles statutaires (dans le conseil, la liaison, l'information et la mise en œuvre d'activités) et leur contribution au pays, aux objectifs stratégiques et aux priorités globales de l'UNESCO Afrique et égalité des genres ?
- Quelles mesures devraient être prises par le Secrétariat (y compris ses bureaux hors Siège) et les États membres pour aider à renforcer la capacité des Commissions nationales à travailler en liaison avec les gouvernements et les organisations de la société civile dans les États membres, à contribuer à l'établissement des priorités du C/5, à conseiller les Délégations des États membres au Conseil exécutif de l'UNESCO et à la Conférence générale, etc. ?
- Quel rôle les Commissions nationales peuvent-elles jouer dans la programmation pays de l'ONU et du processus de réforme *Delivering as One* ?

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Secrétariat de l'UNESCO – Personnel au Siège

Secteur des relations extérieures et de l'information du public

Stoyan Bantchev	Chef, Section du Programme de participation
Xiaolin Cheng	Chef, Section des commissions nationales et réseaux associés
Eric Falt	Sous-Directeur général
Vida Habash	Spécialiste du programme, Section des commissions nationales et réseaux associés
Jacques Rao	Directeur, Division des relations avec les États membres et les organisations internationales
Reem Saleh	Spécialiste adjoint du programme, Section des commissions nationales et réseaux associés
Genc Seiti	Directeur, Division des commissions nationales et de la société civile
Sonia Zerroualy	Spécialiste du programme, Section des commissions nationales et réseaux associés

Autres Secteurs/Bureaux/Offices de l'UNESCO

Paola Leoncini Bartoli	Attachée principale de Cabinet, Cabinet de la Directrice générale
L. Anatheia Brooks	Spécialiste du programme, Unité de la coordination et de l'évaluation du programme, Bureau exécutif, Secteur des sciences exactes et naturelles
Vladimir Gai	Chef, Section Médias et participation citoyenne, Secteur de la communication et de l'information
Maria Kyriotou	Spécialiste adjoint du programme, Section de la jeunesse, des sports et de l'éducation physique, Secteur des sciences sociales et humaines
Roland LIN Chih-Hung	Spécialiste du programme, Section Asie et Pacifique, Centre UNESCO du patrimoine mondial
Anahit Minasyan	Spécialiste du programme, Section de la diversité des expressions culturelles, Secteur de la culture
Anil Mishra	Spécialiste du programme, Section des systèmes hydrologiques et du changement planétaire, Secteur des sciences exactes et naturelles
Katherine Müller-Marin	Représentante et Chef, Bureau de l'UNESCO à Hanoi
Yoslan Nur	Spécialiste du programme, Section des études sur les politiques scientifiques et de la prospective, Secteur des sciences exactes et naturelles
Hans d'Orville	Sous-Directeur général pour la planification stratégique
Svein Osttveit	Directeur, Bureau exécutif, Secteur de l'éducation
Georges Poussin	Chef, Section des industries créatives pour le développement, Secteur de la culture
Robertine Raonimahary	Directrice adjointe, Département Afrique, et Directrice de la Division de la coopération avec les États membres et les organisations régionales et des situations de post-conflit
Mogens Schmidt	Directeur, Bureau de coordination des unités hors Siège
Teresa Wagner	Spécialiste principal du programme, Division des objets culturels et du patrimoine immatériel, Secteur de la culture

Commissions nationales pour l'UNESCO – Personnel interrogé au Siège de l'UNESCO

Fernando Andresen Guimarães	Président, Commission nationale portugaise pour l'UNESCO
Takashi Asai	Commission nationale japonaise pour l'UNESCO
Dagnija Baltina	Secrétaire générale, Commission nationale de Lettonie pour l'UNESCO
Nsambi Bolaluete	Secrétaire permanent, Commission nationale de la République démocratique du Congo pour l'UNESCO
Youssef Dembele	Secrétaire général, Commission nationale malienne pour l'UNESCO
William Fabvre	Secrétaire général, Commission nationale française pour l'UNESCO
Gerd-Hanne Fosen	Secrétaire générale, Commission nationale norvégienne pour l'UNESCO
Manuela Galhardo	Secrétaire exécutive, Commission nationale portugaise pour l'UNESCO
Francesca Gemnetti	Présidente, Commission nationale suisse pour l'UNESCO
Alicia Gonzalez Gutierrez	Secrétaire permanente, Commission nationale cubaine pour l'UNESCO
Els M. Jacobs	Secrétaire générale, Commission nationale néerlandaise pour l'UNESCO
Bibita Luzala Wivine	Partenariats avec le secteur privé pour l'Année internationale du rapprochement des cultures, Commission nationale angolaise pour l'UNESCO
Maia Isabel Miyán Coloma De Chiabra	Secrétaire générale, Commission nationale péruvienne de coopération avec l'UNESCO
Mavis Mmanane Kelebemang	Secrétaire générale, Commission nationale du Botswana pour l'UNESCO
Carolyn Omene	Secrétaire, Secteur de la culture, Commission nationale nigériane pour l'UNESCO
Fatma Tarhouni	Secrétaire générale, Commission nationale tunisienne pour l'éducation, la science et la culture
Madeleine Viviani	Secrétaire générale, Commission nationale suisse pour l'UNESCO
David A. Walden	Secrétaire général, Commission canadienne pour l'UNESCO

Membres des délégations permanentes auprès de l'UNESCO

Sylvie Fadlallah	Ambassadrice, Délégation permanente du Liban auprès de l'UNESCO
Kiwon Jang	Ambassadeur, Délégué permanent, Délégation permanente de la République de Corée auprès de l'UNESCO
Kwi Bae Kim,	Attaché, Délégation permanente de la République de Corée auprès de l'UNESCO
David D. Doyle	Délégué permanent, Délégation permanente de Saint-Kitts-et-Nevis auprès de l'UNESCO
Maria Angela Ponce	Déléguée permanente adjointe, Délégation permanente de la République des Philippines auprès de l'UNESCO
Rachid Seghrouchni	Délégué permanent adjoint, Délégation permanente du Royaume du Maroc auprès de l'UNESCO
Jürgen Scheller	Délégué permanent adjoint, Délégation permanente de l'Allemagne auprès de l'UNESCO
Haoua Thiombiano-Dao	Déléguée permanente adjointe, Délégation permanente du Burkina Faso auprès de l'UNESCO

Suyan Wang
Première Secrétaire, Délégation permanente de la République
populaire de Chine auprès de l'UNESCO

Commissions nationales pour l'UNESCO – Personnel et partenaires

Burkina Faso

Commission nationale burkinabé pour l'UNESCO :

Ahmed Baba Soulama	Secrétaire général
Guy Hermann Bazemo	Chef, Division de la Communication et des Relations extérieures
Moussa Dabone	Chef du Secrétariat
Emmanuel W. Goabaga	Président, Comité Numéro 1
Alizata Kafando	Chef, sciences exactes et naturelles
Tahirou Kousse	Chef de la Division ISESCO
Cisse Aminala Ouattara	Président, Comité Numéro 1
San Ouattara	Chef, Division jeunesse, Écoles et clubs associés
Larba Angèle S. Oubda	Chef, Sciences sociales et humaines
Mamata Ouedraogo	Chef, Services de documentation, d'archives et de bibliothèque
Barthélémy T. Pacodi	Chef, Services administratifs et financiers
Patricia Zagre	Chef, Division Éducation
Suzanne Zong-Naba	Chef, Services de bourses et stages

Partenaires :

Toussaint Bassane	Secrétaire général du Festival scientifique et culturel
Yvette Dembele	Directrice, CIEFFA
Théophile O. Dibloni	Membre du Programme MAB
Rasmane Ouedraogo	Coordonnateur, Centre Régional pour la Promotion des Arts Vivants en Afrique
Jean-Noël Poda	Directeur de recherche, CNRST, point focal, Programme MAB
Michel Saba	Secrétaire général, Fédération Burkinabé des Associations et Clubs UNESCO (FBACU)
Laurent Zoungrana	École associée de Dazankiema "A"

Chine

Commission nationale chinoise pour l'UNESCO :

Maotian FANG	Secrétaire général
Chunxiang DOU	Directeur, Planification et politique générale
Hou JIAN	Planification et politique générale

Bureau de l'UNESCO à Beijing - Bureau multipays pour la République populaire démocratique de Corée (PRK), le Japon, la Mongolie, la République populaire de Chine et la République de Corée (KOR), à Beijing :

Abhimanyu Singh	Directeur et Représentant
Min Bista	Spécialiste du programme, Éducation
Ramasamy Jayakumar	Spécialiste du programme, Sciences exactes et naturelles
Beatrice Kaldun	Spécialiste du programme, Culture

Partenaires :

Li Wang	Directeur adjoint, Centre international de formation et de recherche pour l'enseignement rural, UNESCO, Beijing
Ning Duihu	Directeur adjoint, Centre international de formation et de recherche sur l'érosion et la sédimentation, UNESCO, Beijing
Jian Zhou	Directeur, Institut de formation et de recherche sur le patrimoine mondial pour la région Asie-Pacifique, UNESCO, Shanghai

Équateur

Commission nationale équatorienne pour l'UNESCO :

Amparo Naranjo	Secrétaire générale
Melida Pavon	Secrétaire
Patricia Ashton	Ancienne Secrétaire générale

Bureau de l'UNESCO à Quito :

Firmin Matoko	Directeur
Rosa Gonzalez	Coordonnatrice, Secteur de la communication et de l'information
Iván Fernandez	Coordonnateur, Secteur de la culture

Allemagne

Commission allemande pour l'UNESCO :

Roland Bernecker	Secrétaire général
Walter Hirche	Membre du Conseil d'administration de l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL), Président de la Commission allemande pour l'UNESCO
Volker Hoerold	Coordonnateur national, réseAU, UNESCO
Rosemarie Landgrebe	Coordonnatrice, Forum des Clubs UNESCO allemands
Lutz Moeller	Chef, Division des Sciences/Droits de l'homme
Dieter Offenhaeusser	Secrétaire général adjoint, Porte-parole auprès de la presse et Chef de la Division du patrimoine mondial
Stefan Rennicke	Chef, Division des partenariats public-privé et de la coopération avec les commissions nationales africaines
Katja Roemer	Chef, Division de l'éducation, de la communication et de l'information
Anna Steinkamp	Spécialiste principal du programme, Division de la culture, Mémoire du monde
Anna Veigel	Chef du Service volontaire « kulturweit »

Guyana – Séminaire de formation à l'intention des commissions nationales pour l'UNESCO des Caraïbes

David Nathaniel Brown	Secrétaire général, Commission nationale du Belize pour l'UNESCO
Marva Cecilia Browne	Secrétaire générale, Commission nationale de Curaçao pour l'UNESCO
Allison Flax-Archer	Secrétaire générale, Commission nationale des Îles Vierges britanniques pour l'UNESCO
Juliette Griffith	Secrétaire générale, Commission nationale de la Barbade pour l'UNESCO
Michele Henry	Directrice/Conservatrice, Commission nationale d'Antigua-et-Barbuda pour l'UNESCO
Janeil Nickese Henry	Secrétaire générale, Commission nationale de Saint-Vincent-et-les Grenadines pour l'UNESCO
Anuradha Kamtasing	Secrétaire générale, Commission nationale du Suriname pour l'UNESCO
Antonio Marcano Maynard	Secrétaire général, Commission nationale de Saint-Kitts-et-Nevis pour l'UNESCO
Terence Alister Moore	Secrétaire général, Commission nationale de la Grenade pour l'UNESCO

Inge Nathoo	Secrétaire général, Commission nationale du Guyana pour l'UNESCO
Ida Elizabeth Poitier	Responsable de projet, Commission nationale des Bahamas pour l'UNESCO
Susan Marilyn Shurland	Secrétaire générale, Commission nationale de Trinité-et-Tobago pour l'UNESCO
Nethalie Gertrude Simmons	Secrétaire générale, Commission nationale des Bahamas pour l'UNESCO
Maria A. Smith	Responsable de programme, Commission nationale de Jamaïque pour l'UNESCO
Phillipson Rifaëla	Coordonnateur du programme culture, Commission nationale de Curaçao pour l'UNESCO
Marcia Nevia Symphorien	Secrétaire générale, Commission nationale de Sainte-Lucie pour l'UNESCO
Sonia Delia Williams	Secrétaire générale, Commission nationale de la Dominique pour l'UNESCO
Kwame Boafo	Directeur et Représentant, Bureau de l'UNESCO à Kingston - Bureau multipays pour les Caraïbes
Himalchuli Gurung	Spécialiste du programme (culture), Bureau de l'UNESCO à Kingston – Bureau multi-pays pour les Caraïbes
Robert Parua	Spécialiste du programme (éducation), Bureau de l'UNESCO à Kingston – Bureau multi-pays pour les Caraïbes

République islamique d'Iran

Commission nationale iranienne pour l'UNESCO :

Mohammad Reza Saeidabadi	Secrétaire général
Farhad Etemadi	Chef, Département Communication
Mahin Gazani	Chef, Département Sciences
Abdol Mehdi Mostakin	Chef, Département Culture
Negar Nohebhoseini	Chef, Département Éducation

Bureau de l'UNESCO à Téhéran :

Qunli Han	Directeur et Représentant
Gunawan Arya Usis	Spécialiste du programme Communication et information
Junko Taniguchi	Spécialiste du programme Culture

République de Corée

Commission nationale coréenne pour l'UNESCO :

Taeck-soo Chun	Secrétaire général, Commission nationale coréenne pour l'UNESCO
LEE Sun-kyung	Chef, Équipe des relations internationales
HAN Myunghee	Spécialiste adjoint du programme, Équipe des relations internationales
SOH Kijoon	Spécialiste adjoint du programme, Équipe des relations internationales
CHUNG Utak	Secrétaire général adjoint, Équipe Éducation
SONG Jong-jin	Chef, Équipe Éducation
OH Hae-jae	Spécialiste adjoint du programme, Équipe Éducation
KIM Eun-young	Spécialiste du programme, Équipe Sciences
HONG Bogang	Spécialiste adjoint du programme, Équipe Sciences

JEON Jin-sung JUNG Yong-shi	Chef, Équipe Culture et Communication Spécialiste adjoint du programme, Équipe Culture et communication
KIM Jihon	Spécialiste adjoint du programme, Équipe Culture et communication
SHIN mia YOO Jung-hwan HONG Seong-Wook	Chef, Équipe Jeunesse Spécialiste adjoint du programme, Équipe Jeunesse Spécialiste adjoint du programme, Équipe Jeunesse
SEO Hyun-sook KIM Myung-sin JUNG Soyeo	Chef, Équipe Partenariats et réseaux Spécialiste adjoint du programme, Équipe Partenariats et réseaux Spécialiste adjoint du programme, Équipe Partenariats et réseaux
LEE Sun-jae BAE Gyung-jin CHUN Soo-jin	Directeur, Unité du Programme BRIDGE Administrateur, Programme BRIDGE Administrateur, Programme BRIDGE
YUN Byung Soon KIM Min-a	Chef, Équipe Publications et services d'information Spécialiste du programme, Équipe Publications et services d'information
NOH Ji-won	Spécialiste du programme, Équipe Publications et services d'information
YOON Sunny	Spécialiste adjoint du programme, Équipe Publications et services d'information
CHANG Jiwon	Spécialiste adjoint du programme, Équipe Publications et services d'information
HWANG Tae-hak AHN Hyung-gyun BAE Jong-Pil	Directeur, Centre UNESCO pour la paix Chef, Équipe de gestion du Centre pour la paix Global Peace Village, Chef de l'Équipe Développement de l'éducation
Partenaires : Young-Gil Kim Do-Soon Cho	Président, Handong Global University, Chaire UNESCO Professeur, Université catholique de Corée, Membre of Comité national coréen pour le Programme MAB
Hee-kyung Choi	Secrétaire général, Réseau de coopération intervilles pour le patrimoine culturel immatériel
LEE Seunghwan	Directeur, Centre Asie-Pacifique d'éducation pour la compréhension internationale, UNESCO
LEE Ji-Hyang	Responsable relations extérieures, Centre Asie-Pacifique d'éducation pour la compréhension internationale, UNESCO

Liban

Commission nationale libanaise pour l'UNESCO :	
Salwa Saniora Baassiri	Secrétaire générale
Adnan El Amine	Rapporteur du Comité Éducation
Christiane Jeitani	Coordinatrice nationale du réseAU

Partenaires:	
Mustapha Badreddine	Président du Club UNESCO Nabatieh et Vice-Président de la FMACU pour la région des États arabes
Hiba Chendeb	École publique Fadel Mokaddem – Tripoli – Nord du Liban
Riad Chirazi	International College - Beyrouth

Père Salim Daccache	Chaire UNESCO d'Étude Comparée des Religions, de la médiation et du dialogue de l'Université Saint-Joseph
Jocelyne Daou	Montana International College - Liban
Batoul Haidar-LAU	Club UNESCO
Nadim Karam	Chaire UNESCO-Cousteau d'écotechnie de l'Université de Balamand
Claudia Matta-Alumni	Club UNESCO
Khalil Murr	Collège Oriental Basilien-Zahle, Beqaa
Dima Osman	Lycée Rafic Hariri – Saïda – Sud du Liban
Bureau de l'UNESCO à Beyrouth et Bureau régional pour l'éducation dans les États arabes :	
George Awad	Administrateur du programme, Secteur de la communication et de l'information
Said Belkachla	Spécialiste principal du programme, Planification e l'éducation et Éducation pour tous
Theophania Chavatzia	Spécialiste adjoint du programme
Eng. Joseph C. Kreidi	Administrateur du programme, Secteur de la culture
Nilse Ryman	Coordonnateur du programme régional
Moumouni Saadou	Fonctionnaire chargé des finances et de l'administration
Seiko Sugita	Spécialiste du programme, sciences sociales et humaines
Sulieyman Sulieyman	Spécialiste du programme, STV
<i>Maroc</i>	
Commission nationale marocaine pour l'éducation, la culture et les sciences :	
Touria Majdouline	Secrétaire générale
Malika Ait Mbarek	Patrimoine mondial
Mounouar Boubker	Coordination Culture et communication
Youssef Eloufir	Coordination Culture et communication
Tazi Malak	Secteur de l'éducation
Ilham Rochdane	Sciences et sciences sociales et humaines
Fatimazahra Sassi	Coordination Culture et communication
Partenaires :	
Ilham Bensaid	Coordonnateur, Club UNESCO des écoles associées
Khalid Berrada	Professeur, Université Cadi Ayyad, et coordonnateur de la Chaire UNESCO en enseignement de la physique par la pratique
Brahim El Hamidi	Club UNESCO à Tanger
Driss Khrouz	Directeur général, Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc
Abdelati Lahlou	Directeur adjoint, Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc
Adbesselam El Ouazzani	Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education à Rabat et Coordonnateur du Club Universitaire de la Citoyenneté Active (Club UNESCO)
Mohammed Rezouk	Directeur du Collège Ibn Battouka
Ali Sedjari	Chaire UNESCO pour l'enseignement, la formation et la recherche en matière de droits de l'homme, Professeur à l'Université Mohammed V, Président du Groupement de Recherche sur Espace et Territoires
Mohammed Semladi	Club UNESCO à Tanger
Bureau de l'UNESCO à Rabat – Bureau multipays pour l'Algérie, la Mauritanie, le Maroc et la Tunisie :	
Philippe Quéau	Directeur du Bureau multipays et Représentant de l'UNESCO pour le Maghreb
Hanae Alami	Assistante administrative principale
Misako Ito	Conseillère pour la communication et l'information

Aouali Mouagni Administratrice du programme pour la coordination et les relations extérieures
Btissam Zahaf Spécialiste adjoint du programme pour les sciences sociales et humaines

Philippines

Commission nationale des Philippines pour l'UNESCO :

Jeannette D. Tuason Directrice exécutive adjointe
Miguel Fortes Membre du Comité national pour les sciences de la mer (NCMS)
Felice Prudente-Sta. Maria Ancienne présidente, Comité pour les sciences sociales et humaines
Florangel Rosario-Braid Présidente émérite et Conseillère principale, Institut asiatique de journalisme et de communication (AIJC)
Thea Soriano Coordinatrice, E-Net
Ramon Tuazon Président, Institut asiatique de journalisme et de communication (AIJC)

Slovénie (par téléconférence)

Commission nationale de Slovénie pour l'UNESCO :

Barbara Urbanija Secrétaire générale, Commission nationale de Slovénie pour l'UNESCO
Stanislav Radovan Pejovnik Président de la Commission nationale de Slovénie pour l'UNESCO et Recteur de l'Université de Ljubljana
Mitja Brilly Président, Comité national slovène pour le PHI
Vanja Debevec Gerjevič Membre du Comité national slovène pour le Programme MAB, Škocjanske jame
Zofija Klemen Krek Ancienne Secrétaire générale de la Commission nationale de Slovénie pour l'UNESCO
Mojca Kunst Membre du Comité national slovène pour le Programme MAB, Réserve de biosphère Kozjansko et Obsotelje
Alenka Malej Présidente, Comité national slovène pour la COI
Darko Štrajn Ex-Président de la Commission nationale de Slovénie pour l'UNESCO

Partenaires :

Darja Janjatovič Clubs UNESCO
Dušan Kramberger Ministère de la culture, Patrimoine culturel
Daniela Močnik Clubs UNESCO
Teo Hrvoje Oršanič Directeur, Parc régional naturel Kozjanski
Magdalena Petrič Ministère de la culture, Patrimoine culturel

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRES

Questionnaire pour les commissions nationales

Please select your language:

Veillez choisir votre langue svp :

Por favor elija su idioma:

- English
- Français
- Español

1. Veuillez sélectionner votre région :

- Afrique
- États arabes
- Asie et Pacifique
- Europe et Amérique du Nord
- Amérique latine et Caraïbes

2. Veuillez indiquer votre pays : _____

3. Votre Commission nationale est :

- Autonome
- Semi-gouvernementale
- Gouvernementale

Si elle est rattachée à votre gouvernement, veuillez indiquer à quelle(s) institution(s) :

4. Combien de personnes avec des contrats permanents et non permanents travaillent dans le Secrétariat de votre Commission nationale (veuillez compter un ½ pour chaque personne travaillant à temps partiel) ? _____

5. Veuillez indiquer les informations suivantes :

Votre poste au sein du Secrétariat de votre Commission nationale : _____

Le nombre d'années que vous travaillez là : _____

6. Quels secteurs de programme de l'UNESCO sont représentés au sein de votre Commission nationale ? Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent :

	Secrétariat de la Commission nationale	Comités de programme/d'experts de la Commission nationale
Éducation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sciences naturelles et exactes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sciences sociales et humaines	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Culture	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Communication et information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Veuillez indiquer le budget de votre Commission nationale (financement gouvernemental) (montant et devises) pour les exercices biennaux suivants :

2008-2009 : _____

2010-2011 : _____

8. Veuillez indiquer l'allocation du Programme de participation perçue par votre Commission nationale (montant et devises) pour les exercices biennaux suivants :

2008-2009 : _____

2010-2011 : _____

9. Veuillez indiquer le budget de votre Commission nationale (d'autres sources de financement) (montant et devises) pour les exercices biennaux suivants :

2008-2009 : _____

2010-2011 : _____

10. Quelles sont les sources de financement des activités de votre Commission nationale (par ex. Institutions gouvernementales, donateurs bilatéraux, agences des NU, secteur privé, fondations, provision de services commerciaux, etc.) ? _____

11. Quels sont les sources nouvelles de revenus possibles pour les activités de votre Commission nationale (par ex. Institutions gouvernementales, donateurs bilatéraux, agences des NU, secteur privé, fondations, provision de services commerciaux, etc.) ? _____

12. Quelle était la contribution de votre Commission nationale à la mission de l'UNESCO pendant les quatre dernières années ? _____

13. Comment évalueriez-vous la capacité de votre Commission nationale dans les domaines suivants ?

(Non pertinente pour ma Commission nationale ; Insuffisante ; Faible ; Adéquate ; Bonne)

- Conseil pour la planification et préparation des programmes de l'UNESCO

- Liaison avec le gouvernement, les institutions, les ONG, le secteur privé et les autres partenaires
 - Mise en œuvre des programmes
 - Évaluation des programmes
 - Fourniture d'informations aux partenaires, aux médias et au grand public sur l'UNESCO
 - Participation dans les Exercices de programmation conjointe de l'ONU ou à l'initiative Unis dans l'action (Delivering as One)
 - Collecte de fonds pour les programmes de l'UNESCO et des activités autodéfinis
 - Recherche de participants pour les comités et les conseils intergouvernementaux de l'UNESCO
 - Recherche de candidats nationaux pour des postes de l'UNESCO
 - Nomination de candidats pour des Prix UNESCO
 - Recherche de participants pour les événements/conférences de l'UNESCO
 - Coordination de réseaux nationaux des programmes de l'UNESCO (MAB, ASP...)
 - Mise en relation de jeunes aux programmes de l'UNESCO
 - Mobilisation de la famille UNESCO
 - Autre (veuillez préciser) :
14. Veuillez donner quelques exemples du travail de votre Commission nationale dans les cinq fonctions de l'UNESCO et dans ses priorités globales :
- Un laboratoire d'idées (stratégies et politiques) : _____
 - Un organisme normatif (Conventions et Recommandations) : _____
 - Un centre d'échange d'informations (collecte et partage d'informations) : _____
 - Un organisme de développement des capacités (développement des capacités humaines et institutionnelles) : _____
 - Un catalyseur pour la coopération internationale (coopération avec les autres agences de l'ONU et participation dans l'initiative Unis dans l'action) : _____
 - Priorité Afrique : _____
 - Priorité égalité entre les sexes : _____
15. Votre Commission nationale travaille avec quelles entités de l'UNESCO ? Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent :
- Bureau(x) hors Siège
 - Institut(s) de Catégorie 1
 - Institut(s) de Catégorie 2

- Chaires UNESCO
- Réseau du système des écoles associées de l'UNESCO (réSEAU)
- Club(s), Centre(s), Association(s) UNESCO
- Autre(s) (Sites du Patrimoine mondial, Réserves de biosphère, Coalitions de villes, etc.)

Veillez donner quelques exemples de votre coopération avec ces entités ou réseaux : _____

16. Votre Commission nationale travaille-t-elle avec les partenaires suivants ? Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent :

- Ministères du gouvernement autre que le ministère hôte
- Société civile (ONG)
- Secteur privé
- Universités/Institutions de recherche
- Autres agences des NU

Veillez donner quelques exemples de votre coopération avec ces partenaires :

17. Votre Commission nationale a-t-elle reçu des informations sur les activités de l'Équipe de pays des NU (UN Country Team) dans votre pays pendant les deux dernières années ?

- Oui Non

18. Avez-vous ou quelqu'un d'autre de votre Commission nationale a-t-il assisté à une réunion de l'Équipe de pays des NU (UN Country team) dans votre pays pendant les deux dernières années ?

- Oui Non

19. Stratégie et mécanismes de coopération entre les Commissions nationales et le Secrétariat de l'UNESCO :

Veillez cocher la case qui correspond le mieux à votre avis sur les propositions suivantes (si vous n'avez pas de connaissances sur un point, veuillez cocher « ne sais pas ») : Ne sais pas, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord

- Le Secrétariat de l'UNESCO a une stratégie claire pour la coopération avec les Commissions nationales
- Ma Commission nationale a une stratégie claire pour la coopération avec le Secrétariat de l'UNESCO
- La stratégie de la coopération est toujours pertinente étant donné que les circonstances évoluent (crise financière, réformes de l'ONU, nouveaux défis, etc.)
- Le Secrétariat de l'UNESCO a contribué au soutien et au renforcement du travail de ma Commission nationale au cours des quatre années

- Le rôle des Commissions nationales est suffisamment distinct des autres partenaires au sein de la famille UNESCO (Instituts de Catégories 1 et 2, Clubs, Chaires, réSEAU, comités de programmes intergouvernementaux, etc.)

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace : _____

20. L'efficacité de la coopération entre votre Commission nationale et le Secrétariat de l'UNESCO pendant les quatre dernières années :

Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre avis sur les propositions suivantes (si vous n'avez pas de connaissances sur un point, veuillez cocher « ne sais pas ») : Ne sais pas, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord

- Le Secrétariat de l'UNESCO y compris les bureaux hors Siège implique ma Commission nationale d'une manière efficace dans son travail
- Ma Commission nationale est efficace dans sa mobilisation de la société civile et du secteur privé
- La coopération entre ma Commission nationale et le Secrétariat de l'UNESCO a abouti à des projets et des services réussis
- La coopération entre ma Commission nationale et le Secrétariat de l'UNESCO a créé de bons outils et mécanismes pour le partage des connaissances
- Les activités jointes par ma Commission nationale et l'UNESCO ont de la visibilité au niveau des pays
- Les consultations sur le C/5 entre le Secrétariat de l'UNESCO et les Commissions nationales sont satisfaisantes dans l'ensemble

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace : _____

21. Quels sont vos principaux interlocuteurs au sein du Secrétariat de l'UNESCO ? Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent :

- Bureaux hors Siège et/ou Instituts de l'UNESCO
- Section des commissions nationales et des réseaux associés, Secteur des relations extérieures et de l'information du public (REI)
- Autres sections dans le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (REI)
- Spécialistes de programme dans les secteurs de programme de l'UNESCO
- Cabinet de la Directrice générale
- Bureau de coordination des unités hors Siège
- Autres services centraux de l'UNESCO
- Autre – veuillez préciser : _____

22. À quelle fréquence travaillez-vous en liaison avec le Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) ?

- Quotidiennement
- Une fois par semaine
- Une fois par mois
- Quelques fois par an
- Rarement
- Autre – veuillez préciser :

23. Si votre Commission nationale a bénéficié d'une assistance de la part du Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) durant les deux dernières années, veuillez indiquer votre niveau de satisfaction avec les services suivants : Ne s'applique pas – n'a pas bénéficié de ce type d'assistance, Insatisfait, Plutôt insatisfait, Plutôt satisfait, Tout à fait satisfait

- Conseils ou services pour l'établissement/l'organisation de votre Commission nationale
- Formation du personnel
- Assistance matérielle
- Documents et publications
- Informations sur des missions des activités à venir dans votre pays
- Soutien à la traduction et la dissémination de publications
- Soutien financier et technique à l'organisation de réunions

Si vous avez des commentaires sur l'assistance fournie par le Secrétariat de l'UNESCO, veuillez les partager ci-dessous : _____

24. Comment qualifieriez-vous les outils et les événements suivants organisés par le Secrétariat de l'UNESCO dans le travail de votre Commission nationale ? Ne s'applique pas – n'a pas bénéficié de ce type d'assistance, Insatisfait, Plutôt insatisfait, Plutôt satisfait, Tout à fait satisfait

- Publications telles que « Manuel des Commissions nationales pour l'UNESCO », « L'architecture des Commissions nationales », etc.
- Bulletins d'information: « Les Commissions nationales en action »
- Nouveau site Web UNESCO pour les États membres www.unesco.int
- Newsletters des Bureaux hors Siège de l'UNESCO
- Réunions interrégionales des Commissions nationales sur des thèmes spécifiques
- Réunions informelles des Commissions nationales telles sur des Sessions d'information
- Séminaires de formation pour le personnel des Commissions nationales

Si vous avez des commentaires sur les outils et les événements du Secrétariat de l'UNESCO, veuillez les partager ci-dessous : _____

25. Comment est-ce que votre Commission nationale utilise ces outils et les connaissances acquises lors des événements du Secrétariat de l'UNESCO ? _____

26. Quelle est la valeur ajoutée des Commissions nationales à la coopération entre les États membres et le Secrétariat de l'UNESCO ? _____

27. Comment qualifieriez-vous la coopération entre votre Commission nationale et le Secrétariat de l'UNESCO globalement ? (1 – Faible et 10 – Excellente)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. Comment décririez-vous la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) et votre Commission nationale en général ? Veuillez indiquer quelques mots pour décrire cette coopération :

1 : _____

2 : _____

3 : _____

29. Quels sont les incitations ou freins au développement de votre coopération avec le Secrétariat de l'UNESCO ? _____

30. À votre avis, quels sont les mesures à prendre par les Commissions nationales pour améliorer leur coopération avec le Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) ? _____

31. À votre avis, quels sont les mesures à prendre par le Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) pour améliorer sa coopération avec les Commissions nationales ? _____

32. À quelle fréquence travaillez-vous en liaison avec la Délégation permanente de votre pays auprès de l'UNESCO ?

Quotidiennement

Une fois par semaine

Une fois par mois

Quelques fois par an

Rarement

Autre – veuillez préciser :

33. De quelle manière votre Commission nationale coopère-t-elle avec la Délégation permanente de votre pays auprès de l'UNESCO ? _____

34. À votre avis, quels sont les mesures à prendre pour améliorer la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO, les Commissions nationales et les Délégations permanentes ?

Questionnaire pour les délégations permanentes

Please select your language:

Veillez choisir votre langue svp :

- English
- Français

1. Veillez sélectionner votre région :

- Afrique
- États arabes
- Asie et Pacifique
- Europe et Amérique du Nord
- Amérique latine et Caraïbes

2. Veillez indiquer votre pays : _____

3. Veillez indiquer votre poste au sein de votre Délégation permanente : _____

4. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la Délégation permanente de votre pays auprès de l'UNESCO (nombre d'années) ? _____

5. Stratégie et mécanismes de coopération entre la Commission nationale de mon pays et le Secrétariat de l'UNESCO :

Veillez cocher la case qui correspond le mieux à votre avis sur les propositions suivantes (si vous n'avez pas de connaissances sur un point, veuillez cocher « ne sais pas ») : Ne sais pas, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord

- Le Secrétariat de l'UNESCO a une stratégie claire pour la coopération avec les Commissions nationales
- La Commission nationale de mon pays a une stratégie claire pour la coopération avec le Secrétariat de l'UNESCO
- La stratégie de la coopération est toujours pertinente étant donné que les circonstances évoluent (crise financière, réformes de l'ONU, nouveaux défis, etc.)
- Le Secrétariat de l'UNESCO a contribué au soutien et au renforcement du travail de ma Commission nationale au cours des quatre années
- Le rôle des Commissions nationales est suffisamment distinct des autres partenaires au sein de la famille UNESCO (Instituts de Catégories 1 et 2, Clubs, Chaires, réseAU, comités de programmes intergouvernementaux, etc.)
- Des mécanismes de liaison efficaces sont en place entre le Secrétariat de l'UNESCO et les Commissions nationales
- La nouvelle réforme des Bureaux hors Siège de l'UNESCO offrira des opportunités pour que les Commissions nationales soient plus efficaces dans l'exécution de leur mandat

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace : _____

6. Comment définiriez-vous la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO et les Commissions nationales en général ? _____
7. L'efficacité de la coopération entre la Commission nationale de votre pays et le Secrétariat de l'UNESCO pendant les quatre dernières années :

Veuillez cocher la case qui correspond le mieux à votre avis sur les propositions suivantes (si vous n'avez pas de connaissances sur un point, veuillez cocher « ne sais pas ») : Ne sais pas, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord

- Le Secrétariat de l'UNESCO y compris les bureaux hors Siège implique la Commission nationale de mon pays d'une manière efficace dans son travail
- La Commission nationale de mon pays est efficace dans sa mobilisation de la société civile et du secteur privé
- La coopération entre la Commission nationale de mon pays et le Secrétariat de l'UNESCO a abouti à des projets et des services réussis
- La coopération entre la Commission nationale de mon pays et le Secrétariat de l'UNESCO a créé de bons outils et mécanismes pour le partage des connaissances
- Les activités jointes par la Commission nationale de mon pays et l'UNESCO ont de la visibilité au niveau des pays
- Les consultations sur le C/5 entre le Secrétariat de l'UNESCO et les Commissions nationales sont satisfaisantes dans l'ensemble

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace : _____

8. À votre avis, les Commissions nationales ont le plus besoin de quels types d'assistance de la part du Secrétariat de l'UNESCO ? Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent :
 - Expertise pour la mise en œuvre de programmes
 - Formation du personnel
 - Assistance matérielle
 - Documents et publications
 - Informations sur des missions et des activités UNESCO à venir dans leurs pays
 - Soutien à la traduction et la dissémination de publications
 - Soutien financier et technique à l'organisation de réunions
 - Autre – veuillez préciser : _____

9. Comment qualifieriez-vous les outils et les événements suivants organisés par le Secrétariat de l'UNESCO dans le travail de votre Commission nationale ? Ne s'applique pas – ne sais pas, Inutile, Peu inutile, Plutôt utile, Très utile

- Publications telles que « Manuel des Commissions nationales pour l'UNESCO », « L'architecture des Commissions nationales » etc.
- Bulletins d'information: « Les Commissions nationales en action »
- Nouveau site Web UNESCO pour les États membres www.unesco.int
- [Newsletters des Bureaux hors Siège de l'UNESCO](#)
- Réunions interrégionales des Commissions nationales sur des thèmes spécifiques
- Réunions informelles des Commissions nationales telles que des Sessions d'information
- Séminaires de formation pour le personnel des Commissions nationales

Si vous avez des commentaires sur les outils et les événements du Secrétariat de l'UNESCO, veuillez les partager ci-dessous : _____

10. Comment évalueriez-vous la capacité de la Commission nationale de votre pays dans les domaines suivants ? Non pertinente – ne sais pas, Insuffisante, Faible, Adéquate, Bonne

- Conseil pour la planification et préparation des programmes de l'UNESCO
- Liaison avec le gouvernement
- Liaison avec les institutions, les ONG, le secteur privé et les autres partenaires
- Mise en œuvre des programmes
- Évaluation des programmes
- Fourniture d'informations aux partenaires, aux médias et au grand public sur l'UNESCO
- Participation dans les Exercices de programmation conjointe de l'ONU ou à l'initiative Unis dans l'action (Delivering as One)
- Collecte de fonds pour les programmes de l'UNESCO et des activités autodéfinis
- Recherche de participants pour les comités et les conseils intergouvernementaux de l'UNESCO
- Recherche de candidats nationaux pour des postes de l'UNESCO
- Nomination de candidats pour des Prix UNESCO
- Recherche de participants pour les événements/conférences de l'UNESCO
- Coordination de réseaux nationaux des programmes de l'UNESCO (MAB, ASP...)
- Mise en relation de jeunes aux programmes de l'UNESCO
- Mobilisation de la famille UNESCO
- Autre (veuillez préciser) : _____

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace :

11. À votre avis, les Commissions nationales représentent-elles d'une manière adéquate les priorités de leurs pays lors des consultations régionales pour le C/5 ?

Oui Non

12. Comment qualifieriez-vous la coopération entre les Commission nationales et le Secrétariat de l'UNESCO globalement ? (1 – Faible et 10 – Excellente)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. À quelle fréquence votre Délégation permanente travaille-t-elle en liaison avec la Commission nationale de votre pays ?

Quotidiennement

Une fois par semaine

Une fois par mois

Quelques fois par an

Rarement

Autre – veuillez préciser : _____

14. Veuillez indiquer quelques exemples de coopération entre votre Délégation permanente et la Commission nationale de votre pays :

1 : _____

2 : _____

3 : _____

15. À votre avis, la Délégation permanente de votre pays et la Commission nationale ont-elles des responsabilités qui se chevauchent ? Oui Non

Si oui, veuillez expliquer : _____

16. À votre avis, quels sont les mesures à prendre pour améliorer la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO, les Commissions nationales et les Délégations permanentes ?

Questionnaire pour les bureaux hors Siège de l'UNESCO

Please select your language:

Veillez choisir votre langue svp :

- English
- Français

1. Veillez sélectionner votre région :

- Afrique
- États arabes
- Asie et Pacifique
- Europe et Amérique du Nord
- Amérique latine et Caraïbes

2. Veillez indiquer votre Bureau hors Siège de l'UNESCO : _____

3. Votre Bureau hors Siège coopère avec les Commissions nationales (veillez cocher toutes les cases qui s'appliquent) :

- Dans votre pays
- Dans le cluster
- Dans la région
- Dans d'autres régions

Veillez indiquer les Commissions nationales dans les pays avec lesquels vous travaillez :

4. Comment définiriez-vous la coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO et les Commissions nationales ? _____

5. Stratégie et mécanismes de coopération entre les Commissions nationales et le Secrétariat de l'UNESCO :

Veillez cocher la case qui correspond le mieux à votre avis sur les propositions suivantes (si vous n'avez pas de connaissances sur un point, veuillez cocher « ne sais pas ») : Ne sais pas, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord

- Le Secrétariat de l'UNESCO a une stratégie claire pour la coopération avec les Commissions nationales
- La(les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité a(ont) une stratégie claire pour la coopération avec le Secrétariat de l'UNESCO
- La stratégie de la coopération est toujours pertinente étant donné que les circonstances évoluent (crise financière, réformes de l'ONU, nouveaux défis, etc.)

- Le rôle des Commissions nationales est suffisamment distinct des autres partenaires au sein de la famille UNESCO (Instituts de Catégories 1 et 2, Clubs, Chaires, réSEAU, comités de programmes intergouvernementaux, etc.)
- Les responsabilités respectives de votre Bureau hors Siège de l'UNESCO et la (les) Commission (s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité sont claires et compris par les deux
- Des mécanismes de liaison sont en place entre votre Bureau hors Siège de l'UNESCO et la (les) Commission(s) nationale(s) dans le (s) pays sous votre responsabilité
- Les plans de travail de votre Bureau hors Siège de l'UNESCO sont réalisés en consultation avec la (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace : _____

6. Comment évalueriez-vous la capacité de la Commission nationale dans le pays de votre Bureau hors Siège dans les domaines suivants ? Non pertinente – ne sais pas, Insuffisante, Faible, Adéquate, Bonne

- Conseil pour la planification et préparation des programmes de l'UNESCO
- Liaison avec le gouvernement
- Liaison avec les institutions, les ONG, le secteur privé et les autres partenaires
- Mise en œuvre des programmes
- Évaluation des programmes
- Fourniture d'informations aux partenaires, aux médias et au grand public sur l'UNESCO
- Participation dans les Exercices de programmation conjointe de l'ONU ou à l'initiative Unis dans l'action (Delivering as One)
- Collecte de fonds pour les programmes de l'UNESCO et des activités autodéfinis
- Recherche de participants pour les comités et les conseils intergouvernementaux de l'UNESCO
- Recherche de candidats nationaux pour des postes de l'UNESCO
- Nomination de candidats pour des Prix UNESCO
- Recherche de participants pour les événements/conférences de l'UNESCO
- Coordination de réseaux nationaux des programmes de l'UNESCO (MAB, ASP...)
- Mise en relation de jeunes aux programmes de l'UNESCO
- Mobilisation de la famille UNESCO
- Autre (veuillez préciser) : _____

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace : _____

7. Le travail des Commissions nationales avec les partenaires et leur visibilité :

Veillez cocher la case qui correspond le mieux à votre avis sur les propositions suivantes (si vous n'avez pas de connaissances sur un point, veuillez cocher « ne sais pas ») : Ne sais pas, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord

- La (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité a été efficace dans sa mobilisation de la société civile
- La (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité a été efficace dans sa mobilisation du secteur privé
- Les activités jointes par les Commissions nationales et votre Bureau hors Siège de l'UNESCO ont une visibilité au niveau des pays

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace : _____

8. Les Commissions nationales et la mise en œuvre des programmes :

Veillez cocher la case qui correspond le mieux à votre avis sur les propositions suivantes (si vous n'avez pas de connaissances sur un point, veuillez cocher « ne sais pas ») : Ne sais pas, En désaccord, Plutôt en désaccord, Plutôt d'accord, Tout à fait d'accord

- La (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité ont des capacités suffisantes pour la mise en œuvre des programmes
- La (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité initient et mettent en œuvre des activités de programme sans demander un soutien financier du Secrétariat de l'UNESCO
- La (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité ont des contrats avec votre Bureau hors Siège pour la mise en œuvre de projets spécifiques par elles-mêmes
- La (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité ont des contrats avec votre Bureau hors Siège pour la mise en œuvre de projets spécifiques à travers de partenaires nationaux
- Les Commissions nationales coordonnent et/ou mettent en œuvre des activités du Programme de participation dans le(s) pays sous votre responsabilité

Si vous avez des remarques sur les propositions ci-dessus, veuillez les partager dans cet espace : _____

9. Combien de contrats pour la mise en œuvre d'activités votre Bureau hors Siège a-t-il conclu avec des Commissions nationales en 2010 ? _____

10. À votre avis, quelle était la contribution majeure à la mission de l'UNESCO de(s) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité pendant les quatre dernières années ? _____

11. À votre avis, les Commissions nationales représentent-elles d'une manière adéquate les priorités de leurs pays lors des consultations régionales pour le C/5 ? _____

12. Par quels mécanismes votre Bureau hors Siège travaille en liaison avec la (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité ? Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent :
- Participation à des réunions externes communes avec les Commissions nationales
 - Visites des Commissions nationales de votre région lors des missions
 - Réunions avec les Commissions nationales aux Bureaux hors Siège de l'UNESCO sur invitation des Bureaux
 - Communications avec les Commissions nationales par la poste, fax, e-mail, etc.
 - Autre – veuillez préciser : _____
13. À quelle fréquence votre Bureau hors Siège travaille-t-il en liaison avec la (les) Commission(s) nationale(s) sous sa responsabilité ?
- Quotidiennement
 - Une fois par semaine
 - Une fois par mois
 - Quelques fois par an
 - Rarement
 - Autre – veuillez préciser : _____
14. Quels types d'assistance votre Bureau hors Siège fournit-il aux Commissions nationales dans le(s) pays sous sa responsabilité ? Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent :
- Expertise pour la mise en œuvre de programmes
 - Formation du personnel
 - Assistance matérielle
 - Documents et publications
 - Informations sur des missions et des activités UNESCO à venir dans votre pays
 - Soutien à la traduction et la dissémination de publications
 - Soutien financier et technique à l'organisation de réunions
 - Autre – veuillez préciser : _____
15. Comment qualifieriez-vous la coopération entre votre Bureau hors Siège et la (les) Commission(s) nationale(s) dans le(s) pays sous votre responsabilité ? (1 – Faible et 10 – Excellente)
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Quels sont les incitations ou freins au développement de votre coopération avec des Commission nationale dans le(s) pays sous votre responsabilité ? _____

17. À votre avis, quels sont les mesures à prendre par les Commissions nationales pour améliorer leur coopération avec le Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) ? _____
18. À votre avis, quels sont les mesures à prendre par le Secrétariat de l'UNESCO (Siège et hors Siège) pour améliorer sa coopération avec les Commissions nationales ? _____

ANNEXE 4 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Textes juridiques :

- Textes normatifs sur les Commissions nationales pour l'UNESCO: article VII de l'Acte constitutif de l'UNESCO, Charte des commissions nationales pour l'UNESCO et principales résolutions de la Conférence générale depuis 1978 concernant les Commissions nationales, UNESCO 2002
- Mémoire d'accord entre l'UNESCO et le PNUD, 2008
- Résolution 34 C/86, Directives concernant l'utilisation du nom, de l'acronyme, de l'emblème et des noms de domaine Internet de l'UNESCO
- Résolution 26 C/19, Modifications de l'Acte constitutif et du Règlement intérieur de la Conférence générale

ERI et autres documents UNESCO pour les commissions nationales :

- Architecture des commissions nationales pour l'UNESCO : information de base sur leur statut, leur composition et leurs ressources, UNESCO 2009
- Manuel des Commissions nationales pour l'UNESCO, 2007
- Associer les commissions nationales pour l'UNESCO à la programmation commune par pays des Nations Unies, 2009
- Un Recueil des bonnes pratiques des Commissions nationales pour l'UNESCO, 2004
- Répertoire des commissions nationales pour l'UNESCO, avril 2008
- Les commissions nationales en action, bulletin d'information
- Lettres mensuelles pour les commissions nationales
- PROJET de Guide des points focaux pour l'égalité des genres des Commissions nationales pour l'UNESCO, 2005
- Prix UNESCO, Réponses au questionnaire adressé aux commissions nationales le 22 novembre 2011

Documents de la Conférence générale et du Conseil exécutif :

- Rapport détaillé sur les activités de l'Organisation en 2006-2007 : Relations extérieures et coopération, 35-C3/MAF/ERC/Rev.2
- Rapport du Directeur général sur la participation des commissions nationales pour l'UNESCO au processus de décentralisation, 174 EX/34, 23 février 2006
- Rapport du Directeur général sur des mécanismes spécifiques permettant aux commissions nationales intéressées de participer efficacement à l'exécution du programme au niveau des bureaux hors Siège, 165 EX/36, 20 août 2002
- Rapport de la Directrice générale sur la réforme du dispositif hors Siège, 185 EX/29, 10 septembre 2010
- Rapport de la Directrice générale sur la réforme du dispositif hors Siège, 186 EX/28, 18 avril 2011

Réunions informelles des commissions nationales :

- Réunion de réflexion du Groupe de Coordination des Commissions nationales pour l'UNESCO, ERC/NAC/ME/2-10-007, 29 janvier 2010
- Réunion informelle des Commissions nationales pour l'UNESCO durant la 184^e session du Conseil exécutif, mardi 13 avril 2010
- Réunion informelle des Commissions nationales pour l'UNESCO durant la 185^e session du Conseil exécutif, vendredi 15 octobre 2010
- Réunion informelle des Commissions nationales pour l'UNESCO de la région Afrique organisée durant la 35^e session de la Conférence générale, mercredi 7 octobre 2009
- Réunion informelle des Commissions nationales pour l'UNESCO de la région Europe et Amérique du Nord organisée durant la 35^e session de la Conférence générale, jeudi 8 octobre 2009
- Réunion informelle des Commissions nationales pour l'UNESCO des Etats Arabes organisée durant la 35^e session de la Conférence générale, jeudi 8 octobre 2009
- Réunion informelle des Commissions nationales pour l'UNESCO de la région Amérique latine et Caraïbes organisée durant la 35^e session de la Conférence générale, jeudi 8 octobre 2009
- Réunion informelle des Présidents et Secrétaires généraux des commissions nationales pour l'UNESCO organisée durant la 35^e session de la Conférence générale, mercredi 4 octobre 2009
- Réunion informelle des Commissions nationales pour l'UNESCO de la région Asie et Pacifique organisée durant la 35^e Session de la Conférence Générale, mercredi 7 octobre 2009
- Réunion des commissions nationales pour l'UNESCO des pays développés et des pays à haut niveau de ressources, 20 janvier 2009
- Lettres de la Direction générale de l'UNESCO concernant les commissions nationales :
- Vers une participation effective des commissions nationales au processus « Unis dans l'action », CL/3870, 24 avril 2009
- Nos responsabilités communes à l'égard des commissions nationales pour l'UNESCO, CL/3949, 13 janvier 2011

Sites Web :

- Site Web de l'UNESCO concernant les commissions nationales : http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=34279&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Base de données d'ERI sur les commissions nationales (sur l'Intranet de l'UNESCO)
- Commission nationale coréenne pour l'UNESCO : <http://www.unesco.or.kr/eng/front/main/>
- Commission allemande pour l'UNESCO : <http://www.unesco.de/home.html?&L=2>
- Commission nationale libanaise pour l'UNESCO : <http://www.lncu.org/index.php/en/>
- Commission nationale des Philippines pour l'UNESCO : <http://www.unesconatcom.ph/>

- Invoquer les droits de l'homme - Guide des procédures internationales disponibles en cas d'atteinte aux droits fondamentaux dans un pays africain : <http://www.claiminghumanrights.org/?L=1>

Rapports d'évaluation :

- Évaluation du Programme de Participation de l'UNESCO, Elisabeth Zeil-Fahlbusch, juillet 2008

Publications des commissions nationales :

- Strengthening National Commissions for UNESCO in the Caribbean, juillet 2009 – mars 2010, Commissions nationales pour l'UNESCO de Saint-Kitts-et-Nevis et de Jamaïque, Antonio Maynard et Everton Hannam
- Activities of the Egyptian National Commissions Through 2009, Commission nationale égyptienne pour l'UNESCO, décembre 2009
- UNESCO Associated Schools Uganda Magazine, Commission nationale ougandaise pour l'UNESCO, 2009
- Ten-Year Strategic Plan, 2007-2016, Commission nationale ougandaise pour l'UNESCO
- Commission nationale de Maurice pour l'UNESCO 1970-2010 Souvenir Magazine
- Annual Review 2010, Commission nationale néo-zélandaise pour l'UNESCO
- The Status of National Commissions, Margaret Austin, février 2006
- Bulletin d'information janvier-décembre 2011, Commission nationale indonésienne pour l'UNESCO
- Commission nationale coréenne pour l'UNESCO 1950-2010, 60 Years Brochure
- Renforcement des capacités des Commissions nationales pour l'UNESCO : un programme de partenariat avec l'Afrique, Coédité par l'UNESCO et la Commission allemande pour l'UNESCO, 2009
- Culture, Education and Media Projects in Afghanistan: What lessons can be learned, Commission nationale néerlandaise pour l'UNESCO, 2011
- Mapping Cultural Diversity Good Practices from Around the Globe, Commission allemande pour l'UNESCO, 2010
- Welterbe für junge Menschen Österreich, Commission nationale autrichienne pour l'UNESCO, 2007
- Orientacions que han de guiar l'aplicació de la Convenció del Patrimoni Mundial, Centre UNESCO de Catalogne (UNESCOCAT),
- Le Mali et l'UNESCO, 45 ans de coopération, Commission Nationale malienne pour l'UNESCO, 2005
- Sixty Years 1948-2008, Commission nationale libanaise pour l'UNESCO
- La voix de l'UNESCO, Organe d'information de la Commission nationale du Burkina Faso N° 008, décembre 2008
- Report on 2006-2007 Activities, Commission nationale de Namibie pour l'UNESCO

- Annual Report 2010, Commission nationale gambienne pour l'UNESCO
- Bulletin d'information N° 17/2008, Commission nationale togolaise pour l'UNESCO
- La lettre d'information, décembre 2010 – N° 32, Commission nationale française pour l'UNESCO
- Rapport annuel du Secrétaire général 2009/2010, Commission canadienne pour l'UNESCO
- Strengthening the Secretariat of Nepal National Commission for UNESCO, décembre 2009
- Rapport annuel 2008, Commission nationale suisse pour l'UNESCO, Madeleine Viviani
- Sweden's UNESCO Strategy 2008-2013, Commission nationale suédoise pour l'UNESCO
- Vestnik N° 05'2008, Commission de la Fédération de Russie pour l'UNESCO
- Boletín informativo mayo - julio 2011, Commission nationale espagnole de coopération avec l'UNESCO