

PARIS, le 8 octobre 2018
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

LA TRANSFORMATION STRATÉGIQUE DE L'UNESCO

ADDENDUM 2

**COMMENTAIRES DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE
DU PERSONNEL DE L'UNESCO (AIPU)**

Résumé

Conformément au Point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives aux ressources humaines.

1. L'AIPU note que le document qui lui est parvenu contient en fait deux documents : celui fourni en juin, et un corrigendum qui s'essaie à prendre en compte la discussion des États membres sur le premier. Disons franchement que cette pratique d'accoler un corrigendum nuit au caractère stratégique d'un document qui doit pouvoir se lire aisément et d'un trait. Le Secrétariat avait pourtant largement le temps de produire un document unique. Empruntons à cet égard les mots de Nicolas Boileau selon lesquels « *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément* ».

2. L'AIPU tient à souligner qu'elle n'a pas été impliquée dans le processus de transformation stratégique de l'UNESCO contrairement à ce qui est affirmé aux paragraphes 9 et 12 qui laissent entendre que les préconisations des associations représentatives du personnel ont été prises en considération. Ce n'est que très récemment que nous avons été conviés à une réunion d'information informelle de dernière minute, à la veille de la sortie du bulletin. Il est primordial que l'AIPU soit associée au projet, particulièrement en ce qui concerne le volet « Améliorer l'efficacité et l'efficacéité de l'UNESCO », qui touche directement les membres du personnel et qui par conséquent nous concerne de plein droit. Aucune mention de l'implication des associations représentatives du



personnel n'est faite dans le bulletin sur la transformation stratégique. Sans cette participation, nous considérons qu'il est impossible de dire que les objectifs seront atteints par voie de transparence, comme cela est évoqué au paragraphe 5.

3. De manière générale, si l'ambition d'une transformation stratégique peut être saluée, on ne peut faire l'économie cependant d'une réflexion sur la stratégie qu'on entend déployer. De ce point de vue, le document présenté laisse entières un certain nombre d'interrogations pourtant essentielles. On peine en effet à saisir avec clarté la problématique qui motive la transformation qui nous est proposée. Notre Organisation a passé les deux années qui ont suivi l'adoption de l'Agenda 2030 à réorienter ses programmes autour des Objectifs de développement durable. Nous sortons donc à peine d'un processus de transformation stratégique dont les résultats ne peuvent pas encore être évalués. Si une transformation est nécessaire, ce dont nous ne doutons pas a priori, nous souhaiterions savoir sur quelle base, sur quels constats et observations il est nécessaire d'engager un tel processus, qui vient s'ajouter à ceux déjà existants.

4. Enfin, l'AIPU s'inquiète des conséquences que le processus de transformation stratégique pourrait engendrer pour le personnel (potentielles suppressions de postes, augmentation de la charge de travail, etc.). Cette transformation doit prendre en compte l'élément capital humain, qui est primordial pour l'Organisation. Ce processus doit mener à une Organisation plus juste, plus équitable et plus diverse.

I. INFORMATIONS DÉTAILLÉES ET ACTUALISÉES CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE (EN PARTICULIER LES VOILETS 1 ET 2) VISANT À AMÉLIORER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET LES MOYENS D'ACTION DE L'UNESCO

Objectifs du processus de transformation stratégique

5. Le document fournit une description des objectifs de la transformation qui ne portent que sur des questions techniques, voire technocratiques, sans évoquer notre Acte constitutif et la question cruciale des défis contemporains de la paix.

6. Prenant en considération les buts évoqués par le document, nous notons particulièrement l'étape visant à améliorer l'efficacité et l'efficacé de l'UNESCO. Avec quelles ressources, à la fois financières et humaines, l'UNESCO espère-t-elle atteindre un tel objectif, dans le contexte que l'on connaît ?

7. Le document propose ensuite cinq principes tous louables de transparence, d'inclusivité, de consultations, etc. ; liste qui s'allonge sans raison apparente dans le corrigendum au risque de ruiner l'ambition stratégique tant la multiplication des principes nuit à la cohérence et l'efficacité de l'action. Sans problématique de départ forte, sans diagnostic préalable étayé, la transformation discutée risque bien de n'être qu'un processus de plus. Il est seulement proposé de mener la transformation en partant des structures existantes plutôt que d'une réflexion sur les buts de notre Organisation. Attaché à décrire les processus de la transformation, le document semble une collection de moyens dont on peine à percevoir la finalité.

Gouvernance du processus de transformation stratégique

8. L'AIPU réitère sa demande d'implication, plus particulièrement au sein des groupes de travail thématiques chargés de l'efficacité opérationnelle de l'UNESCO et de la présence de l'UNESCO dans le monde. En effet, les thèmes abordés (recrutement, mobilité, performance, pertinence des bureaux hors Siège...) sont autant de sujets sur lesquels nous travaillons au quotidien avec les membres du personnel et sur lesquels nous pouvons apporter une contribution précieuse.

9. Nous nous étonnons de voir préciser que, au sein du comité de pilotage de la réforme, seul le directeur de l'évaluation et de l'audit est réduit au rang d'observateur (paragraphe 8) : la

transformation peut-elle être stratégique si elle tient pour secondaire l'évaluation et l'audit, c'est-à-dire la compréhension de ce que l'Organisation a accompli et accomplit concrètement ?

II. NOTE CONCEPTUELLE – STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE POUR LE RENFORCEMENT ET L'AJUSTEMENT STRATÉGIQUE DES PROGRAMMES

10. Après bien des paragraphes consacrés à des mécanismes technocratiques, on parvient enfin à la section portant sur les programmes. Si celle-ci aborde enfin des questions de contenu, on ne peut manquer de constater que l'enjeu de la paix, mandat de notre Organisation, est mentionné presque comme en passant au sein d'une liste un peu pléthorique de thèmes.

11. Il faut se montrer rigoureux dans la manière d'envisager la place respective que peuvent prendre les trois organes (États membres, Secrétariat et partenaires) dans l'animation du processus de transformation stratégique. On peut s'étonner de lire dans le document original la proposition « Le processus de réflexion stratégique, qui sera dirigée par le Secrétariat » (paragraphe 22). Il est heureux de constater que le corrigendum est revenu sur cette formule hasardeuse et qui doit être tout de même commentée tant il est surprenant qu'il ait paru légitime de l'émettre. Un tel processus ne peut en aucun cas et sauf erreur être dirigé par le Secrétariat, qui ne peut que proposer et secondar mais sûrement pas diriger, prérogative que doivent se partager la Directrice générale et les États membres.

12. Le rôle d'impulsion que doit avoir la Directrice générale nous paraît d'autant plus important que les documents prévoient la consultation d'experts externes (paragraphe 23). Or, nous voyons mal comment une telle consultation pourrait déboucher sur un résultat probant si on ne peut proposer aucune problématique de départ à ces experts, dont les modalités de recrutement restent à éclaircir.

PARIS, le 4 octobre 2018
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

LA TRANSFORMATION STRATÉGIQUE DE L'UNESCO

Résumé

Conformément à la [décision 204 EX/31](#), le présent document contient :

- des informations détaillées et actualisées sur la manière dont les Volets 1 et 2 du processus de transformation stratégique visent à améliorer l'efficacité opérationnelle et les moyens d'action de l'UNESCO ; et
- un document conceptuel contenant une stratégie de mise en œuvre pour renforcer la réflexion stratégique sur les programmes de l'UNESCO (Volet 3 du processus de transformation). Ce document de réflexion contient également des informations sur le groupe de réflexion de haut niveau de la Directrice générale.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 26.



CONTEXTE

1. À sa 204^e session, le Conseil exécutif a examiné le processus de transformation stratégique de l'UNESCO proposé par la Directrice générale. Au cours du débat, les membres du Conseil se sont félicités des efforts déployés par la Directrice générale pour approfondir la réforme en cours. Ils ont souligné la nécessité de poursuivre ce processus pour améliorer la mise en œuvre du programme, en vue de réaliser le Programme 2030 et de maintenir le rôle clé de l'Organisation au sein du système des Nations Unies dans les domaines relevant de son mandat. Le Conseil exécutif a également souligné la nécessité d'associer les États membres et leurs commissions nationales au processus de transformation stratégique de l'UNESCO.

2. Dans cette optique, le Conseil exécutif, par sa décision 204 EX/31, a prié la Directrice générale « de soumettre au Groupe préparatoire, à sa réunion spéciale, et au Conseil exécutif, à sa 205^e session, les éléments ci-après : des informations actualisées et complètes sur le renforcement de l'efficacité des moyens d'action, comme indiqué au paragraphe 10 du document 204 EX/31 (Volet 2 de la transformation stratégique de l'UNESCO) et ; un document conceptuel sur le processus de transformation stratégique de l'UNESCO décrit aux paragraphes 11 à 15 du document 204 EX/31 (Volet 3 de la transformation stratégique de l'UNESCO) incluant des informations sur le groupe consultatif et la portée de son mandat, compte dûment tenu des débats qui ont eu lieu à la 204^e session du Conseil exécutif et des précédents rapports d'audit et d'évaluation, ainsi que des examens stratégiques et des recommandations pertinentes du groupe de travail sur la gouvernance approuvées par la Conférence générale à sa 39^e session (résolution 39 C/87) ».

3. L'objectif du présent document est de répondre à cette demande. Il donne tout d'abord des informations sur les avancées réalisées depuis la 204^e session du Conseil exécutif et explique comment les Volets 1 et 2 du processus de transformation sont susceptibles d'améliorer l'efficacité opérationnelle et les moyens d'action de l'UNESCO. La deuxième section du document indique comment le Volet 3 du processus de transformation stratégique devrait améliorer la réflexion stratégique sur les programmes. Cette dernière section est présentée sous la forme d'une note conceptuelle et, comme demandé dans la décision 204 EX/31, paragraphe 10, comprend des informations sur le groupe de réflexion de haut niveau de la Directrice générale.

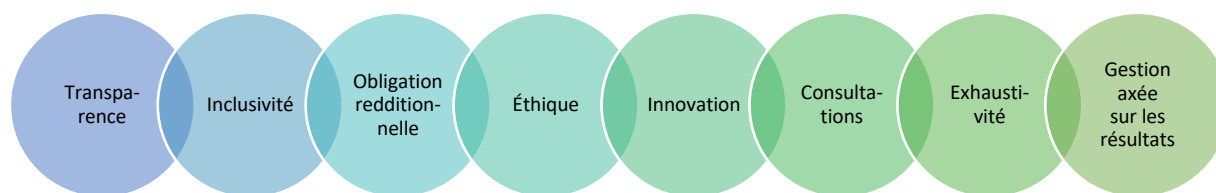
I. INFORMATIONS DÉTAILLÉES ET ACTUALISÉES CONCERNANT LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE (EN PARTICULIER LES VOLETS 1 ET 2) VISANT À AMÉLIORER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET LES MOYENS D'ACTION DE L'UNESCO

Objectifs du processus de transformation stratégique

4. La transformation stratégique de l'UNESCO est un processus et non un aboutissement. Conformément au document 204 EX/31, ce processus comprend une série d'étapes cohérentes, interdépendantes et itératives visant à :

- renforcer les programmes et les priorités de l'UNESCO, notamment par un examen stratégique ;
- renforcer l'institution dans son rôle de développement de l'agenda mondial dans ses domaines de compétence, renforcer l'action normative de l'Organisation, coopérations internationales, conseils stratégiques et rôles opérationnels ;
- ouvrir l'UNESCO et créer de nouveaux partenariats tout en réaffirmant le caractère intergouvernemental de l'Organisation ;
- améliorer l'efficience et l'efficacité de l'UNESCO.

5. Ces objectifs sont soutenus par les principes généraux suivants :

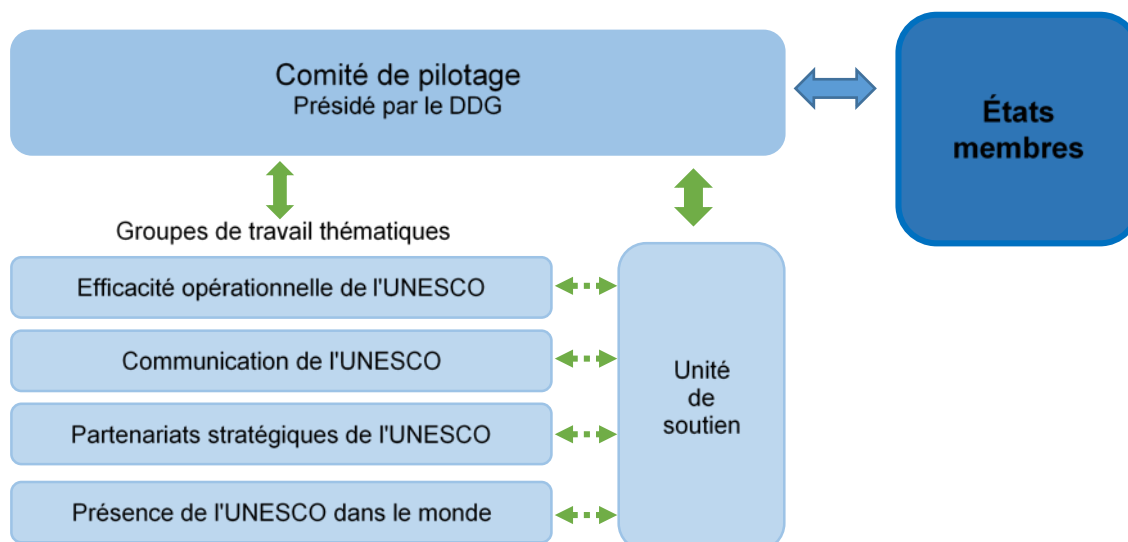


6. Tout au long de la transformation stratégique, le paradigme suivant sera appliqué :

- tirer profit de la cohérence du mandat de l'UNESCO et lutter contre les effets « silos » ;
- utiliser les ressources de manière efficace et privilégier une approche transversale des programmes ;
- mettre l'accent plus fortement sur les programmes, sur les domaines où l'UNESCO peut faire valoir son avantage comparatif, et sur le Programme 2030 ;
- améliorer et simplifier les méthodes de travail ;
- encourager la participation et l'engagement du personnel ;
- renforcer les consultations et la participation (avec les États membres, le système des Nations Unies et les autres partenaires concernés).

Gouvernance du processus de transformation stratégique

7. La gouvernance générale du processus de transformation sera assurée par un comité de pilotage chargé de définir une orientation stratégique et de superviser le processus de transformation stratégique. Le comité de pilotage s'appuiera sur une unité de soutien (précédemment appelée équipe projet), qui servira de secrétariat au comité de pilotage et qui s'efforcera d'assurer la coordination, la cohérence et la finalisation dans les temps impartis des travaux des quatre groupes de travail thématiques. Le comité de pilotage rend compte à la Directrice générale, qui supervise et approuve toutes les propositions de réforme interne, sous réserve de toute question nécessitant l'approbation du Conseil exécutif. Les États membres seront tenus informés de l'avancement des travaux et du processus de transformation en général lors des réunions du Groupe préparatoire et dans les rapports périodiques présentés au Conseil exécutif. Le diagramme ci-dessous permet de schématiser les relations entre le comité de pilotage, l'unité de soutien et les différents groupes de travail thématiques pour ce qui est de leur rôle dans le cadre du Volet 2 du processus de transformation stratégique.



Le comité de pilotage

8. Le comité de pilotage a tenu sa première réunion le 4 juin 2018. Il sera présidé par le Directeur général adjoint et composé des ADG, du Directeur de Cabinet, du Directeur du Bureau de la planification stratégique, ainsi que du Directeur du service d'évaluation et d'audit qui participera en tant qu'observateur. Les responsabilités du comité de pilotage comprennent les tâches suivantes : définir une direction stratégique et superviser le processus de transformation ; superviser la cohérence et l'efficacité des initiatives prises et veiller à ce que la gestion et l'atténuation des risques soient traitées de manière appropriée tout au long de l'exercice.

L'unité de soutien

9. L'unité de soutien (auparavant appelée équipe projet) est créée dans le but d'assurer la cohérence des diverses initiatives de transformation et de fournir un soutien en matière de secrétariat, de coordination et de logistique aux différents comités et groupes. Pour assurer le plus haut niveau de transparence et d'inclusivité possible, la Directrice générale a lancé un « appel à manifestation d'intérêt » au sein du Secrétariat afin de solliciter des candidatures pour cette unité. Cette démarche, très bien accueillie par le personnel et les associations du personnel, a eu un effet mobilisateur. Plus de 65 candidatures ont été reçues, dont un tiers provenant du personnel des bureaux hors Siège. L'unité de soutien sera composée de trois membres du personnel du cadre organique (P) détachés de leurs secteurs/services respectifs pour travailler à temps plein sur le processus de transformation, assistés par deux membres du personnel du cadre de service et de bureau (G). Leurs principales responsabilités comprendront les tâches suivantes :

- assister le comité de pilotage dans l'exercice de ses fonctions, notamment en fournissant des rapports réguliers et en servant de secrétariat du comité ;
- fournir un soutien en matière de secrétariat, de coordination et de logistique aux différents groupes ;
- superviser l'avancement des travaux des différents groupes afin de s'assurer que les initiatives sont conduites avec succès et dans les temps impartis ;
- élaborer un tableau de bord contenant les principaux indicateurs de performance requis pour mesurer les progrès et mettre en évidence les succès obtenus et les défis rencontrés dans la mise en œuvre de la transformation stratégique.

Informations actualisées sur les efforts déployés pour améliorer l'efficacité opérationnelle de l'Organisation (Volets 1 et 2 du processus de transformation stratégique)

10. Depuis la dernière session du Conseil exécutif, le processus de transformation a été lancé avec succès. Outre la mise en place du comité de pilotage et de l'unité de soutien, les réalisations suivantes ont été accomplies :

Le Sous-directeur général (ADG) pour l'administration et le management

11. La procédure de recrutement du Sous-directeur général (ADG) pour l'administration et le management a été lancée le 20 avril 2018, après une rédaction détaillée de l'avis de vacance de poste tenant compte des meilleures pratiques du système des Nations Unies. La date limite pour recevoir les candidatures était fixée au 1^{er} juin 2018 et, à cette date, 687 candidatures avaient été reçues. Conformément aux procédures usuelles, un groupe est en train d'être constitué pour procéder à des entretiens et évaluer les candidats les plus qualifiés, et transmettre des recommandations à la Directrice générale. La restructuration organisationnelle liée à ce recrutement aura lieu une fois l'ADG nommé. Comme recommandé dans le rapport du Comité consultatif de surveillance, le recrutement pour ce poste d'ADG et la restructuration qui lui est associée constituent une initiative majeure du processus de transformation et devraient produire des résultats concrets à

court et à moyen termes. Les résultats attendus de cette initiative sont : une plus grande transparence, une meilleure intégration de tous les services de soutien et un recentrage de l'attention des cadres supérieurs sur les questions stratégiques.

Les quatre groupes de travail thématiques

12. Quatre groupes de travail thématiques ont été créés pour mettre en œuvre des mesures visant à rendre l'Organisation plus agile, efficace et efficiente. Ces groupes sont présidés par les ADG et se composent de personnel de tous les niveaux de l'Organisation, qu'il s'agisse du personnel du cadre organique ou du cadre de service et de bureau, du Siège ou des bureaux hors Siège. Les préconisations des associations du personnel ont été prises en compte concernant les principes généraux de la composition et du fonctionnement des groupes de travail. Dans un esprit d'inclusion et de transparence, un « appel à manifestation d'intérêt » a également été lancé pour ces groupes et plus de 170 manifestations d'intérêt ont été reçues. Des informations provisoires sur la méthodologie et les principaux résultats attendus des groupes de travail thématiques sont fournies ci-après.

13. Les groupes de travail thématiques partagent une même méthodologie qui consiste à :

- examiner et analyser la situation actuelle dans leurs domaines thématiques respectifs et identifier les déficiences qui peuvent exister. Cet exercice impliquera notamment de faire le point de la situation actuelle en tenant compte de toutes les informations pertinentes. L'accent sera également mis sur l'application effective des recommandations d'audit encore en suspens, des décisions des organes directeurs, des recommandations du Groupe de travail sur la gouvernance, des initiatives de réforme passées et en cours (par exemple « Investir pour l'exécution efficace du programme »), de la réforme des Nations Unies, des pratiques et procédures opérationnelles existantes, etc. ;
- identifier les blocages/déficiences/doublons et autres insuffisances à pallier, qui ont un impact négatif sur la prestation des programmes et des opérations ;
- identifier et proposer les solutions les plus efficaces et les plus efficaces en termes de coûts ;
- aider à la mise en œuvre des propositions, une fois approuvées, et fournir régulièrement des rapports d'étape sur les résultats obtenus.

14. Les principaux résultats attendus pour chaque groupe de travail thématique comprennent :

Groupes de travail thématiques	Résultats escomptés	Objectifs
1. L'efficacité opérationnelle de l'UNESCO Présidé par : ADG/SHS, DIR/HRM ¹ et ADG/ADM	- Amélioration de la capacité opérationnelle globale de l'UNESCO ; - Évaluation de sa structure administrative et, si possible, rationalisation accrue ; - Rationalisation des procédures en matière de ressources humaines afin d'améliorer : la gestion des effectifs (<i>workforce planning</i>) ; le recrutement et la sélection ; la classification ; la formation et le développement ; la mobilité ; la gestion de la performance ; les procédures de règlement des différends ; la répartition géographique équitable ; - Révision, simplification et, si possible, automatisation des processus opérationnels (y	Une UNESCO ouverte, efficace et agile, capable de répondre aux besoins de ses États membres au Siège et sur le terrain

¹ Depuis juillet 2018.

Groupes de travail thématiques	Résultats escomptés	Objectifs
	compris des processus de planification, de budgétisation et de suivi des programmes) ; - Accélération de la mise en œuvre des recommandations issues d'audits ; - Renforcement de la culture de responsabilité, d'éthique et de gestion des risques ; - Modification des délégations de pouvoirs et des périmètres de responsabilités ; - Amélioration du processus de gestion du changement.	
2. La communication de l'UNESCO Présidé par : ADG/CI et ADG/CLT	- Usage de la marque de l'UNESCO capitalisé et influence internationale accrue grâce une image plus forte ; - Stratégie de communication de l'UNESCO révisée et mise en œuvre de manière adéquate ; - Structure des équipes de communication examinée ; - Renforcement de la communication sur les activités de l'UNESCO (en particulier sur le terrain) ; - Utilisation optimale du réseau et des canaux de communication de l'UNESCO. Les réseaux et partenaires comprennent les commissions nationales pour l'UNESCO, les ambassadeurs de bonne volonté, les centres de catégorie 2, les chaires UNESCO, les écoles associées et les clubs UNESCO, les ONG, les milieux universitaires, le secteur privé, les organismes des Nations Unies et autres institutions internationales, etc.	
3. Les partenariats stratégiques de l'UNESCO Présidé par : ADG/ED et ADG/SC	- Mobilisation de ressources gérée de manière plus efficace et intégrée ; - Structure de l'équipe de mobilisation de ressources examinée ; - Qualité et nombre de partenaires optimisés, y compris les partenariats avec les chaires UNESCO, les instituts et centres de catégories 1 et 2, le Réseau des écoles associées de l'UNESCO et l'Université des Nations Unies ; - Modèles de partenariat, en particulier pour les partenariats avec le secteur privé, revus et améliorés ; - Niveau de mobilisation des ressources augmenté, en particulier dans les bureaux hors Siège.	
4. La présence de l'UNESCO dans le monde Présidé par : ADG/AFR, ADG/COI et un directeur d'un bureau hors Siège	- Amélioration de la cohérence et de la viabilité du dispositif hors Siège de l'UNESCO ; - Définition d'un cadre exhaustif de responsabilité et de reddition de comptes ; - Examen et modification, le cas échéant, de l'implantation et de la structure des bureaux hors Siège de l'UNESCO, en concordance avec la réforme de l'ONU.	

15. Les résultats obtenus par ces groupes thématiques seront essentiels pour mener à bien la réflexion stratégique ultérieure sur les programmes.

II. NOTE CONCEPTUELLE – STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE POUR LE RENFORCEMENT ET L'AJUSTEMENT STRATÉGIQUE DES PROGRAMMES

16. La note conceptuelle suivante est un travail en cours et, en tant que telle, est susceptible de faire l'objet de discussions de la part de toutes les parties prenantes.

17. Le troisième volet du processus de transformation stratégique concerne les programmes. Il s'agit de lancer une réflexion inclusive, transparente et participative sur les programmes dans le but d'accroître la pertinence et l'efficacité de l'UNESCO au profit des États membres, à un moment critique de la vie de l'Organisation. Cette réflexion impliquera les États membres, le Secrétariat et les partenaires de l'UNESCO. Elle doit prendre en considération un contexte mondial en rapide évolution, qui pose des défis considérables à l'Organisation et à la communauté internationale. Malgré les progrès socioéconomiques réalisés par de nombreux pays, le monde est confronté à toute une série de graves difficultés : une extrême pauvreté persistante, un chômage préoccupant, en particulier chez les jeunes, des inégalités économiques croissantes, des crises migratoires, de nombreux conflits armés, les effets dévastateurs du changement climatique et des catastrophes naturelles, les pénuries d'eau potable, les discriminations ethniques, religieuses et sexistes, les violences faites aux femmes et le développement de l'extrémisme violent².

18. Le troisième volet du processus de transformation stratégique s'inspirera également des grands cadres d'action définis au niveau international, et en premier lieu le **Programme 2030**, fondé sur des principes d'universalité, d'intégration et de transformation, qui constitue désormais le cadre d'action général du système des Nations Unies. Cela ouvre des perspectives supplémentaires pour l'UNESCO, notamment en matière de lutte contre la pauvreté et les inégalités, de développement durable, d'édification de sociétés pacifiques et inclusives, mais aussi en matière de partenariats, d'interdisciplinarité et de programmation conjointe. Dans cette optique, la réflexion stratégique se poursuivra et approfondira le processus d'alignement des programmes sur le Programme 2030 (processus entamé dans le 39 C/5). En outre, la **réforme des Nations Unies** implique de nouvelles formes d'organisation, de coopération et de gestion, et donc dans la mesure du possible, le processus de transformation stratégique assurera un alignement stratégique sur la réforme de l'ONU.

19. Au niveau interne, cette réflexion s'appuiera sur les deux autres piliers de la transformation stratégique. Comme indiqué dans le document 204 EX/31, l'objectif de cette réflexion est de « préparer l'évolution des axes programmatiques au regard des défis du monde contemporain ».

Améliorer le processus de consultation, en particulier avec les États membres

20. Comme indiqué à l'annexe ci-après, le processus d'examen stratégique sera aligné sur les grandes étapes de la préparation des prochains C/4 et C/5. L'objectif est de constituer une base plus solide pour la préparation des « Propositions préliminaires de la Directrice générale concernant les projets de 41 C/4 et 41 C/5 ». Le processus envisagé pour la période 2018-2021 devrait permettre de poser les bases de cette réflexion prospective stratégique (2018-2019), et dans un deuxième temps, à partir de 2020, de préparer des propositions concrètes pour l'élaboration de la prochaine stratégie à moyen terme et du prochain programme et budget (41 C/4 et 41 C/5).

21. Conformément aux idées formulées par les États membres lors de la dernière session du Conseil exécutif, l'examen stratégique bénéficiera du renforcement des consultations avec les États membres, grâce à une participation appropriée des commissions nationales au processus. En outre, le processus de transformation propose d'inclure un examen stratégique ascendant au sein des Secteurs (*bottom-up strategic review*).

² Voir le rapport du Secrétaire général de l'ONU intitulé « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : garantir à chacun un avenir meilleur », 11 juillet 2017.

22. Le processus de réflexion stratégique se déroulera en deux étapes principales, comme indiqué ci-après. Le Secrétariat ne mènera pas seul cette réflexion qui reposera sur la participation active des États membres, débouchant ainsi sur une vision commune que le Secrétariat s'efforcera de mettre en œuvre.

- A. Dans un premier temps, les secteurs de programme entreprendront un examen stratégique sectoriel, en étroite coopération avec les bureaux hors Siège, les instituts de catégorie 1 et les services centraux concernés, en particulier BSP, AFR, GE et IOS :
 - (i) La transformation stratégique propose d'améliorer le processus de consultation en organisant des réunions de consultation stratégique sectorielle (ouverte) entre les ADG et les États membres. L'objectif est de mener une discussion ouverte avec les États membres sur la prochaine stratégie à moyen terme, sur la base d'une analyse de la valeur ajoutée et de l'impact des programmes de l'Organisation sur le terrain.
 - (ii) Chaque ADG mènera, en coordination avec les bureaux hors Siège, dès l'automne 2018, des consultations programmatiques sectorielles avec l'ensemble des parties prenantes sur l'efficacité et l'impact de leurs programmes, les tendances aux niveaux mondial et régional, les défis, les opportunités et les orientations stratégiques et programmatiques futures, en s'appuyant notamment sur les réunions intergouvernementales et interministérielles, ainsi que sur d'autres réunions avec des partenaires pertinents. Les ADG mettront à profit les réunions prévues par les organes directeurs des instituts de catégorie 1, ainsi que par les conventions et programmes internationaux et intergouvernementaux, afin d'assurer leur participation et leur contribution au processus de réflexion stratégique. Un cadre institutionnel et des directives appropriées seront définis par BSP, en collaboration avec les secteurs de programme, afin de faciliter la coordination et de garantir une approche cohérente dans la conduite de ces consultations. En particulier, pour cet examen, les Secteurs pourront s'appuyer sur la méthodologie appliquée pour préparer le Rapport stratégique sur les résultats (SRR) de 2015, en prenant en compte le Rapport analytique sur l'exécution du programme (APIR) de 2018, ainsi que les rapports d'audit et d'évaluation pertinents.

Produit 1 : Le Rapport stratégique sur les résultats (SRR) 2020 : les conclusions de cet examen devraient permettre d'identifier les domaines nécessitant une transformation à court, moyen et long termes – tant sur le plan des contenus que de la mise en œuvre et des ressources requises, ainsi que des propositions sur la marche à suivre dans le futur, y compris pour identifier de nouveaux programmes. Ces conclusions seront présentées au printemps 2020 dans le Rapport stratégique sur les résultats (SRR), rapport destiné à nourrir les discussions qui auront lieu en amont du Conseil exécutif sur le futur programme et budget et qui mèneront aux *Propositions préliminaires de la Directrice générale* pour le prochain C/5.

- B. La « Consultation menée par la Directrice générale auprès des États membres et des Membres associés et partenaires (OIG et ONG) au sujet de la préparation du Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et du programme et budget pour 2022-2025 (41 C/5) » s'inscrit dans la continuité des travaux déjà entrepris et des consultations menées précédemment. Elle sera réalisée :
 - par le biais d'une enquête électronique (printemps 2020) ;
 - par la voie de consultations auprès des commissions nationales aux niveaux sous-régionaux et régionaux, organisées par les Bureaux hors Siège en coopération avec

BSP et ERI au printemps 2020 (janvier-mai 2020) ; et au niveau mondial, par une réunion interrégionale (début juin 2020) ;

- Comme demandé par les États membres, les moyens de mieux associer les commissions nationales au processus de réflexion stratégique seront longuement discutés lors de la 5^e réunion interrégionale des commissions nationales pour l'UNESCO qui aura lieu du 19 au 21 juin 2018 au Kenya. Au moment de la rédaction du présent document, 116 commissions nationales avaient confirmé leur participation, ce qui permettra l'ADG/ERI p.i. de mener une discussion approfondie sur le sujet.

Produit 2 : Priorités programmatiques identifiées dans le rapport analytique de l'enquête et dans les rapports sur les consultations régionales effectuées auprès des commissions nationales et des délégations basées à Paris.

23. En outre, comme indiqué dans le document [204 EX/31](#), la Directrice générale sollicitera des personnalités et des conseillers indépendants et reconnus dans les domaines de compétence de l'UNESCO avec l'objectif de la conseiller sur les tendances et les défis émergents, y compris ceux de nature globale et intersectorielle, qui sont pertinents et susceptibles d'avoir un impact sur les domaines de compétence de l'UNESCO. Le but est d'identifier les futurs programmes qui seraient les plus appropriés pour soutenir au mieux les États membres dans leurs efforts pour atteindre les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

24. Les résultats de cette consultation seront présentés dans le rapport d'étape de la Directrice générale sur la transformation stratégique, en particulier dans le rapport qu'elle partagera avec les États membres à la session d'automne 2019 du Conseil exécutif, et qui sera ensuite soumis à la Conférence générale à sa 40^e session. Outre ce document, et afin d'alimenter les débats de politique générale et les débats des différentes commissions des programmes sur la prochaine stratégie à moyen terme et sur le prochain programme et budget ([41 C/4](#) et [41 C/5](#)), les membres du Conseil exécutif auront l'opportunité de dialoguer et d'échanger avec les membres du groupe de réflexion au cours de séances d'échange et de dialogue qui pourraient être organisées pendant ou juste avant la session du Conseil exécutif à l'automne 2019.

Produit 3 : Rapport d'étape de la Directrice générale sur la transformation stratégique soumis à la 207^e session du Conseil exécutif et à la 40^e session de la Conférence générale.

25. Les « *Propositions préliminaires de la Directrice générale concernant les projets de [41 C/4](#) et [41 C/5](#)* » seront soumises à l'examen du Conseil exécutif à sa session d'automne 2020. L'annexe ci-après résume d'une manière succincte le processus de réflexion stratégique et les étapes de la préparation de la Stratégie à moyen terme et du programme et budget, depuis l'automne 2018 jusqu'à la session de la Conférence générale à l'automne 2021.

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 204 EX/31,
2. Ayant examiné les documents 205 EX/5 Partie III.D et Corr., [205 EX/5.III.D.INF](#) et [205 EX/5.III.D.INF.2](#),
3. Prend note des informations actualisées fournies par la Directrice générale sur la manière dont les Volets 1 et 2 du processus de transformation stratégique visent à améliorer l'efficacité opérationnelle et les moyens d'action de l'UNESCO ;

4. Prend note également du document conceptuel contenant une stratégie de mise en œuvre destinée à renforcer la réflexion stratégique sur les programmes de l'UNESCO (Volet 3 du processus de transformation) ;
5. Prie la Directrice générale de lui soumettre, à ses 206^e et 207^e sessions, ainsi qu'à la Conférence générale à sa 40^e session, des rapports d'étape sur les différentes phases du processus de transformation stratégique.

ANNEXE : Schéma prévisionnel du processus de réflexion stratégique et étapes de la préparation du C/4 et du C/5 (2018-2021)

2018

2019

2020

2021

	Automne 2018 Conseil exécutif	Printemps 2019 Conseil exécutif	Automne 2019 Conseil exécutif	Automne 2019 40 ^e CG	Janvier-Mai 2020	Printemps 2020 Conseil exécutif	Automne 2020 Conseil exécutif	Printemps 2021 Conseil exécutif	Automne 2021 Conseil exécutif	Automne 2021 41 ^e CG
Directrice générale	Propositions préliminaires de la Directrice générale sur le Projet de budget 2020-2021 (40 C/5) Rapport d'étape sur la mise en œuvre du processus de transformation stratégique	Projet de budget 2020-2021 (40 C/5) présenté par la Directrice générale (et ajustements Programmatiques/ structurels) Rapport d'étape sur la mise en œuvre du processus de transformation stratégique	1. Suivi de la décision du Conseil 2. Rapport d'étape sur la mise en œuvre du processus de transformation stratégique (Produit 3) 3. Projet de feuille de route pour la préparation du 41 C/4 et du 41 C/5	1. Projet de budget 2020-2021 (40 C/5) 2. Rapport d'étape sur la mise en œuvre du processus de transformation stratégique (Produit 3) 3. Projet de feuille de route pour la préparation du 41 C/4 et du 41 C/5	Consultations avec les États membres, Membres associés, ONG et OIG Réunions régionales et sous-régionales des commissions nationales	Rapport stratégique sur les résultats (SRR) (Produit 1)	Propositions préliminaires sur le Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et le Projet de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5), y compris Rapport des consultations des commissions nationales (Produit 2)	Projet complet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5)	Suivi de la décision du Conseil exécutif	Projet complet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5)
Conseil exécutif/ Conférence générale (CG)	Décisions du Conseil exécutif sur le 40 C/5	Décisions et recommandations du Conseil exécutif (40 C/6)	Recommandations du Conseil exécutif à la Conférence générale (40 C/6 Add.)	Adoption du 40 C/5 Résolutions contenant des orientations stratégiques pour le 41 C/4 (2022-2029) et le 41 C/5 (2022-2025)		Examen du SRR et recommandations à la Conférence générale sur l'orientation future du programme	Décisions du Conseil exécutif	Décisions et Recommandations du Conseil exécutif (41 C/6)	Recommandations du Conseil exécutif à la Conférence générale (41 C/6 Add.)	Adoption de la Stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et du Programme et budget pour 2022-2025 (41 C/5)
	TRANSFORMATION STRATÉGIQUE (VOLETS 1, 2, 3)				PRÉPARATION DU PROJET COMPLET DE 41 C/4 ET 41 C/5					