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

La Directrice générale
(Original anglais)

S. E. M. Per Egil Selvaag
Ambassadeur extraordinaire et
plénipotentiaire, Délégué permanent du
Royaume de la Norvège auprès de
l'UNESCO

Mme Grethe Sofie Bratlie
Déléguée permanente adjointe du
Royaume de la Norvège auprès de
l'UNESCO

Mme Suzanne Steensen
Cheffe du Secrétariat du MOPAN
2, rue André-Pascal
75775 Paris CEDEX 16 France

Ref. : DG/2019/6341

Excellence,
Madame Grethe Sofie Bratlie,
Madame Suzanne Steensen,

Je tiens à vous adresser, à vous ainsi qu'aux États membres du MOPAN et à son Secrétariat, mes sincères remerciements pour avoir mené l'évaluation de l'UNESCO en 2017-2018.

Comme j'ai eu l'occasion de l'évoquer lors de votre première visite, l'ensemble du Secrétariat a su apprécier le professionnalisme du Secrétariat du MOPAN et son esprit d'engagement constructif. Nous avons été tout aussi sensibles à la conduite des travaux par la Norvège, en sa qualité de pays chef de file institutionnel, tout au long du processus. Je suis particulièrement reconnaissante à la Norvège d'avoir organisé avec succès une présentation [du rapport du MOPAN] à l'intention des délégations permanentes auprès de l'UNESCO. Les conclusions et les recommandations du MOPAN ont éveillé un immense intérêt parmi les principaux partenaires et parties prenantes de l'UNESCO.

En effet, cette première évaluation de l'UNESCO par le MOPAN a été très favorablement accueillie et commentée par nos États membres, en particulier lors de la session d'avril du Conseil exécutif, ainsi que dans d'autres instances de l'Organisation. Les États membres ont généralement fait le constat que l'évaluation du MOPAN converge avec les objectifs de la transformation stratégique de l'UNESCO, et que les deux processus constituent ensemble un bon point de référence au regard duquel mesurer les progrès accomplis.

L'évaluation du MOPAN jouera par ailleurs, au sein de l'UNESCO comme à l'extérieur, un rôle décisif en matière de plaidoyer, car elle démontre en termes simples et clairs la pertinence et les capacités de l'Organisation. Elle est aussi d'une grande utilité pour communiquer et mobiliser des fonds auprès des parties prenantes, y compris les partenaires extérieurs de l'UNESCO, car elle fait la

7, place de Fontenoy
75352 Paris 07, SP, France
Tel.: +33 (0)1 45 68 10 00
Fax: +33 (0)1 45 67 55 55
www.unesco.org

preuve de notre efficacité institutionnelle et du bon rapport qualité/prix de nos actions.

Les conclusions favorables sont naturellement gratifiantes pour nous. L'UNESCO se félicite d'être reconnue comme une organisation adaptée aux objectifs qu'elle vise et qui satisfait aux critères d'une organisation multilatérale efficace. Elle se réjouit de constater que l'évaluation du MOPAN est dans l'ensemble très positive, avec des indicateurs qui obtiennent dans leur grande majorité les appréciations globales « très satisfaisant » ou « satisfaisant ».

Tout aussi importante est la reconnaissance par le MOPAN du rôle central de l'UNESCO dans la réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD), de son expertise rare, de son aptitude à travailler de manière interdisciplinaire et de sa capacité à réunir experts, professionnels, citoyens et gouvernements afin d'élaborer des solutions aux problèmes mondiaux inscrits dans les ODD. De même, nous partageons entièrement la conclusion du MOPAN selon laquelle l'Organisation concilie ses rôles normatifs et programmatiques de telle sorte qu'ils se renforcent mutuellement. Les États membres tout comme le personnel ont accueilli avec une grande satisfaction le fait que le MOPAN fasse état du professionnalisme, de l'expertise et de l'engagement du personnel de l'UNESCO.

Nous nous félicitons aussi tout particulièrement des conclusions encourageantes relatives à la résilience de l'UNESCO face aux contraintes financières. Cela contribue au renouvellement de la confiance dans l'influence et l'efficacité de l'UNESCO et de sa pertinence, au niveau normatif comme programmatique.

Il est tout aussi important d'identifier les domaines à améliorer, qui convergent d'ailleurs avec le diagnostic effectué dans le cadre de la transformation stratégique, comme l'indique le Rapport d'évaluation. Je tiens à confirmer que l'UNESCO répond dès à présent à ces questions – et continuera de le faire – par le biais de différents processus et initiatives, dont la plupart sont déjà engagés et s'inscrivent dans le processus de transformation stratégique. Le Secrétariat s'emploiera à répondre à ces problématiques en pleine consultation avec ses États membres, notamment ceux qui siègent au Conseil exécutif.

J'ai en effet le plaisir d'annoncer que nous avons déjà commencé à traiter les préoccupations du MOPAN de manière systématique. Permettez-moi de vous présenter certaines des actions clés déjà prises, l'annexe présentant la liste complète des mesures :

- Dans le domaine de ***priorisation*** (Domaine d'amélioration 1 du MOPAN), plusieurs processus de revue des programmes et de consultation des États membres sont en cours ou débuteront prochainement, dans le cadre de l'élaboration des futurs Stratégie à moyen terme (2021-2029) et Programme et budget (2022-2025), qui doivent être adoptés par les États membres en 2021. Cette phase 3 de la transformation stratégique comprendra la revue des grands programmes et des discussions à cet égard avec les États membres, en mettant l'accent sur les avantages comparatifs de l'UNESCO au regard du Programme 2030, de la réforme du système des Nations Unies et des tendances et enjeux majeurs dans ses domaines de compétence.

- La nécessité de ***moderniser les systèmes internes*** (Domaine d'amélioration 2 du MOPAN) est mieux comprise grâce au Rapport du

MOPAN, qui a bien montré que ces services avaient été sous-financés ces dernières années. Cette question exigera une attention à long terme et le soutien des États membres. Grâce à la suppression d'un poste de Sous-directeur général dans un autre domaine, un nouveau Secteur de l'administration et du management, placé sous la direction d'un ADG, a été créé en vue de rationaliser et de moderniser l'infrastructure institutionnelle de l'UNESCO. Un certain nombre d'initiatives sont d'ores et déjà en cours pour renforcer les systèmes de gestion des ressources humaines et de mobilité du personnel. Une nouvelle impulsion est donnée à la gestion des risques de façon à favoriser un système de gestion des risques plus mature. Des initiatives clés ont été engagées en vue de renforcer la mobilisation des ressources et les partenariats dans toute l'Organisation, allant de la simplification des processus à l'amélioration de l'établissement de rapports, en optimisant les supports d'orientation adéquats pour autonomiser le personnel et garantir des informations fiables aux États membres et aux partenaires. La place des outils informatiques est renforcée et ajustée de façon à assurer une meilleure exécution du programme. J'ai également pris plusieurs mesures pour mettre fin à l'éparpillement structurel, améliorer l'efficience et l'efficacité et mieux intégrer et coordonner les services liés au programme et les services de soutien. Un groupe de travail de la transformation stratégique spécialement constitué anime ces changements et adressera ses recommandations sur ces sujets au Conseil exécutif à sa session d'automne.

- La rationalisation du ***réseau hors Siège mondial*** de l'UNESCO (Domaine d'amélioration 3 du MOPAN) fait l'objet d'intenses discussions, dont ressortent d'une part les difficultés soulevées par la double structure du dispositif hors Siège et d'autre part les mesures prises en vue d'aboutir à un cadre d'obligation redditionnel cohérent. Dans le cadre du processus de transformation stratégique, un groupe de travail a été spécialement chargé de l'optimisation du réseau hors Siège, en tenant compte de sa pertinence au regard des besoins des États membres et du contexte de la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Une stratégie globale relative à la présence hors Siège sera élaborée par le Secrétariat, en consultation avec les États membres et en tenant compte comme il convient des progrès de la réforme des Nations Unies.

- ***Remédier aux mauvaises performances et au manque d'efficacité*** et ***affiner le traitement des résultats et suivre l'impact*** (Domaines d'amélioration 4 et 5 du MOPAN) sont des objectifs essentiels pour la transformation stratégique de l'UNESCO. Diverses mesures sont envisagées pour répondre à ces enjeux, notamment le suivi systématique des programmes peu performants, mais aussi la modernisation de nos systèmes informatiques (refonte des principaux systèmes). Elles visent à faciliter une intégration et une gestion resserrées du programme, du budget et des ressources humaines, ainsi qu'une gestion rapprochée des activités hors Siège. En outre, une visibilité et une communication accrues des résultats aideront l'Organisation à faire la preuve concrète de l'impact global de son action. Cela permettra aussi à l'Organisation de démontrer l'efficacité de son action transversale en faveur de la mise en œuvre du Programme 2030.

- Dans le même esprit, l'UNESCO s'attachera à ***améliorer la qualité des évaluations décentralisées et à évaluer l'action normative*** (Domaine

d'amélioration 6 du MOPAN). L'UNESCO évaluera l'importance de son action normative en s'appuyant sur l'expérience acquise dans le cadre de l'évaluation des six conventions de l'UNESCO relatives à la culture et de la Convention internationale de l'UNESCO contre le dopage dans le sport. Comme il est précisé à l'Annexe, l'accent sera placé sur la poursuite des efforts déjà entrepris pour renforcer la fonction d'évaluation décentralisée, notamment en soutenant activement le réseau de points focaux pour l'évaluation au moyen de formations ciblées, de directives méthodologiques et de la mise en œuvre de la série de modules d'apprentissage en ligne sur l'évaluation en vue d'étendre les capacités d'évaluation dans toute l'Organisation. Les récentes mesures de principe – à savoir l'affectation de trois pourcent du budget des programmes à l'évaluation et les directives préconisant l'évaluation de tous les projets financés par des contributions volontaires d'un montant supérieur à 1,5 million de dollars des É.-U. – constituent des facteurs déterminants.

- En dernier lieu, mais non le moindre, nous accordons une attention prioritaire à la ***communication externe*** (Domaine d'amélioration 7 du MOPAN) : l'UNESCO a procédé récemment à un examen approfondi de sa fonction de communication à l'échelle de l'Organisation, qui a souligné la nécessité d'investir en priorité dans ce domaine. Nous reconnaissons que des efforts accrus doivent être consentis dans le domaine de la gestion de la marque. Une nouvelle stratégie en matière de communication, de plaidoyer et de mobilisation sera présentée au Conseil exécutif à sa 207e session, en tant qu'élément du processus de transformation stratégique. Il faudra trouver des moyens d'investir plus dans cette fonction décisive.

Comme en témoigne notre propre examen du MOPAN, nous sommes heureux de constater que ses conclusions correspondent étroitement aux conclusions établies dans le cadre de la transformation stratégique, tout en les complétant.

En ce qui concerne la méthode d'évaluation MOPAN 3.0, l'UNESCO reconnaît pleinement qu'elle a permis de procéder à une évaluation indépendante, rigoureuse, crédible, fondée sur des faits et complète de l'Organisation.

Je souhaite à nouveau vous donner l'assurance que l'UNESCO continuera à soutenir le développement de cette méthode pour prendre pleinement en compte la spécificité des institutions spécialisées du système des Nations Unies. Je me réjouis que l'UNESCO soit associée au dialogue fructueux avec le MOPAN à cet égard.

Les conclusions du Rapport du MOPAN contribueront, j'en suis sûre, à renforcer l'efficience, l'efficacité et la pertinence de l'UNESCO à l'appui de la mise en œuvre effective du Programme 2030 par les États membres. Je vous adresse à nouveau tous mes remerciements pour votre rôle essentiel dans cette publication.

Je vous prie d'agréer les assurances de ma très haute considération,

Audrey Azoulay

Annexe technique

Domaine d'amélioration 1 – La priorisation

Le processus de transformation stratégique de l'UNESCO est guidé par les principes suivants : transparence, inclusion, obligation redditionnelle, éthique, innovation, concertation, exhaustivité et gestion axée sur les résultats (GAR/RBM). Il doit aboutir à trois grands résultats : la modernisation de la direction et de la gestion, une meilleure efficacité opérationnelle et des programmes interdisciplinaires ciblés en vue de la réalisation des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030 et des objectifs de développement convenus à l'échelle internationale qui relèvent du mandat de l'UNESCO.

Le premier et le deuxième résultats concernent les processus internes et constituent les outils fondamentaux nécessaires pour permettre à l'UNESCO de conserver une place de premier plan à l'appui de la réalisation effective du Programme 2030 par les États membres en mettant à profit son avantage comparatif, notamment par le biais de programmes interdisciplinaires ciblés. À cet égard, la mise en place à titre expérimental d'équipes transversales appliquant la méthode agile et l'optimisation des vastes réseaux de l'UNESCO est essentielle pour mettre en œuvre des programmes interdisciplinaires ciblés, notamment au Siège. De même, le déploiement expérimental de cinq responsables décentralisés chargés d'appuyer les efforts en matière de mobilisation de ressources en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, en Amérique latine et dans les Caraïbes ainsi que dans les États arabes, devrait jouer un rôle décisif.

La mise à jour de la Stratégie globale de l'UNESCO pour les partenariats pour la période restante de la Stratégie à moyen terme en cours appelle à privilégier l'instauration d'un environnement plus propice aux partenariats à l'UNESCO afin que l'Organisation puisse tirer le meilleur parti de la richesse de son réseau de relations aux fins de l'exécution de son programme et favoriser de plus en plus les partenariats multipartites. La création de la nouvelle division chargée des partenariats au sein du Bureau de la planification stratégique (BSP) facilitera ces synergies et ces interactions. Un plan de collecte de fonds, qui devrait contribuer à l'élaboration de la stratégie concernant la coopération de l'UNESCO avec des partenaires privés, est en cours d'élaboration. La pratique consistant à décentraliser les Forums des partenaires de l'UNESCO, ce qui est une nouvelle forme de « dialogue structuré sur le financement » adoptée par l'UNESCO, est appliquée avec l'aide des bureaux hors Siège dans le cadre de manifestations prévues en Afrique ainsi qu'en Amérique latine et dans les Caraïbes avant la fin de l'année.

Les États membres ont contribué aux travaux de la transformation stratégique tout au long du processus. Un certain nombre de discussions ont été organisées dans le cadre de réunions et de séances d'information avec les États membres à la demande des groupes électoraux. Les Commissions nationales ont également reçu des informations lors de leurs réunions

régionales et mondiales, ainsi que par le biais d'un bulletin d'information sur ce thème. Ces échanges constructifs ont aussi clairement démontré qu'établir des priorités passe par la mise en place de modalités de consultation innovantes auprès des États membres, des partenaires et des principales parties prenantes, et allant au-delà des modalités normalement prévues dans le processus formel d'élaboration de la Stratégie à moyen terme (C/4) et du Programme et budget (C/5) correspondant, qui s'ouvre en avril 2020. À cet effet, des dialogues seront engagés en juillet 2019 avec les États membres au sujet des nouveaux concepts, des programmes interdisciplinaires et des priorités générales pour l'avenir, dans le cadre de discussions d'une demi-journée entre les Sous-Directeurs généraux (ADG) et les Délégations permanentes sur les domaines de compétence de l'UNESCO. En outre, le Groupe de réflexion de haut niveau se réunira sous peu jusqu'au printemps 2020 afin de réfléchir à l'environnement extérieur, aux tendances et aux enjeux majeurs, aux perspectives et aux menaces qui jouent sur l'action de l'UNESCO.

Les résultats de ces consultations, qui auront permis de définir le QUOI (les priorités), le QUI (les rôles/responsabilités) et le COMMENT (thèmes interdisciplinaires), seront intégrés à une revue des programmes complète qui étayera l'élaboration de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO (41 C/4) et du Programme et budget correspondant (41 C/5).

Domaine d'amélioration 2 – modernisation des systèmes internes

La réorganisation des structures du Siège, dans le cadre du processus de transformation stratégique, s'est poursuivie en mai 2019 par la réorganisation de BSP et les ajustements apportés au Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX) et à celui de l'administration et du management (ADM), tous deux créés en 2018. Sans être une fin en soi, la réorganisation de BSP doit sensiblement contribuer à accroître l'efficacité de l'action de l'UNESCO et faire en sorte que l'Organisation soit mieux à même de relever les défis et de tirer parti des possibilités du Programme 2030 ainsi que d'exécuter le Programme et budget (C/5) de l'UNESCO. ADM a été créé pour améliorer l'efficience et l'efficacité des services de soutien de l'UNESCO, en mettant fin à l'éparpillement structurel de façon à mieux intégrer et coordonner l'ensemble des services de soutien, notamment en favorisant de plus grandes synergies en encourageant les entités de même nature à collaborer plus étroitement. Cette réorganisation permettra en outre à ADM de resserrer la collaboration avec le réseau hors Siège, tout en instaurant des pratiques durables et respectueuses de l'environnement dans toutes les activités de l'Organisation. En outre, ADM et BSP ont été réorganisés en vue de renforcer plus particulièrement la gestion des risques et de simplifier le processus de négociation, de gestion et d'établissement de rapports en matière de mobilisation de ressources.

En ce qui concerne la gestion des risques, l'UNESCO prend acte des défaillances mentionnées dans le rapport du MOPAN. Depuis que les données ont été recueillies, un travail considérable a été entrepris pour revitaliser la gestion du risque institutionnel. Cette approche, privilégiant les démarches ascendantes, a permis de familiariser le personnel de l'UNESCO avec les politiques de l'Organisation et de lui faire acquérir les compétences pratiques indispensables pour recenser et gérer les opportunités et les risques. Des activités suivies et de grande portée sont prévues afin d'aboutir à un système de gestion des risques plus mature.

À l'égard de la mobilisation des ressources, BSP a formulé en parallèle des propositions détaillées en faveur de la rationalisation, de la simplification et du renforcement des différentes étapes qui interviennent dans l'obtention de nouvelles contributions volontaires, à savoir la conception du projet, l'examen du budget, l'examen de l'accord de financement et les modalités permettant de s'assurer l'adhésion du pays partenaire/bénéficiaire. Pour appuyer la communication d'informations sur le cadre budgétaire intégré et présenter les données sur les contributions volontaires avec un plus grand niveau de détail, BSP, la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information (KMI) et le Bureau de la gestion financière (BFM) travaillent à une demande de modification préliminaire qui prendra effet à la suite de la mise en œuvre de la refonte des principaux systèmes informatiques. Cette demande de modification permettra à l'UNESCO de suivre le montant cumulé des accords de financement signés par donateur quelles que soient les modalités de financement et de contribuer à rendre compte régulièrement de la situation de l'écart de financement (par le biais de SISTER et d'un module SAP prévu à cet effet).

L'espace dédié aux contributions volontaires continue à être amélioré afin de servir de pôle de connaissances sur les relations avec les donateurs et la mobilisation de ressources, présentant des renseignements sur les donateurs, des directives et des modèles. BSP établit actuellement la version définitive du premier Guide de mobilisation des ressources de l'UNESCO, conçu pour apporter à chaque membre du personnel de l'UNESCO toutes les directives et tous les outils nécessaires pour optimiser leur rôle dans le processus de mobilisation des ressources. Ce Guide sera prochainement disponible en ligne et s'articulera étroitement avec des sources de connaissances plus vastes sur l'espace des contributions volontaires. Parallèlement, en s'appuyant sur la définition des principaux publics et parties prenantes cibles identifiés dans le cadre de la mise à jour de la Stratégie globale pour les partenariats, BSP et la Division de l'information du public (DPI) s'emploient à actualiser les pages relatives aux partenariats du site Web de l'UNESCO. BSP travaille également avec le concours de DPI et KMI à l'articulation du site Web sur les partenariats avec le Portail de la transparence. Enfin, avec l'aide de KMI, BSP s'applique à mettre au point le nouveau Système de gestion des relations avec les parties prenantes, qui sera déployé à l'intention de tout le personnel vers la fin de l'année.

Ces réorganisations ont également conduit au regroupement des fonctions d'achat et de passation de marché. De ce fait, les processus font actuellement l'objet d'un examen et d'une rationalisation. Par ailleurs, des mesures sont prises en vue d'améliorer les systèmes de gestion de ressources et de mobilité du personnel (voir le tableau des micro-indicateurs ci-après).

À l'appui des initiatives mentionnées ci-dessus, les outils informatiques sont en cours d'ajustement/de révision afin de garantir l'exécution du programme. À cet égard, pour faire suite à la session du printemps 2019 du Conseil exécutif de l'UNESCO, « [...] un plan concret assorti d'un calendrier pour remédier aux points faibles recensés et ainsi améliorer l'efficacité administrative, notamment en comblant les lacunes des systèmes de gestion interne, aux fins du renforcement de l'exécution du programme du 40 C/5 » sera présenté au Conseil à sa 207e session. La Stratégie pour la gestion des connaissances et les TIC (2018-2020) permettra d'adapter les outils informatiques aux orientations stratégiques de l'Organisation. Cela signifie essentiellement que les services informatiques devront (a) permettre l'exécution du programme, (b) assurer des services d'infrastructure TIC généraux résilients, (c) promouvoir de nouvelles modalités de travail, (d) intégrer la gestion des connaissances et (e) préparer l'UNESCO pour l'avenir. Les systèmes de gestion des ressources humaines sont toujours en cours. Des améliorations constantes seront apportées en adéquation avec la refonte actuelle des principaux services. Faire en sorte que les niveaux de financement et les compétences du personnel soient suffisants pour assurer la gestion du changement, la mise en place et la maintenance de ces systèmes demeure difficile.

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
Domaine d'action : gestion opérationnelle		
MI 3.1 : Les structures et les effectifs de l'Organisation garantissent que les ressources humaines et financières sont en permanence en adéquation avec la fonction clé et ajustées à celle-ci		HRM vise à devenir un partenaire stratégique collaborant avec les secteurs et les divisions dans le cadre d'un cycle de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, ce qui favorisera à terme l'harmonisation des décisions relatives aux effectifs, à la structure et au financement. Le projet pilote, qui s'inscrit dans le processus de transformation stratégique, est entrepris avec un seul Secteur et devrait s'achever d'ici à décembre 2019, avant de s'étendre en 2020 au reste de l'Organisation. La mobilité du personnel, qu'elle soit géographique ou fonctionnelle, constitue une autre priorité de la transformation stratégique, solidement ancrée dans la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'Organisation. La nouvelle politique en la matière a été publiée en décembre 2018 et la phase de mise en œuvre du premier exercice de mobilité géographique

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		est bien avancée. Les décisions relatives à la mobilité sont attendues pour début juillet 2019. Une évaluation des résultats et des enseignements tirés sera entreprise avant le lancement du prochain exercice annuel.
MI 3.4 : Systèmes et politiques relatifs aux RH fondés sur la performance et axés sur l'obtention de résultats		La politique de gestion des performances de l'UNESCO est en cours de révision et selon les nouvelles mesures introduites, le personnel et les responsables sont davantage comptables de la gestion des performances de manière générale. La mise en place d'un cycle annuel d'évaluation des performances permettra de mettre davantage l'accent sur les résultats. La gestion des performances est un volet important de la Stratégie relative aux ressources humaines pour 2017-2022 et joue un rôle essentiel dans le processus de transformation stratégique. Des consultations statutaires sur les changements d'orientation sont menées actuellement auprès des parties prenantes concernées. La nouvelle politique entrera en vigueur à compter de janvier 2020.
Domaine d'action : gestion relationnelle		
MI 5.4 : Des stratégies détaillées de gestion des risques (stratégiques, politiques, liés à la réputation, opérationnels) garantissent l'identification, l'atténuation, le suivi et l'établissement de rapport des risques		- Politiques en matière de risques, de résilience et de continuité : l'UNESCO a révisé sa politique de gestion des risques en 2018-2019. Cette politique sera validée, publiée, intégrée et inscrite dans les politiques et outils administratifs et de gestion. Des politiques sur la résilience de l'Organisation et la planification de la continuité de ses opérations, conformes aux normes définies par les organisations similaires du système des Nations Unies, sont également élaborées en vue d'être soumises à l'approbation de l'équipe dirigeante. - Appétence pour le risque : un projet de déclaration de l'UNESCO sur l'appétence pour les opportunités et les risques est actuellement rédigé par le Comité de gestion des risques. - Gouvernance et contrôle : • La structure opérationnelle de la gestion du risque institutionnel sera placée sous la responsabilité directe d'ADM, au sein duquel une nouvelle structure, dotée de personnel permanent, assurera la continuité de la politique de gestion des risques.

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		• Le cadre et la composition du Comité de gestion des risques seront redéfinis afin de garantir la participation et l'implication actives de l'ensemble des parties prenantes tout en renforçant la remontée de l'information et la présentation de rapports à la hiérarchie de l'Organisation. - Intégrer les risques au niveau stratégique : • La gestion des risques est considérée comme une composante transversale du processus de transformation stratégique. • Des mesures sont prises pour généraliser et intégrer la gestion des risques dans toutes les strates de l'Organisation, notamment dans la planification, la gestion de projet et la gestion institutionnelle intégrée des performances. • Des directives et des tableaux d'appréciation en matière de gestion des risques ont été intégrés dans le document de projet extrabudgétaire (contributions volontaires) et les rapports narratifs ainsi que dans les Principes directeurs de la gestion axée sur les résultats (GAR/RBM). - Établissement de rapports en matière de gestion des risques : le Comité de gestion des risques organise régulièrement des réunions pour débattre des risques et des enjeux associés à l'élaboration d'un cadre de gestion du risque institutionnel. En outre, des rapports d'étape sont régulièrement publiés et examinés au sein du Conseil exécutif. - Formation et communication en matière de gestion du risque institutionnel : • Un plan de formation spécifique à la gestion du risque institutionnel est mis en œuvre depuis juin 2018 (plus de 145 membres du personnel formés). Les initiatives de formation du personnel, temporaire ou permanent, au Siège et sur le terrain, seront poursuivies. • Un plan de communication visant à sensibiliser aux risques et à promouvoir la politique de gestion des risques a été mis en place. - Risques institutionnels et opérationnels :

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		• Les 10 principaux risques retenus sont régulièrement examinés par les ADG et par le Comité consultatif de surveillance (OAC), qui rend également compte à la Directrice générale. • Environ 390 risques opérationnels sont répertoriés. Les registres de risques sont complétés par l'inclusion de plans d'atténuation. • Les fonctions de responsable et de point focal ont été définies. Leur rôle consiste à surveiller étroitement l'évolution des registres des risques et à assurer leur suivi comme il convient.
MI 5.7 : Les procédures institutionnelles (notamment les systèmes relatifs à l'engagement du personnel, à l'achat des apports d'un projet, au versement des paiements, aux dispositions logistiques) favorisent véritablement la rapidité d'exécution		- À la suite d'une réorganisation interne entre ADM et BSP, la gouvernance et l'examen des projets financés par des contributions volontaires seront centralisés dans une nouvelle unité de gestion des dotations au sein de BSP, afin que soient coordonnées dans une seul et même unité l'approbation et l'administration des contributions volontaires. Ces tâches étaient auparavant réparties entre BFM et le Bureau de la planification stratégique. - Les ressources régionales affectées aux achats ont été inscrites au Programme et budget 2018-2021 (39 C/5) et font l'objet d'une proposition dans le projet de Programme et de budget pour 2020-2021 (40 C/5). Cependant, cela pourrait ne pas être applicable si le déficit du budget hors Siège, d'un montant compris entre 2 et 6 millions de dollars É.-U., n'est pas comblé. D'autres propositions de financement (fondées sur les projets) sont en train d'être lancées et devront être menées à bien. Le regroupement des fonctions d'achat et de passation de marché au sein d'une nouvelle Division des opérations relevant d'ADM permettra à l'Organisation de structurer les ressources pour maintenir et renforcer l'appui hors Siège en matière d'achat. - Le système de gestion des aptitudes des Ressources humaines est en cours de remplacement, à commencer par son module de recrutement, qui sera remplacé d'ici à décembre 2019. L'une des caractéristiques du nouveau système sera de permettre un suivi renforcé du processus de recrutement, en particulier des nominations à des postes financés par des contributions

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		volontaires, notamment les engagements au titre d'un projet, qui sont délégués aux secteurs concernés. D'autres modules (Performances et Apprentissage, par exemple) seront intégrés au sein d'un seul et même système à partir de 2021, sous réserve de la disponibilité des fonds.
Domaine d'action : Résultats		
MI 11.1 : Interventions considérées efficientes au regard des ressources/coûts		Des mécanismes intégrés, au stade de la mise en œuvre du projet, et en particulier du point de vue de l'externalisation de services pour lesquels il est important d'évaluer le rapport qualité/prix des partenaires d'exécution/contrats pour les biens et les services ont été renforcés. Par exemple, l'application d'un accord révisé de partenariat d'exécution (IPA) et l'évolution des politiques et procédures en matière de contrat. La réorganisation interne d'ADM en ce qui concerne les opérations d'achat et de passation de marché prévoit l'examen des procédures, des outils, des directives et du manuel administratif en vue de les harmoniser avec le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement. À cet égard, le cadre de délégation de pouvoirs est aussi en cours de révision de façon à préciser et à rationaliser les rôles et responsabilités existants ou nouveaux. L'Organisation reconnaît parfaitement la nécessité d'investir dans des politiques de RH renouvelées pour une gestion efficace des aptitudes à l'UNESCO. Cela permettra d'introduire la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, la gestion de fichiers de candidats et l'analyse de plans de carrières dans les flux de travail des RH. Le module de recrutement utilisé actuellement sera remplacé d'ici à décembre 2019. La phase II, qui prévoit l'intégration des performances et de l'apprentissage dans un seul et même système informatique, devrait se dérouler en 2021, sous réserve de la disponibilité des fonds.
MI 11.2 : Mise en œuvre et résultats considérés comme ayant été réalisés dans les délais (compte tenu du		Le système de gestion des aptitudes des RH est en cours de remplacement, à commencer par son module de recrutement, qui sera remplacé d'ici à décembre 2019. Cela contribuera à accroître l'efficience et l'efficacité du processus de recrutement, notamment en réduisant les délais.

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
contexte, dans le cas des programmes humanitaires)		

Domaine d'amélioration 3 – rationalisation du réseau hors Siège mondial

Il est reconnu que la double structure actuelle du dispositif hors Siège (le réseau d'Afrique face aux autres régions) soulève des difficultés pour l'exécution harmonisée des stratégies et des programmes de l'UNESCO ainsi que pour l'application d'un cadre d'obligation redditionnelle cohérent. Dans le cadre du processus de transformation stratégique, un groupe de travail a été spécialement chargé de l'optimisation du réseau hors Siège, en tenant compte de sa pertinence au regard des besoins des États membres et du contexte de la réforme du Système des Nations Unies pour le développement.

Le Conseil exécutif a expressément demandé à sa session du printemps 2019 qu'une stratégie globale relative à la présence hors Siège soit élaborée par le Secrétariat, en consultation avec les États membres, et qu'elle lui soit soumise à sa session d'avril 2020. En conséquence, l'élaboration de la stratégie sera entreprise dans le cadre de la transformation stratégique, en tenant compte comme il convient des progrès de la réforme du système des Nations Unies.

L'harmonisation de l'obligation redditionnelle et des rapports hiérarchiques parmi les bureaux hors Siège et entre le dispositif hors Siège et le Siège sera réalisée afin d'assurer une collaboration efficace. La restructuration du Secteur PAX, notamment l'intégration de l'appui stratégique aux bureaux hors Siège, devrait améliorer les interactions avec les États membres et répondre à leurs besoins. De même, des ajustements complémentaires ont été apportés pour mieux relever les défis de la réforme des Nations Unies et pour rationaliser de manière générale la coordination et les relations avec le système des Nations Unies, grâce à la création d'une nouvelle section chargée de la coopération avec les Nations Unies. Cette section rassemble dans une entité unique toutes les fonctions connexes qui étaient auparavant réparties entre BSP et l'ancien Secteur des relations extérieures, afin de former un point d'entrée unique pour la coordination des relations entre l'UNESCO et les organisations du système des Nations Unies, notamment dans le cadre de la réforme des Nations Unies, ainsi que des relations avec les autres organismes intergouvernementaux entretenant des liens étroits avec les programmes de l'UNESCO.

Les bureaux hors Siège et les États membres ont participé à l'élaboration d'une stratégie globale concernant la présence sur le terrain et ont été consultés par le biais de réunions d'information régulières, organisées dans le cadre de différents dispositifs (réunions par

Skype, réunions d'information, consultations par écrit). À partir de ces consultations, un document de synthèse détaillant les critères et principes révisés applicables au réseau hors Siège et proposant une structure, a été présenté et examiné lors de la session de printemps du Conseil exécutif cette année.

En réponse à la décision du Conseil exécutif (décision 206 EX/5.II.A) priant la Directrice générale d'élaborer une stratégie globale concernant la présence hors Siège d'ici à avril 2020, d'autres réunions de consultation auprès des États membres (notamment les Commissions nationales) seront organisées. Un état des lieux de la présence actuelle sur le terrain sera réalisé dans les prochaines semaines afin d'élaborer des lignes directrices et un calendrier concernant l'élaboration de la stratégie. La question centrale de la responsabilité et de l'obligation redditionnelle – qui sera détaillée dans cette stratégie – est déjà prise en considération dans le cadre de la clarification des liens hiérarchiques entre les bureaux nationaux et les bureaux multipays/régionaux, en commençant par l'Afrique.

La récente restructuration de PAX vise à soutenir le renforcement de la collaboration et à mieux répondre aux besoins des États membres, tout en améliorant la coordination du réseau hors Siège et, d'une manière générale, la coordination et les relations avec le système des Nations Unies. Afin de renforcer les synergies entre le Siège et les bureaux hors Siège, les flux de communication et le dialogue seront également renforcés grâce à l'organisation régulière de réunions thématiques régionales par Skype. Le prochain cycle de réunions portera sur la réforme du système des Nations Unies pour le développement.

Domaine d'amélioration 4 – Remédier aux mauvaises performances et suivre l'efficacité/MI 8.5 : Interventions peu performantes identifiées, suivies et traitées de manière proactive

L'amélioration de l'efficience et l'efficacité opérationnelle des programmes est l'un des buts de la transformation stratégique de l'UNESCO. Il est donc indispensable, de façon systématique, d'effectuer un suivi de la performance et d'identifier et traiter les interventions peu performantes, ainsi que de diffuser les enseignements tirés auprès de toutes les principales parties prenantes. Pour ce faire, des travaux ont été entrepris et sont prévus concernant les systèmes, outils, procédures et mécanismes. Bien que les systèmes informatiques de l'UNESCO permettent de suivre les performances programmatiques et budgétaires au niveau du C/5 et au niveau des projets, il convient néanmoins d'améliorer le suivi des informations de performance selon des critères ne se limitant pas aux questions d'efficacité. Ce travail a été engagé avec la définition des besoins dans le cadre de la refonte des principaux systèmes, lesquelles comprennent notamment l'intégration d'une fonction de planification et de suivi plus complète ainsi que des outils permettant d'améliorer l'identification et l'examen des interventions peu performantes.

Par ailleurs, sur la base des conclusions du MOPAN et des bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats (GAR/RBM), les principaux outils de GAR/RBM – Théorie du changement, Cadre de résultats, Cadre de suivi et d'évaluation – ont été davantage intégrés dans les Principes directeurs GAR/RBM, dans les modules d'apprentissage en ligne sur la GAR/RBM ainsi que dans le document de projet et rapports narratifs des projets financés par des contributions volontaires. En outre, seront revues de plus près l'expérience et les bonnes pratiques des secteurs/services et des bureaux hors Siège concernant la conduite de revues régulières des programmes en vue de détecter les premiers signes de difficultés de mise en œuvre, les actions de suivi correspondantes, ainsi que les importantes mesures prises pour systématiser le suivi et l'évaluation lors de la conception et de la mise en œuvre des interventions, en vue d'harmoniser et de systématiser les procédures et mécanismes.

Dans la même optique, les pratiques de diffusion interne et externe, y compris celles de la Section de l'évaluation du Bureau d'évaluation et d'audit (IOS/EVA) de l'UNESCO, seront analysées et adaptées, le cas échéant (Conseil exécutif et Comité consultatif de surveillance ; réunions régulières avec les collègues des bureaux exécutifs des secteurs pour partager les connaissances, l'expérience et les mesures prises). La conception d'un recueil de bonnes pratiques a également été commencée afin d'assurer le partage des connaissances acquises à l'échelle de l'Organisation.

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
Domaine d'action : gestion des performances		
MI 8.5 : Interventions peu performantes identifiées, suivies et traitées de manière proactive		La revue s'appuiera sur les processus en cours (par ex. transformation stratégique, refonte des principaux systèmes) afin d'assurer la cohérence globale de ses recommandations, concernant plus particulièrement l'intégration d'une fonction plus complète de planification et de suivi afin de suivre plus efficacement les informations de performance et de prendre des mesures correctives pour les interventions peu performantes. À cet effet, les aspects clés ci-après seront examinés plus avant : • système et outils permettant de suivre plus efficacement les informations de performance selon des critères ne se limitant pas aux questions d'efficacité, en améliorant également l'identification des interventions peu performantes (par ex. mécanismes de rétroaction ; rapports ; catégories d'indicateurs de performance, y compris les mesures d'appréciation et les activités clés) ;

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		• rationalisation et amélioration des procédures et mécanismes en définissant clairement les rôles et les responsabilités, afin d'assurer la prise de décisions et de mesures de suivi appropriées (par ex. revues régulières du programme au niveau de chaque résultat escompté du C/5, sous la présidence de l'ADG ; questionnaire sur l'état d'avancement du programme et des plans pour la période suivante ; réunions d'examen avec les coordonnateurs thématiques mondiaux) ; • diffusion interne et externe des enseignements tirés, des mesures correctives et des bonnes pratiques (par ex. IOS/EVA, gestion des risques) ; • actualisation des directives méthodologiques, y compris l'ensemble de modules d'apprentissage en ligne, conformément à ce qui précède, et prise en compte de ces changements dans les futurs séances d'information, ateliers et coaching. Voir également les MI 8.4, 9.1, 9.2 et 8.7 ci-après.

Domaine d'amélioration 5 – Affiner le traitement des résultats et suivre l'impact

La définition de programmes interdisciplinaires ciblés est l'un des principaux effets directs de la transformation stratégique de l'UNESCO. Des initiatives clés sont en cours à cet égard, comme décrit dans la section « Domaine d'amélioration 1 », et devraient assurer une compréhension cohérente des résultats entre les différents domaines de compétence, mettant l'accent sur les synergies conformément au Programme 2030. En outre, les séances d'information, ateliers (par Skype et en présentiel) et coaching consacrés à la GAR/RBM, lors desquels les bonnes pratiques de l'UNESCO sont mises en valeur, accordent une place centrale aux principaux outils de GAR/RBM (Théorie du changement, Cadre de résultats et Cadre de suivi et d'évaluation) et à la nécessité d'impliquer les principales parties prenantes tout au long du cycle de gestion.

L'application systématique et harmonisée de ces outils à chaque projet est constamment encouragée. Les modèles standards révisés de l'UNESCO de document de projet et de rapport narratif joueront un rôle déterminant à cet égard. De même, la pratique établie, dans toutes les évaluations institutionnelles de l'Organisation, voulant que le sujet de l'évaluation soit décrit par une Théorie du changement est essentielle, tout comme la recommandation

d'élaborer des Théories du changement pour toutes les futures interventions. Le fait de définir les impacts planifiés du sujet de l'évaluation permet d'élaborer une méthode fiable et donc de mieux apprécier la contribution de l'UNESCO à ces impacts. Ainsi, les évaluations institutionnelles de l'Organisation jouent également un rôle important pour décrire et clarifier la hiérarchie des résultats et les relations/cheminement de causalité qui les sous-tendent.

À cette fin, et en s'appuyant sur les bonnes pratiques des secteurs (par ex. fiable quand les résultats du projet ne sont pas pleinement alignés sur les résultats escomptés du C/5), la définition des besoins commencés dans le cadre de la refonte des principaux systèmes prévoit également l'intégration de mécanismes assurant l'articulation de la hiérarchie des résultats depuis le C/5 jusqu'au niveau des programmes et des projets (puis des mécanismes d'agrégation ascendante associés). À cet égard, et sur la base des conclusions de la revue des pratiques du système des Nations Unies pour le développement en matière de planification stratégique et de GAR/RBM, il est envisagé d'élaborer pour chacun des effets directs du 41 C/5 des Théories du changement dont les impacts seront définis comme les Objectifs de développement durable (et les cibles) autour desquels le 41 C/4 sera structuré. Cela devrait permettre d'articuler la hiérarchie des résultats depuis le niveau institutionnel jusqu'au niveau programme/projet, ce qui renforcera leur suivi (au moyen des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs et cibles correspondants), y compris la contribution de l'UNESCO aux impacts. De nouvelles améliorations sont requises, en particulier au niveau des projets, afin de mieux rendre compte de cette contribution dans le temps, au-delà de la durée du projet (notamment en réservant des fonds ou en garantissant le transfert de ce rôle aux parties prenantes).

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
Domaine d'action : gestion relationnelle		
MI 5.6 : La conception des interventions comprend des mesures détaillées et réalistes pour garantir la durabilité (telle que définie dans l'indicateur de performance clé 12)		Sur la base des conclusions du MOPAN et des bonnes pratiques en matière de GAR/RBM, plusieurs éléments tels que l'approche fondée sur les droits de l'homme, le principe de ne laisser personne de côté, l'égalité des genres et la durabilité ont été davantage intégrés dans les Principes directeurs GAR/RBM, ainsi que dans le document de projet (conception) et rapports narratifs des projets financés par des contributions volontaires. S'agissant précisément de la 'durabilité', la définition et le suivi de mesures renforcées devraient être facilités par l'introduction de 'projet' de plus grande envergure (financé par le Programme ordinaire et par des contributions volontaires) dans le cadre de la refonte des principaux systèmes. De même, une importance

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		accrue a été accordée à l'intégration d'une 'phase de mise en place' visant à procéder à une analyse plus poussée des besoins et des parties prenantes ainsi qu'à garantir dès le départ leur implication. Le fait de s'assurer que le projet est ancré aux priorités nationales de développement et sur une ou plusieurs cibles ODD devrait également faciliter cette démarche, de même que l'utilisation croissante d'évaluations nationales volontaires fondées sur des ensembles d'indicateurs de l'UNESCO approuvés au niveau international (par ex. indicateurs de développement des médias, indicateurs d'égalité des genres dans les médias, indicateurs de l'universalité de l'Internet). Par ailleurs, toutes les évaluations institutionnelles d'IOS conformément à la pratique établie couvrent les critères d'évaluation standard, dont la durabilité. En outre, le rapport de synthèse d'IOS sur les évaluations réalisées, qui est produit chaque année et couvre toutes les évaluations institutionnelles et décentralisées, identifie les problèmes systémiques portant sur l'ensemble des critères d'évaluation. Les évaluations d'IOS fournissent ainsi des informations actualisées sur les moyens de mieux intégrer les questions de durabilité dans la conception des programmes et projets. Voir également les MI 12.1 et 12.2 ci-après.
Domaine d'action : gestion des performances		
MI 8.4 : Obligation de présenter les données probantes utilisées pour concevoir de nouvelles interventions		Sur la base des conclusions du MOPAN et des bonnes pratiques en matière de GAR/RBM, les enseignements tirés ont été davantage intégrés dans les Principes directeurs GAR/RBM ainsi que dans le document de projet (conception) et rapports narratifs des projets financés par des contributions volontaires, afin de s'assurer que les enseignements tirés identifiées à travers un suivi et des évaluations réguliers informent la conception et la mise en œuvre des futurs projets. Ces enseignements tirés doivent toutefois être davantage harmonisés et systématisés. À cet effet, l'expérience et les bonnes pratiques des secteurs/services seront revues plus avant, notamment en ce qui concerne la mise en place de boucles de rétroaction claires au niveau des projets ainsi qu'entre l'établissement de normes et standards à l'échelle mondiale et leur

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		opérationnalisation au niveau pays. Quelques exemples sont présentés ci-après. Le but principal de toutes les évaluations d'IOS est de déterminer ce qui fonctionne ou pas, d'identifier les facteurs qui déterminent la réussite ou l'échec du programme/projet, et les enseignements tirés. L'un des principaux objectifs du bulletin « Perspectives d'évaluation » d'IOS est de dégager les principaux enseignements tirés de manière brève et concise, donc sous une forme plus facile à utiliser pour les responsables de programme, comme l'illustre le numéro consacré à l'évaluation des activités de programme de l'UNESCO en faveur de l'éducation des filles et des femmes. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259326_fre Examens des évaluations par les organes directeurs des conventions et programmes intergouvernementaux et réponses de la Direction établies par le Secrétariat. Ces derniers contribuent à l'identification de nouveaux domaines prioritaires par les États membres, informent les étapes ultérieures des programmes et renforcent la coopération stratégique avec les donateurs (évaluations des conventions culturelles, évaluations à mi-parcours des phases VII et VIII du PHI, du Plan d'action de Lima, des programmes sur les sciences fondamentales et l'ingénierie, du Programme international pour les géosciences et les géoparcs – PIGG – et du programme sur les petits États insulaires en développement – PEID, évaluation 2018 du Programme d'accord de coopération de l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement – ASDI). Ces évaluations sont également une importante source de contributions à l'élaboration du Programme et budget (C/5). La brièveté des délais pour la soumission des propositions de projet empêche parfois de présenter de manière satisfaisante les données factuelles utilisées. L'importance accrue accordée à l'intégration d'une 'phase de mise en place' devrait aider à cet égard. Voir également le MI 8.5 ci-dessus et les MI 9.1, 9.2 et 8.7 ci-après.
Domaine d'action : résultats		

MI 9.1 : Interventions considérées comme ayant atteint les objectifs humanitaires et/ou de développement visés et leurs résultats escomptés	L'actuelle base d'évaluation des résultats de l'ensemble du programme de l'UNESCO est à certains égards partielle, mais de récents progrès vont permettre d'améliorer la couverture de l'évaluation. La politique en vertu de laquelle les secteurs affectent 3 % des ressources à l'évaluation a été pleinement appliquée pendant l'exercice en cours (2018-2019). À chaque nouvel exercice, le nombre et donc la couverture des évaluations augmenteront. En outre, la fonction d'évaluation décentralisée continuera de se développer et de se renforcer, ce qui se traduira par une hausse du nombre et de la qualité des évaluations décentralisées. Avec le temps, le système d'évaluation produira ainsi des données d'évaluation plus fiables sur les résultats obtenus. Cela semble être confirmé par des exemples récents, comme l'évaluation du Plan d'action de l'UNESCO pour les PEID réalisée en novembre 2018. De plus, l'amélioration continue des directives, des outils (par ex. Théorie du changement, Cadre de résultats comportant des indicateurs de performance clairs relatifs aux effets directs et aux produits, mécanismes de rétroaction de la part des parties prenantes, ateliers de suivi) et des pratiques GAR/RBM, ainsi que l'organisation d'ateliers et de coaching au niveau institutionnel (C/5) et au niveau projet ont entraîné une hausse de la qualité de la planification, du suivi et de l'établissement de rapports au niveau des projets et au niveau institutionnel. Cela a été mis en évidence pour des secteurs spécifiques, par l'évaluation du MOPAN et par les États membres. Bien qu'un travail supplémentaire d'harmonisation soit nécessaire, il a dans l'ensemble été reconnu que le Rapport sur l'exécution du programme (PIR), qui porte sur les activités et les produits, « *contenait les informations et analyses pertinentes qui serviraient de base à leurs délibérations et leurs décisions sur les futures orientations de l'action* », tandis que le Rapport stratégique sur les résultats (SRR), axé sur les effets directs et les impacts, a été considéré comme offrant « *une base solide et un point de départ pour leurs débats et leurs consultations concernant les priorités du futur C/5* ». À cet égard, le détachement d'un personnel à l'équipe GAR/RBM à l'automne 2019 permettra de mieux répondre à la demande croissante d'ateliers et de coaching sur la GAR/RBM

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		(mobilisation des parties prenantes, Théorie du changement, Cadre de résultats, Cadre de suivi et évaluation), qui seront progressivement étendus à tous les domaines/entités. Voir également les MI 8.5 et 8.4 ci-dessus et le MI 8.7 ci-après.
MI 9.2 : Interventions considérées comme ayant réalisé les bénéfices attendus pour les membres des groupes cibles		
MI 9.4 : Interventions considérées comme ayant contribué à faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes		Sous la direction de la Division pour l'égalité des genres, l'UNESCO continuera de renforcer sa capacité à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes à travers l'ensemble de ses programmes. La formation à l'égalité des genres et le soutien personnalisé offerts au personnel de l'UNESCO, au Siège et hors Siège, continueront d'être développés et mis en œuvre, malgré les contraintes imposées par des ressources humaines et financières limitées. Un nouvel outil d'apprentissage en ligne sur l'égalité des genres sera mis à la disposition de l'ensemble du personnel de l'UNESCO dans les mois à venir, afin de rendre les principaux concepts et cadres relatifs à l'égalité des genres accessibles au plus grand nombre et d'en améliorer la compréhension, et de faire mieux connaître les outils et méthodes qui permettent d'accroître les effets transformateurs des programmes dans ce domaine. Des initiatives phares novatrices seront présentées aux parties prenantes de l'Organisation afin d'accroître l'impact transformateur de l'UNESCO en matière d'égalité des genres dans tous ses domaines de compétence. Des efforts sont déployés par les secteurs depuis l'introduction de considérations d'égalité des genres dans bon nombre d'indicateurs de performance du C/5. Toutefois, un travail supplémentaire doit être fait pour étendre la prise en compte de cette dimension à tous les programmes, au-delà de la production de données ventilées par sexe. Les rapports mondiaux sont un outil important pour faciliter ce processus (par ex. Rapport mondial sur la mise en valeur des ressources en eau, Rapport de l'UNESCO sur la science).

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
MI 10.1 : Interventions considérées comme ayant répondu aux besoins/priorités des groupes cibles		Sur la base des conclusions du MOPAN et des bonnes pratiques en matière de GAR/RBM, plusieurs éléments, tels que les besoins et l'analyse des parties prenantes (y compris l'approche fondée sur les droits de l'homme, le principe de ne laisser personne de côté et l'égalité des genres) et l'implication systématique, dès le départ, des principales parties prenantes, ont été davantage intégrés dans les Principes directeurs GAR/RBM ainsi que dans le document de projet (conception) et rapports narratifs des projets extrabudgétaires (contributions volontaires). De même, à cet effet, une importance accrue a été accordée à l'inclusion d'une 'phase de mise en place' s'achevant par un 'atelier de phase de mise en place'. Alors que le MOPAN conclut que les données d'évaluation sur la réponse apportée par les interventions aux besoins et priorités des groupes cibles sont contrastées, le critère de pertinence est systématiquement pris en compte dans les évaluations institutionnelles. Le dernier rapport de synthèse d'IOS fait état d'une amélioration de la couverture du critère de pertinence. Dans le rapport de synthèse de 2017, les 17 rapports d'évaluation institutionnelles et décentralisée avaient obtenu la note « Haute » pour la couverture de la pertinence. Le rapport de synthèse 2018 contenait la conclusion transversale suivante au sujet des évaluations considérées : « *Les programmes de l'UNESCO sont appréciés des États membres et considérés comme particulièrement pertinents et importants* ». Dans le cadre de ses procédures d'assurance qualité, le Bureau de l'évaluation de l'UNESCO veillera à ce que ce critère soit dûment pris en compte dans le cahier des charges de chaque évaluation. Certaines évaluations relatives à la culture confirment et démontrent l'existence de retombées positives pour les groupes cibles, notamment l'évaluation du Fonds International pour la diversité culturelle de la Convention de 2005, comme indiqué dans l'évaluation du MOPAN, et plus récemment, l'évaluation du Plan d'action de l'UNESCO pour les PEID réalisée en novembre 2018. Dans le cadre de cette évaluation, les États membres interrogés ont estimé que les activités liées à la culture étaient très pertinentes et apportaient une bonne réponse aux difficultés
MI 10.2 : Interventions considérées comme ayant contribué à la réalisation des buts et objectifs de développement nationaux		

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		rencontrées par les PEID, notamment celles qui fournissent un appui au recensement, à la protection et à la gestion du patrimoine naturel et culturel matériel et immatériel. En ce qui concerne plus particulièrement la contribution des buts et objectifs de développement nationaux, comme indiqué dans la section MI 5.6 ci-dessus, l'ancrage des projets dans les priorités de développement nationales et les cibles ODD est assuré, tout comme l'utilisation croissante d'évaluations nationales volontaires fondées sur des ensembles d'indicateurs de l'UNESCO approuvés au niveau international ou en cours de mise au point (par ex. indicateurs thématiques relatifs à la culture). L'importance accrue accordée à l'organisation d''ateliers de suivi' concordant avec l''atelier de phase de mise en place' devrait renforcer ce processus, de même que leur intégration plus poussée dans les rapports narratifs des projets extrabudgétaires (contributions volontaires).
MI 12.1 : Bénéfices considérées durables ou susceptibles de durer après l'achèvement du projet ou du programme, ou mesures efficaces pour relier les opérations de secours humanitaire au redressement, à la résilience et finalement aux résultats de développement de plus long terme		Sur la base des conclusions du MOPAN et des bonnes pratiques en matière de GAR/RBM, la durabilité a été davantage intégrée dans les Principes directeurs GAR/RBM, ainsi que dans les rapports narratifs des projets financés par des contributions volontaires. Le processus d'atténuation et de durabilité est mis en place lors de la clôture progressive du programme/projet afin que les capacités renforcées et les compétences acquises continuent de s'améliorer et, plus important encore, d'être transmises après l'achèvement du programme/projet (par ex. projet « Renforcer les radios locales par le biais des TIC », par l'élaboration d'outils spécifiques tels qu'un kit et des modules de formation). La clôture progressive prévoit aussi un suivi et, au besoin, un encadrement supplémentaire une fois que le projet/programme se termine, afin de veiller à la bonne acquisition et à la bonne application des capacités et connaissances. En outre, une importance accrue est accordée à la formulation des politiques dans le cadre de la mise en œuvre des conventions, puisque les interventions politiques effectuées en amont sont considérées comme le moyen le plus efficace d'assurer l'internalisation de leurs dispositions dans les cadres législatifs et institutionnels gouvernementaux. Par ailleurs, de nouveaux mécanismes de mobilisation (Forum ministériel biennal sur la
MI 12.2 : Interventions considérées comme ayant suffisamment renforcé les capacités institutionnelles et/ou		

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
communautaires pour assurer la durabilité, ou comme ayant été assimilées par le gouvernement		culture) sont proposés aux décideurs et responsables politiques, en vue par exemple d'améliorer l'alignement de leurs travaux et l'assimilation au niveau national. Voir également le MI 5.6 ci-dessus.

Domaine d'amélioration 6 – Améliorer la qualité des évaluations décentralisées et évaluer l'action normative

L'amélioration de la qualité des évaluations décentralisées de l'UNESCO demeure l'une des principales priorités de l'Organisation. Sous la direction de son Bureau de l'évaluation, l'UNESCO entend poursuivre les efforts entrepris ces dernières années pour renforcer la fonction d'évaluation décentralisée. Les principales mesures stratégiques comprendront :

- le renforcement des ressources consacrées à l'évaluation, en continuant d'appliquer la politique consistant à affecter 3 % du budget des programmes à l'évaluation ;
- l'amélioration de la qualité des évaluateurs qui réalisent les évaluations décentralisées, au moyen d'une liste d'experts en évaluation ;
- le perfectionnement de la conception des évaluations décentralisées, en veillant à la qualité du cahier des charges et des questions d'évaluation ;
- l'amélioration de la qualité des rapports finaux des évaluations décentralisées, par l'instauration d'une procédure obligatoire d'assurance qualité pour tous les rapports ;
- le soutien actif du réseau de points focaux pour l'évaluation, au moyen de formations ciblées, de directives méthodologiques et de la mise en œuvre de la série de modules d'apprentissage en ligne sur l'évaluation, en vue d'étendre les capacités d'évaluation dans toute l'Organisation.

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
Domaine d'action : gestion des performances		
MI 8.7 : Intégration des enseignements et des meilleures pratiques tirés des évaluations		Le rapport juge positive l'existence de « méthodes fiables » visant à diffuser les enseignements tirés de l'évaluation, et estime que leur absence atteste de leur « assimilation ». Concernant l'élément 1, le rapport prend acte de l'existence d'un répertoire des évaluations. Le site Web d'IOS et le portail Intranet UNESTEAMS contiennent toutes les évaluations institutionnelles et décentralisées réalisées. Quant à l'établissement d'un répertoire des recommandations, le Bureau de l'évaluation examinera les options possibles, notamment le regroupement des

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		recommandations issues des évaluations et d'une base de données existante destinée à suivre les recommandations liées à la surveillance. Cela permettrait de rendre les informations plus largement accessibles à l'ensemble du personnel de l'UNESCO, et ainsi de renforcer la connaissance et l'utilisation des enseignements tirés. S'agissant de l'élément 2, il est à noter que tous les rapports d'évaluation institutionnelle produits sont habituellement communiqués aux parties prenantes extérieures. L'ensemble des parties prenantes extérieures qui concourent à la collecte de données, par exemple en participant à des enquêtes ou entretiens, reçoit le rapport final. En outre, le Bureau de l'évaluation encourage son réseau de points focaux pour l'évaluation à transmettre les rapports finaux d'évaluation et le bulletin « Perspectives d'évaluation » aux réseaux nationaux. Ces mesures visent à élargir la diffusion des résultats, recommandations et enseignements tirés des évaluations. En ce qui concerne l'élément 4, IOS collaborera avec BSP et les secteurs de programme afin de trouver des solutions concrètes pour établir un système formel de suivi des enseignements tirés. Cet élément pourrait par exemple être intégré dans le suivi et l'établissement de rapports semestriels concernant les progrès de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'évaluation. Une autre solution pourrait résider dans la plate-forme de connaissances interne (UNESTEAMS) mise au point en 2018 par le Secteur de l'éducation, qui est en train d'être alimentée d'informations pertinentes et sera bientôt lancée. La pratique rapportée par certains bureaux hors Siège consistant à diffuser, pour examen, les enseignements tirés et les meilleures pratiques ou les rapports d'évaluation aux collègues lors de réunions de bureau sera mise à profit et systématisée à l'échelle de l'Organisation. Examen des évaluations par les organes directeurs des conventions et des programmes intergouvernementaux et réponses de la direction établies par le Secrétariat, comme indiqué ci-dessus dans la section consacrée au MI 8.4. Ces procédures contribuent à l'identification de nouveaux domaines prioritaires par les États

Micro-indicateur (MI)		Remarques et/ou aperçu des prochaines étapes
		membres, éclairent les étapes ultérieures des programmes et renforcent la coopération stratégique avec les donateurs (évaluations des conventions culturelles, évaluations à mi-parcours des phases VII et VIII du PHI, du Plan d'action de Lima, des programmes sur les sciences fondamentales et l'ingénierie, du PIGG et du programme sur les PEID, évaluation 2018 du Programme d'accord de coopération de l'ASDI). Ces évaluations constituent également une importante source de contributions à l'élaboration du Programme et budget (C/5).

Domaine d'amélioration 7 – Communication externe

Consciente de ses forces et faiblesses en matière de communication, l'UNESCO a procédé à un examen approfondi de sa fonction de communication à l'échelle de l'Organisation. Parmi les principales difficultés identifiées figurent l'absence de gouvernance, le manque de clarté dans ses principaux messages et dans son positionnement, et l'insuffisance des moyens et capacités dans le domaine de l'élaboration de contenus à l'ère du numérique. Les ressources consacrées à la communication représentent seulement 3 % de leur niveau de 2001. Le personnel affecté à la communication a été réduit de deux tiers. Des efforts accrus doivent en outre être consentis dans le domaine de la gestion de la marque. Une nouvelle stratégie de communication, de plaidoyer et de mobilisation sera présentée au Conseil exécutif à sa 207e session, en tant qu'élément du processus de transformation stratégique. La nouvelle stratégie répondra à ces problèmes, notamment en définissant un nouveau modèle de gouvernance, en mettant l'accent sur des engagements ciblés et en adoptant une nouvelle approche éditoriale axée sur les résultats et les expériences personnelles. Le projet de stratégie de communication propose un nouveau mécanisme visant à financer les charges communes et allouer un montant proportionnel du budget des programmes à la sensibilisation et la communication. Par ailleurs, dans le cadre du processus de transformation stratégique, plusieurs résultats ont été obtenus et une nouvelle politique relative aux réseaux sociaux a été finalisée et publiée. Le nouveau site Web des bureaux hors Siège est opérationnel, et ses contenus en cours d'élaboration. Les efforts se poursuivent pour clarifier et renforcer encore les messages généraux de l'Organisation (y compris à l'aide de vidéos, de brochures et de supports de communication internes). La réorganisation de la présence numérique de l'UNESCO est en cours, et un assistant en gestion de projets a été choisi afin de rajeunir l'expérience numérique de l'Organisation, ce qui est essentiel pour favoriser la communication externe.