

PARIS, le 14 octobre 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 III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

ADDENDUM

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

Résumé

E. Transformation stratégique de l'UNESCO

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 207 EX/5.III.E).

1. On peut se féliciter de la présentation succincte des réformes en cours dans l'ensemble de l'Organisation. Cependant le document donne l'impression d'un catalogue un peu éparé et qui ne permet pas de saisir une cohérence d'ensemble. Comme nous l'avons signalé auparavant, on ne peut manquer de s'étonner que des restructurations aient lieu dans les secteurs de programme, comme à CLT, alors même que de nombreuses discussions thématiques sont en cours et qu'une commission d'experts de haut niveau doit bientôt lancer ses travaux. On doit s'interroger sur ce paradoxe. Que la réforme à venir de ce secteur n'affecte, par exemple, en rien les changements présents, soit que les transformations futures abolissent les évolutions en cours, on aura mobilisé des ressources en vain sans doute, on aura sûrement déstabilisé le personnel et peut-être perdu du temps.



2. La section du document relative aux partenariats ne fait pas état des réseaux existant tels que les Chaires UNESCO, les ONG ou les Commissions nationales, sur lesquels l'Organisation doit pourtant s'appuyer pour être en phase avec les évolutions actuelles qui se produisent dans les domaines de compétence de l'UNESCO. Qui plus est la référence à ces réseaux importe car ces partenaires peuvent contribuer à la mobilisation de ressources pour des projets conjoints. Ces réseaux forment un capital de l'UNESCO qui contribue à sa réputation et à sa crédibilité. En notant que l'animation de tels réseaux se joue au niveau des secteurs, on doit souligner le rôle prépondérant qu'ils doivent jouer en matière de partenariat et de mobilisation de ressources, car ce sont eux qui sont, en dernière instance, les porteurs de projets.

3. Nous notons à la section sur la stratégie de communication que celle-ci « *répond au besoin de tirer davantage profit de la marque UNESCO* ». Les termes de cette formule nous interpellent. L'UNESCO est, en tant qu'organisation intergouvernementale et en tant qu'agence pour l'éducation, la science et la culture, une institution à vocation publique et universelle pour laquelle la notion de profit ne peut être celle du secteur proprement marchand. Nous souhaitons par là attirer l'attention des parties prenantes à l'UNESCO sur le fait qu'on ne saurait confondre la notion de profit avec celle, plus appropriée, de valorisation, sans risquer de décrédibiliser notre Organisation.

4. En matière de présence dans le monde, on s'interroge également sur la cohérence entre la réforme des bureaux hors Siège dans le cadre de la Transformation stratégique et celle du Programme « Delivering as One UN » dont l'UNESCO fait bien entendu partie. La logique voudrait qu'on attende les recommandations du Programme One UN dont l'échéance est fixée à 2022 pour éviter de défaire les changements qui seront mis en place à l'UNESCO dès 2020 en minimisant ainsi l'impact financier et humain. Selon le « Business Strategy Plan », il était prévu de fermer certaines antennes pour confier leur gestion au Coordinateur régional. Nous souhaitons rappeler également la recommandation faite lors de la dernière réforme des bureaux hors Siège de fermer certains bureaux et antennes. À noter que cette dernière réforme non aboutie, ne s'est pas poursuivie au-delà de l'Afrique, car elle a été au fond un échec total.

5. La section consacrée au pilier trois mentionne un grand nombre de consultations et de réunions à caractère substantiel et thématique. Cela laisse penser qu'un véritable effort est mené en direction du renforcement stratégique des programmes. Cependant on doit regretter l'absence totale de rapports substantiels faisant état des aspects de contenu discutés lors de ces réunions. Cette absence d'information nous surprend, notamment dans le cadre d'un exercice stratégique dont les valeurs professées sont la transparence et l'ouverture.

6. L'AIPU note enfin et se félicite que le groupe d'experts ait été constitué dans des délais permettant l'accompagnement de l'élaboration du prochain C/4. Néanmoins, eu égard aux remarques que nous venons de faire, nous espérons que cette commission travaillera en bonne intelligence avec le Secrétariat, et notamment le personnel, car il incombe de souligner que les réformes tant attendues de cette commission devront, in fine, être mises en œuvre par le Secrétariat. Insistons, pour conclure, sur l'intérêt sincère du personnel pour le principe de réformes exigeantes en vue d'améliorer notre Organisation de manière approfondie. Il explique le caractère exigeant de nos remarques.

PARIS, le 7 août 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 III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

Résumé

E. Transformation stratégique de l'UNESCO

Conformément à la [décision 206 EX/5.II.F](#), le présent document contient des informations actualisées sur la transformation stratégique de l'UNESCO. Il présente les principaux résultats obtenus ainsi que les principales propositions de transformation nécessaires pour mettre pleinement en œuvre le pilier 2.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 48.



E. Transformation stratégique de l'UNESCO (Suivi de la décision 206 EX/5.II.F)

I. Contexte

1. Le contexte mondial en rapide évolution exige une plus grande adaptation de l'Organisation pour répondre aux défis de notre temps. À ce titre, la transformation stratégique de l'UNESCO, proposée aux États membres lors de la 204^e session du Conseil exécutif, s'inscrit dans la droite ligne de l'ambition du Secrétaire général des Nations Unies qui entend moderniser l'ensemble du système onusien pour réaliser les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.
2. Ce nouveau chemin tracé par l'UNESCO doit conduire à améliorer les pratiques internes de travail, à gagner en efficacité et à adapter nos programmes aux défis du XXI^e siècle. Cette réforme organisationnelle, portée par le Secrétariat et menée avec les États membres, témoigne de la capacité de l'Organisation à se repositionner pour mieux répondre aux enjeux contemporains et futurs.
3. Le processus de transformation stratégique a vocation à faire évoluer la structure pour moderniser la culture de gestion de l'Organisation (pilier 1), renforcer ses moyens d'action (pilier 2), et contribuer à l'ajustement stratégique de ses programmes pour l'Agenda 2030 (pilier 3).

II. Pilier 1 : évolution de la structure pour renforcer la culture de gestion

4. Au cours des douze derniers mois, la transformation stratégique a été activement mise sur les rails. Le premier pilier de la transformation a été finalisé dans de très bonnes conditions et dans les délais impartis avec la création du secteur « Administration et management ». La Directrice générale avait proposé de réorganiser la structure interne en créant un nouveau secteur chargé de rassembler les services de soutien pour renforcer la culture de gestion, fluidifier la chaîne décisionnelle, favoriser davantage de synergie et améliorer l'efficacité des services fournis. Ce secteur a été mis en place en octobre 2018.
5. La réorganisation en six entités du secteur permettra une meilleure intégration et une cohérence accrue de tous les services de soutien, notamment du Bureau de la gestion financière (BFM), de la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information (KMI), de la Coordination de la sécurité (SEC), du Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM), de la Division des opérations (OPS) et de la Division des conférences, des langues et des documents (CLD). En plus, le Bureau exécutif du Sous-Directeur général du secteur permettra un meilleur suivi du contrôle des risques et de la conformité, du Manuel administratif et du Comité des marchés.

III. Pilier 2 : renforcer les moyens d'action de l'Organisation

6. Le pilier 2 de la transformation stratégique promeut des mesures permettant de fournir au Secrétariat les outils pour la conception et la mise en œuvre de programmes interdisciplinaires. Les actions réalisées à ce jour, dans le cadre de la collaboration entre les groupes de travail thématiques et les différentes entités concernées au sein de l'Organisation, sont :

(a) En matière d'efficacité opérationnelle

7. L'Organisation a engagé un certain nombre de réformes majeures en matière de gestion des ressources humaines, en adoptant un ensemble de bonnes pratiques, dans le but d'améliorer la qualité de la gestion du personnel, d'accroître la satisfaction au travail et d'assurer une meilleure gestion des performances et de la mobilité. Les principales actions lancées sont les suivantes :
8. Une nouvelle politique de mobilité a été mise en œuvre, pour la première fois, en collaboration avec les Sous-Directeurs généraux des secteurs, les cadres dirigeants et les associations du personnel. Cette nouvelle politique de mobilité doit bénéficier à l'ensemble du personnel en

favorisant une meilleure circulation des savoirs, le partage d'expérience et le développement professionnel. La mobilité du personnel est essentielle pour créer un Secrétariat plus polyvalent et expérimenté, capable de satisfaire à la fois les exigences des programmes du Siège et les mandats complexes des activités sur le terrain, permettant ainsi à l'Organisation d'accroître sa flexibilité et sa réactivité. La mobilité du personnel est un élément crucial pour une gestion efficace des ressources humaines et tout le personnel de l'UNESCO devrait avoir un accès équitable aux opportunités au sein de l'Organisation tant au Siège que dans les bureaux hors Siège. Le Secrétariat évaluera le premier exercice de mobilité effectué en 2019 afin de continuer l'application pour l'année prochaine.

9. Une nouvelle politique de lutte contre le harcèlement ainsi que de nouvelles procédures disciplinaires harmonisées ont été mises en œuvre par le Secrétariat. De plus, une meilleure coordination entre les instances en charge du système interne de l'administration de la justice permettra un meilleur accès aux services, assurera l'efficacité du traitement des dossiers et réduira les délais et autres complexités des processus.

10. Une nouvelle politique de délégation de pouvoirs accorde désormais davantage d'autorité aux sous-directeurs généraux et aux cadres supérieurs en matière de recrutement et favorise également une prise de décision plus rapide et plus efficace pour l'Organisation.

11. Une nouvelle politique d'évaluation des performances a été approuvée. Le cycle annuel d'évaluation des performances sera introduit à partir de janvier 2020 et s'appuiera sur un système plus rationalisé et actualisé. Il s'agit de garantir davantage de transparence et de clarté en matière d'évolution de carrière et d'améliorer les processus de gestion des performances de l'ensemble du personnel.

12. La mise en œuvre, pour la première fois, d'une nouvelle initiative de planification stratégique des effectifs vise à mieux identifier les compétences de chacun au sein des secteurs afin de développer des plans de carrière adaptés. Cette initiative recherche également à mieux planifier les mouvements internes du personnel et à réduire le risque de pénurie d'effectifs pour garantir le fonctionnement continu des secteurs. À ce titre, un projet pilote en la matière démarrera au mois de septembre 2019 au sein du Secteur de la culture puis à l'ensemble des secteurs à partir de 2020.

13. Un nouveau programme de formation en leadership pour les cadres dirigeants sera mis en œuvre. Ces formations intègrent des éléments de changement de culture managériale, proposés dans le cadre de la transformation stratégique, et abordent des questions fondamentales liées à la gestion de performance du personnel. Ces programmes de formation seront dispensés à soixante-seize (76) cadres dirigeants au sein de l'Organisation avant la fin de l'année 2019 et auront pour but de renforcer leurs capacités à appuyer au mieux les changements en cours et à accompagner la mise en place de nouveaux outils de gestion. Ces formations seront également octroyées à l'ensemble du personnel sous réserve des fonds disponibles.

14. Afin d'encourager la collaboration inter et intrasectorielle, un programme pilote d'équipes transversales est en cours de déploiement au sein de l'Organisation. Une équipe transversale, ayant bénéficié d'une formation à la méthodologie « Agile », est déjà à l'œuvre au sein du Secteur de l'éducation.

15. D'autres initiatives sont en voie de développement afin de répondre aux objectifs ambitieux du pilier 2. Il s'agit de l'élaboration d'une meilleure gestion environnementale au sein de l'Organisation. Une réflexion a été menée afin d'adopter un système de gestion environnemental (SME). Les dispositifs liés à l'établissement d'un cadre managérial respectueux de l'environnement devront instaurer des politiques efficaces de gestion des déchets et de lutte contre le gaspillage, mais aussi réduire l'utilisation de plastiques, mieux gérer la consommation en eau et sensibiliser à l'amélioration de la biodiversité environnante. Un état des lieux a été réalisé et servira de base de travail dans l'élaboration de la feuille de route pour l'adoption du système de gestion environnemental.

16. Enfin, l'amélioration de l'efficacité des programmes dépend d'un soutien plus rapide et d'une amélioration du processus de passation des marchés. La nouvelle structure mise en place au sein du Secteur de l'administration et management (ADM) contribuera à accélérer le processus d'achat tout en maintenant un contrôle adéquat. Les principales leçons tirées des analyses du secteur confirment que le réseau hors Siège nécessite des investissements supplémentaires et des experts régionaux en passation de marchés pour fournir conseils et supervision.

(b) En matière de communication

17. Une nouvelle stratégie de communication a été élaborée, visant à faire de la communication non seulement un outil de visibilité mais aussi un moyen au service de l'engagement, du plaidoyer, et un outil efficace pour accompagner les changements de comportements recherchés à travers les actions de l'Organisation. Cette stratégie répond au besoin de tirer davantage profit de la marque UNESCO et de consolider son rayonnement international en optimisant l'utilisation de son image.

18. Un travail important a été effectué afin d'améliorer la communication interne, notamment à travers la mise en place du nouveau Conseil de la communication interne, visant à promouvoir davantage de cohérence ainsi qu'à optimiser, de façon globale, la communication interne de l'UNESCO. Le Conseil a pris, à ce jour, des mesures concrètes, notamment le lancement d'un nouveau système Intranet et d'une nouvelle politique d'envoi d'e-mail au personnel.

19. Une nouvelle politique sur les médias sociaux a été finalisée, au terme de consultations approfondies avec les autres organismes des Nations Unies, et a été publiée, accompagnée d'un ensemble d'outils, à l'intention du personnel de l'UNESCO. Cette politique servira de ligne directrice pour la gestion des comptes du personnel de l'UNESCO, tandis que l'ensemble des outils fournira des mécanismes pour une communication efficace sur les réseaux sociaux. Ces mesures visent à préparer le personnel de l'UNESCO à une communication narrative, claire et convaincante, destinée à toutes les communautés à travers le monde.

20. La refonte de la présence Web de l'UNESCO sur le terrain avance, avec la mise en œuvre d'une nouvelle plate-forme numérique et l'élaboration d'une nouvelle ligne éditoriale, fondée sur les résultats obtenus et les activités menées. La région arabe est une région pilote : les sites Web des bureaux hors Siège de cette région sont en cours de migration et de refonte.

(c) En matière de partenariat

21. Une nouvelle Direction des partenariats au sein du Bureau de la planification stratégique, qui rassemble toutes les catégories de partenariats, a été créée et permettra à terme la mise en œuvre d'une stratégie globale des partenariats.

22. La stratégie intégrée de partenariat a été réexaminée dans le cadre d'un vaste processus de consultation à l'échelle de l'Organisation. La nouvelle stratégie est présentée dans le document [207 EX/11](#). Cette stratégie promeut un certain nombre d'actions afin d'élargir le réseau des partenaires, d'assurer une cohérence dans le développement des partenariats, et de simplifier les démarches en matière de partenariats et de mobilisation de ressources.

23. Un guide de l'UNESCO sur la mobilisation de ressources a été élaboré et un plan de collecte de fonds auprès du secteur privé a également été conçu.

24. Les bureaux hors Siège de l'UNESCO vont lancer différents types de réunions de donateurs et de partenaires afin de mettre à l'essai l'approche des dialogues structurés sur le financement. De septembre à novembre 2019, quatre (4) forums seront organisés, notamment sur le thème de la Culture de la paix durant la Biennale de Luanda en Angola, sur les petits États insulaires en développement (PEID) au Panama, sur les 50 ans de présence de l'UNESCO en Uruguay et sur les partenariats nationaux au Maroc.

25. L'Organisation s'efforce également de déployer une stratégie de mobilisation décentralisée des ressources par le recrutement d'agents régionaux spécialisés dans la levée de fonds pour le développement de programmes interdisciplinaires à l'échelle régionale. L'intégration de ces agents est prévue avant la fin de l'année 2019.

26. La nouvelle section de la gestion des financements et des ressources au Bureau de la planification stratégique simplifiera et accélérera le traitement des accords financiers. La section sera l'unique source de conseils pour les programmes concernant la négociation et la gestion des contributions volontaires. En outre, plusieurs mesures administratives seront mises en place pour simplifier les processus extrabudgétaires comme une décentralisation de la responsabilité pour certains accords aux responsables administratifs au Siège et aux bureaux hors Siège.

27. Ce processus de transformation stratégique doit également se faire aux côtés de la jeunesse en l'impliquant dans les changements organisationnels en cours. Le groupe de travail sur les partenariats stratégiques guide ainsi la création d'un réseau des jeunes membres du personnel de l'UNESCO visant à donner un rôle aux jeunes dans les processus de prise de décisions. Il s'agit aussi de tirer davantage parti de leur potentiel pour réaliser avec succès le processus de transformation. C'est également la nécessité de mobiliser davantage les jeunes ambassadeurs de bonne volonté ou d'ambassadeurs de bonne volonté engagés sur la jeunesse. Par ailleurs, l'instauration d'un réseau d'action de l'UNESCO pour le climat (YOU-CAN) est en cours de création afin d'encourager la jeunesse à contribuer à la stratégie de l'Organisation pour faire face au changement climatique.

(d) En matière de présence dans le monde

28. La réflexion sur la situation actuelle du réseau hors Siège, ainsi que la réforme en cours des Nations Unies, ont encouragé l'élaboration de principes et de critères (206 EX/5.II.A). Actuellement, l'UNESCO est en cours de réalisation d'une cartographie de son dispositif hors Siège de l'UNESCO, qui permettra d'identifier les points forts de la structure actuelle, ainsi que les points d'ajustement nécessaires pour répondre davantage aux besoins des États membres, et atteindre les Objectifs de développement durable posés par l'Agenda 2030. Des consultations régionales avec les directeurs des bureaux hors Siège ont été organisées afin de les maintenir engagés dans la transformation stratégique.

29. D'autres actions immédiates sont également mises en œuvre pour ajuster et améliorer le dispositif hors Siège actuel sans modifier sa structure principale. À cet égard, des représentants régionaux auprès du Groupe régional des Nations Unies pour le développement ont été désignés pour assurer la pleine implication de l'UNESCO à ces groupements régionaux stratégiques. Par ailleurs, le Secteur de la priorité Afrique et les relations extérieures (PAX) a été réorganisé en intégrant l'unité en charge de l'appui au réseau hors Siège, conduisant à une meilleure coordination de l'action de l'Organisation sur le terrain.

30. Enfin, les formations des cadres dirigeants, la refonte des sites Web des bureaux hors Siège et les mesures prises en matière de mobilité contribuent à fortifier le dispositif hors Siège de l'Organisation et à mieux répondre aux besoins des États membres. La mise en place d'une section pour la coopération avec les Nations Unies au sein du secteur PAX permettra d'améliorer l'efficacité de l'UNESCO au sein du système de développement des Nations Unies et lui permettre de mieux répondre aux défis de la réforme des Nations Unies en cours (207 EX/5.III.D).

31. Il est ainsi nécessaire d'assurer un investissement approprié des projets présentés ci-dessus, pour leur mise en œuvre et leur application au sein de l'Organisation. À ce titre, une contribution volontaire de la part des États membres serait indispensable afin de mettre en œuvre efficacement la totalité des actions prévues dans le cadre du pilier 2. Il s'agit notamment de garantir l'octroi de formation sur la gestion des performances ou en leadership à toutes les catégories du personnel, du Siège et des bureaux hors Siège, de mener à bien le nouveau système de gestion environnementale, d'assurer la valorisation du Siège de l'UNESCO et de faciliter la transformation

numérique. Il s'agit également de déployer la stratégie de partenariats de l'Organisation notamment par le renforcement des capacités du personnel et d'optimiser la communication de l'UNESCO avec, par exemple, la refonte de ses sites Web et d'une meilleure diffusion numérique de ses publications. Pour y parvenir, la contribution volontaire a été estimée entre six (6) et sept (7) millions de dollars.

IV. Les avancées effectuées dans la mise en œuvre du pilier 3

32. Le chantier relatif à l'élaboration de la Stratégie à moyen terme 2022-2029 ([41 C/4](#)) a été amorcé. Le pilier 3 vise, en tirant davantage partie des synergies entre les domaines de compétences, à atteindre une meilleure efficience et à accroître l'impact des programmes de l'Organisation, y compris dans la perspective des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030.

33. Dans le cadre de la transformation stratégique de l'Organisation et la réflexion autour de sa stratégie à moyen terme 2022-2029 ([41 C/4](#)), une série de dialogues inédits par secteur a eu lieu entre les Délégués permanents et les Sous-Directeurs généraux des secteurs sur les grandes tendances, les défis majeurs et les opportunités qui auront un impact sur le travail de l'UNESCO dans les dix années à venir. Il s'agit d'une démarche innovante et inclusive.

34. Plus de 60 délégations ont participé à ces dialogues. Les Délégués ont pu échanger avec les sous-directeurs généraux sur les défis futurs mais aussi sur les avantages comparatifs de l'UNESCO et le renforcement de son rôle, tant aux niveaux global et régional, qu'au niveau national. Il ressort de ces premiers dialogues des orientations communes, comme le maintien de l'Agenda 2030 et de ses Objectifs de développement durable ainsi que les objectifs de l'Agenda 2063 comme cadres directeurs de la Stratégie de l'UNESCO 2022-2029, la nécessité d'adopter une approche intégrée et interdisciplinaire pour répondre efficacement aux défis, et l'importance d'accorder une attention particulière à l'Afrique et à l'égalité des genres, ainsi qu'aux jeunes en tant qu'acteurs de changement.

35. Ces dialogues seront par la suite suivis de rencontres autour de thématiques transversales et interdisciplinaires avec notamment les États membres y compris leurs Commissions nationales, les réseaux de l'UNESCO et notamment de jeunes, les programmes intergouvernementaux, des personnalités extérieures et l'ensemble des partenaires de l'UNESCO parmi les Organisations intergouvernementales (OIG) et non-gouvernementales (ONG).

36. Par ailleurs, la revue des programmes a commencé, dans une première étape, par le biais d'examen de rapports d'activités de programmes intergouvernementaux, d'une réflexion interne et d'échanges au sein des secteurs avec le personnel en charge des programmes au Siège et hors Siège, et par l'examen approfondi des audits et des évaluations de programmes. Dès l'automne 2019, les secteurs poursuivront cette revue en procédant à une analyse approfondie et à l'examen de la performance de chacun des programmes selon les cinq critères établis par le Conseil (Réf. Décision 197 EX/5.IV.E), à savoir la pertinence, la capacité d'exécution, l'avantage comparatif, l'obtention de résultats tangibles et la viabilité. Selon le calendrier prévu pour le rapport de suivi (EX/4), les résultats de cet exercice seront présentés au Conseil exécutif à sa session du printemps 2020 dans le Rapport stratégique sur les résultats (SRR), rapport destiné à nourrir les discussions du Conseil exécutif sur les futurs programmes, notamment en ce qui concerne la continuation, la réorientation, ou renforcement de certains programmes.

37. Enfin, le processus d'examen stratégique sera aligné sur les grandes étapes de la préparation des prochains C/4 et C/5 afin de constituer une base solide en vue de la préparation des « propositions préliminaires de la Directrice générale concernant les projets de [41 C/4](#) et [41 C/5](#) ». Le processus du pilier 3 permettra ainsi de poser les bases de la réflexion prospective et stratégique.

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

38. 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 :

<i>Titre</i>	<i>Budget approuvé (en millier de dollars)</i>	<i>Dépenses au 28 juin 2019 (en millier de dollars)</i>	<i>Taux de dépenses en %</i>
Unité de soutien	1 203 600	1 172 873	97
Groupe de réflexion de haut niveau	739 500	82 738	11
Examen de la communication	200 000	137 928	69
TOTAL	2 143 100	1 393 540	65

(a) Informations actualisées sur l'examen de la communication

39. 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. Une analyse complète de tous les aspects de la communication de l'Organisation a été achevée en février 2019 et le rapport final de WPP a été soumis au Secrétariat, un rapport qui a été par la suite partagé intégralement avec les États membres, conformément à la décision du Conseil exécutif ([Décision 206 EX/5.II.F](#)). C'est en partie sur la base de ce rapport que le groupe de travail « Communication de l'UNESCO » a élaboré la nouvelle stratégie de communication.

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

40. Le travail de l'Unité de soutien s'est intensifié au fur et à mesure de l'élargissement de ses missions, à commencer par la supervision de la mise en œuvre des actions proposées par les groupes de travail qui nécessite une coordination accrue entre les multiples parties prenantes et les entités responsables.

41. L'Unité de soutien a facilité les débats et la prise de décision au sein du Comité de pilotage. Depuis le lancement du processus, douze (12) sessions du Comité de pilotage ont été organisées par l'Unité de soutien. Elle a par ailleurs constitué un réseau informel de jeunes collègues de l'UNESCO qui apporte son soutien et sa contribution à la transformation stratégique. Outre l'appui à la participation des jeunes aux groupes de travail thématiques, l'Unité de soutien a organisé des rencontres entre les jeunes collègues et les cadres supérieurs, afin d'impliquer les jeunes dans le processus de transformation et y refléter leurs voix et expériences.

42. L'Unité de soutien a aussi redoublé d'efforts en matière de communication interne en produisant sept (7) clips vidéo dédiés à la transformation stratégique, la rédaction de nouveaux bulletins d'information et près de quarante (40) réunions d'information avec les bureaux hors Siège. Elle a également veillé à assurer la transparence à chaque étape de la transformation stratégique à travers une communication fluide entre le Secrétariat, le Comité de pilotage, les secteurs, les États membres et leur Commissions nationales et l'ensemble des partenaires concernés.

43. Un grand nombre de consultations ont été organisées par l'Unité de soutien 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 eu lieu, et des réunions avec les États membres sont fréquemment organisées à la demande des groupes électoraux. Par ailleurs, une série de dialogues par secteur entre les Délégués permanents et les sous-directeurs généraux des secteurs a été organisée, dans le cadre du pilier 3 de la transformation stratégique,

par le Bureau de la planification stratégique (BSP) et l'Unité de soutien, en collaboration avec les secteurs.

44. L'Unité de soutien a également contribué à l'organisation d'ateliers qui ont dynamisé le développement d'un certain nombre d'actions et contribué à améliorer la gestion managériale interne de l'Organisation. Elle a présenté les avancées réalisées par les groupes de travail lors des retraites des secteurs et organisé un atelier dédié aux résultats obtenus dans le cadre du pilier 2 avec le personnel de l'Organisation engagé directement dans le processus.

45. Par ailleurs, l'Unité de soutien continue d'apporter son soutien aux groupes de travail qui ont tenu plus de 80 séances, en faisant le lien entre les groupes de travail et en appuyant la formation de leurs membres dans les domaines de la gestion axée sur les résultats, de la méthode Agile et de la participation des jeunes.

(c) Informations actualisées sur la création du Groupe de réflexion de haut niveau

46. À l'heure de la rédaction du présent document, le Secrétariat a été en contact avec les membres potentiels du Groupe. Ce dernier tiendra sa première rencontre à l'automne 2019.

47. Un montant de 0,73 million de dollars a été approuvé pour cette initiative. Des dépenses ont été engagées afin d'initier la création et la coordination du Groupe de réflexion de haut niveau.

Décision proposée

48. 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, 205 EX/5.III.D, et 206 EX/5.II.F,
2. Ayant examiné le document 207 EX/5.III.E,
3. Salue le rapport de la Directrice générale concernant les progrès réalisés ainsi que les propositions substantielles en vue de finaliser le pilier 2 de la transformation stratégique ;
4. Prend note du rapport d'étape sur l'utilisation, à la fin du mois de juin 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 209^e session, un rapport d'étape sur les piliers 2 et 3 du processus de transformation stratégique.