



**unesco**

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

**224 EX/12 Add.**

**Conseil exécutif**

**Deux cent vingt-quatrième session**

PARIS, le 2 avril 2026

Original français

Point 12 de l'ordre du jour provisoire révisé

**FEUILLE DE ROUTE POUR L'INITIATIVE UNESCO80**

**ADDENDUM**

**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 224 EX/12).



Job: 2600240F

## Introduction

1. Nous accueillons favorablement la Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 et tenons à saluer le Bureau du Directeur général, qui a offert à l'AIPU l'opportunité de contribuer à la réflexion, notamment à travers le document que nous lui avons soumis en décembre 2025.

2. Toutefois, ayant pris connaissance du rapport du Corps Commun d'Inspection (CCI) ([JIU/REP/2026/1](#)), l'AIPU tient à alerter sur la gravité de la situation soulignée par ce document, dont l'ampleur des analyses et la pertinence des recommandations appellent une adhésion pleine et entière de l'Organisation dans son ensemble. Ce rapport met en exergue des risques systémiques majeurs pour l'efficacité de l'Organisation à moyen terme, pointant une inertie et un manque de considération du personnel qui entravent toute proactivité réelle. Il est désormais impératif de rompre avec une gestion perçue comme un accompagnement du déclin institutionnel pour engager une véritable relance. Le CCI identifie une culture de gestion devenue excessivement bureaucratique et rétive à la transparence, dont la réforme en profondeur est un préalable indispensable. Si l'AIPU dénonce ces dérives depuis plusieurs années, elle réaffirme sa volonté de s'engager activement aux côtés de la Direction pour faire évoluer les pratiques vers un modèle de gouvernance plus moderne et inclusif.

3. Nous reconnaissons que plusieurs orientations générales vont dans la bonne direction, en particulier celles relatives à la transparence, à l'obligation redditionnelle, au recrutement, à l'amélioration du bien-être du personnel. Cette Initiative UNESCO80 est donc d'autant plus bienvenue qu'elle peut tenir compte des recommandations du rapport du CCI, dont les conclusions, particulièrement sévères, ne nous surprennent malheureusement pas. Les constats relevés soulignent la nécessité d'un changement profond et démontrent qu'il n'est plus possible de se contenter de déclarations d'intention dépourvues de mesures effectives et efficaces. Une nouvelle direction est une opportunité d'apporter ce changement de paradigme et d'insuffler une nouvelle dynamique.

4. Les conclusions du CCI, corroborées par la Division des services de contrôle interne (IOS) et le Bureau de l'éthique, mettent en évidence des dysfonctionnements systémiques graves, un affaiblissement des mécanismes de contrôle interne, une perte de confiance du personnel, une perception d'incohérences dans l'application des règles et une détérioration continue du climat de travail. L'augmentation des cas de harcèlement, la dégradation du bien-être, l'absence de lien entre performance, développement de carrière et reconnaissance, ainsi que les faiblesses persistantes dans la gestion des ressources humaines, constituent des signaux d'alerte majeurs.

5. S'agissant de la partie relative aux ressources humaines, celle-ci demeure générale et insuffisamment opérationnelle. Elle nécessiterait la présentation par HRM d'un véritable plan d'action définissant des priorités claires, des mesures concrètes et un calendrier précis, afin de permettre de traduire les ambitions affichées en résultats tangibles. La gravité de la situation démontre qu'il convient d'aller au-delà des déclarations d'intention, surtout quand elles ne peuvent se départir d'une impression de résignation ou d'inertie de la part de HRM. Des actions urgentes s'imposent. Une telle exigence est indispensable pour garantir la crédibilité et l'efficacité de l'Initiative UNESCO80. La réforme ne pourra réussir que si elle repose sur une vision stratégique cohérente et sur une capacité réelle de mise en œuvre.

### **Contradiction avec les « Priorités 2026-2027 et au-delà » de HRM**

6. Nous sommes particulièrement préoccupés par la contradiction manifeste entre, d'une part, les cibles ambitieuses affichées dans l'Initiative UNESCO80 ([224 EX/12.INF](#), Annexe, p. 5-6) et, d'autre part, les déclarations de HRM dans son document sur la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 ([224 EX/5.IV.A, p. 7](#)). Parmi les cibles annoncées dans la feuille de route pour l'Initiative UNESCO80, dont la mise en œuvre progressive est prévue entre 2026 et 2027, et que nous saluons, figurent : l'amélioration des processus de recrutement, le renforcement des initiatives

en faveur du bien-être du personnel, la consolidation des actions de renforcement des capacités, le développement de carrière et les possibilités de mobilité au Siège et hors Siège.

7. Or, parallèlement, HRM indique dans ses Priorités 2026-2027 que « certaines activités décrites dans la feuille de route en annexe devront être ralenties, limitées ou reportées face aux contraintes budgétaires. Sont principalement concernés des programmes et initiatives tels que le recrutement et la mobilité interne, la formation et le perfectionnement, la santé mentale et le bien-être, le soutien en matière de ressources humaines au dispositif hors Siège et la réforme des politiques »<sup>1</sup>.

8. Face à une telle contradiction, et au constat d'une résignation apparente de HRM, le personnel de l'UNESCO peut-il encore espérer obtenir la moindre amélioration ?

## **Priorités**

Pour répondre aux défis actuels, l'AIPU considère que les priorités suivantes nécessitent des mesures concrètes :

### *Bien-être, santé mentale et climat de travail*

9. Le climat de travail délétère démotive le personnel et nuit significativement à la productivité et l'efficacité de l'Organisation. Pour rétablir un environnement de travail serein, sûr et de confiance, il importe de :

- Mettre en œuvre une stratégie pour la santé mentale et le bien-être alignée sur celle du système des Nations Unies ainsi que sur les recommandations de la CCI ;
- Introduire des mesures immédiates et à faible coût telles que le télétravail limité hors lieu d'affectation et les horaires comprimés ;
- Renforcer le mécanisme de la prévention et de la sanction du harcèlement, et appliquer sans délai les recommandations du CCI visant à améliorer les garanties procédurales et la transparence dans les affaires disciplinaires ;
- Établir le lien entre formation/performance et avancement de carrière ;
- Instaurer la transparence et l'équité dans tous les processus.

### *Recrutement et contrats*

10. Comme affirmé par le CCI, les faiblesses structurelles de la gestion des ressources humaines compromettent l'intégrité, la transparence et la crédibilité des procédures de recrutement et de nomination de l'Organisation<sup>2</sup>. L'AIPU souhaite ainsi voir :

- Réviser la politique de recrutement, y compris le mandat et le rôle des membres de l'ARB ;
- Accroître la transparence à chaque étape du processus ainsi que des garanties contre le deskilling, afin de préserver l'expertise spécialisée indispensable à l'accomplissement du mandat de notre Organisation ;
- Mettre en œuvre la phase II de la politique de stages révisée qui prévoit une indemnité mensuelle de subsistance ;
- Reconnaître comme candidats internes les titulaires d'un contrat PAs et Temporaire de longue durée et leur donner la priorité lors des processus de sélection ;
- Régulariser les contrats précaires et réduire la dépendance excessive aux personnels affiliés ;

---

<sup>1</sup> [224 EX/5.IV.A](#), para. 6.

<sup>2</sup> [JIU/REP/2026/1](#), p. 39.

- Établir un processus transparent et juste pour les missions de courte durée (STA). Il devrait inclure des clauses de renouvellement limité et une garantie de retour au poste d'origine.

### *Performance*

11. Le rapport d'audit de la gestion des performances de IOS a démontré des failles importantes et nous souscrivons à ses recommandations. Ainsi, l'absence de lien entre performance, formation et carrière constitue un facteur majeur de démotivation pour nos collègues. Nous demandons donc de :

- Réviser la politique de gestion de la performance pour inclure les recommandations de IOS établies à la suite de son audit, notamment :
  - La clarification du système de notation d'ici mars 2026 avec des définitions actualisées et des guides pratiques pour les superviseurs ;
  - L'extension du mandat du Comité d'examen des performances aux notations « répond partiellement aux attentes » ;
  - Le développement du cadre de gestion de la performance intégrant l'évaluation à 360°.
- Le renforcement des compétences managériales avec la mise en place d'un programme de certification obligatoire pour tous les superviseurs ;
- Établir un lien direct entre performance et avancement de carrière ;
- Restaurer le programme de reconnaissance du mérite ;
- Mettre en place un système de récompense pour les performances exceptionnelles (par exemple, des jours additionnels de congé, à l'instar de l'OCDE).

### *Système de justice interne et organes de contrôle*

12. Les mécanismes de justice interne et l'indépendance des organes de contrôle doivent être renforcés afin de restaurer la confiance du personnel et de préserver la réputation de l'Organisation. Il est nécessaire de :

- Résoudre au plus vite le conflit d'intérêts structurel lié au rôle du Bureau des affaires juridiques qui se retrouve juge et partie lors des procédures. En effet, il défend l'Administration lors des litiges avec le personnel et conseille ensuite le Directeur Général sur la décision de suivre ou non les recommandations du Conseil d'appel ;
- Mettre en œuvre sans délai la recommandation du CCI sur la suspension des décisions administratives qui aurait dû être effective fin 2025<sup>3</sup> ;
- Assurer l'indépendance réelle du Bureau de l'éthique et d'IOS ;
- Établir un Bureau de médiateur indépendant (Ombudsperson) comme recommandé par le CCI pour privilégier la résolution informelle des conflits.

<sup>3</sup> JIU/REP/2023/2, Recommandation 2 : « Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient, d'ici à la fin de 2025, inclure dans leurs cadres réglementaires une disposition qui permette de suspendre l'exécution des décisions contestées en phase précontentieuse, d'office ou à la demande de la partie requérante, lorsqu'une décision apparaît de prime abord irrégulière, en cas d'urgence particulière ou lorsque l'exécution de la décision causerait un préjudice irréparable, ou soumettre l'inclusion de telle disposition à la décision de leurs organes délibérants ou directeurs. »

### *Mobilité*

13. Les résultats décevants du dernier exercice de mobilité ont prouvé qu'il était inefficace dans sa forme actuelle. Nous demandons ainsi de :

- Réviser la politique de mobilité afin qu'elle soit équitable et que les critères de la Durée normale d'affectation (DNA) soient modifiés, que les dérogations et les rotations soient clarifiées et appliquées de manière transparente.

### *Dispositif hors Siège*

14. L'examen par le CCI du dispositif hors Siège met en évidence une combinaison de lacunes structurelles, d'opacité décisionnelle, de coordination insuffisante et de déficits en personnel, qui fragilisent l'efficacité et la crédibilité de la présence de l'UNESCO sur le terrain.<sup>4</sup> Il est ainsi nécessaire de :

- Inclure l'ensemble des composantes décentralisées de l'Organisation, y compris les instituts de catégorie 1 et les unités de programme dans la réforme du dispositif hors Siège ;
- Mettre en place un mécanisme centralisé de coordination ;
- Appliquer de manière transparente les critères de reconfiguration des bureaux ;
- Renforcer les capacités opérationnelles des bureaux hors Siège ;
- Développer des outils intégrés de données et un cadre d'obligation redditionnelle.

### **Conclusion**

15. La Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 constitue une première étape importante vers une réforme institutionnelle de long terme. Toutefois, sa faisabilité même dépendra de la capacité de l'Organisation à traduire ses orientations en actions concrètes. Les ambitions affichées en matière de gestion des ressources humaines ne pourront produire d'effets réels que si elles s'accompagnent d'un engagement ferme à **corriger les dysfonctionnements systémiques mis en lumière par les organes de contrôle internes et externes.**

16. À cet égard, il est indispensable que la mise en œuvre de l'Initiative UNESCO80 s'appuie sur un **dispositif robuste de suivi et de priorisation** afin de garantir que les engagements pris par l'Organisation ne restent pas lettre morte.

17. De même, la consultation des associations du personnel doit être véritable, structurée et menée en amont. Aucun texte RH ne devrait être modifié sans consultation préalable, et les délais doivent être strictement respectés pour assurer un dialogue social crédible et conforme aux standards du système des Nations Unies.

18. Enfin, la réussite de l'Initiative UNESCO80 dépendra de la capacité de l'Administration à présenter, dans les meilleurs délais, **un plan d'action clair, cohérent, avec un calendrier précis et mesurable, définissant les priorités, les ressources nécessaires et les étapes de mise en œuvre.** À défaut, cette Initiative risque de demeurer un exercice conceptuel, déconnecté de la réalité et des attentes du personnel. L'AIPU réaffirme sa volonté de contribuer de manière constructive à ce processus, dans l'intérêt de l'Organisation et de l'ensemble de son personnel.

---

<sup>4</sup> [JIU/REP/2026/1](#), paras. 119-139.

## RECOMMANDATIONS DE L'AIPU

L'AIPU, après analyse du document 224 EX/12.INF et en cohérence avec les observations du Corps commun d'inspection (CCI) sur la gouvernance de l'Organisation, soumet aux États membres, au-delà des mesures concrètes proposées ci-dessus, les recommandations suivantes, afin que l'Initiative UNESCO80 ne reste pas une déclaration d'intention, mais devienne un levier de réforme structurelle :

### L'AIPU préconise :

- I. **La clarification du cadre opérationnel** : Que l'Administration présente un plan d'action assorti d'indicateurs de performance (KPI) concrets et mesurables, permettant aux États membres de suivre l'impact réel de l'initiative sur le moral et l'efficacité du personnel.
- II. **La mise en cohérence budgétaire** : Que les ambitions de l'UNESCO80 en matière de bien-être et de recrutement soient sanctuarisées par des lignes budgétaires dédiées, afin d'éviter que ces priorités ne soient les premières victimes d'un « déclin institutionnel » géré par la contrainte financière.
- III. **L'institutionnalisation de la transparence** : Que les processus de recrutement et de promotion interne liés aux objectifs de l'UNESCO80 fassent l'objet d'un audit systématique pour garantir l'équité et le respect des compétences, loin de toute gestion discrétionnaire.
- IV. **La réforme de la culture de gestion** : Que l'Initiative serve de socle à une refonte de la culture managériale, en valorisant la proactivité et la responsabilité, conformément à l'appel du CCI à réduire les strates bureaucratiques et le manque de transparence.
- V. **La priorité au bien-être au travail** : Que soit mise en œuvre une véritable stratégie pour la santé mentale et le bien-être alignée sur les meilleures pratiques du système des Nations Unies afin de créer un environnement de travail sain et motivant.
- VI. **Le renforcement de la protection du personnel** : Que les mécanismes de signalement et de justice interne soient modernisés dans le cadre de cette feuille de route, garantissant toute absence de conflit d'intérêt du Bureau des affaires juridiques et l'indépendance réelle des organes de contrôle vis-à-vis de l'Administration.
- VII. **La valorisation de l'expertise interne** : Que l'Initiative mette l'accent sur la rétention des talents et la mobilité fonctionnelle, pour mettre fin à l'érosion de l'expertise spécialisée qui fragilise la pertinence de l'UNESCO.
- VIII. **Le rétablissement du dialogue social** : Que les associations du personnel soient formellement associées à chaque étape de la mise en œuvre de la feuille de route, garantissant que la voix du personnel soit entendue dès la conception des réformes.
- IX. **L'obligation de redevabilité** : Que l'Administration rende compte périodiquement au Conseil exécutif de l'avancement de l'UNESCO80, non par de simples rapports narratifs, mais par des données factuelles sur le climat social.
- X. **L'alignement sur les standards internationaux** : Que toutes les réformes entreprises sous l'égide de l'UNESCO80 respectent scrupuleusement les recommandations des organes de contrôle externes (CCI, auditeur externe) pour assurer la crédibilité de l'institution à l'horizon 2026.



**unesco**

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

**224 EX/12**

**Conseil exécutif**  
Deux cent vingt-quatrième session

PARIS, le 6 mars 2026  
Original anglais

Point 12 de l'ordre du jour provisoire

### **FEUILLE DE ROUTE POUR L'INITIATIVE UNESCO80**

#### **Résumé**

La Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 constitue la suite donnée par le Secrétariat à la résolution 43 C/85 et met l'UNESCO en adéquation avec l'initiative plus large intitulée ONU80. Elle marque la première étape d'un cadre de réforme en plusieurs phases et tourné vers l'avenir, s'articulant autour de trois piliers interdépendants : (I) les gains d'efficacité et les améliorations institutionnelles ; (II) l'examen de l'exécution du mandat ; (III) les ajustements structurels. Le rapport détaillé relatif à la Feuille de route est présenté dans le document 224 EX/12.INF.

Décision requise : paragraphe 26.



Job: 2600158F

## Introduction

1. La Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 a été élaborée dans un contexte de pression accrue sur les institutions multilatérales, marqué par la hausse des attentes en matière de pertinence, d'impact et d'obligation redditionnelle alors même que les conditions financières et géopolitiques se sont dégradées et sont devenues imprévisibles.

2. Pour donner suite à la résolution 43 C/85, le Secrétariat présente la Feuille de route pour l'initiative UNESCO80, qui constitue la première étape d'un processus de réforme en plusieurs phases aligné sur l'Initiative ONU80. Le document s'articule autour de trois piliers interdépendants : (I) les gains d'efficacité et les améliorations institutionnelles ; (II) l'examen de l'exécution du mandat ; (III) les ajustements structurels.

## Méthodologie

3. La Feuille de route a été élaborée dans le cadre d'un processus inclusif et fondé sur des données factuelles, coordonné par un groupe de travail interne du Secrétariat. Entre décembre 2025 et février 2026, des consultations ont été menées auprès des États membres et des groupes électoraux, des bureaux et des secteurs de programme, des bureaux hors Siège, des instituts de catégorie 1, des commissions nationales, des chaires UNESCO et des réseaux UNITWIN, des centres de catégorie 2, des organisations non gouvernementales, des représentants des jeunes, des réseaux de villes et des gestionnaires des sites désignés par l'UNESCO. Des contributions ont également été recueillies dans le cadre d'une enquête anonyme menée auprès du personnel, garantissant ainsi une vaste représentation de l'ensemble de l'Organisation et de son écosystème au sens large. Plus de 1 500 contributions ont été reçues, ce qui témoigne de l'importante mobilisation et de l'engagement collectif de l'ensemble de la famille de l'UNESCO.

4. Le processus s'est également appuyé sur des conclusions d'audits et de contrôles, notamment les rapports de la Commissaire aux comptes, de la Division des services de contrôle interne et du Corps commun d'inspection, ainsi que sur l'examen des précédentes initiatives de réforme entreprises depuis 2000.

## Perspectives et défis identifiés

5. Il ressort des contributions que le mandat constitutionnel de l'UNESCO conserve toute sa pertinence et sa valeur ajoutée dans un environnement mondial en rapide évolution. Les États membres et les partenaires ont souligné les atouts propres à l'Organisation, notamment ses cadres normatifs, ses réseaux mondiaux, son expertise intersectorielle et son autorité intellectuelle, qui font de l'UNESCO un acteur central dans la promotion de l'éducation, des sciences, de la culture, de la communication et de l'information, grâce à une approche intégrée fondée sur la paix, les droits de l'homme et le développement durable pour tous.

6. Dans le même temps, les consultations et les examens ont mis en évidence les pressions opérationnelles qui nuisent à l'efficacité et à la responsabilité institutionnelles. La fragmentation parmi les secteurs et les entités a freiné les synergies intersectorielles, tandis que les multiples strates des procédures administratives, l'accumulation des exigences en matière d'établissement de rapports et la complexité des processus décisionnels ont affaibli l'agilité et la cohérence. La nécessité de définir plus clairement les responsabilités, de renforcer les contrôles internes et de rationaliser les méthodes de travail a également été soulignée.

7. Au-delà de l'efficacité opérationnelle, des défis liés à l'exécution du mandat sont également apparus. Au fil du temps, les programmes, les initiatives et les dispositions institutionnelles se sont accumulés sans établissement suffisant des priorités, ce qui a conduit à une dispersion des efforts et à un affaiblissement de l'impact. Il est donc essentiel de préciser davantage l'orientation stratégique et de renforcer l'adéquation entre les ambitions du programme et les capacités institutionnelles afin d'obtenir des résultats significatifs et mesurables.

8. Des contraintes structurelles s'ajoutent à ces pressions. Les besoins de modernisation des infrastructures, l'évolution des exigences numériques et la communication inégale de résultats concrets nuisent aux performances opérationnelles et à la visibilité institutionnelle. Dans le même temps, le déséquilibre entre un budget ordinaire dont la valeur réelle a diminué au fil du temps en raison de l'inflation, d'une part, et des contributions volontaires affectées de manière de plus en plus restrictive, d'autre part, a réduit la prévisibilité et la flexibilité stratégique. Il est donc essentiel de réaligner le mandat, les structures institutionnelles, la capacité d'exécution et les ressources disponibles afin de préserver l'efficacité à long terme de l'UNESCO.

9. Ces considérations soulignent la nécessité de mener un processus de réforme structuré en plusieurs phases, articulé autour des trois piliers de l'Initiative UNESCO80, marquant ainsi la première étape d'une transformation durable et tournée vers l'avenir. Un cadre de mise en œuvre approfondi figure à l'annexe du rapport détaillé, établissant les évaluations initiales, les cibles définies, les résultats attendus et les échéances de mise en œuvre pour chaque mesure. Bien que la Feuille de route soit censée contribuer à terme à la maîtrise des coûts et à une utilisation plus efficace des ressources, certaines mesures peuvent comporter des dépenses initiales ciblées. En pareil cas, le Secrétariat soumettra des propositions pertinentes à l'examen du Conseil exécutif, conformément aux procédures établies.

### **Pilier I – Gains d'efficacité et améliorations institutionnelles**

10. Le pilier I définit une série de mesures administratives et opérationnelles visant à améliorer l'efficacité institutionnelle, à réduire les dépenses non essentielles à la mission et à renforcer l'obligation redditionnelle et la transparence, tout en préservant pleinement l'exécution du programme. Plusieurs mesures ont déjà été mises en place depuis novembre 2025.

11. Ce pilier s'articule autour de six axes opérationnels qui se renforcent mutuellement :

- (a) **Synergies** : Renforcer la coordination et la collaboration avec les États membres, les organes directeurs, au sein du Secrétariat, au sein du système des Nations Unies et sur la scène mondiale, avec les commissions nationales et au sein de l'écosystème plus large de l'UNESCO.
- (b) **Obligation redditionnelle** : Définir plus clairement les rôles et les responsabilités, concentrer les délégations de pouvoirs et renforcer les mécanismes de suivi et de contrôle des performances (document 224 EX/17).
- (c) **Transparence** : Améliorer l'accès à l'information, renforcer la communication avec les États membres et les partenaires et accroître la visibilité des décisions institutionnelles et des flux financiers.
- (d) **Ressources humaines** : Mettre en adéquation les profils et les compétences du personnel avec les priorités stratégiques, renforcer la gestion fondée sur le mérite, la répartition géographique et l'équilibre entre les genres, et promouvoir l'inclusion, l'intégrité et le bien-être du personnel (document 224 EX/5.IV.A).
- (e) **Méthodes de travail** : Simplifier et rationaliser les procédures et la présentation de rapports, faire progresser la transformation numérique et favoriser des méthodes de travail plus efficaces, plus cohérentes et d'un meilleur rapport coût-efficacité dans l'ensemble du Secrétariat.
- (f) **Infrastructures** : Renforcer la gouvernance et moderniser les actifs physiques et numériques.

## **Pilier II – Examen de l'exécution du mandat**

12. Le deuxième pilier réaffirme que le mandat constitutionnel de l'UNESCO demeure inchangé et conserve toute sa validité. Son objectif n'est pas de redéfinir ou de restreindre ce mandat, mais de renforcer son exécution en précisant davantage l'orientation stratégique et les priorités, afin que l'Organisation conserve sa pertinence et sa crédibilité. Ce pilier s'appuie essentiellement sur une approche de « l'UNESCO pour les peuples », qui veille à ce que les programmes et les ressources aient un impact concret pour les États membres et les populations, notamment à l'appui des priorités globales Afrique et Égalité des genres, ainsi que les groupes prioritaires des jeunes et des PEID. Il rassemble quatre volets complémentaires : l'orientation stratégique et la définition des priorités au niveau intergouvernemental ; les facilitateurs de l'exécution du mandat (notamment les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1) ; la communication, le positionnement et la portée ; la viabilité financière.

13. La Feuille de route propose de procéder à un examen de l'exécution du mandat dans le cadre d'un processus intergouvernemental structuré, piloté par les États membres, prévoyant la constitution d'un groupe de travail spécialement chargé de mener une réflexion stratégique sur la portée, l'orientation, les priorités et la valeur ajoutée globale du portefeuille de programmes de l'UNESCO. Le Secrétariat apportera un soutien aux États membres tout au long du processus et soumettra des propositions à leur examen.

14. Ce processus devrait permettre de désigner les domaines nécessitant d'être renforcés, regroupés, réajustés ou repensés, afin de concentrer les efforts sur des activités présentant une valeur spécifique et dont la pertinence peut être démontrée. Les recommandations issues du processus intergouvernemental seront soumises au Conseil exécutif et pourraient étayer l'élaboration de la prochaine Stratégie à moyen terme (45 C/4).

15. Parallèlement, le Secrétariat renforcera les capacités des facilitateurs de l'exécution du mandat, notamment dans le cadre d'un examen des mécanismes institutionnels d'exécution. Une attention particulière sera accordée au dispositif hors Siège, aux instituts de catégorie 1 et à d'autres entités clés dotées de leur propre dispositif de gouvernance, telles que la COI et le Centre du patrimoine mondial. Les efforts viseront principalement à renforcer la coordination et à optimiser l'impact du dispositif hors Siège, à accroître le recours à l'expertise nationale et locale, et à tirer le meilleur parti des accords avec les pays hôtes, tout en maintenant une présence efficace et cohérente au niveau des pays.

16. Dans le cadre du volet « Communication, positionnement et portée », le Secrétariat mettra en place un cadre de communication axé sur les résultats en vue d'améliorer la visibilité de l'ensemble du mandat de l'UNESCO et de son impact concret. Les efforts porteront principalement sur la définition claire des rôles normatifs et opérationnels de l'UNESCO, la modernisation des outils numériques et l'amélioration de l'accessibilité de l'information.

17. Au titre de la « viabilité financière », le Secrétariat mettra en œuvre des mesures visant à mieux faire correspondre les ambitions du programme et les ressources disponibles. Il encouragera les contributions volontaires sans affectation prédéfinie ou affectées de manière souple afin d'accroître la flexibilité et de développer le financement pluriannuel, dans le cadre d'une surveillance stricte et le respect de garanties éthiques conformément aux valeurs et aux priorités de l'UNESCO. Il s'agira de renforcer les partenariats avec les gouvernements, les mécanismes du système des Nations Unies, les donateurs multilatéraux, les fondations philanthropiques et le secteur privé, tout en étudiant des mécanismes de financement innovants.

## **Pilier III – Ajustements structurels**

18. Le pilier III vise à garantir que la structure organisationnelle de l'UNESCO soutienne efficacement l'exécution de son mandat en renforçant la coordination, en définissant plus clairement les responsabilités et en mettant en adéquation les dispositions institutionnelles avec les priorités

stratégiques et les ressources disponibles. Les ajustements mis en place dans le cadre de l'initiative UNESCO80 constituent une première phase d'alignement structurel et sont pris en compte dans le document 43 C/5 révisé. Guidées par les principes de cohérence intersectorielle, de cohésion du leadership, de meilleur rapport coût-efficacité et d'adéquation des effectifs, ces mesures visent à moderniser l'architecture de l'Organisation afin qu'elle demeure agile, réactive et en mesure de relever des défis mondiaux complexes. D'autres améliorations pourraient être envisagées au fur et à mesure de l'avancement du processus de réforme par étapes.

19. Mandat clairement défini pour le Directeur général adjoint : Cet ajustement renforce la coordination institutionnelle en définissant plus clairement le rôle du Directeur général adjoint en ce qui concerne le soutien au Directeur général et la supervision de fonctions clés, notamment l'administration, les services financiers, les partenariats et l'égalité des genres.

20. Cabinet du Directeur général (ODG) : Le Cabinet du Directeur général a fait l'objet d'un examen afin d'y améliorer la représentation géographique et l'équilibre entre les genres. Deux fonctions spécifiques ont été renforcées : la gouvernance institutionnelle et la coordination de la réforme, ainsi que le suivi systématique des demandes des États membres.

21. Bureau de la planification stratégique (BSP) : Le Bureau de la planification stratégique a été restructuré en deux entités : la « Division de la planification stratégique et de l'intersectorialité », qui relève directement du Directeur général, tandis qu'une « Division des partenariats » a été spécialement constituée sous l'autorité du Directeur général adjoint.

22. Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX) : les ajustements apportés dans ce secteur visent à renforcer la coordination de la présence de l'UNESCO sur le terrain. La nomination d'un directeur chargé de la « coordination hors Siège » renforce la coordination entre le Siège et les directeurs des bureaux hors Siège. Le regroupement des réseaux de l'UNESCO (notamment les ambassadeurs de bonne volonté, les centres de catégorie 2, les chaires, les villes, etc.) au sein d'une seule entité relevant du Secteur PAX améliorera la cohérence stratégique et la visibilité. Le repositionnement de la Section des PEID au sein du Secteur PAX reflète les priorités des États membres et renforce le soutien apporté à ce groupe prioritaire.

23. Regroupement des sciences : le regroupement du Secteur des sciences exactes et naturelles et du Secteur des sciences sociales et humaines en un seul « Secteur des sciences » a pour but de renforcer la collaboration interdisciplinaire et de consolider le leadership mondial de l'UNESCO. En regroupant les perspectives scientifiques, sociales et stratégiques tout en préservant intégralement l'ensemble des programmes, des missions et des modalités de gouvernance existants, cette réforme renforce également la coordination, la crédibilité et la visibilité, et favorise la mobilisation de ressources.

24. Secteur de l'administration et du management (ADM) : Les réformes menées au sein du Secteur visent à rationaliser les structures, à définir plus clairement les responsabilités et à renforcer l'intégrité financière. Des mesures telles que la séparation de la « gestion du budget » des « services financiers » (pour donner suite aux recommandations de l'audit) et le regroupement des divisions opérationnelles améliorent l'efficacité, renforcent le contrôle et garantissent que les fonctions administratives soutiennent efficacement l'exécution des programmes. Une nouvelle restructuration, comprenant notamment un examen de la haute direction administrative (ADG/ADM), sera envisagée au début de 2027.

### **La voie à suivre...**

25. La Feuille de route forme le point de départ de la réforme et sera mise en œuvre et ajustée au fur et à mesure. Le groupe de travail de l'Initiative UNESCO80 suivra la mise en œuvre et les nouveaux défis qui se présentent, tandis que le Secrétariat rendra régulièrement compte au Conseil exécutif. L'Initiative UNESCO80 constitue une responsabilité partagée entre les États membres et

le Secrétariat, qui vise à éclairer la préparation du 44 C/5 et de la prochaine Stratégie à moyen terme (45 C/4).

### **Projet de décision proposé**

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 43 C/85,
2. Ayant examiné les documents 224 EX/12 et 224 EX/12.INF,
3. Conscient que l'élargissement des attentes et des responsabilités statutaires doit s'accompagner de ressources suffisantes et durables, ainsi que d'un renforcement de l'efficacité et de l'obligation redditionnelle,
4. Se félicite de la Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80, qui constitue un cadre structuré et par étapes visant à renforcer l'efficacité, l'exécution du mandat et la viabilité institutionnelle, et prend note de ses trois piliers interdépendants ;
5. Décide de créer un groupe de travail doté d'un calendrier précis, chargé de procéder à un examen structuré de l'exécution du mandat au titre du deuxième pilier de la Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80, afin que ledit groupe de travail lui soumette des recommandations à sa 225<sup>e</sup> session ;
6. Prie le Directeur général de lui rendre compte, à sa 225<sup>e</sup> session, des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80.



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

**224 EX/12 Corr.**

**Conseil exécutif**  
Deux cent vingt-quatrième session

PARIS, 13 mars 2026  
Français seulement

Point 12 de l'ordre du jour provisoire

## **FEUILLE DE ROUTE POUR L'INITIATIVE UNESCO80**

### **CORRIGENDUM**

Le paragraphe 20 de la version en français doit se lire comme suit :

20. Bureau ~~Cabinet~~ du Directeur général (ODG) : Le Bureau ~~Cabinet~~ du Directeur général a fait l'objet d'un examen afin d'y améliorer la représentation géographique et l'équilibre entre les genres. Deux fonctions spécifiques ont été renforcées : la gouvernance institutionnelle et la coordination de la réforme, ainsi que le suivi systématique des demandes des États membres.





**unesco**

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

224 EX/12.INF Rev.  
PARIS, le 16 avril 2026  
Anglais et français seulement

**Conseil exécutif**  
**Deux cent vingt-quatrième session**

Point 12 de l'ordre du jour provisoire

## **FEUILLE DE ROUTE POUR L'INITIATIVE UNESCO80**

### **Résumé**

La Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 constitue la réponse du Secrétariat à la résolution 43 C/85 et positionne l'UNESCO dans le cadre plus large de l'Initiative ONU80. Elle marque le début d'un cadre de réforme par étapes et tourné vers l'avenir, qui s'articule autour des trois piliers interdépendants suivants : (i) gains d'efficacité et améliorations institutionnelles ; (ii) examen de l'exécution du mandat ; et (iii) ajustements structurels. Le présent document contient le rapport détaillé sur la Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80, qui complète le document 224 EX/12. Elle comprend également, en annexe, la résolution A/RES/80/251 de l'Assemblée générale des Nations Unies, adoptée le 31 mars 2026.



Job: 2600320F

## FEUILLE DE ROUTE POUR L'INITIATIVE UNESCO80

### *Vers une UNESCO pour les peuples – Ensemble*

#### **Introduction**

La Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 a été élaborée à un moment où le multilatéralisme est mis à rude épreuve. Les tensions géopolitiques persistantes, les conflits et crises prolongés, l'aggravation des inégalités sociales et économiques, le changement climatique, la dégradation de l'environnement et les fractures technologiques ont intensifié la surveillance des institutions internationales. La confiance du public dans la coopération multilatérale s'est affaiblie alors même que les attentes ont augmenté. Les États membres et les partenaires réclament une plus grande pertinence, un impact plus clair, une responsabilité accrue, une efficacité renforcée et un rapport coût-efficacité démontrable, souvent dans des contextes financiers de plus en plus contraints et imprévisibles.

Dans ce paysage mondial en mutation, le mandat dont l'UNESCO a été investie dans son Acte constitutif, ainsi que les fonctions qui lui ont été confiées, demeurent essentiels pour faire progresser l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information, en faveur des droits humains, de la paix et du développement durable pour tous les peuples. La demande d'expertise de l'UNESCO continue de croître en ampleur et en complexité. Cependant, l'ampleur et l'ambition du mandat de l'Organisation exigent une hiérarchisation rigoureuse des priorités, des mécanismes de mise en œuvre cohérents et efficaces, ainsi qu'un financement durable afin de faire en sorte que les attentes restent en adéquation avec les capacités opérationnelles.

La Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 répond à la demande de la Conférence générale, telle qu'énoncée dans la résolution 43 C/85, de soumettre au Conseil exécutif, à sa 224<sup>e</sup> session, un plan stratégique aligné sur l'Initiative ONU80.

En tant que feuille de route tournée vers l'avenir, elle marque le début d'un processus de réforme par étapes. Le présent document identifie les gains d'efficacité, examine les paramètres clés pour l'exécution du mandat et présente les premiers ajustements structurels. Conformément aux paragraphes 1.b et 1.c de la résolution 43 C/85, il présente également une stratégie globale visant à réduire les coûts administratifs non essentiels à la mission tout en préservant l'exécution des programmes, et propose un plan de transition vers un budget ordinaire viable à long terme.

Afin de garantir la cohérence par rapport à l'Initiative ONU80, le Secrétariat a mené une mission de haut niveau à New York pour dialoguer avec les dirigeants de l'ONU, notamment le Secrétaire général adjoint aux politiques. Cette démarche a conduit à la participation de l'UNESCO au Comité de pilotage de l'Initiative ONU80, positionnant l'Organisation comme un membre actif dans cette initiative, tout en respectant pleinement le mandat qui lui a été confié en vertu de son Acte constitutif, ainsi que son cadre de gouvernance.

#### **Méthodologie**

La Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 a été élaborée dans le cadre d'un processus inclusif et fondé sur des données factuelles. Au départ, une équipe spéciale interne a été créée au sein du Secrétariat afin de coordonner l'initiative et de consolider les contributions.

Entre décembre 2025 et février 2026, le Secrétariat a mené une consultation exhaustive à 360° auprès des États membres, des groupes électoraux, des secteurs et bureaux de programme, des bureaux hors Siège, des instituts de catégorie 1, des commissions nationales, des chaires UNESCO et des réseaux UNITWIN, des partenaires, des organisations non gouvernementales, des instituts et centres de catégorie 2, ainsi que d'autres représentants de l'écosystème diversifié de l'UNESCO, tels que les jeunes, les réseaux de villes et les gestionnaires de sites désignés par l'UNESCO.

Plus de 1 500 contributions ont été reçues sous forme de soumissions écrites, de documents stratégiques, de documents informels, de questionnaires en ligne et d'une enquête anonyme auprès du personnel, garantissant ainsi une vaste représentation de l'ensemble de l'Organisation et de son écosystème au sens large. La diversité et la richesse des réponses ont montré un intérêt et un sens des responsabilités forts, ainsi qu'un engagement commun de la part de toutes les parties prenantes à contribuer à définir l'orientation stratégique à long terme de l'UNESCO.

Le processus s'est également appuyé sur les conclusions récentes d'audits, d'évaluations et de contrôles, notamment les rapports de la Commissaire aux comptes, de la Division des services de contrôle interne et du Corps commun d'inspection, ainsi que sur un examen complet des initiatives de réforme interne menées entre 2000 et 2025.

### **Perspectives et défis identifiés**

Les contributions démontrent que le mandat dont l'UNESCO a été investie dans son Acte constitutif n'est pas seulement durable, mais qu'il est plus essentiel que jamais dans un contexte mondial en rapide évolution, ce qui met en évidence le potentiel unique de l'Organisation pour promouvoir la paix et faire progresser la coopération internationale dans les domaines de l'éducation, des sciences, de la culture et de la communication et de l'information. L'UNESCO demeure une institution indispensable au sein du système multilatéral, qui tire parti de ses atouts institutionnels uniques, notamment ses cadres normatifs, son expertise spécialisée intersectorielle, ses réseaux et désignations à l'échelle mondiale, ainsi que son leadership intellectuel, afin de produire un impact durable et tangible.

Dans le même temps, l'exercice a permis d'identifier un ensemble de contraintes opérationnelles, structurelles et financières qui nuisent à l'efficacité institutionnelle et à l'exécution du mandat.

Les lacunes en matière de coordination et les méthodes de travail cloisonnées entre les secteurs et les entités réduisent les possibilités de programmation intégrée et de synergies intersectorielles. Des contraintes similaires peuvent se présenter dans les relations avec les États Membres et les autres organismes des Nations Unies, ce qui nuit à la cohérence globale et à la complémentarité. La coopération limitée avec l'écosystème de l'UNESCO au sens large entraîne une perte de synergies potentielles et d'opportunités.

Au fil du temps, les mandats, les initiatives et les exigences en matière d'établissement de rapports se sont accumulés sans qu'un cadre approprié ait été mis en place pour hiérarchiser les priorités. La structure de l'Organisation est devenue stratifiée, caractérisée par des processus décisionnels complexes et des procédures administratives parfois lourdes. Ces facteurs peuvent réduire l'agilité, ralentir la réactivité et restreindre la capacité de l'UNESCO de maintenir son orientation stratégique.

Les contraintes liées aux infrastructures, notamment les besoins importants en matière d'entretien et de modernisation au Siège, requièrent également une attention accrue, car elles ont une incidence sur les conditions de travail, les performances opérationnelles et la viabilité à long terme des actifs.

La communication publique représente un autre domaine à améliorer. Bien que l'UNESCO remplisse un mandat très large, ses efforts de communication ne reflètent pas toujours la cohérence et l'ensemble des effets de ses activités, ce qui limite la visibilité globale de l'Organisation ainsi que les possibilités d'engagement des parties prenantes. Une approche plus stratégique et intégrée est nécessaire pour mieux démontrer l'avantage comparatif et la pertinence de l'UNESCO face aux défis mondiaux et dans la vie quotidienne des populations.

La viabilité financière demeure un défi structurel. Si l'augmentation des contributions volontaires a été essentielle à la mise en œuvre des activités, le déséquilibre croissant entre le budget ordinaire et les financements volontaires – souvent affectés à des fins spécifiques et fluctuants – réduit la flexibilité stratégique et la prévisibilité. Cette incertitude est encore exacerbée en cas de retrait d'un État membre, de défauts de paiement ou de retards.

## Structure de l'Initiative UNESCO80

La présente Feuille de route ne constitue pas un ensemble de réformes définitif et ne préjuge pas des décisions relatives aux mandats, aux programmes ou aux budgets, qui restent sous l'autorité des organes directeurs. Elle est liée à la mise en œuvre du 43 C/5 et vise à orienter la préparation du prochain Programme et budget (44 C/5 pour la période 2028-2029) et de la prochaine Stratégie à moyen terme de l'Organisation (45 C/4 pour la période 2030-2037).

L'Initiative UNESCO80 devrait renforcer l'efficacité institutionnelle et contribuer à la maîtrise des coûts et à une utilisation plus efficace des ressources à long terme. Lorsque des mesures spécifiques nécessitent des investissements, notamment dans des domaines tels que la modernisation des infrastructures et la transformation numérique, le Secrétariat soumettra les propositions pertinentes au Conseil exécutif pour examen, accompagnées d'informations complètes sur les incidences financières correspondantes.

Alignée sur l'Initiative ONU80, la Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80 s'articule autour de trois piliers interdépendants qui se renforcent mutuellement :

- Le **pilier I** porte sur les gains d'efficacité et les améliorations institutionnelles, et met l'accent sur le renforcement des synergies, l'obligation redditionnelle, la transparence, la gestion des ressources humaines, les méthodes de travail et la gouvernance des infrastructures dans l'ensemble de l'Organisation.
- Le **pilier II** établit un cadre structuré pour examiner l'exécution des mandats dans le cadre d'un processus intergouvernemental, en mettant l'accent sur les priorités stratégiques et l'avantage comparatif de l'Organisation. Il s'agit également de réaliser une évaluation complète des principaux facilitateurs, notamment les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1, et d'examiner la communication institutionnelle, le positionnement, la portée et la viabilité financière.
- Le **pilier III** identifie une première série d'ajustements structurels ciblés à entreprendre au cours de l'exercice biennal actuel afin d'améliorer l'impact, la cohérence et l'efficacité.

### Pilier I : Gains d'efficacité et améliorations institutionnelles

Le pilier I définit un ensemble de mesures administratives et opérationnelles visant à améliorer l'efficacité institutionnelle, à réduire les dépenses non essentielles à la mission et à renforcer l'obligation redditionnelle et la transparence, tout en préservant l'exécution du programme. Certaines mesures ont déjà été mises en place depuis novembre 2025, les autres devant l'être pendant l'exercice biennal en cours.

Les mesures d'efficacité seront évaluées à l'aide d'une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, notamment la réduction des coûts globaux et des coûts de prestation de services par produit, l'amélioration de la productivité telle qu'elle se reflète dans les ressources investies par rapport aux résultats obtenus, et les améliorations mesurables en termes de qualité et d'engagement. Les indicateurs seront adaptés à chaque domaine fonctionnel et alignés sur les critères de référence établis et sur les normes pertinentes du système des Nations Unies, afin de garantir une évaluation rigoureuse et comparable de toutes les dimensions de l'efficacité au fil du temps.

Ce pilier s'articule autour de six axes opérationnels qui se renforcent mutuellement : Synergies, Obligation redditionnelle, Transparence, Ressources humaines, Méthodes de travail et Infrastructures.

## **I.1 Synergies**

Le renforcement des synergies institutionnelles représente une source immédiate et tangible d'améliorations institutionnelles et de gains d'efficacité, favorise une meilleure prise de décision et permet une utilisation plus efficace des ressources. Le Secrétariat met en œuvre des mesures ciblées visant à réduire la fragmentation, à améliorer la coordination et à garantir une exécution plus cohérente et plus rentable des mandats de l'UNESCO. Ces mesures opérationnelles renforcent la collaboration à différents niveaux :

### **1.1.A Avec les États membres**

La collaboration avec les États membres sera renforcée grâce à un dialogue régulier, prévisible et transparent, notamment par une interaction systématique avec les groupes électoraux et des séances d'information structurées. Les échanges thématiques et les réunions d'information ciblées faisant participer les entités au Siège ainsi que les bureaux hors Siège permettront de renforcer davantage la cohérence, la préparation et la prise de décisions éclairées.

Afin de renforcer la réactivité et la continuité institutionnelle, le Secrétariat a mis en place une nouvelle fonction de suivi dédiée au sein du Bureau du Directeur général, afin de garantir des réponses rapides aux demandes des États membres. Des mécanismes de suivi complémentaires seront mis en place dans l'ensemble des secteurs et services.

En outre, les séances d'accueil et les mécanismes d'information seront relancés à l'intention des délégués permanents nouvellement nommés, afin de faciliter leur participation effective aux processus de gouvernance de l'UNESCO et de leur permettre de se familiariser pleinement avec les procédures et l'architecture de l'Organisation.

### **1.1.B Avec les organes directeurs**

Les synergies seront consolidées par l'amélioration des flux d'informations, le suivi systématique des décisions et résolutions et le renforcement de la réactivité aux contrôles et de l'orientation stratégique, ainsi que par la tenue de réunions de coordination régulières avec le Président de la Conférence générale et le Président du Conseil exécutif.

### **1.1.C Au sein du Secrétariat**

La cohérence interne sera renforcée par le biais d'un leadership collectif accru et de réunions régulières de l'Équipe de direction. Les pratiques de coordination à l'échelle du Secrétariat seront consolidées, notamment grâce à des mécanismes intersectoriels renforcés visant à améliorer la prise de décisions, à garantir la cohérence des politiques et à réduire les doubles emplois. La collaboration avec le personnel et les associations du personnel sera encore renforcée afin de promouvoir la transparence, l'inclusion et la cohésion au sein de l'Organisation.

La cohérence opérationnelle entre le Siège et le dispositif hors Siège fera l'objet d'une attention particulière, et des lignes directrices, des obligations redditionnelles et un soutien clairs seront établis. La nomination d'un Directeur de la Division de la coordination hors Siège au sein du Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX) devrait renforcer cet alignement. Dans le même temps, la coopération avec les instituts de catégorie 1 sera davantage structurée et renforcée, dans le plein respect de leur statut juridique distinct, de leurs organes directeurs et de leur autonomie.

### **1.1.D Au sein du système des Nations Unies et sur la scène mondiale**

L'UNESCO renforcera son engagement au sein du système des Nations Unies en élargissant sa participation aux mécanismes de coordination interinstitutions aux niveaux mondial et national. En s'appuyant sur ses travaux dans le cadre de l'Initiative ONU80, l'Organisation coordonnera ses

activités avec les mécanismes du « Registre des mandats des Nations Unies » et d'« Expertise à la demande » afin de s'assurer que ses mandats soient correctement pris en compte dans cette ressource à l'échelle du système des Nations Unies et que son expertise spécialisée soit mise à profit de façon adéquate à l'échelle nationale, et de promouvoir la clarté, la transparence, la visibilité et le positionnement stratégique.

Lorsque des avantages opérationnels et financiers évidents existent, l'UNESCO s'efforcera de mettre en place des services partagés, des dispositions de services internes communs et d'autres formes de partage des ressources dans le cadre des opérations communes des Nations Unies dans les pays. Cette coopération sera mise en œuvre au cas par cas, dans le plein respect du mandat confié à l'UNESCO en vertu de son Acte constitutif, ainsi que du rôle consultatif et de coordination unique des commissions nationales.

Dans le même temps, l'UNESCO renforcera son rôle au sein du système multilatéral en favorisant les synergies stratégiques au sein du système des Nations Unies dans le cadre de la mise en œuvre du Programme 2030 et dans la perspective d'un nouveau contexte pour l'après-2030. La collaboration avec les groupements régionaux et mondiaux, les institutions spécialisées, les institutions financières multilatérales, les alliances stratégiques et les acteurs non gouvernementaux concernés sera renforcée afin de promouvoir une cohérence, une complémentarité et un impact collectif accrus.

### **I.1.E Avec les commissions nationales**

Dans le cadre de l'Initiative UNESCO80, le Secrétariat renforcera son cadre de coopération avec les commissions nationales, sur la base de l'Acte constitutif de l'UNESCO et dans le plein respect de l'autorité des États membres. Cette initiative vise à renforcer la complémentarité entre les commissions nationales, le Siège, les bureaux hors Siège et les organismes intergouvernementaux, en consolidant leur rôle d'acteurs clés dans l'appui à la mise en œuvre du mandat de l'UNESCO au niveau national.

En proposant des formations ciblées, un soutien technique et des possibilités d'apprentissage entre pairs, les commissions nationales seront mieux à même de conseiller les États membres, de mobiliser l'expertise et les ressources nationales à l'appui des priorités de l'UNESCO et de faire participer les principales parties prenantes, afin d'amplifier l'impact des activités de l'UNESCO. Ce cadre favorisera également la coopération régionale et mondiale pour faciliter le partage des bonnes pratiques.

Afin de soutenir ces efforts, le Secrétariat élabore actuellement un guide pratique comprenant des outils opérationnels, des études de cas illustratives et des exemples de bonnes pratiques pour renforcer la cohérence, la visibilité et la portée des initiatives des commissions nationales.

### **I.1.F Dans l'ensemble de l'écosystème de l'UNESCO**

Les synergies, les possibilités de collaboration et l'alignement stratégique seront renforcés avec les instituts et centres de catégorie 2, les chaires UNESCO et les réseaux UNITWIN, les Ambassadeurs de bonne volonté, les réseaux de sites désignés, les villes, les acteurs de la société civile et d'autres partenaires afin de libérer tout le potentiel de cet écosystème riche et unique, qui constitue une force et un avantage comparatif uniques de l'Organisation. Une section des réseaux au sein du Secteur PAX s'emploiera à optimiser l'impact collectif, à tirer parti des compétences complémentaires et à faire en sorte que les contributions des partenaires soient en totale adéquation avec les priorités de l'UNESCO.

Les chaires UNESCO et les réseaux UNITWIN seront intégrés sur le plan opérationnel en tant que plates-formes de connaissances et d'innovation, disposant de mécanismes de dialogue structurés les reliant au Siège et aux bureaux hors Siège. Cela permettra de créer des pôles d'expertise thématiques et géographiques, de mieux intégrer les contributions universitaires dans la planification

et la mise en œuvre stratégiques, et de permettre à ces entités de jouer un rôle actif dans la conception de programmes fondés sur des données probantes et de fournir un soutien consultatif d'experts dans des domaines thématiques clés.

## **I.2 Obligation redditionnelle**

Le Cadre d'obligation redditionnelle de l'UNESCO en vigueur, tel qu'il est défini dans le document 224 EX/17, reflète des pratiques de délégation de pouvoirs dispersées, des lignes hiérarchiques fragmentées et un alignement inégal entre l'autorité, la responsabilité et l'obligation redditionnelle entre le Siège, le dispositif hors Siège et les instituts de catégorie 1. Bien que des mécanismes de contrôle et de délégation existent, leur application manque encore de cohérence.

Conformément à l'approche de mise en œuvre par étapes détaillée dans le document 224 EX/17, la phase I (avril-octobre 2026) consistera à jeter les bases du renforcement de l'obligation redditionnelle par l'établissement de pactes d'obligation redditionnelle à l'intention de l'équipe de direction, la concentration et la normalisation des délégations de pouvoirs et l'introduction d'indicateurs de gestion prioritaires et d'indicateurs de performance clés, ce qui permettra d'évaluer plus précisément l'exécution du programme, l'efficacité opérationnelle et la performance institutionnelle.

La phase II (octobre 2026-avril 2027) consistera à finaliser la Matrice d'obligation redditionnelle, en précisant les rôles et les responsabilités au Siège, dans les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1, ainsi qu'à présenter un plan complet de mise en œuvre du Cadre d'obligation redditionnelle de l'UNESCO, comprenant des ajustements aux dispositifs de gouvernance, aux lignes hiérarchiques et aux cadres de suivi des performances.

## **I.3 Transparence**

La transparence est une condition fondamentale pour la crédibilité institutionnelle, le contrôle éclairé et la gestion collective. Dans le cadre de l'Initiative UNESCO80, le Secrétariat s'emploiera à renforcer la transparence dans tous les processus de gouvernance, l'engagement exécutif et la gestion financière, en mettant l'accent sur la prévisibilité, l'accessibilité de l'information et la clarté de l'action institutionnelle.

À cette fin, le Secrétariat organisera des séances régulières d'information et d'échange avec les États Membres et les associations du personnel sur des thèmes clés afin d'assurer une communication structurée sur les progrès accomplis et le déroulement des opérations. La transparence institutionnelle sera également améliorée grâce à la publication systématique du calendrier officiel des réunions et des engagements majeurs du Directeur général, qui a été mis en ligne sur le Site web de l'UNESCO au début de l'année 2026.

La transparence financière et en matière de partenariats sera renforcée grâce à un meilleur accès aux informations sur les contributions volontaires, les principaux accords de partenariat et les financements alloués, conformément aux pratiques du système des Nations Unies. Une plus grande visibilité sera également assurée en ce qui concerne les modalités contractuelles spécifiques, y compris les accords de rémunération symbolique tels que le « contrat d'un dollar » nominal.

## **I.4 Ressources humaines**

Bien qu'elles constituent l'un des principaux atouts de l'Organisation, les ressources humaines – notamment les experts au Siège et hors Siège chargés de fournir des conseils en matière de politiques et de renforcer les capacités – sont confrontées à des difficultés et à des déséquilibres structurels. Il s'agit entre autres de la répartition inégale des capacités, des lacunes perçues en matière de compétences dans les domaines prioritaires émergents, de la mobilité limitée et du recours croissant à des contrats de non-fonctionnaires.

Dans le cadre de l'Initiative UNESCO80, le Secrétariat mettra en œuvre un ensemble défini de mesures en matière de ressources humaines afin de renforcer les capacités institutionnelles, conformément aux priorités du mandat et à l'évolution de la structure organisationnelle et des besoins opérationnels. L'objectif est de veiller à ce que le personnel et les employés de l'Organisation disposent des compétences, de la culture du leadership, des garanties d'intégrité et de la flexibilité nécessaires pour remplir le mandat de l'UNESCO de manière efficace et durable.

#### **I.4.A Alignement stratégique des effectifs**

Le Secrétariat renforcera la planification stratégique des effectifs afin de mieux aligner les postes et les compétences sur les priorités du programme. Un examen complet des besoins opérationnels et des compétences disponibles sera mené afin d'identifier les lacunes en matière de compétences et les déséquilibres structurels et d'y remédier. Le cas échéant, les postes peuvent être reprofilés ou redéfinis afin de favoriser la réaffectation progressive des ressources humaines vers des fonctions essentielles à la mission, améliorant ainsi l'efficacité, la pertinence et la productivité institutionnelles. Lors des nouveaux recrutements, la priorité sera accordée aux postes directement liés à l'exécution du programme, ainsi qu'aux fonctions de soutien essentielles qui jouent un rôle fondamental pour l'action institutionnelle.

Les mesures de renforcement des capacités du personnel seront multipliées afin d'assurer un meilleur développement professionnel et une meilleure adaptabilité aux priorités en constante évolution. Les possibilités de développement de carrière et de mobilité seront élargies afin de favoriser le transfert de connaissances et la cohérence institutionnelle au Siège et hors Siège.

#### **I.4.B Intégrité, mérite, inclusion et bien-être**

Le Secrétariat renforcera un cadre de ressources humaines transparent, fondé sur le mérite et géré de manière professionnelle, reposant sur la compétence, l'obligation redditionnelle, l'inclusion, la conduite éthique et le bien-être du personnel. Les processus de recrutement seront renforcés au moyen d'une documentation plus claire des décisions de sélection, de barèmes de notation structurés pour les entretiens et de panels de recrutement tenant compte de la répartition géographique équitable et de l'équilibre entre les genres.

Les politiques et procédures pertinentes en matière de ressources humaines seront examinées et comparées aux pratiques en vigueur dans l'ensemble du système des Nations Unies afin d'en garantir la cohérence, la modernisation et la pertinence continue. Des efforts soutenus permettront de faire progresser la répartition géographique équitable, la parité entre les genres, y compris aux postes de direction (classe D-1 et classes supérieures), et l'inclusion des personnes en situation de handicap. Ces mesures seront complétées par des initiatives renforcées en faveur du bien-être du personnel et par le maintien d'un dialogue constructif et structuré avec les associations du personnel, afin de favoriser une culture institutionnelle inclusive, respectueuse et performante.

L'efficacité et la crédibilité du cadre de ressources humaines dépendent également de l'existence d'un système de justice interne solide et accessible. Sans préjudice des instruments juridiques établis et dans le plein respect de l'indépendance des instances juridictionnelles, le Secrétariat renforcera la clarté, la rapidité et la transparence, y compris, le cas échéant, le règlement des différends et les mécanismes de recours, conformément aux meilleures pratiques en vigueur dans l'ensemble du système des Nations Unies.

#### **I.5 Méthodes de travail**

Dans le cadre de l'Initiative UNESCO80, les méthodes de travail du Secrétariat seront modernisées afin d'améliorer l'efficacité, l'efficacité et la qualité institutionnelle, tout en renforçant la transparence, en rationalisant le suivi et en optimisant le rapport coût-efficacité des opérations. Ces mesures visent à simplifier les procédures et à réduire les charges administratives inutiles. Elles ont pour but d'améliorer la circulation de l'information au sein de l'Organisation (Siège et hors Siège) et de faire

progresser la transformation numérique, notamment par l'augmentation des flux de travail dématérialisés et l'intégration responsable des technologies émergentes.

### **I.5.A Organes directeurs**

En ce qui concerne les méthodes de travail des organes directeurs, et dans le cadre du groupe de travail à composition non limitée établi par la Conférence générale en application de la résolution 43 C/82, le Secrétariat a transmis au Président de la Conférence générale et au Président du Conseil exécutif un ensemble consolidé de propositions issues du processus de consultation sur l'Initiative UNESCO80.

### **I.5.B Transformation numérique**

Le Secrétariat modernisera ses méthodes de travail en consolidant les flux de travail numériques et dématérialisés, en intégrant de manière responsable les outils basés sur l'intelligence artificielle, conformément aux pratiques du système des Nations Unies, tout en préservant le multilinguisme, et en rationalisant les processus de publication et de production des documents afin de réduire les coûts, d'améliorer la cohérence et de renforcer la durabilité environnementale. Les formats de rapport et les rapports internes du Secrétariat seront rationalisés et simplifiés afin de réduire les doublons, d'améliorer la clarté et de permettre un examen intergouvernemental plus ciblé.

### **I.5.C Stratégie en matière d'achats**

Une réforme globale des achats est en cours afin de remédier à la fragmentation structurelle et de renforcer l'efficacité, la cohérence et le contrôle au Siège et au sein du dispositif hors Siège. La réforme consistera à renforcer l'examen centralisé des transactions à haut risque, à institutionnaliser la planification prospective des achats, à élargir l'utilisation des accords à long terme, à professionnaliser les points focaux chargés des achats et à déployer une plate-forme numérique intégrée afin de rationaliser les flux de travail.

Ces mesures devraient permettre d'accélérer les délais de traitement, de renforcer la gestion stratégique des dépenses, d'améliorer le rapport qualité-prix et d'aligner davantage les pratiques d'achat sur les normes du système des Nations Unies.

### **I.5.D Procédures relatives aux voyages et dépenses de fonctionnement**

La fonction « voyages » est en cours de consolidation afin de réduire la fragmentation et de renforcer le contrôle par le déploiement d'une plate-forme numérique intégrée unique, une meilleure gestion des contrats et une obligation redditionnelle claire en matière de voyages du personnel fonctionnaire et non fonctionnaire.

Les domaines de dépenses connexes font également l'objet d'un examen, notamment les abonnements aux services de téléphonie mobile, les modalités de transport local et d'autres prestations de services auxiliaires. Des mesures correctives et de rationalisation ont été mises en œuvre afin de garantir l'adéquation avec les besoins opérationnels et l'utilisation responsable des ressources.

## **I.6 Infrastructures**

Les infrastructures, qui englobent à la fois les actifs physiques et les systèmes numériques, sont essentielles à la résilience opérationnelle, au bon rapport coût-efficacité et à l'exécution sécurisée du mandat. Dans le cadre de l'Initiative UNESCO80, le Secrétariat mettra en œuvre un ensemble coordonné de mesures visant à moderniser la gouvernance des infrastructures, à réduire les coûts liés au cycle de vie, à améliorer l'efficacité énergétique et à renforcer la résilience numérique.

### **I.6.A Bâtiments et actifs matériels**

Le Siège de l'UNESCO à Paris comprend huit bâtiments répartis sur deux sites – Fontenoy dans le 7<sup>e</sup> arrondissement et Miollis/Bonvin dans le 15<sup>e</sup> – couvrant une surface totale de 135 659 mètres carrés. Le bâtiment Miollis fait actuellement l'objet d'une réhabilitation complète, dont l'achèvement est prévu en décembre 2026, mais le reste du complexe n'a pas bénéficié de rénovations majeures ni d'un entretien adéquat depuis sa construction. En conséquence, cette détérioration avancée pose des risques importants en termes de sûreté et de sécurité, peut entraîner des perturbations opérationnelles dues à l'obsolescence des équipements techniques et nuire à la réputation de l'Organisation en raison du non-respect des normes internationales en matière d'accessibilité et de durabilité environnementale.

Le Plan directeur 2024-2033 estime à 220,87 millions d'euros le montant total de fonds restant à mobiliser pour les besoins urgents en matière d'infrastructures, notamment les travaux de rénovation majeurs (186,57 millions d'euros), le remplacement des équipements à Fontenoy (22,30 millions d'euros) et la maintenance préventive et corrective (12 millions d'euros). Sur ce total, 134,42 millions d'euros sont nécessaires pour le seul bâtiment Bonvin, qui arrive en fin de vie et pourrait être fermé en raison de l'indisponibilité de pièces de rechange pour des systèmes essentiels. Ces estimations restent susceptibles d'être révisées en fonction de la date de début de la mise en œuvre, des résultats des études préliminaires en cours, de l'avancement du projet, de l'inflation et de l'évolution des indices de coûts.

Le Secrétariat renforcera la gouvernance et la supervision stratégique des infrastructures au Siège, des locaux hors Siège, des archives et des collections d'œuvres d'art afin d'assurer une gestion structurée des coûts tout au long du cycle de vie, un renforcement de la conformité en matière de sûreté et de sécurité, la préservation du riche patrimoine architectural et artistique de l'UNESCO et de ses précieuses archives, la conformité aux normes de durabilité environnementale, ainsi qu'un financement durable et prévisible. En coopération avec le Comité du Siège, la priorité sera donnée à la correction des impacts des retards de maintenance au moyen d'un cadre pluriannuel de maintenance préventive, d'une planification structurée du remplacement des équipements et d'un renforcement des contrôles de gestion des actifs. Les investissements prévus porteront également sur la modernisation des systèmes énergétiques, l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'intégration de solutions d'énergie renouvelable et la promotion de mesures d'infrastructures intelligentes face au changement climatique, conformément à la politique environnementale de l'UNESCO et aux normes internationales en matière de durabilité.

En parallèle, et lorsque cela se justifie sur le plan opérationnel, le Secrétariat étudiera les modalités d'hébergement et de partage des coûts pour certaines présences sur le terrain en dehors du Siège, en consultation avec les États membres concernés, afin de renforcer la viabilité financière, de réduire les coûts fixes d'infrastructure et de garantir la viabilité à long terme de l'architecture du dispositif hors Siège de l'UNESCO.

### **I.6.B Infrastructures numériques**

Le Secrétariat modernisera la gouvernance numérique et rationalisera les modèles informatiques opérationnels afin d'améliorer la cohérence, le rapport coût-efficacité et la gestion des risques au Siège et au sein du dispositif hors Siège. Une évaluation menée par des experts indépendants examinera les performances, le rapport coût-efficacité et la durabilité d'UNESCORE, ainsi que son adéquation aux besoins de l'Organisation, et ses conclusions serviront de base à l'optimisation, aux mises à niveau ou aux ajustements futurs. Des mesures supplémentaires comprendront la centralisation de la gestion des actifs informatiques et des licences, le renforcement de la cybersécurité et de la reprise après sinistre, ainsi que l'intégration des risques liés aux infrastructures numériques dans la gestion du risque institutionnel et les systèmes de contrôle interne, afin de garantir des fondements numériques plus solides et plus résilients.

## **Pilier II : Examen de l'exécution du mandat**

L'ensemble du mandat de l'UNESCO, tel que défini par son Acte constitutif et les décisions et résolutions de ses organes directeurs, reste au cœur de son identité et de sa raison d'être et ne peut être restreint ou redéfini dans le cadre du pilier II.

Ce pilier vise à renforcer l'Organisation en veillant à ce que la mise en œuvre de son mandat reste pertinente, cohérente, durable et adaptée à l'évolution des réalités et priorités mondiales, régionales et nationales. Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de l'engagement constant de l'UNESCO en faveur de la promotion de la paix, des droits humains et du développement durable dans ses domaines de compétence, et intègre pleinement les priorités globales de l'Organisation ainsi que les groupes prioritaires qu'elle a désignés.

Dans le cadre de la Feuille de route pour l'Initiative UNESCO80, l'examen de l'exécution du mandat s'articulera autour des quatre perspectives complémentaires suivantes : (i) examiner l'orientation stratégique et la hiérarchisation des priorités afin de veiller à ce que l'UNESCO concentre ses efforts là où elle dispose d'un avantage comparatif évident et d'une valeur ajoutée démontrable ; (ii) évaluer les principaux facilitateurs de l'exécution du mandat, notamment le dispositif hors Siège, les instituts de catégorie 1 et les autres entités concernées, afin de confirmer que les capacités institutionnelles et les mécanismes d'exécution sont conformes aux objectifs stratégiques ; (iii) passer en revue le positionnement et la communication autour du mandat de l'UNESCO en tant que moyen essentiel d'instaurer la confiance avec les États membres et de mobiliser des ressources auprès des partenaires ; et (iv) traiter la dimension financière qui sous-tend l'exécution du mandat, en reconnaissant qu'une mise en œuvre efficace dépend d'un financement prévisible, adéquat et durable.

### **II.1 Orientation stratégique intergouvernementale et hiérarchisation des priorités**

À ce stade, il est essentiel que les États membres s'engagent dans une réflexion stratégique et établissent des priorités parmi les vastes attributions de l'UNESCO dans les domaines de l'éducation, des sciences, de la culture, de la communication et de l'information. Si l'ampleur de ce mandat permet de relever les défis mondiaux, elle exige toutefois d'établir des priorités afin de garantir une mise en œuvre efficace. Au fil du temps, le mandat et les mécanismes d'exécution correspondants se sont élargis au travers des conventions, des programmes, des instituts de catégorie 1 et des rôles à l'échelle du système, créant ainsi une architecture institutionnelle plus dense et des obligations opérationnelles croissantes. Compte tenu des ressources limitées et des attentes de plus en plus grandes, cette expansion risque de diluer l'impact et de limiter l'influence institutionnelle.

L'Initiative UNESCO80 propose que l'examen de l'exécution du mandat soit mené dans le cadre d'un processus intergouvernemental structuré, piloté par les États membres et appuyé par la documentation, les données, les analyses financières et les propositions du Secrétariat pour examen. Des discussions pourraient être organisées autour de groupes thématiques alignés sur les domaines de compétence et les priorités transversales de l'UNESCO, permettant ainsi une évaluation intégrée de la cohérence, de la consolidation, du renforcement ou de la refonte. Les recommandations seront soumises au Conseil exécutif et pourront être transmises à la Conférence générale à sa 44<sup>e</sup> session, afin d'éclairer les prochains documents de Programme et budget ainsi que la prochaine Stratégie à moyen terme pour 2030-2037.

La hiérarchisation des priorités sera fondée sur des données factuelles, ce qui permettra aux États membres de déterminer les domaines dans lesquels l'UNESCO devrait concentrer ses efforts et la meilleure manière d'exercer son mandat. Les programmes, mécanismes et initiatives seront évalués au regard de l'intensité de la demande, de leur conformité avec le mandat de l'Organisation et de leur avantage comparatif. Les dispositions existantes seront examinées sous l'angle de leur efficacité, et les initiatives peu performantes seront réajustées, consolidées ou supprimées afin de

concentrer les ressources sur les domaines présentant un intérêt stratégique et sur les atouts institutionnels uniques.

Dans ce cadre, les États membres peuvent également identifier de nouvelles priorités pour relever les défis mondiaux, régionaux et nationaux émergents et réaffirmer la mission de l'UNESCO en matière de consolidation de la paix. Ces priorités devraient renforcer l'approche « L'UNESCO pour les peuples », promouvoir les droits fondamentaux et la dignité humaine, préserver les droits à l'éducation, à la science et à la culture, la liberté d'expression et l'accès au savoir, et permettre à l'UNESCO de répondre aux crises, aux bouleversements climatiques et technologiques, à l'érosion démocratique et aux inégalités. Elles devraient mobiliser le mandat interdisciplinaire de l'UNESCO, refléter un impact tangible sur les priorités globales Afrique et Égalité des genres, ainsi que sur les groupes prioritaires – les jeunes et les PEID – et générer un changement systémique, durable et transformateur.

En outre, l'Assemblée générale des Nations Unies, dans sa résolution A/RES/80/251 adoptée le 31 mars 2026, a appelé les organes intergouvernementaux de l'ensemble du système des Nations Unies à examiner leur stock existant de mandats conformément à leurs processus décisionnels intergouvernementaux respectifs, et à adopter une approche cohérente en matière de création, de mise en œuvre et d'examen des mandats, conformément aux principes et aux mesures énoncés dans ladite résolution (annexe II).

## **II.2 Facilitateurs de l'exécution du mandat**

Cet axe de travail porte sur les facilitateurs institutionnels de l'exécution efficace du mandat, notamment le dispositif hors Siège, les instituts de catégorie 1 et d'autres entités clés dotées d'une autonomie fonctionnelle. L'efficacité de l'exécution du mandat dépend de la définition de priorités stratégiques, mais aussi de la solidité et de la cohérence de ces facilitateurs institutionnels, qui transforment les cadres mondiaux en résultats.

### **II.2.A Dispositif hors Siège**

Le dispositif hors Siège de l'UNESCO traduit les normes et règles mondiales en politiques nationales et régionales et en résultats mesurables, garantissant ainsi une collaboration pérenne avec les autorités nationales, les équipes de pays et plates-formes régionales des Nations Unies et les partenaires de l'UNESCO.

Le dispositif hors Siège a évolué progressivement au fil du temps. Dans un contexte marqué par des ressources restreintes et des attentes plus élevées en matière d'impact, il apparaît nécessaire, pour continuer d'assurer son efficacité et sa viabilité, de mener des réflexions périodiques – notamment à la lumière des « lots de travaux » de l'Initiative ONU80 relatifs à la reconfiguration des équipes de pays des Nations Unies et aux discussions régionales de réinitialisation – pour faire en sorte que sa configuration reste en adéquation avec les priorités stratégiques et l'évolution des contextes nationaux. Le Secrétariat s'attachera donc à mettre en place un dispositif hors Siège plus viable, stratégiquement ciblé et axé sur les résultats, qui renforce l'agilité, l'efficacité opérationnelle, la coordination et l'impact tangible au niveau national, tout en maintenant une forte présence sur le terrain et l'approche axée sur les partenariats.

Cela consistera notamment à mener, en étroite consultation avec les États membres concernés, une réflexion sur la configuration optimale des bureaux régionaux, nationaux et de liaison, à encourager le renforcement des délégations de pouvoirs et de l'obligation redditionnelle, à accroître la collaboration stratégique au sein des équipes de pays des Nations Unies et avec les institutions onusiennes, dans le plein respect du mandat de l'UNESCO, et à faciliter la mobilisation de l'expertise et des partenariats au niveau national.

Pour assurer la viabilité, il sera peut-être nécessaire de procéder, le cas échéant, à des ajustements convenus d'un commun accord dans le cadre d'un dialogue avec les États membres hôtes. Le but est de protéger les intérêts nationaux tout en maintenant la viabilité organisationnelle, notamment en envisageant de recruter des experts locaux qualifiés au lieu de recourir systématiquement à du personnel recruté sur le plan international, de façon à renforcer l'appropriation par les pays et à réduire les coûts structurels.

## **II.2.B Instituts de catégorie 1**

Les instituts de catégorie 1 font juridiquement partie de l'UNESCO et constituent un élément important de sa structure institutionnelle. Ils fournissent une expertise spécialisée, des capacités de recherche et un soutien technique dans les domaines prioritaires définis dans le Programme et budget approuvés de l'Organisation.

Le Secrétariat procèdera à un examen structuré de la contribution des instituts de catégorie 1 à l'exécution du mandat de l'UNESCO afin de renforcer leur rôle, de définir plus clairement leurs responsabilités et de faire en sorte que leur expertise soit pleinement mise à profit à l'appui de l'orientation stratégique globale de l'Organisation. L'examen évaluera leur adéquation avec les mandats prioritaires, leur complémentarité avec le Siège et le dispositif hors Siège, leurs résultats mesurables et leur valeur ajoutée, leurs mécanismes de gouvernance et de présentation de rapports, ainsi que leur viabilité financière à long terme.

## **II.2.C Autres entités institutionnelles clés**

Outre le dispositif hors Siège et les instituts de catégorie 1, certaines entités institutionnelles de l'UNESCO fonctionnent selon des modalités de gouvernance spécifiques, jouissent d'une grande visibilité à l'extérieur et assument, à l'échelle du système, des responsabilités qui méritent une attention particulière dans le contexte de l'Initiative UNESCO80. Les exemples ci-après sont donnés à titre indicatif et ne constituent pas une liste exhaustive.

La Commission océanographique intergouvernementale, établie en tant qu'organe jouissant de « l'autonomie fonctionnelle » au sein de l'UNESCO, joue un rôle essentiel dans la promotion des sciences océaniques et de la coopération internationale à une époque où une attention grandissante est portée, à l'échelle mondiale, aux océans, au changement climatique et au développement durable. Dans le cadre de l'Initiative UNESCO80, des efforts continueront d'être déployés pour renforcer ses capacités, son positionnement, sa communication et sa portée, tout en respectant pleinement sa gouvernance intergouvernementale.

Le Centre du patrimoine mondial de l'UNESCO a récemment établi un comité d'experts chargé d'examiner des mesures visant à accroître son efficacité, notamment en améliorant la coordination avec les organes consultatifs. Le suivi de cette initiative favorisera le renforcement de l'exécution, l'amélioration de la cohérence et la viabilité à long terme de l'un des cadres normatifs les plus visibles et les plus reconnus à l'échelle internationale de l'UNESCO.

## **II.3 Communication, positionnement et portée**

Une communication fragmentée et un recensement inégal des résultats peuvent limiter la reconnaissance de l'impact institutionnel de l'UNESCO dans l'ensemble des secteurs et des régions. Le renforcement du positionnement stratégique et de la portée n'est donc pas secondaire ; il s'agit d'un facteur essentiel pour l'exécution du mandat, la crédibilité institutionnelle, les partenariats et la mobilisation de ressources durable.

Le Secrétariat élaborera un cadre de communication cohérent et axé sur les résultats, mettant davantage l'accent sur l'impact tangible pour les peuples, la paix et la planète. La communication institutionnelle présentera la valeur ajoutée de l'UNESCO de manière claire, accessible et axée sur

l'être humain, en s'appuyant sur des résultats concrets et en s'alignant sur les priorités stratégiques convenues.

Les activités de communication feront apparaître plus clairement les deux rôles que joue l'UNESCO en tant qu'organisme normatif et que partenaire opérationnel, lesquels se renforcent mutuellement. En plus de mettre en avant ses conventions, ses recommandations et ses cadres mondiaux, l'Organisation montrera de manière plus visible comment ces instruments normatifs se traduisent sur le terrain par des initiatives concrètes, mises en œuvre en étroite collaboration avec les États membres, les communautés et les partenaires dans le but de susciter des changements positifs et mesurables. Les réseaux mondiaux de l'UNESCO sont particulièrement prometteurs pour faire ressortir les résultats tangibles de l'action multilatérale aux niveaux national et communautaire.

La présence numérique de l'UNESCO sera modernisée grâce au renforcement des plates-formes interactives et des outils numériques. Cela passera par des améliorations du site Web de l'UNESCO, par la mise au point d'outils numériques sécurisés qui fourniront aux États membres des informations structurées et actualisées sur la mise en œuvre des programmes, ainsi que par le renforcement des normes de transparence et d'accessibilité. Un bulletin d'information régulier a été lancé en janvier 2026 dans le but de présenter des témoignages positifs et des informations actualisées sur les principales activités de l'Organisation et sur les développements stratégiques de cette dernière.

## **II.4 Viabilité financière**

L'environnement de financement mondial est devenu de plus en plus instable, et se caractérise par une baisse des financements de base et par une dépendance croissante à l'égard des ressources affectées de manière restrictive. L'UNESCO fait face à un déséquilibre structurel : les contributions mises en recouvrement sont restées presque inchangées, alors que les mandats, les obligations et les attentes opérationnelles se sont multipliés. L'inflation et la hausse des coûts ont érodé la valeur réelle du budget ordinaire et, bien que les contributions volontaires soient essentielles, le fait qu'elles soient souvent affectées de manière restrictive limite la flexibilité stratégique et la planification à moyen terme. Ensemble, ces dynamiques réduisent l'agilité institutionnelle et l'adéquation entre le mandat et les ressources.

### **II.4.A Principes de financement stratégiques**

L'Initiative UNESCO80 rétablira la cohérence entre les responsabilités, la capacité d'exécution et le dispositif de financement par les moyens suivants :

- garantir les fonctions essentielles grâce à des contributions statutaires prévisibles couvrant la gouvernance, le contrôle, la conformité, l'infrastructure numérique, la gestion des risques, la coordination et les programmes fondamentaux ;
- orienter les contributions volontaires vers les priorités stratégiques et obtenir davantage de contributions pluriannuelles, affectées de manière souple ou sans affectation prédéfinie qui correspondent aux groupes de mandats prioritaires ;
- appuyer l'exécution des activités hors Siège grâce à des modalités diversifiées et durables, notamment le cofinancement, les contributions en nature, l'expertise nationale et les partenariats structurés avec les pays hôtes ;
- renforcer la viabilité à long terme et la résilience institutionnelle grâce à une allocation efficace des ressources, au recouvrement des coûts et à la gestion des risques financiers.

Il est essentiel de maintenir un bon équilibre entre contributions statutaires et contributions volontaires dans le cadre budgétaire intégré pour assurer la continuité et la prévisibilité. Lors des futures discussions concernant le Programme et budget, les États membres pourraient envisager des approches qui préservent la capacité opérationnelle réelle du budget ordinaire, compte tenu de

l'inflation et de l'évolution des coûts structurels, conformément aux processus de gouvernance en place.

#### **II.4.B Mobilisation de ressources**

Les contributions volontaires restent essentielles à l'exécution du programme. Conformément aux priorités et aux valeurs de l'UNESCO, le Secrétariat continuera de soutenir les contributeurs gouvernementaux de longue date, tout en élargissant stratégiquement sa base de partenaires institutionnels et du secteur public, notamment les banques multilatérales de développement, les institutions des Nations Unies, les fondations philanthropiques et les acteurs responsables du secteur privé, dans le respect des normes établies en matière de diligence raisonnable, de gestion des risques et d'éthique.

Les mécanismes seront renforcés afin d'augmenter la part des contributions sans affectation prédéfinie ou affectées de manière souple. Le Secrétariat s'efforcera d'étendre les accords pluriannuels correspondant aux groupes de mandats prioritaires, d'élaborer des projets thématiques en adéquation avec la Stratégie à moyen terme et d'explorer des approches de financement mixtes novatrices, dans le respect du mandat et des garanties de gouvernance de l'UNESCO.

L'Organisation répondra également aux attentes des donateurs en ce qui concerne l'impact mesurable de son action, la mise en place de cadres axés sur les résultats et l'établissement de rapports financiers transparents. Les processus administratifs seront simplifiés, dans la mesure du possible, tout en maintenant une diligence raisonnable, l'obligation redditionnelle et un contrôle rigoureux.

Outre les contributions statutaires et volontaires, les activités génératrices de recettes autorisées, notamment les publications, services et autres initiatives approuvées, seront gérées de manière transparente et stratégique, les recettes étant réinvesties pour soutenir la mise en œuvre des programmes conformément aux règles et aux normes éthiques applicables.

Ces mesures viennent compléter d'autres actions relevant de l'Initiative UNESCO80, étant entendu que la viabilité financière dépend de l'obtention de progrès simultanés en termes d'efficacité structurelle, de définition rigoureuse des priorités et d'équilibre dans la composition des ressources.

#### **Pilier III : Ajustements structurels**

Les ajustements structurels ne sont ni une fin en soi, ni une simple réponse aux contraintes budgétaires. Ils visent à faire en sorte que l'architecture organisationnelle de l'UNESCO favorise une exécution cohérente de son mandat, renforce la collaboration intersectorielle et définisse clairement les responsabilités.

Dans le cadre de l'Initiative UNESCO80, les ajustements structurels sont guidés par quatre principes qui se renforcent mutuellement : promouvoir la cohérence intersectorielle pour relever des défis transversaux complexes ; renforcer la cohésion au sein de la direction pour permettre une prise de décisions claire, rapide et intégrée ; assurer un bon rapport coût-efficacité et la viabilité financière en mettant les structures en concordance avec les ressources disponibles ; et favoriser l'adéquation des effectifs et l'agilité institutionnelle pour renouveler les compétences essentielles, optimiser la dotation en personnel et améliorer la réactivité.

La première phase des ajustements structurels ciblés, mise en œuvre au titre du 43 C/5, a été définie sur la base de ces principes. Les principaux ajustements sont exposés ci-après.

### **III.1 Définition d'un mandat clair pour le Directeur général adjoint**

Afin de renforcer la cohérence institutionnelle et l'harmonisation opérationnelle, le Directeur général adjoint assistera le Directeur général en assumant des fonctions comprenant la supervision des entités suivantes :

- le Secteur de l'administration et du management (ADM) ;
- la Division des services financiers ;
- la nouvelle Division des partenariats ;
- la Division pour l'égalité des genres.

### **III.2 Bureau du Directeur général (ODG)**

La composition du Bureau du Directeur général respecte pleinement la répartition géographique et l'équilibre entre les genres. Au sein du Bureau, des fonctions spécifiques de gouvernance, de réforme et de suivi institutionnels ont été instaurées afin de garantir la mise en œuvre rigoureuse des ajustements liés à l'Initiative UNESCO80, une meilleure coordination avec les organes directeurs et un suivi renforcé des demandes des États membres.

### **III.3 Division de la planification stratégique et de l'intersectorialité et Division des partenariats**

L'ancien « Bureau de la planification stratégique » a été restructuré en deux divisions : une Division de la planification stratégique et de l'intersectorialité, qui relève directement du Directeur général, et une Division des partenariats, placée sous l'autorité du Directeur général adjoint.

### **III.4 Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures**

Compte tenu du rôle central du dispositif hors Siège, un directeur a été nommé à la Division de la coordination hors Siège afin d'améliorer la cohérence entre les bureaux hors Siège, l'adéquation entre les activités au Siège et hors Siège et le suivi des performances.

Les réseaux de l'UNESCO (notamment les ambassadeurs de bonne volonté, les chaires, les instituts et les centres de catégorie 2, les villes, etc.) seront regroupés au sein d'un service de coordination dédié afin de mettre ces atouts à profit, d'assurer l'alignement stratégique, de réduire la fragmentation et d'accroître la visibilité et l'impact.

Faisant suite aux demandes des États membres, la Section des petits États insulaires en développement (PEID) sera transférée du Secteur des sciences exactes et naturelles au Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX).

### **III.5 Regroupement des sciences**

Dans le document 43 C/5 révisé, il est proposé de fusionner les Secteurs des sciences exactes et naturelles (SC) et des sciences sociales et humaines (SHS) en un seul « Secteur des sciences » intégré, conformément au modèle organisationnel appliqué aux autres domaines de compétence programmatiques de l'UNESCO (éducation, culture, communication et information).

Ce regroupement reflète l'interdépendance croissante des dimensions scientifiques, technologiques, sociales et politiques face aux défis mondiaux actuels, notamment l'adaptation au changement climatique, la transformation technologique, l'évolution démographique et l'aggravation des inégalités. L'objectif est de renforcer la cohérence entre les disciplines, d'améliorer la coordination entre les réseaux scientifiques mondiaux et d'asseoir le leadership de l'UNESCO dans le cadre du programme mondial relatif aux sciences. Cela permettra également d'améliorer la

visibilité et la mobilisation de ressources, tout en préservant les sciences dans le contexte plus large de la réforme ONU80.

Le Secteur des sciences unifié préservera pleinement la continuité et l'intégrité des grands programmes II et III, y compris les fonctions statutaires des deux Secteurs actuels, leurs dispositifs de gouvernance intergouvernementale et l'ensemble des mandats qu'ils exercent.

Le nouveau Secteur sera constitué de quatre divisions reflétant l'étendue du mandat de l'UNESCO dans le domaine des sciences : Politiques sociales et inclusion ; Éthique, recherche et technologie ; Sciences écologiques et sciences de la Terre ; Sciences de l'eau.

### **III.6 Ajustements dans le Secteur de l'administration et du management (ADM)**

Les ajustements structurels au sein du Secteur de l'administration et du management (ADM) permettront de rationaliser les structures, de définir plus clairement les rapports hiérarchiques et de renforcer l'intégrité financière. Les principales mesures sont les suivantes :

- séparation des fonctions « gestion du budget » et « services financiers », conformément aux recommandations issues des audits ;
- regroupement de la Division des conférences, des langues et des documents (CLD) et de la Division des opérations (OPS).

Une nouvelle restructuration, comprenant notamment un examen de la haute direction administrative (ADG/ADM), sera envisagée au début de 2027 sur la base des données opérationnelles et des progrès de la réforme.

### **III.7 Rationalisation des bureaux exécutifs**

Les bureaux exécutifs de tous les secteurs seront examinés et redimensionnés afin d'assurer une configuration cohérente, une séparation plus claire entre la coordination des programmes et la supervision administrative centralisée, et un renforcement de la rigueur institutionnelle. Des réunions entre les bureaux exécutifs seront organisées régulièrement pour améliorer la coordination et l'harmonisation. Les futures propositions visant à ajouter des niveaux organisationnels supplémentaires ou des unités autonomes devront démontrer la nécessité de ces nouveaux mandats et préciser quels seront les gains d'efficacité compensatoires au sein des structures existantes.

#### *Vers une UNESCO pour les peuples – Ensemble...*

L'Initiative UNESCO80 n'est pas l'aboutissement de la réforme, mais une feuille de route pour un effort collectif renouvelé visant à améliorer la clarté et la cohérence de l'action de l'Organisation, ainsi que sa capacité à remplir la mission qui lui a été confiée en vertu de son Acte constitutif. Elle fournit aux États membres et au Secrétariat un cadre structuré et tourné vers l'avenir pour mettre en adéquation les ambitions et les ressources disponibles, renforcer le leadership normatif, accroître l'efficacité opérationnelle et assurer la viabilité à long terme, ce qui permettra de maximiser l'impact pour les peuples que nous servons en mettant à profit les atouts et l'avantage comparatif de l'UNESCO.

Par la suite, le groupe de travail interne créé au début de l'Initiative UNESCO80 sera chargé de suivre la mise en œuvre de la feuille de route et de regrouper les rapports d'étape périodiques, comme indiqué dans l'annexe I.

## ANNEXE I

### FEUILLE DE ROUTE POUR L'INITIATIVE UNESCO80

#### CADRE DE MISE EN ŒUVRE

<b>Pilier I : Gains d'efficience et améliorations institutionnelles</b>	
<b>I.1 – Synergies</b>	
<b>I.1.A – Avec les États membres</b>	
<b>État de référence</b>	Absence de structures suffisantes et de suivi consolidé en matière de collaboration avec les États membres.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Institutionnaliser la collaboration systématique avec les groupes électoraux et les réunions d'information thématiques structurées.</li><li>• Mettre en place une fonction de suivi dédiée au sein du Bureau du Directeur général et dans tous les secteurs.</li><li>• Relancer les séances d'accueil et les mécanismes d'information à l'intention des délégués permanents nouvellement nommés.</li></ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Collaboration plus prévisible, transparente et structurée, alignée sur les priorités des États membres.</li><li>• Renforcement de la réactivité et de la continuité institutionnelle.</li><li>• Mécanisme de suivi en place et pleinement opérationnel.</li></ul>
<b>Calendrier</b>	Pleinement mis en œuvre.

<b>I.1.B – Avec les organes directeurs</b>	
<b>État de référence</b>	Absence d'un cadre de suivi et de contrôle pleinement intégré à l'échelle de l'Organisation pour les décisions et résolutions des organes directeurs.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en place un mécanisme de suivi systémique et opérationnel des décisions/résolutions prises par les organes directeurs.</li><li>• Institutionnaliser des réunions de coordination régulières avec les présidents des organes directeurs.</li></ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amélioration de la clarté et de la circulation de l'information concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre des décisions et résolutions des organes directeurs.</li><li>• Coordination régulière et structurée avec les présidents des organes directeurs, afin de renforcer le dialogue et de faciliter la prise de décision.</li></ul>
<b>Calendrier</b>	Partiellement mis en œuvre – mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2026.

<b>I.1.C – Au sein du Secrétariat</b>	
<b>État de référence</b>	Coordination intersectorielle limitée, réduisant l'impact et la cohérence globale, associée à une coordination insuffisante au sein du dispositif hors Siège et à une intégration partielle des bureaux hors Siège et des instituts de catégorie 1 dans les processus décisionnels.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des réunions régulières de l'équipe de direction.</li> <li>• Améliorer les mécanismes de coordination intersectorielle.</li> <li>• Renforcer la coordination avec les bureaux hors Siège, notamment par leur participation à la planification et à la prise de décision, ainsi que par la création d'une Division de la coordination hors Siège au sein du Secteur PAX.</li> <li>• Améliorer le cadre de coopération avec les instituts de catégorie 1.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des pratiques de leadership collectif.</li> <li>• Amélioration de la cohérence interne.</li> <li>• Renforcement de la coordination intersectorielle, du travail en équipe et de la mise en œuvre conjointe.</li> <li>• Meilleur alignement opérationnel entre le Siège et le dispositif hors Siège.</li> <li>• Coopération plus structurée avec les instituts de catégorie 1, tout en respectant leur autonomie de gouvernance.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Partiellement mis en œuvre – mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2026.

<b>I.1.D – Au sein du système des Nations Unies et sur la scène mondiale</b>	
<b>État de référence</b>	Positionnement limité au sein du système des Nations Unies, y compris dans le cadre du processus ONU80, et possibilités inexploitées de renforcer les services partagés et les complémentarités opérationnelles, en particulier sur le terrain.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rejoindre le Comité de pilotage de l'Initiative ONU80 et y participer activement.</li> <li>• Renforcer et approfondir la participation aux mécanismes de coordination interinstitutions aux niveaux mondial et national.</li> <li>• Tirer parti des plates-formes « Registre des mandats des Nations Unies » et « Expertise à la demande » pour garantir la clarté des mandats, promouvoir les avantages comparatifs et identifier les possibilités d'accords de services partagés lorsque cela se justifie sur le plan opérationnel.</li> <li>• Renforcer les partenariats multilatéraux stratégiques avec les organismes des Nations Unies et les autres partenaires, conformément aux priorités globales.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement du positionnement dans les processus de réforme et les axes de travail de l'Initiative ONU80.</li> <li>• Meilleure coordination avec les plates-formes « Registre des mandats des Nations Unies » et « Expertise à la demande ».</li> <li>• Amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce aux accords de services partagés et de partage des ressources, le cas échéant.</li> <li>• Partenariats stratégiques établis dans l'ensemble du système multilatéral, renforçant la complémentarité avec les autres organismes des Nations Unies et améliorant la visibilité institutionnelle aux niveaux national, régional et mondial.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Partiellement mis en œuvre – mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2027.

<b>I.1.E – Avec les commissions nationales</b>	
<b>État de référence</b>	La coordination et la coopération entre l'UNESCO et les commissions nationales doivent être davantage renforcées, car il existe des disparités notables dans les performances des différents pays.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer le cadre de coopération avec les commissions nationales.</li> <li>• Mettre en place des formations ciblées, une assistance technique et des mécanismes d'apprentissage entre pairs pour les commissions nationales.</li> <li>• Élaborer et diffuser des outils pratiques d'orientation opérationnelle afin de partager les meilleures pratiques et d'aider les commissions nationales disposant d'une expertise technique limitée.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement du soutien pour l'exécution du mandat de l'UNESCO et de l'impact de ses activités au niveau national.</li> <li>• Renforcement du soutien apporté aux commissions nationales grâce à des formations ciblées, une assistance technique et l'apprentissage entre pairs.</li> <li>• Orientations et outils élaborés afin de partager les meilleures pratiques et de renforcer la cohérence et la visibilité.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Partiellement mis en œuvre – mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2027.

<b>I.1.F – Dans l'ensemble de l'écosystème de l'UNESCO</b>	
<b>État de référence</b>	Capitalisation insuffisante des atouts mondiaux de l'UNESCO, notamment les instituts et centres de catégorie 2, les chaires UNESCO, les réseaux UNITWIN, les Ambassadeurs de bonne volonté et les autres acteurs de l'écosystème.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la collaboration avec l'ensemble de l'écosystème de l'UNESCO afin d'accroître la visibilité de l'Organisation.</li> <li>• Tirer parti du potentiel scientifique et académique des chaires UNESCO et des réseaux UNITWIN, notamment par la constitution de pôles thématiques et géographiques, afin de leur permettre de jouer un rôle actif dans la conception de programmes fondés sur des données probantes et la résolution des défis nationaux, régionaux et mondiaux.</li> <li>• Mettre en place une fonction de coordination pour les réseaux au sein du Secteur PAX.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une fonction de coordination des réseaux au sein du Secteur PAX.</li> <li>• Constitution de pôles d'expertise thématiques et géographiques.</li> <li>• Intégration des contributions académiques dans la planification et la mise en œuvre stratégiques.</li> <li>• Mise en place d'un soutien consultatif d'experts pour l'UNESCO dans des domaines thématiques clés.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Partiellement mis en œuvre – mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2027.

<b>I.2 – Obligation redditionnelle</b>	
<b>État de référence</b>	Les pratiques de délégation de pouvoirs et les lignes hiérarchiques au sein du Siège, du dispositif hors Siège et des instituts de catégorie 1 sont dispersées et reflètent un alignement inégal entre l'autorité, la responsabilité et l'obligation redditionnelle ; bien que des mécanismes de contrôle et de délégation existent, ils pourraient être appliqués de manière plus cohérente.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des pactes d'obligation redditionnelle à l'intention de l'équipe de direction.</li> <li>• Consolider et standardiser les délégations de pouvoirs.</li> <li>• Introduire des indicateurs de gestion prioritaires et des indicateurs de performance clés.</li> <li>• Finaliser la Matrice d'obligation redditionnelle.</li> <li>• Élaborer un plan complet de mise en œuvre du Cadre d'obligation redditionnelle, comprenant des ajustements aux dispositifs de gouvernance, aux lignes hiérarchiques et aux cadres de suivi des performances.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de l'obligation redditionnelle dans l'ensemble de l'UNESCO.</li> <li>• Évaluation plus précise de l'exécution du programme, de l'efficacité opérationnelle et la performance institutionnelle.</li> <li>• Rôles et responsabilités précisés au Siège, dans les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre par le biais d'une approche en deux phases : phase I (avril-octobre 2026) et phase II (octobre 2026-avril 2027) – Document 224 EX/17.

<b>I.3 – Transparence</b>	
<b>État de référence</b>	Les pratiques en matière de transparence doivent être davantage systématisées afin d'améliorer la prévisibilité, l'accessibilité de l'information et la clarté de l'action institutionnelle.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouer un dialogue et des échanges avec les États membres, les organes directeurs, le personnel et leurs associations.</li> <li>• Améliorer l'accès des États membres à des informations claires sur les contributions volontaires, les principaux accords de partenariat et les financements alloués.</li> <li>• Permettre aux donateurs de suivre l'affectation de leurs contributions.</li> <li>• Revoir les normes de transparence et les aligner progressivement sur les pratiques du système des Nations Unies.</li> <li>• Publier systématiquement le calendrier officiel des réunions et des engagements majeurs du Directeur général.</li> <li>• Améliorer la visibilité en ce qui concerne les modalités contractuelles spécifiques.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations institutionnelles plus prévisibles et plus accessibles.</li> <li>• Amélioration de la transparence en matière d'engagement exécutif et d'informations financières.</li> <li>• Communication structurée et régulière avec les États membres et le personnel.</li> <li>• Plus grande clarté concernant les partenariats et les flux financiers.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance accrue parmi les donateurs.</li> <li>• Renforcement d'une culture de l'ouverture et de la gestion responsable.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Partiellement mis en œuvre – mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2026.

<b>I.4 – Ressources humaines</b>	
<b>État de référence</b>	Difficultés et déséquilibres structurels en matière de ressources humaines, notamment : répartition inégale, déficits de capacités dans les domaines prioritaires émergents, conjugués à une baisse de la motivation et à une capacité réduite à garantir le bien-être du personnel.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmoniser et standardiser la structure de l'Organisation.</li> <li>• Mettre en œuvre une planification stratégique des effectifs afin d'aligner les postes et l'expertise sur les priorités du programme.</li> <li>• Passer en revue les besoins opérationnels et les compétences disponibles afin de combler les lacunes en matière de compétences, les déséquilibres structurels et les besoins en matière de capacités.</li> <li>• Reprofiler ou redéfinir des postes afin de réaffecter progressivement les ressources humaines vers les fonctions essentielles à la mission de l'Organisation.</li> <li>• Donner la priorité au recrutement des postes directement liés à l'exécution du programme et aux fonctions de soutien essentielles, tout en veillant à la répartition géographique équitable, à l'équilibre entre les genres et à l'inclusion des personnes en situation de handicap.</li> <li>• Consolider les initiatives de renforcement des capacités, le développement de carrière et les possibilités de mobilité au Siège et hors Siège.</li> <li>• Améliorer les processus de recrutement grâce à une documentation plus claire, des barèmes de notation structurés et des panels représentatifs.</li> <li>• Renforcer les initiatives visant à améliorer le bien-être du personnel et maintenir un dialogue structuré avec les associations du personnel.</li> <li>• Améliorer la clarté, la rapidité et la transparence du système de justice interne et des mécanismes de recours.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure adéquation entre les postes et les compétences et les priorités du programme.</li> <li>• Comblement des déficits de compétences et des déséquilibres structurels.</li> <li>• Amélioration du développement professionnel et de la capacité d'adaptation du personnel.</li> <li>• Mobilité accrue et transfert de connaissances facilité entre le Siège et les bureaux hors Siège.</li> <li>• Renforcement du cadre de recrutement fondé sur le mérite, transparent et géré de manière professionnelle.</li> <li>• Progrès vers une répartition géographique équitable, la parité entre les genres et l'inclusion des personnes en situation de handicap.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration du bien-être du personnel et renforcement de la culture institutionnelle.</li> <li>• Procédures de justice interne plus claires, plus rapides et plus accessibles.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre progressive entre 2026 et 2027.

<b>I.5 – Méthodes de travail</b>	
<b>État de référence</b>	Les méthodes de travail doivent être modernisées afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité institutionnelle, alors que les procédures administratives, les formats de rapport, les pratiques en matière d'achats et les fonctions de voyage fragmentées génèrent des doublons, des charges administratives et une limitation du contrôle au Siège et au sein du dispositif hors Siège.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire progresser la transformation numérique en consolidant les flux de travail dématérialisés et en intégrant de manière responsable les technologies émergentes, y compris les outils basés sur l'intelligence artificielle, conformément aux pratiques du système des Nations Unies, tout en préservant le multilinguisme.</li> <li>• Transmettre des propositions concernant les méthodes de travail des organes directeurs dans le cadre du groupe de travail à composition non limitée prévu par la résolution 43 C/82.</li> <li>• Rationaliser les processus de publication et de production de documents, et simplifier les formats de rapports et les rapports internes du Secrétariat.</li> <li>• Renforcer l'examen centralisé des transactions d'achat à haut risque, institutionnaliser la planification prospective des achats, élargir l'utilisation des accords à long terme et professionnaliser les points focaux chargés des achats.</li> <li>• Déployer une plate-forme numérique intégrée pour les frais de voyage et les dépenses de fonctionnement afin de rationaliser les flux de travail et d'examiner les domaines de dépenses connexes, notamment les communications mobiles et les transports locaux.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes de travail modernisées grâce à des procédures simplifiées et rationalisées.</li> <li>• Réduction des doublons et des charges administratives dans l'ensemble de l'Organisation.</li> <li>• Réduction des dépenses de fonctionnement, amélioration de la cohérence opérationnelle et renforcement de la durabilité environnementale.</li> <li>• Meilleur alignement des pratiques en matière d'achats et de voyages sur les normes du système des Nations Unies.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Les principales mesures de rationalisation devraient être mises en œuvre d'ici à la fin de 2026, tandis que l'intégration numérique, le renforcement des pratiques d'achat et les mesures de consolidation de la fonction « voyages » devraient être progressivement achevés entre 2026 et 2027.

<b>I.6 – Infrastructures</b>	
<b>I.6.A – Bâtiments et actifs matériels</b>	
<b>État de référence</b>	Les infrastructures du Siège de l'UNESCO sont dans un état de détérioration avancé, qui entraîne des risques pour la sûreté et la sécurité, ainsi qu'une non-conformité aux normes d'accessibilité et environnementales. Le montant des fonds restant à mobiliser pour les rénovations urgentes, le remplacement des équipements et la maintenance s'élève à 220,87 millions d'euros ; le bâtiment Bonvin se trouve dans un état de dégradation critique en raison de systèmes obsolètes.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la gouvernance et la supervision stratégique des infrastructures du Siège, des locaux hors Siège, des archives et des collections d'œuvres d'art.</li> <li>• Mettre en œuvre un cadre pluriannuel de maintenance préventive et de remplacement structuré des équipements.</li> <li>• Renforcer les contrôles de gestion des actifs et moderniser les systèmes énergétiques afin d'améliorer l'efficacité.</li> <li>• Intégrer des solutions d'énergie renouvelable et promouvoir des mesures d'infrastructures intelligentes face au changement climatique.</li> <li>• Aligner la gestion des infrastructures sur les standards et les normes internationales en matière de durabilité environnementale.</li> <li>• Étudier les modalités d'hébergement et de partage des coûts pour certaines présences sur le terrain en dehors du Siège, en consultation avec les États membres concernés.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la gestion des coûts et de la maintenance des infrastructures tout au long de leur cycle de vie.</li> <li>• Meilleure conformité aux normes de sécurité et de sûreté.</li> <li>• Préservation du patrimoine architectural, des collections d'œuvres d'art et des archives de l'UNESCO.</li> <li>• Amélioration de l'efficacité énergétique et de la durabilité environnementale.</li> <li>• Réduction du risque de perturbations opérationnelles.</li> <li>• Financement des infrastructures plus durable et plus prévisible.</li> <li>• Amélioration de la viabilité financière de certaines présences sur le terrain grâce à des accords d'hébergement ou de partage des coûts.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre continue alignée sur le Plan directeur 2024-2033, les mesures prioritaires s'échelonnant entre 2026 et 2027 et au-delà.

<b>I.6.B – Infrastructures numériques</b>	
<b>État de référence</b>	La gouvernance numérique et les modèles informatiques opérationnels de l'UNESCO doivent être modernisés afin d'améliorer la cohérence, le rapport coût-efficacité et la gestion des risques au Siège et au sein du dispositif hors Siège. Le Programme UNESCORE fait actuellement l'objet d'une évaluation menée par des experts indépendants afin d'examiner ses performances, sa viabilité et son adéquation avec les besoins de l'Organisation. La gestion des actifs informatiques et des licences doit être centralisée, les systèmes de cybersécurité et de reprise après sinistre ont besoin d'être renforcés, et les risques liés aux infrastructures numériques doivent être intégrés dans la gestion du risque institutionnel et le cadre de contrôle interne.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderniser la gouvernance numérique et rationaliser les modèles informatiques opérationnels.</li> <li>• Réaliser une évaluation du Programme UNESCORE, par des experts indépendants, afin d'examiner ses performances, son rapport coût-efficacité, sa viabilité et son adéquation avec les besoins de l'Organisation.</li> <li>• Centraliser la gestion des actifs informatiques et des licences, tout en renforçant les systèmes de cybersécurité et de reprise après sinistre.</li> <li>• Intégrer les risques liés aux infrastructures numériques dans la gestion du risque institutionnel et les systèmes de contrôle interne.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la cohérence et du rapport coût-efficacité dans la gouvernance numérique et les opérations informatiques.</li> <li>• Les conclusions de l'évaluation du Programme UNESCORE menée par des experts indépendants orienteront les optimisations, mises à niveau et ajustements futurs.</li> <li>• Gestion centralisée des actifs informatiques et des licences.</li> <li>• Renforcement des systèmes de cybersécurité et de reprise après sinistre.</li> <li>• Infrastructures numériques plus robustes et résilientes.</li> <li>• Intégration des risques liés aux infrastructures numériques dans la gestion du risque institutionnel et les systèmes de contrôle interne.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre progressive entre 2026 et 2027, et mise en œuvre complète jusqu'en 2027 et au-delà.

## Pilier II : Examen de l'exécution du mandat

### II.1 – Orientation stratégique intergouvernementale et hiérarchisation des priorités

<b>État de référence</b>	L'élargissement des mandats de l'UNESCO et de leurs mécanismes d'exécution a donné lieu à une architecture institutionnelle plus dense et à des obligations opérationnelles croissantes qui, dans un contexte de ressources limitées et d'attentes de plus en plus grandes, risquent de diluer l'impact de l'Organisation en l'absence d'une hiérarchisation claire des priorités stratégiques.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en place un processus intergouvernemental structuré, piloté par les États membres, afin de passer en revue l'exécution du mandat de l'UNESCO.</li><li>• Organiser des discussions autour de groupes thématiques alignés sur les domaines de compétence et les priorités transversales de l'UNESCO, appuyées par la documentation, les données, les analyses financières et les propositions du Secrétariat pour examen.</li><li>• Évaluer les programmes, mécanismes et initiatives au regard de l'intensité de la demande, de leur conformité avec le mandat de l'Organisation et de l'avantage comparatif de l'UNESCO.</li><li>• Permettre aux États membres d'identifier les priorités pour relever les défis mondiaux, régionaux et nationaux émergents, conformément au mandat inscrit dans l'Acte constitutif de l'UNESCO.</li></ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renforcement de la hiérarchisation des priorités stratégiques dans le cadre de l'exécution du mandat de l'UNESCO.</li><li>• Programmes, mécanismes ou initiatives identifiés pour renforcement, consolidation, réajustement ou refonte, le cas échéant.</li><li>• Meilleure adéquation entre l'exécution du mandat et l'avantage comparatif et les priorités stratégiques de l'UNESCO.</li><li>• Contribution à l'élaboration du futur Programme et budget et de la future Stratégie à moyen terme (2030-2037).</li></ul>
<b>Calendrier</b>	Processus d'examen intergouvernemental en 2026, et mise en œuvre complète intégrée au prochain cycle de Stratégie à moyen terme.

### II.2 – Facilitateurs de l'exécution du mandat

#### II.2.A – Dispositif hors Siège

<b>État de référence</b>	Bien que le dispositif hors Siège reste au cœur de l'engagement de l'UNESCO auprès des États membres, l'évolution des cadres de coopération et les attentes croissantes en matière d'impact mesurable exigent une orientation stratégique, une coordination et une efficacité opérationnelle accrues à l'échelle du dispositif.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Œuvrer à la mise en place d'un dispositif hors Siège plus viable, stratégiquement ciblé et axé sur les résultats, en renforçant l'agilité, l'efficacité opérationnelle, la coordination et l'impact tangible au niveau national, tout en maintenant une forte présence sur le terrain et l'approche axée sur les partenariats, et en favorisant les synergies avec et entre les bureaux hors Siège.</li><li>• Mener, en étroite consultation avec les États membres concernés et en tenant compte des axes de travail de l'Initiative ONU80, une réflexion sur la configuration optimale des bureaux régionaux, nationaux et de liaison.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir une plus grande délégation de pouvoirs au dispositif hors Siège, en renforçant l'obligation redditionnelle et en améliorant la collaboration stratégique au sein des équipes de pays des Nations Unies et avec les institutions onusiennes, tout en respectant pleinement le mandat de l'UNESCO.</li> <li>• Faciliter la mobilisation de l'expertise et des partenariats au niveau national, notamment en envisageant de recruter des experts locaux qualifiés, le cas échéant, de façon à renforcer l'appropriation par les pays et la viabilité.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositif hors Siège plus viable et stratégiquement ciblé.</li> <li>• Amélioration de l'agilité, de l'efficacité opérationnelle, de la coordination et de l'impact au niveau national.</li> <li>• Renforcement de la collaboration avec les équipes de pays des Nations Unies, les autorités nationales et les partenaires.</li> <li>• Mobilisation accrue de l'expertise et des partenariats au niveau national, tout en maintenant une forte présence dans les pays.</li> <li>• Meilleure adéquation entre la configuration du dispositif hors Siège, les priorités stratégiques de l'UNESCO et l'évolution des contextes nationaux.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre progressive courant 2026 et 2027, et intégration dans les futurs cycles de Programme et budget.

<b>II.2.B – Instituts de catégorie 1</b>	
<b>État de référence</b>	La contribution des instituts de catégorie 1 au mandat de l'UNESCO doit faire l'objet d'un examen plus approfondi afin de garantir une meilleure adéquation avec les priorités stratégiques de l'Organisation.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder à un examen structuré de la contribution des instituts de catégorie 1 à l'exécution du mandat de l'UNESCO, notamment de leurs mécanismes de gouvernance et de présentation de rapports, ainsi que de leur viabilité financière à long terme.</li> <li>• Renforcer leur rôle et définir plus clairement leurs responsabilités au sein du cadre institutionnel de l'UNESCO, en veillant à ce que leur expertise soit pleinement mise à profit à l'appui de l'orientation stratégique de l'Organisation.</li> <li>• Évaluer leur adéquation avec les mandats prioritaires, leur complémentarité avec le Siège et le dispositif hors Siège, leurs résultats mesurables et leur valeur ajoutée, et examiner leurs mécanismes de gouvernance et de présentation de rapports, ainsi que leur viabilité financière à long terme.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la contribution des instituts de catégorie 1 à l'exécution du mandat de l'UNESCO, et plus grande clarté s'agissant des résultats, de la valeur ajoutée et de la viabilité à long terme.</li> <li>• Définition plus claire des rôles, des responsabilités et des mécanismes de gouvernance au sein du cadre institutionnel de l'UNESCO.</li> <li>• Meilleure adéquation avec les mandats prioritaires et davantage de complémentarité avec le Siège et le dispositif hors Siège.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2027.

<b>II.2.C – Autres entités institutionnelles clés</b>	
<b>État de référence</b>	Plusieurs entités institutionnelles fonctionnent selon des modalités de gouvernance spécifiques et assument des responsabilités à l'échelle du système, représentant des atouts importants dont l'autonomie et le potentiel pourraient être davantage mis à profit.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les capacités, le positionnement, la communication et la portée de la Commission océanographique intergouvernementale (COI), tout en respectant pleinement son statut d'autonomie et sa gouvernance intergouvernementale.</li> <li>• Accroître l'efficacité du Centre du patrimoine mondial, notamment en améliorant la coordination avec les organes consultatifs.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'efficacité et de la portée de la Commission océanographique intergouvernementale.</li> <li>• Efficacité accrue du Centre du patrimoine mondial.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre progressive courant 2026 et 2027.

<b>II.3 – Communication, positionnement et portée</b>	
<b>État de référence</b>	La communication fragmentée et le recensement inégal des résultats peuvent limiter la reconnaissance de l'ensemble du mandat et de l'impact institutionnel de l'UNESCO.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un cadre de communication cohérent et axé sur les résultats, mettant l'accent sur l'impact tangible pour les peuples, la paix et la planète, et présentant la valeur ajoutée de l'UNESCO de manière claire, accessible et axée sur l'être humain, en s'alignant sur les priorités stratégiques convenues.</li> <li>• Faire apparaître plus clairement les deux rôles que joue l'UNESCO en tant qu'organisme normatif et que partenaire opérationnel, lesquels se renforcent mutuellement, notamment en montrant de manière plus visible comment ces instruments normatifs se traduisent sur le terrain par des initiatives concrètes, mises en œuvre en collaboration avec les États membres, les communautés et les partenaires.</li> <li>• Moderniser la présence numérique de l'UNESCO grâce au renforcement des plates-formes interactives et des outils numériques, notamment par des améliorations du site Web de l'Organisation et la mise au point d'outils numériques sécurisés qui fourniront aux États membres des informations structurées et actualisées sur la mise en œuvre des programmes.</li> <li>• Renforcer les normes de transparence et d'accessibilité, tout en continuant de publier le bulletin d'information régulier de l'Organisation lancé en janvier 2026.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation plus précise de l'ensemble du mandat de l'UNESCO, de sa valeur ajoutée et de son impact sur la vie des individus, la paix et la planète.</li> <li>• Meilleure visibilité des rôles normatif et opérationnel de l'UNESCO.</li> <li>• Renforcement de la collaboration avec les États membres, les partenaires et les communautés.</li> <li>• Modernisation de la présence numérique, rendue plus accessible, transparente et conviviale.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Partiellement mis en œuvre – mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2027.

<b>II.4 – Viabilité financière</b>	
<b>État de référence</b>	L'environnement de financement mondial est devenu de plus en plus instable, et se caractérise par une érosion de la valeur réelle des financements de base et par une dépendance croissante à l'égard des ressources affectées de manière restrictive. Alors que les contributions mises en recouvrement sont restées inchangées, les mandats et les obligations de l'UNESCO, ainsi que les attentes opérationnelles envers elle, se sont multipliés. L'inflation et la hausse des coûts ont érodé davantage le pouvoir d'achat au titre du budget ordinaire, et la dépendance croissante à l'égard des contributions volontaires souvent affectées de manière restrictive limite la flexibilité stratégique et la planification à moyen terme. Ensemble, ces dynamiques réduisent l'agilité institutionnelle, la prévisibilité et l'aptitude à produire un impact durable.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rétablir la cohérence entre les responsabilités, la capacité d'exécution et le dispositif de financement, notamment en garantissant les fonctions essentielles grâce à des contributions statutaires prévisibles.</li> <li>• Soutenir les contributeurs gouvernementaux de longue date tout en élargissant la base de partenaires institutionnels, notamment les banques multilatérales de développement, les institutions des Nations Unies, les fondations philanthropiques et les acteurs responsables du secteur privé, dans le respect des règles établies en matière de diligence raisonnable, de gestion des risques et d'éthique.</li> <li>• Augmenter la part des contributions volontaires sans affectation prédéfinie ou affectées de manière souple, notamment en multipliant les accords pluriannuels et les projets thématiques correspondant aux groupes de mandats prioritaires et à la Stratégie à moyen terme, et en tirant parti de tous les réseaux de l'UNESCO.</li> <li>• Soutenir l'exécution du programme par le biais de modalités de financement diversifiées et durables et de mécanismes de financement innovants.</li> <li>• Renforcer la transparence et la confiance en consolidant les cadres axés sur les résultats, en établissant des rapports financiers transparents et en simplifiant les processus administratifs, tout en garantissant une gestion transparente et stratégique des activités génératrices de revenus autorisées, dont les recettes sont réinvesties dans l'exécution des programmes.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure adéquation entre le mandat de l'UNESCO, les responsabilités institutionnelles et les ressources financières disponibles.</li> <li>• Amélioration de la prévisibilité, de la flexibilité et de la durabilité des financements, permettant ainsi aux projets à long terme d'être soutenus par des ressources stables.</li> <li>• Base de financement diversifiée et renforcée, soutenue par des partenariats avec des contributeurs gouvernementaux et institutionnels, des fondations philanthropiques et le secteur privé.</li> <li>• Amélioration de la transparence, de l'obligation redditionnelle et de l'établissement de rapports axés sur les résultats, renforçant la confiance et la mobilisation.</li> <li>• Renforcement de la résilience institutionnelle et de la viabilité financière à long terme.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre progressive courant 2026 et 2027.

**Pilier III : Ajustements structurels****III.1 – Mandat clairement défini pour le Directeur général adjoint**

<b>État de référence</b>	Fonction du Directeur général adjoint insuffisamment exploitée en faveur de la cohérence institutionnelle et de l'harmonisation opérationnelle au sein de l'Organisation.
<b>Cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confier au Directeur général adjoint des responsabilités de supervision pour seconder le Directeur général, notamment au sein du Secteur de l'administration et du management (ADM), de la Division des services financiers, de la nouvelle Division des partenariats et de la Division pour l'égalité des genres.</li> </ul>
<b>Résultat escompté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la coordination et de l'obligation redditionnelle en ce qui concerne les fonctions relatives à l'administration, aux finances, aux partenariats et à l'égalité des genres.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mis en œuvre – Inclus dans le 43 C/5 révisé.

**III.2 – Bureau du Directeur général (ODG)**

<b>État de référence</b>	Le rôle du Bureau du Directeur général dans le renforcement de la gouvernance et du suivi institutionnels dans l'ensemble de l'Organisation n'est pas encore pleinement mis à profit et la répartition géographique n'y est pas encore assurée de manière pleinement équitable.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurer au sein du Bureau des fonctions spécifiques de coordination de la gouvernance institutionnelle, de mise en œuvre des réformes et de suivi des demandes des États membres.</li> <li>• Faire en sorte que l'organisation du Bureau respecte les principes d'une répartition géographique équitable et de l'équilibre entre les genres.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la coordination des processus de gouvernance et de la mise en œuvre des réformes.</li> <li>• Meilleur suivi institutionnel des demandes des États membres et des interactions avec les organes directeurs.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mis en œuvre – Inclus dans le 43 C/5 révisé.

**III.3 – Division de la planification stratégique et de l'intersectorialité et Division des partenariats**

<b>État de référence</b>	La planification stratégique et les partenariats relèvent actuellement de la même division, à savoir le Bureau de la planification stratégique, ce qui restreint l'attention accordée à chaque domaine, tandis qu'aucune fonction spécifique n'est consacrée au suivi et au renforcement de la coordination intersectorielle.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réorganiser l'ancien Bureau de la planification stratégique en deux divisions distinctes afin d'accorder une attention accrue à chacune de ses deux fonctions clés : la planification stratégique et les partenariats.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajouter le terme « intersectorialité » à la Division de la planification stratégique, qui relève directement du Directeur général, tandis que la Division des partenariats relève du Directeur général adjoint qui assistera le Directeur général dans cette importante fonction.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure cohérence institutionnelle entre la planification stratégique et l'intersectorialité.</li> <li>• Attention accrue accordée à la Division des partenariats supervisée par le Directeur général et le Directeur général adjoint.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mis en œuvre – Inclus dans le 43 C/5 révisé.

<b>III.4 – Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX)</b>	
<b>État de référence</b>	L'organisation du Secteur PAX offre des possibilités d'amélioration, notamment en renforçant la coordination hors Siège, la coordination au sein de l'ensemble de l'écosystème de l'UNESCO et l'attention portée aux priorités relatives aux PEID, qui sont gérées par le Secteur des sciences exactes et naturelles.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nommer/Établir un Directeur pour la Division de la coordination hors Siège chargé d'améliorer la cohérence entre les bureaux hors Siège, l'adéquation entre les activités au Siège et hors Siège et le suivi des performances.</li> <li>• Regrouper les réseaux de l'UNESCO (notamment les Ambassadeurs de bonne volonté, les chaires UNESCO, les instituts et les centres de catégorie 2, les réseaux de villes, etc.) au sein d'une Section de la coordination spécifique au sein de PAX.</li> <li>• Déplacer la Section/unité des petits États insulaires en développement (PEID) du Secteur des sciences exactes et naturelles au Secteur PAX afin d'apporter un soutien aux PEID dans tous les secteurs, conformément aux demandes des États membres.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la cohérence et de la coordination dans l'ensemble du dispositif hors Siège et meilleure adéquation entre les activités au Siège et hors Siège.</li> <li>• Amélioration de l'alignement stratégique, de la visibilité et de l'impact de l'écosystème mondial de l'UNESCO, en tirant parti de cet atout unique et précieux pour renforcer la visibilité, mobiliser des ressources et mettre à profit l'expertise universitaire.</li> <li>• Meilleure coordination institutionnelle des initiatives liées aux PEID, en soutenant les PEID dans tous les secteurs.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre complète prévue d'ici à la fin de 2026 – Inclus dans le 43 C/5 révisé.

<b>III.5 – Regroupement des sciences</b>	
<b>État de référence</b>	La séparation des sciences exactes et naturelles (SC) et des sciences sociales et humaines (SHS) en deux secteurs entraîne une fragmentation, réduit la visibilité de l'UNESCO, affaiblit la mobilisation de ressources et va à l'encontre des tendances mondiales. Cette segmentation pose des risques particuliers dans le contexte des réformes de l'Initiative ONU80, compte tenu de l'interdépendance croissante des dimensions scientifiques, technologiques et sociales, qui appelle une intégration plus étroite en vue de renforcer la cohérence et l'impact.

<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regrouper les Secteurs des sciences exactes et naturelles (SC) et des sciences sociales et humaines (SHS) en un seul Secteur des sciences intégré, conformément au modèle organisationnel appliqué aux autres domaines de compétence programmatiques de l'UNESCO.</li> <li>• Faire en sorte que le Secteur des sciences unifié préserve la continuité et l'intégrité des grands programmes II et III, y compris les fonctions statutaires des deux secteurs actuels, leurs dispositifs de gouvernance intergouvernementale et les mandats qu'ils exercent.</li> <li>• Organiser le Secteur des sciences unifié en quatre divisions en conservant l'ensemble des fonctions actuelles : (I) Politiques sociales et inclusion ; (II) Éthique, recherche et technologie ; (III) Sciences écologiques et sciences de la Terre ; (IV) Sciences de l'eau.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de la cohérence interdisciplinaire dans l'ensemble du mandat scientifique de l'UNESCO.</li> <li>• Simplification de la gouvernance et facilitation de la collaboration pour les partenaires.</li> <li>• Meilleure coordination dans l'ensemble des réseaux et programmes scientifiques mondiaux.</li> <li>• Renforcement du leadership de l'UNESCO dans le cadre du programme mondial relatif aux sciences.</li> <li>• Meilleure visibilité et intensification de la mobilisation de ressources en faveur des sciences, tout en préservant leur place dans le contexte plus large de la réforme ONU80.</li> <li>• Économies budgétaires.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre après la 224 <sup>e</sup> session du Conseil exécutif – Inclus dans le 43 C/5 révisé.

<b>III.6 – Ajustements dans le Secteur de l'administration et du management (ADM)</b>	
<b>État de référence</b>	Le Secteur de l'administration et du management, créé en 2018, doit continuer à être renforcé par des ajustements structurels et la poursuite de la mise en œuvre des recommandations d'audit.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séparer les fonctions « gestion du budget » et « services financiers », conformément aux recommandations issues des audits.</li> <li>• Regrouper la Division des conférences, des langues et des documents (CLD) et la Division des opérations (OPS).</li> <li>• Envisager une nouvelle restructuration, comprenant notamment un examen de la haute direction administrative (ADG/ADM) au début de 2027 sur la base des données opérationnelles et des progrès de la réforme.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalisation des structures au sein du Secteur de l'administration et du management.</li> <li>• Clarification des liens hiérarchiques au sein du Secteur ADM.</li> <li>• Renforcement de l'intégrité financière dans les fonctions de gestion administrative et financière.</li> <li>• Réduction d'un niveau administratif si le Secteur est supprimé au début de 2027, ce qui donnera lieu à une structure plus agile et à des économies budgétaires.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Mise en œuvre complète prévue d'ici à la mi-2027 – Inclus dans le 43 C/5 révisé.

<b>III.7 – Rationalisation des bureaux exécutifs</b>	
<b>État de référence</b>	La configuration et les rôles des bureaux exécutifs des secteurs varient au sein de l'Organisation, ce qui offre des possibilités de renforcer la cohérence, de définir plus clairement les fonctions et d'accroître la rigueur institutionnelle.
<b>Cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redimensionner les bureaux exécutifs dans tous les secteurs.</li> <li>• Assurer une séparation plus claire entre la coordination des programmes et la supervision administrative centralisée.</li> <li>• Organiser plus régulièrement des réunions entre les bureaux exécutifs afin d'améliorer la coordination et l'harmonisation.</li> </ul>
<b>Résultats escomptés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuration plus cohérente des bureaux exécutifs de tous les secteurs.</li> <li>• Séparation plus claire entre la coordination des programmes et la supervision administrative centralisée.</li> <li>• Amélioration de la coordination et de l'harmonisation entre les bureaux exécutifs.</li> </ul>
<b>Calendrier</b>	Pleinement mis en œuvre en 2026.



## Assemblée générale

Distr. générale  
7 avril 2026

---

### Soixante-dix-neuvième session

Point 123 de l'ordre du jour

### Renforcement du système des Nations Unies

## Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 31 mars 2026

[sans renvoi à une grande commission (A/80/676), par. 4]

### 80/251. Création, exécution et examen des mandats pour une Organisation des Nations Unies efficace et efficiente

*L'Assemblée générale,*

*Réaffirmant* la Charte des Nations Unies ainsi que les buts et principes qui y sont énoncés,

*Rappelant* ses résolutions [79/318](#) du 18 juillet 2025 et [80/242](#) du 30 décembre 2025 et sa décision 79/571 du 2 septembre 2025,

*Soulignant* que l'examen de l'exécution des mandats est l'un des axes de travail essentiels pour atteindre l'objectif de l'Initiative ONU80, à savoir la création d'un système des Nations Unies plus efficace plus efficient,

*Consciente* de l'importance des autres processus de réforme, de revitalisation et de rationalisation en cours dans l'ensemble du système des Nations Unies,

1. *Convient* que les principes suivants s'appliquent à l'ensemble du système des Nations Unies tout au long du cycle de vie des mandats, c'est-à-dire à la création, à l'exécution et à l'examen des mandats du système des Nations Unies :

a) Les mandats du système des Nations Unies visent à atteindre les buts et appliquer les principes énoncés dans la Charte des Nations Unies et, ce faisant, à avoir le plus grand impact possible pour les États Membres et les populations au service desquels nous œuvrons, tout en tenant compte des besoins et des intérêts des générations futures ;

b) Il convient de respecter et de préserver la diversité des mandats et des contextes dans lesquels ils s'inscrivent, ainsi que celle de la composition, des structures de gouvernance et des dispositions financières et administratives du système des Nations Unies ;



- c) Les décisions relatives aux mandats sont la prérogative exclusive des États Membres ;
- d) Les secrétariats des entités des Nations Unies et les parties prenantes ont un rôle indispensable à jouer en soutenant les États Membres tout au long du cycle de vie des mandats ;
- e) Les efforts faits pour améliorer la création, l'exécution et l'examen des mandats préservent l'équilibre entre les trois piliers de l'action de l'Organisation des Nations Unies – paix et sécurité, droits humains et développement – et aucun de ces piliers n'est désavantagé ;
- f) Une culture de l'amélioration en continu, de la responsabilité, de la coordination et de la coopération stratégiques renforcées, ainsi que du rapport coût-efficacité et du rapport coût-efficacité dans tout le système des Nations Unies est essentielle pour que les interventions soient cohérentes, adaptées à la finalité et opportunes face aux problèmes mondiaux actuels et futurs, et pour que l'exécution des mandats soit efficace et efficiente ;
- g) La participation pleine et égale des États Membres, notamment à travers le multilinguisme, qui passe par l'utilisation des langues officielles et des langues de travail de l'Organisation des Nations Unies, renforce l'efficacité et l'efficacité de l'Organisation et doit être maintenu ;
- h) Des approches inspirées des meilleures pratiques en vigueur dans l'ensemble du système des Nations Unies sont suivies tout au long du cycle de vie des mandats de sorte que l'impact et l'efficacité soient portés au maximum ;
- i) Il faut une meilleure vue d'ensemble et une plus grande transparence en ce qui concerne les mandats dans tout le système des Nations Unies de manière à assurer la cohérence et à éviter les doubles emplois ;
- j) Dans l'exercice de leurs prérogatives souveraines, les États Membres font preuve de rigueur et s'emploient à être clairs et concis lorsqu'ils créent des mandats ;
- k) Les États Membres fondent leurs décisions sur des données probantes tout au long du cycle de vie des mandats ;
- l) Pour être appliqués, les mandats sont dotés des ressources nécessaires, dans le respect des procédures établies en matière de planification des programmes et de budgétisation ;
- m) Les États Membres s'acquittent dans les temps, intégralement et sans conditions des obligations financières que leur impose la Charte des Nations Unies ;
- n) L'exécution des mandats fait l'objet d'un examen périodique visant à évaluer l'impact des mandats et à éclairer les décisions concernant leur devenir ;

### **Création des mandats**

2. *Convient* que les auteurs de nouvelles propositions de mandat établissent, à l'intention des États Membres et sans préjudice des négociations sur le fond de la proposition, une note de cadrage concise où sont présentés le contexte et la justification ; les objectifs et l'impact escompté ; une vue d'ensemble des mandats ; les activités proposées dans le cadre du mandat ; des données indicatives sur les incidences financières ; le point focal chargé du secrétariat technique ; une personne du système des Nations Unies chargée de diriger l'exécution ; un calendrier d'exécution, et par conséquent ;

3. *Prie* le Secrétaire général de mettre à la disposition des auteurs de propositions de mandats qui en font la demande, en tirant pleinement parti des

mécanismes et ressources existants, un appui administratif et technique renforcé pour le secrétariat, notamment de désigner un point focal qui assure le secrétariat technique, de fournir des orientations préliminaires concernant la personne du système des Nations Unies qui dirige l'exécution du mandat et de présenter des données indicatives sur les incidences financières ;

4. *Prie également* le Secrétaire général de mettre au point le Registre des mandats des Nations Unies, outil de référence crucial, en veillant à ce qu'il soit exhaustif, mis à jour régulièrement pour y ajouter de nouveaux textes définissant les mandats et, selon qu'il convient, relié à d'autres registres de mandats du système des Nations Unies ;

5. *S'engage* à rédiger et à adopter des mandats plus clairs et plus concis, dans lesquels les alinéas du préambule sont simplifiés, où sont bien définis le champ d'application, les objectifs et les activités prescrites, et où figurent une feuille de route pour l'exécution du mandat, des dispositions concernant l'examen de l'exécution du mandat et un calendrier et, selon qu'il convient, des dispositions concernant la fin du mandat, ainsi que les modalités de financement prévues ;

6. *Prie* le Secrétaire général de mettre à la disposition des États Membres en continu et dans un lieu centralisé, en tirant pleinement parti des mécanismes et ressources existants, des informations et des ressources améliorées utiles à la prise de décision tout au long du cycle de vie des mandats, y compris des orientations relatives à l'établissement du mandat et aux procédures ; des liens vers les règles et pratiques établies ; un catalogue indicatif des coûts des activités couramment prescrites ; une liste des personnes référentes désignées pour la collaboration avec les entités des Nations Unies ;

7. *S'engage* à faire preuve de rigueur en décidant de ne prescrire que les réunions, y compris les réunions de haut niveau, ou les rapports ou autres activités qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs énoncés dans la résolution ou la décision ;

### **Exécution des mandats**

8. *Prie* le Secrétaire général d'améliorer les rapports sur l'exécution des mandats en veillant à ce que ceux-ci soient présentés en temps utile, qu'ils soient mieux ciblés et plus axés sur les besoins des utilisateurs, notamment de mettre au point des modèles dont le format et la longueur varient en fonction du but recherché et de la nature des informations présentées, et en veillant à ce que ces rapports soient élaborés de manière à répondre aux besoins des utilisateurs et à ce qu'ils exploitent davantage les données, tout en préservant la transparence et en assurant une couverture exhaustive des questions importantes ;

9. *Convient* que les États Membres, agissant conformément aux procédures établies en matière de planification des programmes et de budgétisation, allouent les ressources nécessaires à l'exécution des mandats qui entraînent manifestement des dépenses ne pouvant être financées au moyen des ressources existantes, et se félicite que les États Membres s'emploient à revoir, dans la mesure du possible, les activités existantes similaires ou faisant double emploi ;

10. *Encourage* le Secrétaire général à favoriser une utilisation plus efficace des ressources, notamment en allouant les ressources nécessaires à l'exécution des mandats, en améliorant l'efficacité globale de l'Organisation, en renforçant la discipline budgétaire et, le cas échéant, en finançant au moyen des ressources existantes les dépenses supplémentaires afférentes aux incidences budgétaires ;

11. *Prie* la Secrétaire générale ou le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies

pour la coordination, de faciliter la coordination et la répartition des responsabilités afférentes à l'exécution des mandats entre les entités du Secrétariat et le système des Nations Unies, selon qu'il convient, en fonction des avantages comparatifs et des synergies, et dans le respect des décisions des organes intergouvernementaux compétents ;

12. *Convient* que les mandats sont exécutés de manière efficace et efficiente afin que l'impact sur le terrain soit le plus grand possible ;

#### **Examen des mandats**

13. *Convient* de faire figurer, dans tous les mandats nouveaux ou renouvelés, des dispositions concernant l'examen de l'exécution du mandat qui pourraient être assorties d'un calendrier, d'indicateurs, de critères et de mécanismes clairement arrêtés, et préconise qu'il soit envisagé que le cycle d'examen de l'exécution des mandats soit fixé à trois à cinq ans ;

14. *S'engage* à veiller à ce que les examens de l'exécution des mandats portent sur les résultats et l'impact, plutôt que sur les activités et produits seulement ;

15. *Encourage* l'affectation systématique des ressources nécessaires à la réalisation de ces examens de l'exécution des mandats, notamment moyennant le recours aux mécanismes de contrôle et d'examen existants ;

16. *Prie* le Secrétaire général de passer en revue l'ensemble des rapports qu'il est tenu de présenter pour déterminer ceux qui pourraient être combinés ou ceux dont la périodicité pourrait être modifiée, et de soumettre ses conclusions aux États Membres pour examen au plus tard à la fin juin 2026 ;

17. *Convient* que les États Membres étudient les possibilités de procéder à des examens collectifs de l'exécution des mandats créés par les différents organes intergouvernementaux, ainsi qu'à des examens groupés de l'exécution de mandats similaires ou connexes ;

18. *Prie* le Secrétaire général de formuler des avis sur les mécanismes pouvant permettre de procéder à des examens collectifs de l'exécution des mandats et à des examens groupés de l'exécution des mandats, qui seront présentés aux États Membres pour examen au plus tard à la fin septembre 2026 ;

19. *Prie également* le Secrétaire général de renforcer et d'harmoniser les mécanismes de gestion axée sur les résultats dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris la manière dont les résultats sont mesurés et communiqués, en s'appuyant sur des normes d'établissement des rapports applicables à l'ensemble du système ;

20. *Réaffirme* que, une fois adoptés, les mandats restent valables jusqu'à ce qu'ils soient intégralement exécutés ou jusqu'à ce qu'ils expirent comme prévu dans la résolution ou décision portant création ou renouvellement du mandat, à moins qu'ils ne soient renouvelés, adaptés, fusionnés ou remplacés ou encore qu'il y soit mis fin par une décision des États Membres ;

21. *Décide* d'élaborer des critères mesurables, clairs et objectifs qui orienteront les décisions relatives au renouvellement, à l'adaptation, à la fusion, au remplacement ou à la fin des mandats créés par l'Assemblée générale, tout en réaffirmant que ces décisions doivent s'appuyer sur des données exactes et une expertise et une analyse impartiales ;

22. *Convient* de passer en revue le stock de mandats découlant des résolutions de l'Assemblée générale, sans que cet examen fasse double emploi avec les mécanismes d'examen des mandats déjà en place, afin de prendre des décisions visant

à les renouveler, à les adapter, à les fusionner, à les remplacer ou à y mettre fin, et d'élaborer des modalités qui encadreront cet examen ;

23. *Invite* les autres organes intergouvernementaux du système des Nations Unies à passer en revue leur stock de mandats, dans le respect de leurs mécanismes décisionnels ;

24. *Prie* le Secrétaire général, si les organismes intergouvernementaux concernés en font explicitement la demande, de passer en revue les mandats afin de déterminer ceux qui sont inactifs, font double emploi ou ont été intégralement exécutés, et d'en informer les États Membres au plus tard à la fin décembre 2026 ;

25. *Convient* que les mandats qui sont inscrits dans la Charte, qui ont un caractère normatif universel, qui portent création d'institutions ou qui concernent des situations politiques persistantes ayant des répercussions sur la paix et la sécurité internationales ne feront pas l'objet des examens visés aux paragraphes 22, 23 et 24, à moins que les États Membres en décident autrement ;

26. *Convient également* que les États Membres reverront la fréquence à laquelle les points de l'ordre du jour, les résolutions et les décisions sont examinés par les organes intergouvernementaux, afin qu'une approche plus stratégique et plus rationnelle de leur périodicité soit suivie, en fonction de leur nature et de leur finalité ; il pourra s'agir notamment d'examiner tous les deux ans seulement des résolutions et décisions qui sont traditionnellement examinées chaque année, et de n'examiner que tous les trois ans celles qui sont traditionnellement examinées tous les deux ans, selon le cas ;

#### **Coopération et cohérence dans l'ensemble du système**

27. *Convient* que les États Membres améliorent leurs mécanismes de coordination et de contrôle intergouvernementaux afin de renforcer la coordination stratégique et la cohérence dans le système des Nations Unies ;

28. *Prie* la Secrétaire générale ou le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, d'examiner régulièrement les mécanismes chargés de coordonner l'action de l'ensemble du système des Nations Unies afin de favoriser une culture de l'amélioration continue et de renforcer la coordination et la cohérence stratégiques ;

29. *Prie également* la Secrétaire générale ou le Secrétaire général, agissant notamment en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, de fournir des outils et des documents de référence destinés à faciliter la prise de décision des États Membres tout au long du cycle de vie des mandats, notamment de continuer de mettre au point des outils numériques pratiques et interopérables, y compris, lorsque cela est possible, de développer, en plus du Registre des mandats, des outils et portails numériques qui centralisent des informations actualisées et comparables sur les mandats, les ressources, les activités et les résultats, en utilisant autant que possible des définitions et des normes d'établissement des rapports communes, afin de donner une vue d'ensemble et de renforcer la cohérence du système des Nations Unies, notant que tout outil qui fait appel à l'intelligence artificielle doit être assorti de garanties appropriées et faire l'objet d'un contrôle humain ;

30. *Prie en outre* le Secrétaire général de continuer de s'adapter aux demandes des États Membres visant à améliorer les fonctionnalités du Registre des mandats et d'autres outils numériques afin de faciliter la prise de décision tout au long du cycle de vie des mandats, et de donner aux États Membres des conseils et une formation continue qui leur permettent de tirer le meilleur parti de ces outils ;

31. *Invite* les présidents et les bureaux des organes intergouvernementaux dans l'ensemble du système des Nations Unies à améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs méthodes de travail, à mettre en commun les meilleures pratiques s'il y a lieu et à œuvrer à l'harmonisation en renforçant la collaboration ;

32. *Invite* tous les organes intergouvernementaux du système des Nations Unies à suivre une approche cohérente de la création, de l'exécution et de l'examen des mandats, en appliquant les principes et les mesures énoncés dans la présente résolution ;

### **Prochaines étapes**

33. *Décide* de poursuivre les travaux du groupe de travail spécial informel sur l'examen de l'exécution des mandats, désormais dénommé Groupe de travail spécial sur l'examen de l'exécution des mandats (le Groupe de travail), afin d'accomplir les tâches décrites dans la présente résolution, selon les modalités suivantes :

- a) Le Groupe de travail est ouvert à tous les États Membres et observateurs ;
- b) La présidence de l'Assemblée générale nommera deux personnes à la coprésidence du Groupe de travail ;
- c) Le Groupe de travail reprendra ses travaux au plus tard le 1<sup>er</sup> mai 2026 et les achèvera au plus tard le 30 avril 2027 ;
- d) Le Groupe de travail fera ce qui suit :
  - i) élaborer, d'ici à la fin mai 2026, un modèle de note de cadrage, des modèles de résolution et de décision, ainsi que des dispositions types relatives à l'examen de l'exécution des mandats et à la fin des mandats ;
  - ii) recevoir et examiner, d'ici à la fin juillet 2026, l'analyse que le Secrétaire général aura faite concernant les rapports qu'il est tenu de présenter, comme indiqué au paragraphe 16 ;
  - iii) élaborer, d'ici à la fin août 2026, des critères clairs et objectifs qui orienteront les décisions relatives au renouvellement, à l'adaptation, à la fusion, au remplacement ou à la fin des mandats créés par l'Assemblée générale, comme indiqué au paragraphe 21 ;
  - iv) élaborer, d'ici à la fin août 2026, des modalités destinées à encadrer l'examen du stock de mandats créés par l'Assemblée générale, comme indiqué aux paragraphes 22 et 25 ;
  - v) recevoir, d'ici la mi-décembre 2026, les avis que le Secrétaire général doit formuler, comme prévu au paragraphe 18, et étudier les possibilités d'examen collectif de l'exécution des mandats et d'examen groupé de l'exécution des mandats ;
  - vi) faciliter, d'ici la mi-février 2027, la collaboration entre les États Membres et le Secrétariat afin d'appuyer le développement continu du Registre des mandats et la mise au point d'autres outils et documents de référence, comme indiqué aux paragraphes 6, 29 et 30 ;
  - vii) *compte tenu des demandes éventuelles des États Membres visées au paragraphe 24*, examiner, d'ici la fin mars 2027, l'analyse que le Secrétaire général aura faite concernant les mandats qui sont inactifs, font double emploi ou ont été intégralement exécutés, comme indiqué au paragraphe 24 ;
- e) La coprésidence du Groupe de travail communiquera aux membres du Groupe une feuille de route plus détaillée qui les aidera à participer aux délibérations ;

- f) La coprésidence du Groupe de travail fera rapport à l'Assemblée générale sur l'état d'avancement des travaux du Groupe de travail d'ici la fin de la quatre-vingtième session de l'Assemblée ;
- g) Les États Membres s'attacheront à parvenir à un consensus lors des délibérations du Groupe de travail ;
- h) Le Secrétaire général fournira au Groupe de travail l'appui fonctionnel dont il a besoin pour s'acquitter efficacement de sa mission.

*76<sup>e</sup> séance plénière  
31 mars 2026*