

PARIS, le 8 avril 2019
Original français

Point 5 de l'ordre du jour

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

PARTIE II

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

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 (document 206 EX/5.II.F).



F. Transformation stratégique de l'UNESCO (Suivi de la décision 205 EX/5.III.D)

1. Le document d'étape sur la transformation stratégique n'apporte pas d'élément essentiellement nouveau. Deux interrogations principales émanent cependant de ce rapport :

- on ne perçoit pas à la lecture de ce document et du rapport sur la communication contenue au document 206 EX/5.II.F.INF qu'il y ait eu une interaction privilégiée entre l'équipe de la Transformation stratégique et celle des auteurs du rapport. L'impression est plutôt celle d'un travail parallèle ; l'équipe de la transformation se contentant apparemment de constater la conduite d'un examen et la soumission de recommandations, où ne transparaissent pas les préoccupations du travail sur la Transformation stratégique d'ensemble de l'Organisation ;
- on peut regretter que le travail du groupe d'experts externe ne soit pas axé sur une ou deux grandes thématiques transversales décidées conjointement par la Directrice générale et les États membres. Cela aurait eu le mérite de renouer avec l'impulsion qui avait pu s'exprimer dans les grands rapports mondiaux par lesquels l'UNESCO avait pu se positionner autrefois et orienter l'agenda mondial dans ses domaines de compétence.

2. Le rapport contenu dans le document 206 EX/5.II.F.INF sur la stratégie de communication de l'UNESCO propose un diagnostic avec lequel il n'est pas difficile d'être d'accord. Néanmoins, il ne paraît pas que les solutions proposées permettent de résoudre les problèmes constatés. L'idée d'une nouvelle direction comptant une cinquantaine de personnel n'est pas du tout en phase avec les contraintes budgétaires actuelles de l'UNESCO. Ensuite, les précautions prises par les auteurs du rapport ne permettent pas de dissiper le doute quant aux risques de doublons qui apparaîtront nécessairement au niveau de la Direction générale entre le Directeur de cabinet et celui de la communication.

3. On ne peut manquer de s'interroger, également, sur l'absence, dans ce rapport, d'une réflexion spécifique sur les finalités et les cibles de la communication pour une organisation telle que l'UNESCO. De fait, le rapport ne nous dit pas vers qui il faut communiquer en particulier et propose, avec la création d'une grande direction de la communication (DCE), une stratégie de communication qui est, au final, un peu trop généraliste pour répondre aux besoins réels de l'Organisation.

4. En effet, s'il importe de mieux faire connaître l'UNESCO en général, il faut également mettre en exergue, mieux que ne le fait le rapport, que l'UNESCO en tant qu'organisation intergouvernementale, doit communiquer avec les États membres et les institutions concernés par son action, notamment au niveau national. On soulignera l'importance de la communication en direction des États membres, puisque c'est d'eux que dépendent le budget et le programme. La communication doit également se faire en direction des autres agences internationales et régionales.

5. En second lieu, l'Organisation doit communiquer en direction des communautés de spécialistes et d'experts dans ses domaines de compétence. Enfin, et pour tenir compte de l'Acte constitutif, il faut également rappeler que l'UNESCO a un rôle de plaidoyer à jouer auprès du grand public, notamment en recourant avec ce que les auteurs de 1945, appelaient les médias de masse, où nous rangeons aujourd'hui Internet et les réseaux sociaux. Ces quelques remarques sur les cibles de l'UNESCO visent surtout à mettre en perspective le principe de la communication qui veut que celle-ci doit porter sur des actions et des sujets précis. De ce point de vue, la stratégie proposée nous semble surtout adaptée à une communication sur l'UNESCO comme entité globale plutôt que sur les actions concrètes de l'Organisation, qui tiennent aux programmes et donc à l'action des secteurs.

6. À ce titre, on fait souvent le constat du grand nombre de sujets sur lesquels l'UNESCO – et c'est une réalité dont la stratégie de communication doit tenir compte – plutôt que de chercher à la simplifier, comme s'y risquent les auteurs du rapport en proposant que la nouvelle Direction s'attache à communiquer principalement sur quatre ou six thèmes transversaux.

7. L'idée de privilégier quelques thèmes est en effet en porte-à-faux avec le fait que le Programme tel qu'adopté par les États membres porte sur un bien plus grand nombre de thèmes et de sujets, qui répondent à des priorités de ceux-ci.

8. On voit, dès lors, que, sur la base du diagnostic proposé par le rapport, une Direction centrale intégrée au Cabinet et très bien dotée en personnel ne pourra sans doute pas répondre au problème de fond, qui tient plutôt à un déficit au niveau des secteurs de programme. Un examen rapide des pratiques montre en effet que les secteurs communiquent en fait beaucoup avec un certain nombre de leurs cibles mais de manière ad hoc et rarement avec les ressources et les compétences adéquates. C'est donc déjà à ce niveau que doit se faire une rationalisation de la communication dans le sens d'une montée en gamme. S'il convient en effet de réformer la communication au niveau central et même au niveau du Siège, il n'en reste donc pas moins qu'il faut également envisager une réforme des secteurs en direction d'une communication plus efficace et plus efficiente car plus en contact avec les publics cibles des programmes. C'est dans les secteurs qu'il faudrait des équipes renforcées et une stratégie sectorielle clairement définie et élaborée conjointement avec les Services centraux pertinents, au premier chef la Direction de la communication.

9. En conclusion, s'il est besoin d'une stratégie d'ensemble pour mieux positionner l'UNESCO, une telle stratégie ne peut, pour être efficace et efficiente, être conçue sans ancrage dans les secteurs de programme.

PARIS, le 8 mars 2019
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 II

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

Résumé

F. Transformation stratégique de l'UNESCO

Point d'information au 28 février 2019

Conformément à la [décision 205 EX/5.III.D](#), le présent document contient des informations actualisées sur le processus de transformation stratégique et les principales actions menées à ce titre entre septembre 2018 et février 2019.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 34.



F. Transformation stratégique de l'UNESCO (Suivi de la décision 205 EX/5.III.D)

I. Contexte

1. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 oblige l'UNESCO à s'engager pleinement en faveur de la cohérence et de l'unité d'action au sein du système des Nations Unies. Cet engagement a été clairement exprimé par la Directrice générale de l'UNESCO dans sa vision pour la transformation stratégique de l'Organisation présentée à la 204^e session du Conseil exécutif, que les États membres ont approuvée. Le Secrétaire général de l'ONU a également lancé une réforme ambitieuse et globale du système des Nations Unies pour le développement, qui entraînera des changements profonds. Comme l'ont souligné les États membres, il est absolument nécessaire de poursuivre le processus de réforme en cours de l'Organisation pour améliorer l'exécution de son programme et maintenir son rôle de chef de file dans ses domaines de compétence au sein du système des Nations Unies.

2. Le processus de transformation stratégique débouchera sur trois principaux résultats, qui rendront l'UNESCO mieux à même de relever les défis mondiaux actuels : un leadership et une gestion modernisés ; une meilleure efficacité opérationnelle ; et des programmes pluridisciplinaires axés sur la réalisation des objectifs de développement durable à l'horizon 2030 ainsi que des objectifs convenus au niveau international relatifs au mandat de l'UNESCO. Le premier et le deuxième résultat concernent les processus internes, qui sont sous la responsabilité du Secrétariat. Le troisième résultat sera un examen complet du programme qui conduira à l'approbation par les États membres de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO (C/4) et du Programme et budget (C/5) associé.

3. Pour réussir cette transformation stratégique, l'Organisation s'appuiera sur sa principale ressource, la somme de compétences et de connaissances de son personnel, de ses réseaux et de ses États membres. En tirant parti de l'esprit d'initiative du Secrétariat, la transformation stratégique s'emploiera à autonomiser le personnel à travers l'apprentissage et le perfectionnement, la mobilité, l'innovation dans les programmes, l'amélioration de la communication et l'évolution de la culture de gestion. Par conséquent, la transformation stratégique fera en sorte que l'UNESCO conserve une place de premier rang en mettant à profit son avantage comparatif grâce à des programmes pluridisciplinaires ciblés à l'appui de la mise en œuvre effective du Programme de développement durable à l'horizon 2030 par les États membres, assurant ainsi l'intelligence collective dans l'action.

Un vaste processus de consultation coordonné par l'Unité de soutien pour la transformation

4. Plusieurs thèmes abordés par les groupes de travail thématiques pour la transformation stratégique ont nécessité de vastes consultations et transferts de connaissances dans l'ensemble de l'Organisation. À cet égard, l'Unité de soutien pour la transformation a organisé un grand nombre de consultations pour associer les États membres et garantir le partage efficace des informations et la continuité des apports au processus. Deux séances d'information à l'intention des États membres ont notamment eu lieu en novembre 2018 et février 2019, et des réunions avec les États membres sont fréquemment organisées à la demande des groupes électoraux. Ces réunions ont permis d'échanger des points de vue et des connaissances, de tenir un dialogue et d'éclairer les travaux des groupes de travail. Les commissions nationales ont été tenues informées lors de séances spéciales organisées dans le cadre de leurs manifestations à l'échelle mondiale et régionale, ainsi qu'au moyen d'un bulletin d'information sur ce sujet rédigé à leur intention.

5. La transformation stratégique ne pourra se faire qu'avec la pleine participation des membres du personnel. Une réunion publique a été organisée en décembre 2018 pour le personnel au Siège et hors Siège, en présence du Directeur général adjoint et de tous les responsables des groupes de travail, à l'aide d'un outil en ligne innovant qui a permis de mener un dialogue direct pendant l'événement. Les bureaux hors Siège sont par ailleurs régulièrement consultés par le biais de fréquentes réunions en ligne.

6. Les consultations avec les associations du personnel, lancées à l'automne 2018, ont donné lieu à un dialogue fréquent et régulier avec les groupes de travail. Les associations du personnel ont rencontré le Directeur général adjoint ainsi que les responsables et les membres des groupes de travail. Ces réunions ont été l'occasion d'échanger des points de vue et de formuler des commentaires sur des questions spécifiques, notamment la gestion des ressources humaines, la communication interne, les partenariats et la restructuration du dispositif hors Siège.

7. Outre les différentes parties prenantes mentionnées plus haut, les jeunes collègues ont également été identifiés en tant que groupe spécifique pouvant contribuer à la transformation stratégique. Un réseau interne informel de jeunes a été créé et a rencontré le Directeur général adjoint et les responsables des groupes de travail pour discuter et échanger des idées en vue de la transformation stratégique. Les jeunes membres du personnel de l'UNESCO ont élu des représentants qui ont intégré les groupes de travail afin de mieux participer au processus de transformation stratégique.

II. Rapport d'étape pour la période allant de septembre 2018 à février 2019

8. Des progrès ont été accomplis dans la mise en œuvre de la transformation stratégique, qui est passée d'une phase d'analyse à une phase d'action. Pour atteindre les résultats escomptés de la transformation stratégique, des actions transformatrices et interdépendantes clés ont été identifiées en tant que domaines prioritaires, à savoir : l'évolution de la culture de gestion, un programme de renforcement des capacités stratégique et ciblé, la transformation numérique, et la gestion de l'environnement. Ces actions viendront également à l'appui de la restructuration du dispositif hors Siège et de l'optimisation des riches réseaux de l'Organisation.

9. Des efforts ont en outre été déployés pour améliorer l'analyse des questions de genre dans le processus de transformation stratégique, notamment la participation de la Directrice de la Division pour l'égalité des genres au Comité de pilotage, l'introduction d'indicateurs de genre dans les cadres de résultats des groupes de travail et la participation de spécialistes de l'égalité des genres aux groupes de travail.

10. La gestion des risques est considérée comme une composante transversale du processus de transformation stratégique. En février 2019, le Secrétariat de la gestion des risques (RMS) et les responsables des groupes de travail se sont réunis en présence du Directeur général adjoint afin d'examiner l'intégration de la gestion des risques dans la transformation stratégique. Afin de renforcer les moyens d'action de l'UNESCO, il est prévu de mener des activités supplémentaires avec les groupes de travail pour s'assurer que la gestion des risques soit bien prise en compte dans la mise en œuvre des initiatives de la transformation stratégique.

Progrès dans la mise en œuvre du pilier 1 : Évolution de la structure pour renforcer la culture de gestion

11. Le pilier 1 porte sur la réorganisation interne pour renforcer l'administration et la gestion et faire en sorte que l'Organisation ait une structure plus agile et flexible. Cette première étape essentielle s'est achevée par la création d'un Secteur de l'administration et du management (ADM), et la nomination d'un nouveau Sous-Directeur général de ce secteur. La réorganisation des six entités du secteur (BFM, KMI, SEC, HRM, OPS – Division des opérations et CLD – Division des conférences, des langues et des documents) et la coordination et la gestion quotidiennes du contrôle des risques et de la conformité, du Manuel administratif et du Comité des marchés au sein du Bureau exécutif d'ADM permettront une meilleure intégration et une cohérence accrue de tous les services de soutien. La création d'une nouvelle Unité du budget intégré (au sein de BFM) chargée de coordonner toutes les tâches administratives relatives au budget, ainsi que d'une nouvelle Unité de gestion des subventions (au sein de BSP) chargée de coordonner les contributions volontaires, améliorera également l'efficacité des services de soutien et des services liés au programme. Ces initiatives permettront en outre à l'Organisation de renforcer la collaboration avec le dispositif hors

Siège dans le cadre de toutes les activités liées à ADM, tout en introduisant des pratiques durables et respectueuses de l'environnement dans ses politiques et opérations.

12. L'évolution de la culture de gestion est un pilier de la transformation stratégique. Elle vise à autonomiser le personnel en favorisant la collaboration transversale, l'amélioration de la communication interne, le renforcement de l'obligation redditionnelle et de la responsabilité, et l'innovation dans les programmes qui produiront alors un impact optimal. Elle sera soutenue par plusieurs politiques et instruments tels que la politique de mobilité, la délégation de pouvoirs, l'apprentissage et le perfectionnement, la gestion des performances et la méthodologie agile appliquée aux équipes transversales et interdisciplinaires. Cette évolution encouragera la restructuration des secteurs et améliorera la flexibilité et l'adaptation à un environnement de travail en mutation.

Progrès dans la mise en œuvre du pilier 2 : Renforcer les moyens d'action de l'UNESCO

Efficacité opérationnelle de l'UNESCO

13. Un certain nombre de nouvelles initiatives ont été encouragées par la transformation stratégique, notamment des politiques en matière de ressources humaines, d'apprentissage et de perfectionnement, de gestion des contributions volontaires et de gestion des risques :

- une nouvelle politique de délégation de pouvoirs accordera davantage d'autorité aux ADG en matière de recrutement et favorisera une prise de décision plus rapide et plus efficace ;
- une nouvelle politique sur la mobilité a été approuvée par la Directrice générale et sera accompagnée d'une formation aux plans de gestion ;
- la gestion des performances et le développement de carrière sont d'autres domaines essentiels soumis à l'examen du groupe de travail. La mise en œuvre d'un système de gestion des aptitudes remanié a été approuvée ;
- aligné sur le cadre stratégique harmonisé des Nations Unies, un nouveau système de justice et de règlement des plaintes pour le personnel sera mis en place en 2020 afin de remédier aux lacunes identifiées dans les procédures actuelles, dont certaines sont ressorties des résultats de l'enquête menée auprès de l'ensemble du personnel de l'UNESCO en 2018 ;
- le groupe de travail s'est également penché sur le processus de publication de l'UNESCO afin d'améliorer la qualité et la pertinence des publications de l'Organisation, et a commencé à mettre au point un système de gestion de l'environnement avec les services concernés, conformément à la décision du Conseil exécutif à ce sujet ([décision 205 EX/24](#)) ;
- le groupe de travail encourage la transformation numérique de l'UNESCO. L'objectif global consiste à rendre les méthodes de travail plus efficaces et efficientes, et à promouvoir le travail collaboratif en équipe. Pour ce faire, il faudra notamment recourir davantage aux nouvelles technologies, exploiter pleinement les flux de travail numériques existants et utiliser les outils numériques ;
- des projets visant à renforcer la gestion des achats et des marchés de l'UNESCO vont être lancés, et certains des plus grands contrats de services au Siège vont être réévalués et faire l'objet de nouveaux appels d'offres ;
- en ce qui concerne la gestion financière, de nouveaux mécanismes de suivi des propositions de contributions volontaires sont en cours d'élaboration. Le système de gestion des relations avec les parties prenantes a été lancé afin d'améliorer le partage

d'informations. Cet outil sera utilisé de manière optimale pour appuyer des initiatives telles que, par exemple, les dialogues structurés sur le financement.

Communication de l'UNESCO

14. Pendant la période considérée, des progrès ont été faits avec une analyse complète des audits existants et des autres documents pertinents, notamment la stratégie de communication de l'UNESCO destinée à accroître la visibilité de l'Organisation (2001, document [161 EX/43](#)) ainsi que l'audit sur la communication de l'UNESCO réalisé par IOS en 2014.

15. À cet égard, une analyse rigoureuse de tous les aspects de la communication, approuvée par le Conseil exécutif à sa 204^e session, a été finalisée en février 2019 avec le soutien et l'assistance de The Government and Public Sector Practice (WPP). WPP a achevé sa mission par un rapport sur les changements à apporter pour soutenir la mise en œuvre des recommandations. Ces dernières incluent la proposition d'une nouvelle structure et d'un nouveau flux de travail pour la communication à l'UNESCO. Le résumé du rapport est présenté dans un document d'information ([206 EX/5.II.F.INF](#)).

16. Par ailleurs, une nouvelle politique sur les médias sociaux est en cours de finalisation, au terme de consultations approfondies avec les autres organismes des Nations Unies, et sera publiée en avril 2019, accompagnée d'un ensemble d'outils à l'intention du personnel de l'UNESCO. La refonte de la présence Web de l'UNESCO sur le terrain progresse également, avec l'élaboration d'une nouvelle plate-forme numérique et d'une nouvelle ligne éditoriale basée sur les résultats et les réalisations des activités menées, qui seront livrées en avril 2019 pour mise en œuvre par l'ensemble des bureaux hors Siège.

17. La refonte globale de la présence Web de l'UNESCO est considérée comme une composante essentielle de la transformation numérique de l'Organisation. Bien que des efforts aient été faits pour intégrer la plupart des coûts dans les plafonds budgétaires, une refonte importante des plates-formes numériques exige des ressources supplémentaires qui ne sont pas disponibles pour le moment. Des propositions de financements supplémentaires ont été présentées au Conseil exécutif (document [205 EX/23](#)). L'objectif consiste à actualiser sensiblement les infrastructures techniques, la stratégie éditoriale et la conception visuelle des outils numériques de l'UNESCO.

Partenariats stratégiques de l'UNESCO

18. La stratégie globale intégrée pour les partenariats et la stratégie de mobilisation des ressources, publiées en 2013, ont été réexaminées en étroite collaboration avec le Bureau de la planification stratégique (BSP) et dans le cadre d'un vaste processus de consultation à l'échelle de l'Organisation. Les recommandations relatives à l'actualisation de la stratégie globale pour les partenariats sont présentées dans le document [206 EX/14](#). La version finale de la stratégie globale pour les partenariats révisée sera présentée au Conseil exécutif à sa 207^e session.

19. La stratégie globale intégrée concernant les instituts et centres de catégorie 2 placés sous l'égide de l'UNESCO est également en cours de révision. L'objectif consiste à créer un réseau mondial d'établissements d'excellence dans les domaines de compétence de l'UNESCO, engagés dans un partenariat privilégié avec l'Organisation, qui contribueront ainsi à la mise en œuvre de ses priorités et de ses programmes. Les révisions proposées sont présentées dans le document [206 EX/19](#) pour examen par le Conseil exécutif.

20. Le groupe de travail a identifié des moyens de simplifier les processus liés aux relations avec les donateurs et les partenaires. Il étudie également de nouvelles façons d'améliorer l'échange de connaissances et la création de réseaux sur les techniques de collecte de fonds innovantes. Trouver des moyens d'autonomiser les bureaux hors Siège dans les efforts de mobilisation des ressources et leur coordination est un aspect important de l'action du groupe de travail. Le renforcement de la collaboration avec les acteurs privés est également envisagé afin de diversifier les partenariats et d'encourager l'innovation dans la mobilisation des ressources, par exemple au travers de fonctionnalités en ligne.

Présence de l'UNESCO dans le monde

21. Le groupe de travail a fait le bilan de la situation actuelle sur le terrain en réalisant un examen complet des défis et des possibilités concernant le dispositif hors Siège, et a proposé de nouveaux principes et critères régissant la présence de l'UNESCO dans le monde, qui seront ensuite appliqués à la cartographie d'un dispositif hors Siège de l'UNESCO. L'analyse et la justification des nouveaux principes et critères sont présentées dans le document [206 EX/5.II.A](#).

22. Des consultations régionales avec les directeurs et les bureaux hors Siège ont été organisées en janvier 2019, afin d'introduire les modalités de coordination hors Siège au sein de la structure du Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX) récemment créé, ainsi que pour présenter les progrès accomplis et recueillir d'autres points de vue sur les principes et les critères proposés pour régir la présence de l'UNESCO dans le monde.

Réforme du système des Nations Unies pour le développement

23. Le groupe de travail sur la présence de l'UNESCO dans le monde est également chargé d'aligner le processus de transformation stratégique sur le « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Il a présenté les liens avec les progrès de la réforme des Nations Unies lors des séances d'information sur la transformation stratégique qui se sont tenues avec les États membres en novembre 2018 et en février 2019.

24. Un certain nombre de tâches sont en cours dans le cadre du système des Nations Unies pour le développement, notamment la refonte du PNUAD, la phase d'optimisation à l'échelle régionale, l'examen des bureaux multipays, la mise en place de services d'appui communs, etc. Le groupe de travail sur la présence de l'UNESCO dans le monde continuera de suivre les progrès et de s'assurer que l'Organisation contribue et s'associe aux efforts de réforme en cours. L'UNESCO sera mieux à même de se positionner en tant qu'acteur clé dans ses domaines de compétence dans le cadre d'une coordination et d'une collaboration renforcées avec les organismes des Nations Unies sur le terrain.

25. Il existe des possibilités pour l'UNESCO de se doter d'une structure plus flexible et d'établir des liens plus solides avec le système des Nations Unies là où l'Organisation n'est pas présente. À terme, l'alignement sur la présence régionale du système des Nations Unies permettra de renforcer les bureaux régionaux de l'UNESCO qui pourront alors mieux soutenir les activités normatives à l'échelle régionale en mettant en œuvre des programmes stratégiques et en fournissant un appui aux bureaux de pays (voir également le document [206 EX/5.II.E](#) sur la réforme du système des Nations Unies).

III. Rapport d'étape sur l'utilisation, au 28 février 2019, du montant de 2,1 millions de dollars approuvé au titre du processus de transformation stratégique

26. Le tableau ci-après présente des informations actualisées sur l'utilisation du montant de 2,1 millions de dollars approuvé à la 204^e session du Conseil exécutif concernant les trois éléments suivants du processus de transformation stratégique :

	Budget approuvé (en milliers de dollars)	Dépenses au 28 février 2019 (en milliers de dollars)	Taux de dépense en %
1. Examen de la communication	200,0	137,9	69 %
2. Unité de soutien	1 203,6	1 038,8	86,3 %
3. Groupe de réflexion de haut niveau	739,5	0	0 %
Total	2143,1	1176,7	54,9 %

Informations actualisées sur l'examen de la communication

27. En septembre 2018, l'UNESCO a chargé The Government and Public Sector Practice (WPP) d'effectuer un examen approfondi de la communication de l'UNESCO dans le cadre d'un projet plus large visant à créer une nouvelle stratégie de communication pour l'Organisation. La phase d'examen et d'évaluation a été lancée afin d'identifier les forces et les faiblesses du système de communication actuel de l'UNESCO. Les recommandations de WPP figurent dans le document [206 EX/5.II.F.INF.](#)

Informations actualisées sur les activités de l'Unité de soutien pour la transformation

28. Le montant inscrit à ce poste budgétaire s'élève à 1,2 million de dollars, ce qui couvre les dépenses de personnel, les besoins en conseils et autres fournitures et matériels de l'Unité de soutien pour la transformation.

29. L'Unité de soutien pour la transformation a assuré la coordination et la cohérence du processus de transformation stratégique. Elle a facilité les débats et la prise de décision au sein du Comité de pilotage. Elle a contribué à tous les groupes de travail thématiques en proposant des analyses et des études comparatives, en élaborant des propositions de projet, en faisant le lien entre les groupes de travail et les formations de leurs membres dans les domaines de la gestion axée sur les résultats, de la méthode Agile et de la participation des jeunes. L'Unité de soutien a également fait activement participer les parties prenantes à la transformation stratégique dans le cadre de manifestations spéciales à l'échelle de l'Organisation, de réunions ciblées avec les États membres et par l'intermédiaire des associations du personnel. Elle a par ailleurs organisé la présentation de thèmes spécifiques par des experts et des hauts fonctionnaires des Nations Unies, et a constitué un réseau informel de jeunes collègues de l'UNESCO, qui apporte son soutien et sa contribution à la transformation stratégique. Enfin, elle a publié des bulletins d'information, réalisé des entretiens vidéo et créé un portail Web sur la transformation stratégique avec l'appui de la Division de l'information du public.

Informations actualisées sur la création du Groupe de réflexion de haut niveau

30. Comme expliqué dans la note conceptuelle relative à la stratégie de mise en œuvre pour le renforcement et l'ajustement stratégique des programmes (documents [205 EX/5.III.D](#) et [205 EX/5.III.D.INF.2](#)), la Directrice générale envisage de solliciter des personnalités externes pour établir le Groupe de réflexion de haut niveau. La liste des candidats proposés est en cours de finalisation. Le Groupe devrait être opérationnel en juin 2019. Il contribuera au processus d'élaboration de la Stratégie à moyen terme 2022-2029, qui débutera également courant 2019.

31. Ce Groupe conseillera la Directrice générale, dans le cadre du processus de la Stratégie à moyen terme, à des fins d'évaluation de l'environnement extérieur, des principaux enjeux et tendances et du recensement des perspectives et des menaces concernant l'action de l'UNESCO. Le travail du groupe s'intègre donc et vient nourrir le processus de préparation de la stratégie de moyen terme.

32. Un montant de 0,79 million de dollars a été approuvé pour ce poste budgétaire. Les premières estimations comprenaient les frais de réunion ; les visites sur le terrain ; les voyages du personnel ; les activités de consultation et autres dépenses diverses telles que les traductions, la documentation, etc. du Groupe de réflexion de haut niveau. À la fin du mois de février 2019, aucune dépense n'avait encore été enregistrée au titre de ce poste budgétaire.

33. Le Groupe de réflexion de haut niveau participe aux consultations mondiales concernant la réflexion stratégique (pilier 3 de la transformation stratégique). Le schéma provisionnel du pilier 3 est présenté dans l'annexe.

Décision proposée

34. À la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 204 EX/31 et 205 EX/5.III.D,
2. Ayant examiné les documents 206 EX/5.II.F et 206 EX/5.II.F.INF,
3. Prend note du rapport de la Directrice générale concernant les progrès réalisés dans le cadre du processus de transformation stratégique entre septembre 2018 et février 2019 ;
4. Prend note également du rapport d'étape sur l'utilisation, à la fin du mois de février 2019, du montant de 2,1 millions de dollars approuvé au titre du processus de transformation stratégique ;
5. Prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 207^e session, un nouveau rapport d'étape sur le processus de transformation stratégique.

ANNEXE

Schéma prévisionnel des consultations mondiales concernant la réflexion stratégique (pilier 3 du processus de transformation stratégique)

Principales activités et produits	2019										2020				
	avr	mai	juin	juil	août	sep	oct	nov	déc	jan	fév	mar	avr	mai	
Activité 1. Lancement des consultations stratégiques : <i>Approche participative visant à élaborer une vision et une stratégie à moyen et long terme</i> - Secrétariat, réseaux UNESCO notamment de jeunes, de programmes intergouvernementaux et d'autres partenaires de l'UNESCO.															
Activité 2. Lancement des consultations de la Directrice générale : <i>Approche participative visant à formuler des recommandations sur les principales orientations de la stratégie et les domaines d'intérêt programmatique</i> - États membres, notamment leurs commissions nationales et d'autres partenaires de l'UNESCO - Groupe de réflexion de haut niveau															
Produits : Rapports sur les examens de programmes et la réflexion stratégique - Document d'information du Secrétariat au Conseil exécutif - Projet de feuille de route concernant la préparation du 41 C/4 et du 41 C/5 - Rapport stratégique sur les résultats (SRR) 2020 - Groupe de réflexion de haut niveau (HLRG)															