

**Cent soixante et onzième session**

171 EX/18  
PARIS, le 17 mars 2005  
Original anglais/français

Point 23 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA VERSION RÉVISÉE  
ET FINALISÉE DES PRINCIPES ET DIRECTIVES POUR L'ÉTABLISSEMENT  
ET LE FONCTIONNEMENT DES INSTITUTS ET CENTRES DE L'UNESCO  
(CATÉGORIE 1) ET DES INSTITUTS ET CENTRES PLACÉS SOUS L'ÉGIDE  
DE L'UNESCO (CATÉGORIE 2)**

**RÉSUMÉ**

Conformément à la décision 167 EX/4.5, le Directeur général soumet dans le présent document une version révisée et finalisée des principes et directives pour l'établissement et le fonctionnement des instituts et centres de l'UNESCO (catégorie 1) et des instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2), compte tenu de l'expérience acquise dans l'application, à titre expérimental, des critères concernant les instituts et centres de la catégorie 1 et de la mise en œuvre du cadre permanent pour désigner les instituts et centres de catégorie 2 déjà approuvés par le Conseil exécutif (voir en particulier les décisions 162 EX/4.2 et 165 EX/5.4). Le présent document aborde aussi brièvement le cas des instituts et centres dont les liens d'association avec l'UNESCO sont plus lâches.

Il est proposé d'appliquer ces principes et directives aux arrangements actuellement en vigueur et à toute situation future.

On trouvera dans le document d'information connexe 171 EX/INF.10 une actualisation des données comparatives sur le statut, les organes directeurs, les effectifs, le budget et les principales activités des instituts et centres de l'UNESCO (catégorie 1), ainsi qu'une liste à jour des instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2).

Décision proposée : paragraphe 60.

## I. Historique

1. En 1980, la Conférence générale a approuvé le document 21 C/36, où l'on trouve notamment une description des caractéristiques des instituts et centres de catégorie 2 ; c'est sur elle que l'on s'est fondé par la suite pour établir la liste de ces instituts et centres. À sa 30e session, la Conférence générale a invité le Directeur général *"à soumettre au Conseil exécutif, à sa 161e session, des propositions relatives à une stratégie d'ensemble, incluant des mécanismes de coordination, pour répondre à la nécessité d'améliorer tant la cohérence et l'exécution du programme concernant l'éducation que le rapport coût-efficacité et le fonctionnement des instituts de l'UNESCO pour l'éducation ainsi que de leurs organes directeurs"* (résolution 30 C/2). À cette même session, la Conférence générale a adopté la résolution 30 C/83 (*"Projet de principes directeurs pour une mise en œuvre rationnelle de la décentralisation"*), qui contient des *"Critères fondamentaux d'une mise en œuvre rationnelle de la décentralisation"* applicables aux instituts et centres.

2. À la suite de ces résolutions, et après avoir examiné le rapport du Directeur général sur la question (document 161 EX/41), le Conseil exécutif, à sa 161e session, a invité le Directeur général *"à poursuivre l'examen qu'il a engagé des instituts et centres de l'UNESCO, en l'étendant à tous les domaines de compétence de l'Organisation, de façon à étudier s'il convient d'opter pour le maintien du fonctionnement de chaque institut ou centre et du soutien qui lui est apporté ou bien pour d'autres modalités permettant d'apporter un soutien équivalent, voire meilleur, aux activités de l'UNESCO, en se fondant sur : (a) les niveaux de performance de chaque institut ou centre mesurés selon des indicateurs de performance appropriés servant à évaluer l'exécution du programme, notamment des indicateurs ayant trait à l'excellence, à l'impact et à la pertinence, ainsi qu'à la cohérence avec les objectifs stratégiques des grands programmes ; (b) l'efficacité et le ratio coût-efficacité des systèmes actuels de gouvernance des instituts et centres de l'UNESCO ; (c) les conclusions des débats sur ce point à sa 162e session"*.

3. Le Conseil a également invité le Directeur général *"à lui soumettre à sa 162e session des propositions concernant une stratégie globale pour les instituts et centres de l'UNESCO, ainsi que leurs organes directeurs, qui soit conforme à la stratégie globale de décentralisation de l'Organisation telle qu'elle est définie dans la résolution 30 C/83, ainsi que des recommandations relatives à chacun des instituts ou centres existants"* (décision 161 EX/3.2.4).

4. Le Conseil exécutif à sa 162e session (octobre 2001) a donc examiné le document 162 EX/18 (*"Propositions concernant une stratégie globale pour les instituts et centres de l'UNESCO, ainsi que leurs organes directeurs"*) et le document d'accompagnement 162 EX/INF.8 (*"Propositions concernant une stratégie globale pour les instituts et centres de l'UNESCO, ainsi que leurs organes directeurs : données comparatives sur les instituts et centres de l'UNESCO"*). Dans sa décision 162 EX/4.2, le Conseil exécutif a pris note de ces propositions et a invité le Directeur général à appliquer à titre expérimental les critères énoncés au paragraphe 19 du document 162 EX/18 pour progresser dans l'élaboration d'une stratégie plus précise et plus opérationnelle, en étroite consultation avec les directeurs des instituts. Il a également demandé que soit élaborée une stratégie spécifique pour les instituts et centres de la catégorie 2. À sa 165e session, le Conseil exécutif a pris note des progrès accomplis dans l'élaboration d'une stratégie (*"Rapport d'étape du Directeur général sur l'application des critères relatifs à une stratégie globale concernant les instituts et centres de l'UNESCO"*, document 165 EX/20).

5. À sa 167e session, le Conseil exécutif a examiné le *"Rapport du Directeur général sur une stratégie globale concernant les relations avec les instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO et avec ceux dont les liens d'association avec l'UNESCO sont plus lâches"* (document 167 EX/16). Par sa décision 167 EX/4.5, le Conseil exécutif a *"approuvé les critères proposés par le Directeur général aux paragraphes 11 et 12 du document 167 EX/16, qui devraient servir de*

*cadre permanent pour désigner les instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2) et s'associer avec eux, au titre de la stratégie globale concernant les instituts et centres que la Conférence générale doit approuver". Le Conseil a également invité le Directeur général :*

- (a) *"à lui présenter, à sa 171e session, pour examen puis transmission à la Conférence générale à sa 33e session, la version révisée et finalisée des principes et directives pour l'établissement et le fonctionnement des instituts et centres de l'UNESCO (catégorie 1) et des instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2), compte tenu de l'expérience acquise dans l'application, à titre expérimental, de la stratégie concernant les instituts et centres de la catégorie 1 ;*
- (b) *à réaliser, en consultation avec les États membres, une étude pour déterminer quelles sont les entités qui emploient le nom et/ou l'emblème de l'UNESCO et pour obtenir toutes les informations nécessaires concernant leur origine, leur mandat, leur statut juridique, leur situation à l'égard de l'UNESCO, leurs relations avec la Commission nationale pour l'UNESCO et leurs activités, et à lui faire rapport à ce sujet à sa 171e session."*

6. À la demande du Conseil exécutif, le Directeur général soumet à ce dernier pour examen la présente proposition de "Version révisée et finalisée des principes et directives pour l'établissement et le fonctionnement des instituts et centres de l'UNESCO (catégorie 1) et des instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2)". Les principes et directives figurant dans le présent document ont été élaborés à partir d'une évaluation des critères expérimentaux menée à bien par une Équipe spéciale du Secrétariat présidée par le Directeur général adjoint et à laquelle ont participé tous les secteurs, services centraux, et directeurs d'instituts et de centres. Des représentants des bureaux hors Siège ont également pris parti aux travaux de l'Équipe spéciale.

7. Ce document contient, en son annexe I, des "Directives concernant la création des instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2)" et, à l'annexe II, un "Modèle d'accord entre l'UNESCO et un État membre portant sur un institut ou centre placé sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2)". Les deux annexes prennent en compte les recommandations faites par le Comité juridique de la Conférence générale lors de la session de novembre 2002 (voir document LEG/2002/REP), selon lesquelles "la version révisée des *Principes et directives* devrait réglementer, sous une forme claire et autonome, la procédure et les conditions régissant la création, le fonctionnement, l'évaluation et l'extinction des centres/instituts". Les directives de l'annexe I s'inspirent de celles qui figurent dans le document 21 C/36 et s'ajoutent aux critères déjà approuvés par le Conseil exécutif pour servir de "cadre permanent" en vue de désigner les instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO (voir décision 167 EX/4.5 et la section III ci-dessous).

8. En ce qui concerne l'utilisation *du nom et/ou emblème de l'UNESCO*, cette question n'est abordée qu'en passant dans la partie IV du présent document. Elle est étudiée plus en détail dans un document distinct soumis au Conseil exécutif à la session en cours et intitulé "Rapport du Directeur général sur la protection du nom et de l'emblème de l'UNESCO dans les États membres" (171 EX/37).

## II. Instituts et centres de l'UNESCO ("catégorie 1")

### A. Aperçu sur la situation actuelle

9. Compte tenu des caractéristiques définies dans le document 21 C/36 de 1980, 11 institutions étaient jusqu'à présent inscrites sur la liste de la catégorie 1 (pour plus de précisions voir le document 171 EX/INF.10) :

- un institut doté d'un mandat transsectoriel qui reçoit une allocation financière globale inscrite dans le C/5 pour couvrir à la fois les dépenses de personnel et les coûts de programme :
  - l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) de Montréal (Canada) ;
- six instituts pour l'éducation qui reçoivent une allocation financière globale inscrite dans le C/5 au titre du grand programme I (Éducation) pour couvrir à la fois les dépenses de personnel et les coûts de programme :
  - le Bureau international d'éducation de l'UNESCO (BIE) de Genève (Suisse) ;
  - l'Institut international de l'UNESCO pour la planification de l'éducation (IIEP) de Paris (France) ;
  - l'Institut de l'UNESCO pour l'éducation (IUE) de Hambourg (Allemagne) ;
  - l'Institut de l'UNESCO pour l'application des technologies de l'information à l'éducation (ITIE) de Moscou (Fédération de Russie) ;
  - l'Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique (IIRCA) d'Addis-Abeba (Éthiopie) ;
  - l'Institut international de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur en Amérique latine et dans les Caraïbes (IESALC) de Caracas (Venezuela) ;
- deux centres pour l'éducation administrés au titre du grand programme I comme des unités du Siège ou des bureaux hors Siège :
  - le Centre européen de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur (CEPES) de Bucarest (Roumanie) ;
  - le Centre international de l'UNESCO pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (UNEVOC) de Bonn (Allemagne) ;
- un institut scientifique qui fait partie intégrante de l'Organisation sur le plan du programme, qui est étroitement associé à la priorité principale du Secteur des sciences exactes et naturelles et aux priorités du Programme hydrologique international (PHI) mais qui est financé intégralement par des ressources extrabudgétaires :
  - l'Institut UNESCO-IHE pour l'éducation relative à l'eau de Delft (Pays-Bas) ;

- un centre scientifique administré au titre du grand programme II comme une unité du Siège ou un bureau hors Siège :
  - le Centre international de physique théorique (CIPT) de Trieste (Italie), géré conjointement par l'UNESCO et l'AIEA.

10. Le fait que c'est dans le domaine de l'éducation que prédominent les instituts et centres est le résultat de choix historiques délibérés en faveur du développement du grand programme I. Les autres secteurs s'appuient sur d'autres modalités de fonctionnement décentralisé et de délégation des responsabilités. Ce type de configuration est bien adapté au domaine de l'éducation, qui demande des compétences et un savoir-faire concentrés et très spécialisés dans des domaines techniques tels que la planification et la gestion, l'élaboration de programmes d'enseignement ou l'alphabétisation des adultes.

11. Tous les instituts, dans la mesure où ils contribuent au renforcement des capacités dans leurs domaines de compétence, ont une dimension "éducation". Ainsi, l'Institut UNESCO-IHE pour l'éducation relative à l'eau est essentiellement conçu comme un centre de formation scientifique de niveau universitaire. Les activités de l'ISU dans le domaine du renforcement des capacités statistiques et d'élaboration de normes statistiques sont elles aussi par nature tournées vers l'éducation.

12. Si les activités des instituts et centres sont très décentralisées et conçues pour offrir aux États membres en développement les meilleures compétences disponibles au moindre coût, la plupart de ces institutions sont situées dans des pays développés. Cette prépondérance géographique est compensée dans une certaine mesure par la création récente d'établissements de ce type dans des pays en développement ou des pays en transition (l'IIRCA et l'ITIE), par la création de filiales (telles que le Bureau de l'IIPE de Buenos Aires) et par le nombre croissant d'instituts et centres de catégorie 2 dans les pays en développement. Les instituts des catégories 1 et 2 sont censés collaborer entre eux. De manière générale, le développement du réseau UNESCO d'instituts et de centres doit s'appuyer sur les structures en place et les compétences existantes, et il faut veiller à ne pas affaiblir les établissements qui fonctionnent bien. Si l'on crée de nouveaux instituts ou centres, ils doivent également viser à renforcer la division horizontale du travail entre instituts et centres. L'expérience montre que le type de compétences techniques nécessaires pour créer des instituts et centres de catégorie 1 de niveau international suppose un degré élevé de développement et de stabilité institutionnelle. Cette stabilité est nécessaire pour que, d'une part, les bailleurs de fonds et États membres qui versent des contributions extrabudgétaires puissent être assurés que les projets seront exécutés et, d'autre part, pour que les pays utilisateurs formulent une demande d'assistance.

## **B. Définition**

13. Si les instituts et centres de l'UNESCO sont divers, ils n'en partagent pas moins un certain nombre de **traits communs**. Tous ont été créés par une décision de la Conférence générale de l'UNESCO après examen par le Conseil exécutif ; tous ont à leur tête un fonctionnaire de l'UNESCO qui est responsable devant le Directeur général ; tous appliquent le Statut et Règlement du personnel à des agents bénéficiant du statut de fonctionnaire de l'UNESCO ; tous portent le nom et l'emblème de l'UNESCO. Surtout - comme on le souligne ci-dessous - ils contribuent tous à la préparation et à l'exécution du programme de l'UNESCO tel qu'il est défini dans la Stratégie à moyen terme (C/4) et dans le Programme et budget biennal (C/5). Compte tenu du document 21 C/36 de 1980, le Directeur général propose donc que la définition suivante des instituts et centres de catégorie 1 soit désormais applicable :

**Principe I/1 - Définition :** Les instituts et centres de l'UNESCO - également appelés "instituts et centres de catégorie 1" - font institutionnellement partie de l'UNESCO. Ces instituts et centres sont établis comme faisant partie intégrante de l'Organisation sur recommandation du Conseil exécutif et sur la base d'une décision formelle de la Conférence générale, qui en approuve les statuts ou charge le Conseil exécutif de les approuver. Leurs organes directeurs sont soit élus par la Conférence générale soit désignés, en tout ou en partie, par le Directeur général, et relèvent directement de la Conférence générale. Ils sont régis par les Statuts et Règlements de l'UNESCO et sont placés sous la direction d'un fonctionnaire de l'UNESCO ; leurs programmes et priorités d'ensemble font partie intégrante du Programme et budget (C/5) de l'Organisation.

14. Cette définition suggère qu'il faut corriger certaines anomalies qui touchent des instituts et centres actuellement inscrits si l'on veut qu'ils continuent de faire partie des entités de catégorie 1. Ainsi :

- (a) Le Centre européen de l'UNESCO pour l'enseignement supérieur (CEPES) de Roumanie n'a jamais été approuvé par la Conférence générale.
- (b) Si la création du Centre international de l'UNESCO pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (UNEVOC) en Allemagne a été autorisée par la Conférence générale (voir résolution 30 C/9)<sup>1</sup>, ce Centre est structuré comme n'importe quel bureau de programme extrabudgétaire.

15. L'UNESCO se voulant désormais réformée, dotée d'un nouvel élan et décentralisée, l'objectif, le rôle et le champ des activités des instituts et centres de l'UNESCO de catégorie 1 ainsi que leur relation avec les secteurs de programme compétents doivent être bien définis. C'est ce qu'on se propose de faire avec les principes et directives exposés dans le présent document, qui devraient :

- (a) aider à consolider ce que les instituts et centres ont déjà réalisé au service des États membres ;
- (b) contribuer à l'émergence au sein de l'UNESCO d'une structure modernisée qui évite les doubles emplois tout en suscitant des synergies et en les mettant à profit ;
- (c) améliorer la cohérence, la qualité et l'impact des activités de l'Organisation en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques ;
- (d) améliorer l'efficacité et l'efficience de la formulation des politiques, de l'élaboration des programmes et, dans l'ensemble, de l'exécution du programme de l'UNESCO.

---

<sup>1</sup> Selon la résolution 30 C/9, la Conférence générale, "*prenant note* de l'offre du Gouvernement allemand, qui a généreusement proposé d'accueillir et de soutenir un centre international de l'UNESCO pour l'EFTP" a autorisé le Directeur général "à lancer un Programme international de l'UNESCO pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels doté de crédits budgétaires plus importants à partir de l'an 2000 et à créer un Centre international de l'UNESCO pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels à Bonn, en étroite collaboration avec l'OIT et d'autres partenaires internationaux pou l'EFTP ; [...]".

### C. Caractéristiques communes

**Principe I/2 - Caractéristiques :** Un institut ou centre de l'UNESCO doit toujours servir un but précis dans les domaines de compétence de l'UNESCO. Il doit mener une action essentiellement induite par le programme, répondre à des besoins à la fois mondiaux et locaux, faire partie d'un réseau opérationnel, disposer d'un certain degré d'autonomie fonctionnelle, opérer de manière responsable et transparente et réaliser l'équilibre entre les dépenses de personnel et les coûts de programme.

**Directive I/1 - Objectif et fonctions :** Un institut ou centre de l'UNESCO (catégorie 1) peut servir un ou plusieurs des objectifs suivants :

- (i) contribuer à la conception, à l'élaboration et à la formulation des programmes, objectifs et stratégies de l'UNESCO, y compris les stratégies régionales et sous-régionales ;
- (ii) contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'UNESCO par l'apport d'un soutien recentré et plus approfondi, notamment sous la forme de services consultatifs et d'activités de renforcement des capacités, de formation et de sensibilisation aux niveaux régional et sous-régional auprès des professionnels et d'homologues dans les États membres ;
- (iii) servir de laboratoire d'idées, de centre d'excellence et d'expérimentation ainsi que d'organisme normatif (par exemple dans les domaines de la classification et de l'agrément, ainsi que pour ce qui concerne les méthodologies), aux niveaux à la fois mondial et régional ;
- (iv) faire office de centre d'échange d'information et de référence pour faire progresser, approfondir et partager des connaissances et des capacités et pour utiliser des modalités d'action nouvelles se rapportant à un objectif ou un sous-objectif stratégique donné de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO et de ses programmes et budgets biennaux ;
- (v) mobiliser, dans un cadre novateur, une masse critique de connaissances spécialisées, de savoir-faire et de compétences qui ne sont pas disponibles au sein de la structure ordinaire du Secrétariat de l'UNESCO ;
- (vi) renforcer la stratégie générale de décentralisation de l'UNESCO, sur la base d'une définition claire des responsabilités et de la répartition des tâches, notamment avec les bureaux hors Siège, compte tenu des principes de la subsidiarité et de la complémentarité ;
- (vii) améliorer d'une manière générale la visibilité, la portée et l'impact de l'action de l'UNESCO, ainsi que la perception que le public en a.

16. Les instituts et centres de l'UNESCO ne sont pas seulement analogues par leurs caractéristiques administratives, ils s'acquittent aussi de fonctions semblables. Ils sont conçus pour servir de **centres d'excellence** et de **prestataires d'un appui et d'une expertise techniques dans leur domaine de spécialisation** aux États membres et aux autres unités du Secrétariat, y compris les bureaux hors Siège. De fait, l'une des activités essentielles des instituts et des centres porte sur le **renforcement des capacités dans leurs domaines de compétence respectifs** en faveur des États membres. C'est en grande partie par l'intermédiaire de ces instituts et centres que l'UNESCO est en mesure d'apporter aux États membres un appui technique et en matière de création de capacités de

classe mondiale, comme elle le fait par exemple dans le domaine de la gestion et de la planification de l'éducation par l'intermédiaire de l'IPE, ou dans celui des capacités statistiques par l'intermédiaire de l'ISU. L'UNESCO-IHE est le premier institut du monde pour la formation de spécialistes et de gestionnaires de l'eau. Par "création de capacités", on entend ici une vaste gamme d'activités allant de la formation de personnes et de la création d'institutions à la fourniture de conseils dans le domaine de spécialisation d'un institut ou d'un centre.

17. La fourniture d'une assistance technique et les activités de création de capacités nécessitent un degré élevé de **compétences et de connaissances spécialisées**, qui exigent des investissements et des approches à long terme. Les instituts et centres ont donc besoin de disposer d'un **noyau de professionnels hautement compétents** dans leurs domaines de spécialisation, **de mettre à jour et de perfectionner en permanence les connaissances et les compétences**, de développer des travaux analytiques et des capacités qui sont à la pointe du progrès, d'appuyer un **dialogue professionnel dynamique par l'intermédiaire de réseaux actifs** de professionnels compétents et d'élaborer et de tenir à jour des **bases de données et des centres d'échange d'information** (souvent en ligne) concernant les nouvelles tendances dans leurs domaines d'activité et les défis qui se posent aux praticiens (voir encadré). Pour s'acquitter de leur mandat, les instituts et les centres publient généralement des analyses et des travaux de recherche très appréciés dans leur domaine de compétence (comme les "Principes de la planification de l'éducation" de l'IPE, la revue "Perspectives" du BIE publiée avec Kluwer Academic Publishing, et la revue trimestrielle du CEPES "L'enseignement supérieur en Europe" publiée avec Carfax Publishing, Taylor & Francis Group). Ils mènent aussi des recherches permettant d'identifier les priorités, les bonnes pratiques et les innovations (de 2000 à 2001, l'IPE a fait des recherches dans 56 pays auxquelles quelque 150 chercheurs ont participé).

#### **Encadré : Réseaux et bases de données**

Les instituts et centres de l'UNESCO gèrent, dans leurs domaines d'expertise, des réseaux d'experts et d'institutions apparentées solides et de niveau élevé, qui contribuent à rapprocher l'UNESCO des milieux professionnels, y compris les communautés d'ONG. Sans ces efforts, les instituts et centres perdraient rapidement leur avantage comparé et leur statut d'institutions internationales de référence, de laboratoire d'idées et de bonnes pratiques dans leur domaine de compétence. Il est indispensable de maintenir ce niveau de compétence et de savoir-faire et d'en reconnaître la nécessité.

Les instituts et centres gèrent des bases de données de haut niveau dans un certain nombre de domaines très divers, comme les statistiques sur l'éducation, la science et la culture (ISU), l'impact du VIH/sida sur les systèmes et les programmes éducatifs (IPE et BIE), les politiques et programmes éducatifs nationaux (BIE), ou l'information statistique sur l'enseignement supérieur en Asie centrale et orientale (CEPES). L'IUE administre depuis 1997 le Réseau de documentation et d'information sur l'éducation des adultes (ALADIN), qui facilite la coopération entre 85 centres de documentation sur l'apprentissage des adultes dans toutes les régions du monde.

18. Le rôle spécifique des instituts de l'éducation et de l'ISU a été mis en relief par l'**Examen stratégique du rôle de l'UNESCO en matière d'EPT**, effectué à la demande du Conseil exécutif (voir document 170 EX/8 et les débats y relatifs à la 170e session). Chacun des instituts et centres d'éducation (BIE, IPE, IUE, IESALC, ITIE, IIRCA) a clairement pour mandat d'aider les pays à atteindre les objectifs de l'EPT. Pour sa part, l'ISU a une mission cruciale, celle de suivre les progrès déjà accomplis en vue de réaliser l'EPT et les OMD qui se rapportent à l'éducation. Il a été largement reconnu par les membres du Conseil exécutif que les instituts et centres devaient

s'acquitter d'une grande partie du travail opérationnel nécessaire pour atteindre les buts de l'EPT et que leur rôle dans les domaines de la création de capacités et de l'assistance technique était particulièrement utile. L'examen stratégique a permis de conclure que ce rôle devait être renforcé à l'avenir pour atteindre les objectifs de l'EPT, en particulier dans les domaines suivants : création de capacités pour la planification et la gestion des politiques de l'éducation (IPE), formation et création de capacités pour les systèmes statistiques (ISU), programmes d'études pour une éducation de qualité (BIE), alphabétisation (IUE), formation des enseignants en Afrique subsaharienne (IIRCA) et rôle des TIC dans l'enseignement à distance (ITIE).

19. L'expérience acquise au cours des trois dernières années a également montré qu'il était primordial que les instituts et centres de l'UNESCO soient en mesure de préserver et d'accroître leur niveau de **compétence dans leur domaine de spécialisation**. Ce niveau ne peut être atteint que si les questions de recrutement, de formation et de perfectionnement du personnel retiennent l'attention en permanence. À l'heure actuelle, le niveau de compétence du personnel des instituts et des centres est très élevé et doit être maintenu.

#### D. Diversité

**Principe I/3 : La gestion globale des instituts et centres de l'UNESCO doit se faire avec souplesse pour tirer parti de la somme d'expériences et de connaissances spécialisées très diverses qui est la leur.**

20. La **diversité** des instituts et des centres de l'UNESCO est une **force**, qui doit être transformée en atout pour l'Organisation. D'où la nécessité de veiller à ce que la gestion globale des instituts et centres de l'UNESCO se fasse de manière pragmatique et avec souplesse pour tirer parti des connaissances spécialisées très diverses dont ces entités disposent, individuellement et collectivement.

21. Cette diversité trouve son expression à divers niveaux et prend diverses formes :

- (a) Le **champ d'action géographique** des instituts et des centres est variable. Certains ont un mandat et un champ d'action mondiaux (BIE, IPE, IUE, UNESCO-IHE, ISU, etc.), d'autres sont régionaux (IIRCA, IESALC, CEPES).
- (b) Le **champ d'action thématique** des instituts et des centres varie : la plupart d'entre eux (8 sur 11) se rattachent au grand programme I ; deux relèvent du grand programme II ; l'ISU est de nature transsectorielle et son mandat couvre tous les domaines de compétence de l'Organisation.
- (c) Plusieurs instituts et centres de l'UNESCO sont de **création relativement récente** : la majorité des instituts et centres de la catégorie 1 (6 sur 11) ont été créés depuis 1997, le dernier étant l'IHE qui est devenu opérationnel en 2003. Chaque création a représenté un défi pour le Siège et pour l'entité nouvellement créée dans un certain nombre de domaines - par exemple l'administration, la gestion, les effectifs, la collecte de fonds, la reconnaissance du nom. En tirant les enseignements du passé, l'accession à la catégorie 1 peut désormais être convenablement préparée.
- (d) Les **effectifs** des instituts et des centres sont variables par leur importance, leur statut, le ratio entre personnel recruté au plan international et personnel national, la gestion du personnel et la délégation de pouvoirs aux chefs des instituts ou des centres pour les questions de promotion et de nomination.

- (e) À l'exception de l'IHE, tous les instituts et centres de l'UNESCO reçoivent des **fonds** du budget ordinaire de l'UNESCO. En outre, ils mobilisent un financement extrabudgétaire parfois sensiblement plus important que l'appui qu'ils reçoivent de l'UNESCO au titre du Programme ordinaire. L'IHE est un cas particulier puisqu'il ne bénéficie pas de fonds du Programme ordinaire et est exclusivement financé par des ressources extrabudgétaires conformément à ses statuts.
- (f) La **gouvernance** des instituts et des centres varie, en particulier pour ce qui est de la nomination des membres du conseil d'administration (voir tableau ci-dessous). Les conseils d'administration des instituts et des centres se composent généralement de spécialistes éminents dans le domaine de compétence de l'institution concernée, représentant différentes régions du monde et qui se réunissent périodiquement pour examiner le progrès des activités et planifier l'action à venir. Plusieurs conseils d'administration comptent des membres d'autres organisations : par exemple, le Conseil d'administration de l'ISU reflète un partenariat international vaste et représentatif avec d'autres organisations, dont la Banque mondiale - ce qui est important étant donné le rôle directeur que l'Institut joue dans le domaine des statistiques concernant l'éducation, les sciences et la technologie, la culture et la communication ; le Conseil d'administration de l'IIRCA compte un représentant de la Banque africaine de développement ; le CIPT est géré conjointement avec un autre organisme des Nations Unies, l'AIEA, et le Conseil de l'Europe, la Commission européenne, l'OCDE et l'EUA - l'Association européenne de l'Université - siègent au CEPES. Tous ces partenariats et associations formelles ont un potentiel qui doit être étudié plus avant étant donné qu'ils assurent d'importants contacts techniques et financiers et renforcent les arrangements de collaboration de l'UNESCO au sein du système multilatéral.

## E. Orientation et cohérence du programme

**Directive I/2 :** Les activités de tous les instituts et centres doivent être induites par le programme et correspondre à l'un ou plusieurs des objectifs de la Stratégie à moyen terme (document C/4) ainsi qu'aux priorités de programme de l'UNESCO (document C/5), telles qu'approuvées par la Conférence générale. Il en résultera une cohérence d'ensemble entre un grand programme et les activités des instituts et centres concernés. Les complémentarités existantes et potentielles doivent être pleinement exploitées, les chevauchements potentiels évités et ceux qui existent déjà éliminés. Conformément à l'approche de programmation et de gestion de l'Organisation qui est fondée sur les résultats, toutes les activités doivent être conçues dans cette optique et donc liées aux produits de la Stratégie à moyen terme ainsi qu'aux résultats escomptés et à leurs indicateurs de performance dans le Programme et budget biennal approuvé.

22. L'application à titre expérimental des critères fixés en 2001 pour les instituts et les centres a montré qu'il fallait veiller à assurer un équilibre entre unité et diversité, entre exigences d'une gestion globale et arrangements individuels de chaque institution. Le mieux pour l'UNESCO serait peut-être d'éviter une formule préconçue ou applicable à tous les cas de figure et de se concentrer plutôt sur une **approche induite par le programme et orientée vers les résultats**.

23. L'évaluation interne à laquelle l'Équipe spéciale a procédé donne à penser que **la cohérence du programme** s'est améliorée au cours des trois dernières années. Les instituts et les centres, et notamment leurs conseils d'administration, participent désormais activement à la préparation et à la formulation du cadre stratégique et des priorités du Programme et du budget de l'UNESCO. À ce titre, ils prennent une part active à la conception du programme dont l'élaboration et la mise en œuvre bénéficient de leur expertise. **L'ADG du secteur** concerné a la responsabilité majeure

d'assurer la cohérence du programme d'ensemble et la concentration voulue d'un grand programme donné, après consultation collégiale.

24. L'évaluation de l'Équipe spéciale a mis en lumière l'importance des premiers stades de la programmation, dont dépendent en grande partie la définition, la pertinence et la qualité des résultats escomptés pour l'UNESCO dans son ensemble, et en particulier pour son programme dans le domaine de l'éducation. Les meilleurs résultats sont obtenus lorsqu'il y a eu très tôt au préalable une consultation entre instituts et centres, Siège et unités hors Siège, et un processus collégial de mise en œuvre et de suivi. Tout est fait pour que des progrès continuent d'être accomplis dans ce domaine essentiel, ainsi que pour surmonter les obstacles. On a conscience qu'une approche induite par le programme et les résultats peut parfois pâtir d'une mauvaise connaissance mutuelle du domaine de compétence de l'autre, de consultations de travail insuffisantes ou de l'absence de communication quand il le faudrait. Des mécanismes sont mis en place ou revitalisés pour parvenir à un niveau plus élevé de consultation, de collégialité et de cohérence avec la participation de toutes les parties. Dans le cas du grand programme I, il convient de noter en particulier que le Directeur général a redonné vie au **Groupe de coordination sur l'EPT du programme de l'éducation**, auquel participent les directeurs des instituts. Il s'agit de renforcer la cohérence de ce programme et la coopération et la coordination entre tous les acteurs et de proposer, le cas échéant, des mécanismes appropriés. Comme on le souligne ci-après, la coordination n'est pas seulement importante entre les instituts et les unités du Siège, elle revêt une importance particulière et croissante au niveau des pays dans le contexte de la décentralisation.

25. L'utilisation des critères à titre expérimental pendant trois ans a permis de confirmer les mandats de chaque institut et centre et de définir clairement la répartition des tâches. Mais elle a aussi montré que dans l'intérêt de la cohérence du programme, les doubles emplois ou chevauchements potentiels ou réels d'une part, et les complémentarités, d'autre part, devaient être dûment analysés au sein des instituts/centres, entre les instituts/centres et les unités du Siège et au niveau des pays dans toutes les unités de l'UNESCO.

26. Dans la plupart des cas, toutefois, il ne se produit pas réellement **de chevauchements et de doubles emplois** importants. Chaque institut et centre s'occupe généralement d'un aspect précis d'une question donnée et l'accent tend à être mis sur le renforcement des capacités ou l'assistance technique dans ce domaine. Pour ce qui est des questions transversales et d'intégration, on a conscience que la coordination et la coopération sont essentielles pour renforcer la complémentarité et éviter le chevauchement des activités ou des approches non convergentes.

27. Dans le contexte des activités du programme, il convient aussi de noter que certains centres et instituts de l'UNESCO, sur la base de leur mandat, ont **des responsabilités au sein du système des Nations Unies** et au niveau international. Ainsi, l'ISU est considéré au sein du réseau des organismes de statistique des Nations Unies comme l'organisme chef de file pour les statistiques concernant l'éducation, la culture, les communications et la science et la technologie. À cette fin, il participe à de nombreux partenariats professionnels avec d'autres organisations internationales qui ont des mandats analogues, comme le secrétariat de l'ONU (Division de statistique), la Banque mondiale et l'OCDE. Dans le cadre de ces responsabilités, l'ISU fournit des données et des analyses à des organismes et associations que le suivi des progrès accomplis pour atteindre les objectifs de l'EPT intéresse au premier chef, ainsi qu'à un grand nombre d'initiatives internationales importantes qui complètent et renforcent l'EPT, comme les Objectifs du Millénaire pour le développement, la Décennie des Nations Unies pour l'alphabétisation, la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, la Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable, les initiatives concernant le VIH/sida, l'Initiative de mise en œuvre accélérée et l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles.

28. D'autres instituts et centres de l'UNESCO sont chargés eux aussi de **coordonner des partenariats internationaux**. Ainsi, l'IIPE assure le secrétariat du Groupe international de travail sur l'éducation - qui rassemble des organismes de financement et des fondations dans le domaine de l'éducation - et il accueille l'Association pour le développement de l'éducation en Afrique (ADEA), réseau de ministres africains de l'éducation, d'organismes de développement, de spécialistes et de chercheurs dans le domaine de l'éducation ainsi que d'ONG actives en la matière, établi à l'initiative de la Banque mondiale en 1998. L'ADEA concentre ses efforts sur la mise en place de partenariats entre ministres de l'éducation et organismes de financement de manière à promouvoir des politiques de l'éducation efficaces auxquelles les pays africains adhèrent et qu'ils conduisent. Avec le Conseil de l'Europe, le CEPES assure le secrétariat de la Convention du Conseil de l'Europe et de l'UNESCO sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur dans la région européenne.

## **F. Contribution au processus de décentralisation de l'UNESCO**

**Principe I/4 - Les instituts et centres de l'UNESCO doivent appuyer le processus global de décentralisation de l'Organisation et y contribuer en satisfaisant les besoins et exigences sur le terrain.**

**Directive I/3 - Les instituts et centres de l'UNESCO doivent être liés entre eux et avec le Secrétariat de l'UNESCO au Siège et hors Siège par le biais d'un réseau mondial afin d'échanger leur expérience et de partager leurs connaissances.**

29. Les centres et instituts de l'UNESCO doivent répondre aux besoins sur le terrain, sous réserve des ressources disponibles, compte tenu surtout de la haute importance attachée à la décentralisation des activités de programme et à leur mise en œuvre dans le cadre d'une UNESCO réformée. Une question essentielle se pose : celle de savoir comment le réseau actuel de centres et d'instituts peut s'inscrire dans le cadre programmatique décentralisé réformé de l'UNESCO, et notamment se positionner par rapport à toutes les catégories de bureaux hors Siège (nationaux, multipays et régionaux) ainsi qu'aux commissions nationales et autres partenaires de l'UNESCO. Les centres et instituts doivent définir et formuler leurs futurs programmes et interventions en étroite collaboration avec les instances sur le terrain, y compris en dialoguant avec les États membres, les institutions nationales qui sont actuellement leurs partenaires et avec les bureaux hors Siège, afin de favoriser l'émergence de programmes qui soient adaptés aux spécificités des États membres tout en s'intégrant dans l'effort général déployé par l'UNESCO dans un domaine de compétence donné. Il faut veiller à concilier au mieux les besoins perçus et identifiés par les bureaux hors Siège ainsi que les commissions nationales et les approches définies par les centres et instituts dans le cadre de leur coopération avec telle ou telle catégorie de professionnels et avec les entités correspondantes dans les États membres. Les discussions à cet égard peuvent par exemple être menées dans le contexte des Comités d'examen du programme, qui viennent d'être créés, puisque cela fait partie du cycle de gestion du programme révisé, auquel les instituts seront à l'avenir associés. Et inversement, les bureaux hors Siège doivent reconnaître et exploiter les compétences et connaissances spécialisées des instituts. Ils doivent tenir compte - à tous les niveaux de programmation - des possibilités qu'offrent les instituts pour la mise en œuvre décentralisée du programme, y compris le partage des connaissances et un soutien mutuels périodiques. Tout apport d'un soutien au niveau d'un pays ou d'une (sous-)région doit être destiné à un contexte très précis et étayé en outre par un travail politique sur le terrain pour être accepté. Par exemple, les activités de programme et les missions d'un institut à l'échelon national et régional doivent être planifiées en totale concertation avec un bureau hors Siège de façon à être en rapport avec les activités des bureaux de pays.

30. Pour tirer parti des synergies institutionnelles et programmatiques, il faut prendre des dispositions afin qu'instituts et centres puissent devenir partie intégrante d'un véritable réseau mondial opérationnel permettant l'interaction, l'échange d'expériences et le partage des connaissances, grâce à l'organisation de réunions régulières et au recours aux moyens électroniques ainsi qu'à la constitution de petites équipes interinstituts et interrégionales, renforçant ainsi la présence et l'impact de l'UNESCO, notamment sur le terrain.

### G. Autonomie fonctionnelle, obligation redditionnelle et gouvernance

**Principe I/5 : L'autonomie fonctionnelle est un besoin ainsi qu'un élément structurel et opérationnel essentiel des instituts et centres de catégorie 1.**

**Directive I/4 :** Les instituts et centres doivent avoir un certain degré d'autonomie fonctionnelle - prévu dans leurs statuts respectifs et dans d'autres décisions pertinentes approuvées par la Conférence générale ainsi que dans des textes administratifs approuvés par le Directeur général. Cette autonomie relative est un atout dans la mesure où elle permet aux instituts et centres de jouir d'une plus grande souplesse de fonctionnement et d'attirer d'importants financements extrabudgétaires. Pour autant, ils ne sont pas indépendants de l'Organisation, qui doit préserver son intégrité institutionnelle. Ils sont placés sous l'autorité du Directeur général et leurs activités de programme font partie intégrante du programme de l'UNESCO.

31. L'application des critères adoptés à titre expérimental en 2001 laisse à penser que le travail des instituts et centres se trouve renforcé et non ralenti par **l'autonomie et la flexibilité**, à condition que celles-ci s'exercent dans le cadre d'un système approprié de gouvernance et de responsabilité et soient liées aux priorités du moment de l'Organisation. La gestion des instituts et centres doit reposer sur **la confiance mutuelle** et, comme indiqué précédemment, la reconnaissance du fait que **la diversité organisationnelle** est un atout.

32. L'octroi de **l'autonomie fonctionnelle** aux instituts et centres de l'UNESCO est un solide atout pour l'Organisation tout entière. Elle signifie que leurs sont **délégués des pouvoirs et une souplesse** suffisants pour qu'ils puissent s'acquitter pleinement et efficacement de leur mandat. Le degré d'autonomie fonctionnelle de chacune des entités de catégorie 1 est variable. Les dispositions en matière de la délégation de pouvoir sont différentes, surtout s'agissant de la gestion du personnel. Les organes directeurs peuvent être diversement choisis et s'acquitter de leurs responsabilités de manière quelque peu différente. *L'autonomie fonctionnelle* telle qu'elle est actuellement conçue et appliquée tend à étayer un système fondé sur la réalisation de résultats plutôt que sur la prescription et le respect de lourdes procédures. L'expérience montre que la diversité en matière d'*autonomie fonctionnelle* semble donner des résultats satisfaisants et garantit un degré d'indépendance suffisant pour la conception et l'exécution du programme.

33. En particulier, *l'autonomie fonctionnelle* donne aux entités concernées davantage de souplesse pour satisfaire les besoins et recueillir des fonds qui n'auraient sinon peut-être pas été affectés à l'UNESCO. *La plupart* des instituts et centres ont, lorsqu'il s'est agi d'attirer des financements extrabudgétaires, obtenu de remarquables résultats.

34. *L'autonomie fonctionnelle* ne doit pas se traduire par des règles générales applicables dans tous les cas, mais plutôt permettre la conception **d'approches diversifiées, notamment une capacité à répondre rapidement aux besoins de communication des instituts des différentes régions et zones horaires du monde, tout en reconnaissant la nécessité de normes communes pour les questions concernant l'obligation redditionnelle, la transparence, les principes de gestion et les pratiques en matière d'établissement des rapports.** Enfin, "l'autonomie

fonctionnelle" est une question de confiance mutuelle tributaire d'un juste équilibre entre autonomie et obligation de rendre compte. Tout doit être fait pour que les coûts de transaction restent à cet égard les plus faibles possible.

35. Le système paraît d'autant plus efficace qu'il va de pair avec "l'équilibre des pouvoirs" et l'obligation de rendre compte, sous forme d'audits, d'évaluations indépendantes périodiques, et de consultations permanentes avec les Secteurs de programme et les unités hors Siège de l'UNESCO. Par-dessus tout, les instituts et centres sont assujettis aux règles et règlements de l'UNESCO. Il est toutefois admis que ceux-ci ont parfois besoin d'être révisés et modifiés pour s'adapter à la diversité et à l'évolution des centres et instituts et en faciliter le travail et le bon fonctionnement.

**Principe I/6 : L'obligation redditionnelle et la transparence doivent être une règle applicable à tous les instituts et centres de l'UNESCO.**

**Directive I/5 :** L'obligation redditionnelle et la transparence doivent, comme c'est le cas pour toutes les activités du Secrétariat, être une règle applicable conformément aux politiques et exigences définies par le Service d'évaluation et d'audit (IOS), le Contrôleur financier (DCO) et le Commissaire aux comptes et en tenant compte du règlement financier et des règles de gestion financière en vigueur. Les états financiers des instituts doivent être soumis à leurs organes directeurs comme le stipulent le règlement financier et les règles de gestion financières en vigueur et au Contrôleur financier de l'UNESCO, en tant que de besoin. Sauf exigences ou dispositions particulières, ils doivent aussi être soumis au Commissaire aux comptes en même temps que les comptes de l'UNESCO.

36. Les statuts des instituts et centres de l'UNESCO définissent leur degré d'autonomie fonctionnelle tandis que le règlement financier et les règles de gestion financière de leur compte spécial définissent les limites de leur autonomie financière. La situation peut varier légèrement d'un institut à l'autre, mais en général il incombe aux seuls directeurs, en tant que plus hauts fonctionnaires administratifs, d'élaborer le programme et le budget annuels, qui sont soumis pour examen et approbation à l'organe directeur. Ils sont habilités à établir les plans détaillés de mise en œuvre du programme approuvé, à diriger son exécution, à effectuer le paiement de toutes les sommes dues et à instaurer les règles et procédures financières nécessaires pour garantir une gestion financière saine et économique. Comme l'indique le Règlement financier des divers comptes spéciaux, le Directeur général a délégué à chaque directeur le pouvoir d'accepter (et de négocier) des recettes au nom de son institut, de contracter des engagements et de faire des dépenses, de procéder à des virements entre articles budgétaires et à l'intérieur de ceux-ci, d'autoriser des engagements de dépenses, de constituer des fonds de réserve, des fonds de dépôt et des comptes spéciaux et de réserve.

37. La tenue de la comptabilité, l'établissement des comptes annuels, l'ouverture de comptes bancaires et l'investissement des ressources de trésorerie non liées restent sous la responsabilité du Contrôleur financier de l'UNESCO. Aucun contrôle antérieur n'est exercé mais DCO procède à un contrôle a posteriori ainsi qu'IOS. Le Contrôleur financier nomme des certificateurs dans chaque institut sur recommandation du directeur. La comptabilité des instituts fait partie intégrante de la comptabilité de l'UNESCO ; elle est par conséquent tenue conformément aux Normes comptables du système des Nations Unies ainsi qu'au Règlement financier de leur compte spécial. Les comptes annuels sont établis, sous forme de projet, par l'administrateur de chaque institut et soumis au Contrôleur financier pour examen final. Les comptes, conjointement signés par le Contrôleur financier et le directeur, sont soumis au Conseil d'administration pour approbation et au Commissaire aux comptes de l'UNESCO, quand nécessaire.

38. Les instituts et centres de catégorie 1 font partie intégrante de l'UNESCO et le Directeur général est régulièrement informé de leurs programmes approuvés et de leurs allocations financières. Il est en outre prévu de rattacher et d'intégrer les volets programmatique et financier de chaque institut au système financier et de comptabilité en ligne de l'UNESCO (FABS) ainsi qu'à son instrument de programmation et de suivi (SISTER) en ayant recours au logiciel FABS choisi par l'Organisation. Les instituts de catégorie 1 participeront ou seront finalement associés à SISTER et à FABS, compte étant dûment tenu de leur autonomie fonctionnelle, administrative et financière. Un groupe de travail spécial a été créé pour étudier un système qui permette d'établir pour tous les instituts des rapports financiers et sur le fond au moyen des instruments de l'UNESCO existants, tout en réservant les prérogatives des instituts en matière d'autonomie fonctionnelle et de pouvoir administratif.

39. Il est également admis que la diversité des différents instituts et centres doit dans la pratique s'accompagner **de règles communes en matière d'évaluation, d'obligation redditionnelle et de transparence**. En ce qui concerne **l'évaluation**, le Conseil exécutif a déjà demandé que les instituts et centres fassent l'objet d'évaluations externes périodiques qui viendront s'ajouter aux audits financiers et comptables annuels ou bisannuels réalisés par le Service d'évaluation et d'audit. IOS procède à des évaluations d'instituts et centres de catégorie 1 dont les résultats devraient être présentés au Conseil exécutif en 2006. De plus, les instituts et centres de l'UNESCO font également l'objet d'évaluations externes eu égard aux fonds qu'ils reçoivent d'autres organisations comme la Banque mondiale ou des banques régionales de développement.

**Principe I/7 :** Les mécanismes de gouvernance des instituts et des centres de l'UNESCO doivent garantir la représentation du Directeur général.

**Directive I/6 :** Compte tenu des pratiques antérieures, le Directeur général ou son représentant (pour les entités associées à un grand programme, il s'agit normalement de l'ADG du secteur concerné) doit toujours être représenté au sein de l'organe directeur de chaque institut ou centre, en qualité de membre ou d'observateur - dépourvu du droit de vote -, afin de marquer l'étroite relation d'articulation et d'intégration qui lie ce dernier à l'UNESCO. Il sera ainsi également possible de promouvoir un dialogue permanent avec son organe directeur. Toute observation du Directeur général concernant le rapport de l'organe directeur d'un centre ou institut soumis au Conseil exécutif ou à la Conférence générale, selon le cas, doit être présentée dans un document distinct.

40. En ce qui concerne la **gouvernance** des instituts et centres, un rapport d'audit externe relatif aux organes directeurs dans le domaine de l'éducation, intitulé "Les instituts pour l'éducation : gestion et gouvernance axées sur les résultats" a été publié en octobre 2003. Bien que de portée limitée, ce rapport a défini un certain nombre d'éléments susceptibles d'être améliorés, notamment dans les domaines de l'établissement des rapports et de l'information. Divers instituts et centres ont déjà examiné ces recommandations en vue d'améliorer et de rationaliser encore leur gestion globale. Le tableau ci-après donne un aperçu de la situation actuelle des organes directeurs des instituts et centres de l'UNESCO :

<b>Institut ou centre de l'UNESCO</b>	<b>Organe directeur</b>
ISU	Conseil d'administration composé de 12 membres : 6 membres élus par la Conférence générale et 6 membres nommés par le Directeur général.
BIE	Conseil composé de 28 membres élus par la Conférence générale (dont la moitié renouvelée tous les deux ans).
IIFE	Conseil d'administration composé de 12 membres, dont 4 désignés par des organisations internationales et 8 élus, y compris le Président.
IUE	Conseil d'administration composé de 11 membres nommés par le Directeur général ; l'un d'entre eux est un ressortissant du pays hôte.
ITIE	Conseil d'administration composé de 11 membres nommés par le Directeur général ; l'un d'entre eux est un ressortissant du pays hôte.
IESALC	Conseil d'administration de 13 membres : 9 nommés par les chefs de délégation du GRULAC à la Conférence générale de l'UNESCO, 3 nommés par le Directeur général et 1 représentant des ONG, nommé par le Directeur général.
IIRCA	Conseil d'administration de 12 membres nommés par le Directeur général comme suit : 9 membres de la région, dont un ressortissant du pays hôte ; 2 membres d'organisations régionales et 1 membre représentant la communauté des donateurs bilatéraux.
CEPES	Conseil consultatif composé de 12 membres : 8 nommés par le Directeur général et 4 désignés par des organisations internationales à l'invitation du Directeur général.
UNEVOC	À mettre en place.
CIPT	Comité directeur composé de 4 membres : 1 représentant l'UNESCO, 1 représentant l'AIEA, 1 représentant l'Italie et le Directeur. Le Président du Conseil scientifique est nommé conjointement par le Directeur général de l'UNESCO et le Directeur général de l'AIEA, après consultation du Comité directeur et du Directeur du Centre.
UNESCO-IHE	Conseil d'administration composé de 13 membres, nommés par le Directeur général pour un mandat renouvelable de 4 ans : 6 membres élus par le Conseil intergouvernemental du Programme hydrologique international, qui représentent chacun un groupe électoral de l'UNESCO ; et 7 membres nommés par le Directeur général parmi lesquels : (a) 2 personnes provenant d'organismes, d'institutions et du secteur privé ; (b) 1 personne provenant d'associations internationales professionnelles du secteur de l'eau et 1 représentant les associations d'anciens élèves de l'Institut du monde entier ; (c) 3 personnes sur recommandation du Gouvernement des Pays-Bas. Le Conseil élit son Président pour un mandat de 4 ans.

**Principe I/8 : Par principe, les directeurs des instituts et centres de l'UNESCO, à l'exception de l'ISU, doivent être placés sous l'autorité directe de l'ADG du secteur concerné par l'intermédiaire duquel ils rendent compte au Directeur général.**

41. Pour favoriser la mise en place d'une interface rationnelle et efficace en matière d'organisation, de gestion et d'établissement des rapports, mais sans préjudice de leurs obligations à l'égard de leurs organes directeurs respectifs, tous les directeurs d'instituts et centres de l'UNESCO - à l'exception de l'ISU - doivent, en tant que membres du personnel du Secrétariat, par principe et dans un souci de cohérence générale, être placés sous l'autorité directe de l'ADG du secteur concerné. Puisque les tâches de l'ADG d'un secteur comprennent entre autres la coordination de l'effort général du programme/secteur, les directeurs doivent rendre compte au Directeur général par l'intermédiaire de l'ADG du secteur concerné, ce qui n'exclut pas la possibilité de contacts directs entre le directeur d'un centre ou institut et le Directeur général, chaque fois que nécessaire.

## **H. Questions budgétaires et de personnel**

**Principe I/9 : Les instituts et centres de l'UNESCO reçoivent normalement un financement au titre du Programme et budget biennal de l'Organisation, sauf lorsque leurs statuts prévoient le financement extrabudgétaire de leurs activités.**

42. Chaque institut et centre de l'UNESCO, à l'exception de l'IHE, reçoit un financement du Programme et budget biennal (C/5). La plupart des instituts (à l'exception du CEPES et de l'UNEVOC) reçoivent une allocation forfaitaire, qui peut être utilisée pour les dépenses de personnel et/ou d'activités, à l'initiative de l'institut et de son organe directeur. Cette allocation non directive donne au directeur de l'institut et à l'organe directeur concerné la responsabilité d'assurer la réalisation des priorités de programme prévues et un meilleur équilibre entre les dépenses de personnel et les coûts de programme. La contribution au CIPT apparaîtra clairement, dans le 33 C/5, comme une allocation financière distincte. Le CEPES et l'UNEVOC sont considérés comme des unités décentralisées du Secrétariat et reçoivent des crédits de programme au titre de la décentralisation des ressources de programme par le grand programme concerné.

43. On considère aussi que l'arrangement actuel qui consiste à verser une allocation forfaitaire à la plupart des instituts facilite la mobilisation de ressources extrabudgétaires. À cet égard, l'IHE a instauré **un nouveau modèle structurel pour les instituts de la catégorie 1 - à savoir un financement intégral par des fonds extrabudgétaires**, assorti d'une large autonomie tout en contribuant à la réalisation des objectifs et priorités de l'UNESCO, dans le cadre fixé par la Conférence générale. Le Conseil d'administration de l'IHE adopte le programme et le budget, examine et évalue les activités et fait rapport au Conseil exécutif et à la Conférence générale. Le Directeur de l'IHE administre l'Institut en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués par le Directeur général.

44. Comme certains donateurs ont instauré le versement "groupé" de fonds extrabudgétaires, l'UNESCO pour sa part devra assurer la totale transparence dans la façon dont les fonds sont alloués et utilisés, en permettant aussi aux instituts et centres de l'UNESCO d'y accéder.

**Principe I/10 : La gestion des personnels des instituts et centres de l'UNESCO ayant le statut de membres du personnel de l'UNESCO doit être conforme aux politiques, statut et règlement du personnel de l'UNESCO, et aux pouvoirs délégués par le Directeur général à chaque directeur d'institut ou de centre de l'UNESCO.**

**Directive I/7 :** La délégation de pouvoirs sera précisée conformément à l'autonomie financière et budgétaire prévue par le règlement financier de chaque institut et centre de l'UNESCO. Les décisions concrètes des directeurs des instituts et des centres seront prises conformément aux pouvoirs qui leur sont délégués et après consultation du Directeur de HRM et du Directeur général, le cas échéant. La règle de la répartition géographique s'applique seulement aux fonctionnaires internationaux du cadre organique des instituts et centres occupant un poste établi financé par le Programme et budget de l'UNESCO.

45. Conformément à la Résolution portant ouverture de crédits pour le Programme et budget (C/5) adoptée par la Conférence générale de l'UNESCO, les postes des instituts de catégorie 1, qu'ils soient financés par des allocations financières accordées par l'Organisation ou par des ressources extrabudgétaires, ne figurent pas au nombre des postes établis de l'UNESCO, au sens de la Résolution portant ouverture de crédits. Par conséquent, les postes des instituts de catégorie 1 ne sont pas soumis aux mêmes dispositions que les postes du Programme ordinaire. Toutefois, lorsqu'ils pourvoient des postes vacants, les directeurs tiennent compte de la nécessité d'observer une répartition géographique raisonnable et de prêter attention aux candidats d'États membres sous-représentés. Conformément à l'autonomie financière et budgétaire prévue par le Règlement financier des Comptes spéciaux de chaque institut, les directeurs décident de la création ou de la suppression de tout poste de l'institut, dans les limites du budget voté par l'organe directeur. Tout nouveau poste doit s'accompagner d'une description de poste, rédigée sur le formulaire approprié de l'UNESCO, et respecter les normes de classement adoptées par l'Organisation.

46. Les instituts et centres de l'UNESCO appliquent le Statut et Règlement du personnel en vigueur ainsi que les procédures de l'UNESCO aux membres de leur personnel ayant le statut de membres du personnel de l'UNESCO. Le Directeur général a délégué à chaque directeur les pouvoirs de gérer son personnel jusqu'à un certain niveau. Ainsi, le directeur de chaque institut peut prendre des décisions concernant la nomination, la reconduction de contrat, la promotion et la cessation de service de tout le personnel du cadre des services généraux et du personnel du cadre organique des classes P-1 à P-4, à l'exception du Directeur de l'ISU qui peut prendre des décisions pour les classes P-1 à P-5, dans le respect total du Statut et Règlement mentionné plus haut. Les décisions concernant la nomination, la reconduction de contrat, la promotion et la cessation de service des cadres des niveaux P-5 et directeur sont prises par le Directeur général, sur présentation d'une demande correspondante d'un directeur d'institut, généralement après consultation de l'organe directeur et du Directeur de HRM.

47. Les directeurs ont toute autonomie concernant le recrutement des surnuméraires, des consultants et des particuliers sur contrat d'honoraires ou sur engagement de durée limitée (EDL), du personnel local ou de tout autre personnel ne relevant pas du Statut et Règlement du personnel. Dans ce cas également, les directeurs suivent les règles, procédures et honoraires applicables à l'UNESCO.

48. La politique de rotation du personnel de l'UNESCO ne s'applique pas au personnel des instituts et centres et, à cet égard, leurs postes ne sont pas soumis au plan obligatoire de rotation, compte dûment tenu du fait que les cadres internationaux des instituts/centres sont généralement très spécialisés, qu'ils ne peuvent exercer leurs talents à moins de faire partie d'une équipe, qu'ils ont au départ une formation spécialisée et ne sont donc pas faciles à remplacer. Toutefois, les cadres internationaux des instituts/centres peuvent faire partie du plan de rotation volontaire et, à cette fin, ils peuvent faire acte de candidature à d'autres postes dans l'Organisation et, dans la mesure du possible, ces transferts seront encouragés. Le détachement d'un nombre limité de membres du personnel des instituts/centres dans des bureaux hors Siège peut également être envisagé avec l'accord du directeur de l'institut/centre et du directeur du bureau hors Siège concerné. La rotation du personnel administratif du cadre organique peut, dans le cadre du plan de rotation volontaire,

s'appliquer entre les instituts/centres et le Siège, mais selon un cycle qui soit compatible avec les cycles de programmes et budgets des instituts et des centres qui, à la différence du reste de l'UNESCO, sont annuels.

49. Sans préjudice de ces dispositions et pratiques, il est souhaitable d'examiner périodiquement les politiques et dispositions relatives à l'administration et à la gestion du personnel telles qu'appliquées par les instituts et centres de l'UNESCO et d'harmoniser, le cas échéant, les niveaux de délégation de pouvoirs.

## **I. Plaidoyer et communication**

**Principe I/11 : Les instituts et centres de l'UNESCO et leurs activités doivent être mieux connus grâce à un travail ciblé et coordonné de relations publiques, conformément à la stratégie de communication et d'information du public de l'UNESCO.**

50. La stratégie de communication et d'information du public de l'UNESCO (documents 161 EX/43 et 164 EX/44), qui a été conçue pour accroître la visibilité de son action, souligne qu'une démarche globale d'information et de communication externe de l'UNESCO à l'initiative du Secrétariat n'est pas suffisante et qu'il faut la mobilisation de tous les secteurs de l'UNESCO, en particulier des centres et des instituts hors Siège. Si l'Organisation a intensifié ses efforts pour mettre en place une structure permettant de gérer la communication de manière stratégique, les instituts et centres de l'UNESCO pourraient beaucoup mieux se faire connaître du public par des activités ciblées et coordonnées de relations publiques.

51. Un élément important de cette démarche consiste à mettre en place, dans chacun des instituts et centres de l'UNESCO, un pôle spécifique de compétence en matière d'information et de communication et à assurer une liaison harmonieuse avec tous les services centraux chargés des activités de plaidoyer et de communication tels que le Bureau de l'information du public (BPI) de l'UNESCO.

52. Les éléments complémentaires ci-après pour un plaidoyer réussi semblent essentiels pour bien faire comprendre la raison d'être des instituts et centres de l'UNESCO à tous les publics concernés : (a) ancrer les activités de communication dans le programme des instituts et des centres ; (b) faire la distinction entre la communication de fond et la communication institutionnelle afin de mieux les coordonner ; (c) faire de la communication un processus à double sens grâce à une capacité d'interaction rapide avec les auditoires cibles ; (d) développer une culture de la communication ; (e) répartir la charge en faisant participer les partenaires aux activités de communication ; et (f) coordonner toutes les formes de communication externe, y compris les sites Web.

## **J. Accords avec le pays hôte**

**Principe I/12 : Le Directeur général et les directeurs des instituts et centres de l'UNESCO doivent s'assurer que tous les accords avec le pays hôte sont dûment signés par toutes les parties concernées.**

**Directive I/8 : Les amendements aux accords de Siège pour les instituts et centres de l'UNESCO seront apportés par le Directeur général et un représentant du pays hôte dans des documents juridiques appropriés complémentaires et acceptables pour les deux parties, sans renégocier la totalité des accords.**

53. Il faut veiller à ce que tous les accords avec le pays hôte soient dûment signés par toutes les parties concernées, en s'efforçant dans chaque cas d'obtenir les conditions les plus favorables pour l'Organisation. Cela est particulièrement important dans le contexte des nouveaux besoins en matière de sécurité.

54. Les mandats actuels ainsi que les domaines de compétence des instituts de l'UNESCO sont bien définis par leurs statuts qui, dans l'ensemble, offrent un cadre adéquat pour une coopération étroite. Les amendements aux statuts de ces entités ne peuvent être apportés que par une décision de l'organe directeur de l'UNESCO qui les a approuvés. Les accords de Siège conclus par l'UNESCO avec les pays d'accueil de ces instituts définissent les privilèges et immunités qui leur sont accordés sur le territoire du pays concerné. Le Directeur général devrait être autorisé, chaque fois que nécessaire, à prendre des dispositions spécifiques concernant des amendements au moyen de documents juridiques appropriés complémentaires et acceptables pour les deux parties, sans avoir à renégocier chaque fois les accords existants dans leur totalité.

### **III. Instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO ("catégorie 2")**

55. Comme indiqué dans le document 162 EX/18, les instituts et centres de la catégorie 2 sont des entités qui, juridiquement, ne font pas partie de l'UNESCO, mais qui lui sont associées suivant des formules précises adoptées par la Conférence générale. Elles doivent contribuer à l'exécution du programme de l'UNESCO par le biais notamment du renforcement des capacités, de l'échange d'informations dans une discipline donnée et d'activités de recherche théorique et expérimentale et de formation avancée. Elles contribuent aussi à la coopération technique entre pays en développement. En général, l'UNESCO est représentée au sein de leurs organes directeurs et apporte une assistance technique et, dans certains cas, financière, suivant des modalités adaptées aux circonstances. En principe, cependant, elles ne sont pas dirigées par un membre du personnel de l'UNESCO et n'appliquent pas les règlements qui y sont en vigueur. Une liste à jour de tous les instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO figure dans le document connexe 171 EX/INF.10.

**Critère II/1 - Les instituts et centres de la catégorie 2 sont des entités qui, juridiquement, ne font pas partie de l'UNESCO, mais qui lui sont associées suivant des formules précises adoptées par la Conférence générale.**

56. Les critères ci-après reposent sur la stratégie concernant les relations avec les instituts et centres de la catégorie 2 placés sous l'égide de l'UNESCO (167 EX/16), qui a déjà été approuvée par le Conseil exécutif à sa 167e session (décision 167 EX/4.5).

**Critères à suivre pour la création, les activités, le fonctionnement et la gestion des instituts et centres sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2), ainsi que pour instaurer/mettre un terme à une association avec de telles entités :**

**II/2 - Création/association :** Les instituts et centres de la catégorie 2 sont créés ou associés à l'UNESCO en vertu d'une décision de la Conférence générale. Cette décision doit spécifier expressément que l'entité en question sera placée "sous l'égide de l'UNESCO". Dans certains cas, la Conférence générale peut souhaiter autoriser le Conseil exécutif à prendre en son nom une décision par laquelle il classe une entité dans la catégorie 2.

**II/3 - Responsabilité juridique de l'UNESCO** : Les instituts et centres de la catégorie 2 sont associés à l'UNESCO mais n'en font pas juridiquement partie (c'est-à-dire que l'UNESCO n'a à leur égard ni responsabilité juridique, ni aucune autre responsabilité ou obligation, qu'elle soit de gestion, financière ou d'une autre nature).

**II/4 - Contribution aux programmes de l'UNESCO** : Chacune de ces entités doit, par ses activités, apporter une contribution appréciable aux objectifs stratégiques et aux priorités de programme de l'UNESCO. La contribution effective doit être attestée par la demande de création/association et l'étude de faisabilité y relative, et reconfirmée au moyen d'évaluations périodiques ultérieures.

**II/5 - Couverture programmatique et thématique** : Il faudrait veiller à ce que la couverture programmatique et thématique des instituts de la catégorie 2 corresponde aux divers objectifs stratégiques de l'Organisation ainsi qu'aux priorités de programme fixées dans les divers documents C/5 pour la durée d'une stratégie à moyen terme.

**II/6 - Portée mondiale ou régionale** : Les instituts et centres de la catégorie 2 doivent avoir un champ d'activités mondial ou régional. Ils peuvent aussi s'appuyer sur un vaste groupe d'États membres propre à leur assurer un rayon d'action suffisant.

**II/7 - Représentation géographique** : Il faudrait veiller à garantir une représentation géographique plus équitable et un rayonnement des instituts et centres de la catégorie 2, en particulier dans les régions en développement.

**II/8 - Représentation** : L'UNESCO doit être représentée en tant que membre à part entière au sein de l'organe directeur de l'institut/centre de la catégorie 2.

**II/9 - Direction** : En principe, les directeurs des instituts et centres de la catégorie 2 ne devraient pas être nommés par le Directeur général. Ce dernier peut être consulté sur le choix des candidats mais la nomination proprement dite devra incomber à d'autres autorités compétentes. Chaque disposition en vigueur avec un institut/centre de la catégorie 2 fera l'objet d'un examen attentif en concertation avec l'entité concernée afin de veiller au respect du principe en vigueur.

**II/10 - Contributions financières** : L'UNESCO peut apporter une contribution financière aux activités/projets concrets des instituts et centres de la catégorie 2 qui sont jugés en harmonie avec ses priorités de programme ; aucun soutien financier ne devrait toutefois être fourni pour servir à des fins administratives ou institutionnelles.

**II/11 - Responsabilité financière** : L'UNESCO est certes comptable pour sa propre gestion de toutes les contributions financières qu'elle verse à ces entités, mais elle n'est pas responsable de la gestion de leurs comptes et ressources financières.

**II/12 - Emploi de personnel de l'UNESCO** : Les membres du personnel de l'UNESCO ne peuvent ni diriger un institut ou un centre de la catégorie 2, ni y être employés. Toutefois, ces institutions peuvent au besoin bénéficier du détachement temporaire de membres du personnel de l'UNESCO ; ce détachement sera décidé à titre exceptionnel par le Directeur général s'il se justifie par la mise en œuvre d'une activité/d'un projet conjoint dans un domaine prioritaire approuvé par les organes directeurs de l'Organisation.

**II/13 - Utilisation du nom et de l'emblème de l'UNESCO** : Les instituts et centres de la catégorie 2 peuvent être autorisés à utiliser le nom et/ou l'emblème de l'UNESCO suivant les conditions et modalités établies par celle-ci. Le titre de chacun de ces instituts et centres devra toujours rappeler son statut d'institut ou de centre placé "sous l'égide de l'UNESCO".

**II/14 - Clause d'extinction** : Le classement comme tel d'un institut ou centre de la catégorie 2 doit être réexaminé par le Directeur général tous les six ans dans le cadre de l'établissement d'une nouvelle Stratégie à moyen terme de l'Organisation (document C/4). Il s'agit de s'assurer ainsi que l'orientation et le contenu des activités d'une entité donnée de la catégorie 2 concordent avec les objectifs stratégiques de l'Organisation et les critères retenus. Sauf si cette complémentarité est établie, le renouvellement ne devra pas être recommandé au Conseil exécutif et le classement de l'institut ou du centre dans la catégorie 2 devra devenir caduc.

#### **IV. Instituts/centres dont les liens d'association avec l'UNESCO sont plus lâches**

57. En plus des instituts et centres des catégories 1 et 2, il existe un groupe d'entités dont les liens d'association avec l'UNESCO sont assez lâches, mais qui utilisent souvent le nom de l'Organisation de diverses manières. Il convient de rappeler, dans ce contexte, que l'expression "instituts/centres dont les liens d'association avec l'UNESCO sont plus lâches" a un caractère purement descriptif et ne s'appuie sur aucune base normative ou juridique. L'objectif est de montrer qu'il existe dans le monde entier des entités de diverses natures qui utilisent le nom et/ou l'emblème de l'UNESCO mais qui ne font pas officiellement partie des réseaux constitués reconnus par les organes directeurs.

58. Parmi les instituts/centres dont les liens d'association avec l'UNESCO sont plus lâches, il existe des organisations qui sont membres du Mouvement des clubs UNESCO et connues sous les noms de "club UNESCO", "association UNESCO" ainsi que "centre UNESCO". Suite aux décisions 164 EX/7.3 et 169 EX/7.1 du Conseil exécutif, un Comité ad hoc créé par l'UNESCO et comprenant un petit nombre de représentants du Mouvement des clubs UNESCO a élaboré des stratégies pour le renouveau de la Fédération mondiale des associations, centres et clubs UNESCO (FMACU) et le renforcement ultérieur du Mouvement des clubs UNESCO dans le monde. Sur recommandation de ce Comité ad hoc, l'UNESCO organisera une Conférence mondiale pour le Mouvement des clubs qui se tiendra au Siège du 18 au 20 juillet 2005. La Conférence examinera les propositions du Comité ad hoc, y compris un projet de constitution révisée de la FMACU, qui intègre les propositions en vue de renforcer le rôle des centres UNESCO mentionnés ci-dessus dans la gestion future de la FMACU. Pour préparer cette Conférence, un recensement des clubs, centres et associations UNESCO est en cours, avec la coopération de la Fédération et des commissions nationales pour l'UNESCO dans les États membres.

59. Suite aux discussions en cours et aux décisions que prendront le Conseil exécutif et la Conférence générale sur l'utilisation appropriée du nom et de l'emblème de l'UNESCO, on envisage la possibilité d'encourager les membres du Mouvement des clubs à utiliser désormais une dénomination qui reflète de manière plus correcte leurs relations avec l'UNESCO, par exemple l'expression "pour l'UNESCO" (voir document 171 EX/37). Sur la base des résultats de la Conférence mondiale pour le Mouvement des clubs UNESCO, le Directeur général fera rapport au Conseil exécutif à sa 172e session sur les résultats des travaux du Comité ad hoc pour le renouveau de la FMACU.

### Projet de décision proposé

60. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter un projet de décision libellé comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant les résolutions 21 C/40.1, 30 C/2 et 30 C/83 de la Conférence générale ainsi que les décisions 161 EX/3.2.4, 161 EX/4.1 et 4.2, 162 EX/4.2, 165 EX/5.4 et 167 EX/4.5 du Conseil exécutif,
2. Rappelant en outre les recommandations du Comité juridique de la Conférence générale suite à l'adoption par le Conseil exécutif de la décision 165 EX/5.4 (LEG/2002/REP, paragraphe 11),
3. Ayant examiné les documents 171 EX/18 et 171 EX/INF.10,
4. Prend note des renseignements mis à jour sur les instituts et centres UNESCO (catégorie 1) et de la liste actualisée des instituts et centres appartenant à la catégorie 2 (171 EX/INF.10) ;
5. Approuve les principes et directives proposés par le Directeur général pour les instituts et centres UNESCO (catégorie 1), tels qu'ils figurent à la section II du document 171 EX/18 et décide de les soumettre à la Conférence générale ;
6. Invite le Directeur général à soumettre à la Conférence générale, par l'intermédiaire du Conseil exécutif à sa 172e session, les projets de statuts des instituts et centres figurant déjà dans la catégorie 1 qui n'ont pas encore été approuvés par la Conférence générale ;
7. Approuve les critères proposés par le Directeur général à la section III du document 171 EX/18 qui devraient servir de cadre permanent pour désigner les instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO (catégorie 2) et décide de les soumettre, avec les annexes I et II du document 171 EX/18, à la Conférence générale ;
8. Invite la Conférence générale à autoriser le Conseil exécutif à décider dans certains cas, en son nom, de classer dans la catégorie 2 de nouveaux instituts et centres placés sous l'égide de l'UNESCO ;
9. Décide que les principes et directives pour la catégorie 1 et les critères pour les instituts et centres de la catégorie 2, ainsi que les annexes I et II du document 171 EX/18, constitue la "Stratégie globale pour les instituts et centres de l'UNESCO, ainsi que leurs organes directeurs" et la soumet dans sa totalité à l'examen et à l'approbation de la Conférence générale à sa 33e session.

## ANNEXE I

### **DIRECTIVES CONCERNANT LA CRÉATION DES INSTITUTS ET CENTRES PLACÉS SOUS L'ÉGIDE DE L'UNESCO (CATEGORIE 2)**

1. Les arrangements en matière de création et coopération entre l'UNESCO et les instituts et centres devraient se conformer aux directives suivantes :
2. Les modalités d'établissement des relations entre l'UNESCO et les instituts/centres placés sous son égide prennent en compte la participation ou non de l'Organisation dans la création de ces instituts et centres ainsi que la contribution financière ou non de l'Organisation dans l'exécution de leurs activités.
3. La procédure de création comprend quatre étapes :

#### **(i) La demande d'intervention soumise à l'UNESCO**

Cette demande doit provenir de l'État ou du groupe d'États concernés et comporter les indications nécessaires concernant :

- les objectifs et les fonctions du centre ;
- son statut juridique actuel ou futur (notamment au regard du droit de l'État dans lequel il sera implanté) ;
- son mode de financement (l'origine de ses différentes ressources et sa capacité juridique de recevoir des ressources telles que subventions, dons et legs, ou rémunérations pour prestations de services) ;
- le type de coopération souhaitée avec l'UNESCO (nature, participation à des activités, représentation de l'UNESCO au sein des organes directeurs, etc.) ;
- les responsabilités respectives de l'État ou des États concerné(s) et de l'Organisation (nature et durée de la contribution attendue de l'UNESCO ; obligations incombant à l'État/aux États à l'égard de l'institut/centre et de ses activités) ;
- l'engagement de l'État/des États concerné(s) à prendre les mesures nécessaires pour la création du centre/institut (dans le cas où celui-ci n'a pas encore été créé).

#### **(ii) L'étude de faisabilité**

Cette étude incombe au Secrétariat de l'UNESCO et doit porter sur :

- les relations entre les activités de l'institut/centre, d'une part et, d'autre part, les finalités de l'Organisation telles qu'elles ressortent de son Acte constitutif ainsi que les priorités de son programme et les objectifs qu'elle cherche à atteindre à travers l'exécution de celui-ci ;
- le rayonnement régional ou international de l'institut/centre (actuel ou potentiel), notamment les complémentarités entre ses activités et celles d'autres centres existantes ainsi que la contribution qu'il apporte au renforcement de la coopération technique entre pays en développement ;

- les résultats attendus de la contribution de l'UNESCO (le rôle joué par l'institut/centre pour l'exécution du programme de l'Organisation ainsi que l'impact de la contribution attendue de l'UNESCO sur les activités de l'institut/centre).

**(iii) Examen par le Conseil exécutif**

Le Conseil exécutif procède à l'examen de l'étude de faisabilité et d'un projet d'accord qui lui ont été soumis par le Secrétariat et fait les recommandations adéquates à la Conférence générale.

**(iv) Décision de la Conférence générale**

Dans l'hypothèse d'une décision positive de la Conférence générale (ou dans certains cas du Conseil exécutif) concernant la création d'un centre sous l'égide de l'UNESCO, un accord sera conclu entre l'UNESCO et le ou les gouvernements intéressé(s).

4. Une procédure analogue devrait être suivie *mutatis mutandis* lorsqu'il s'agit, pour l'Organisation, d'apporter son soutien à un institut/centre déjà existant. Un accord de coopération sera conclu entre l'UNESCO et l'État ou l'institut/centre concerné(s) définissant la contribution aux activités de l'institut/centre.
5. Ces directives ne s'appliquent pas aux relations entre l'UNESCO et les organisations non gouvernementales ou les organismes privés, qui seront régis par les Directives concernant les relations de l'UNESCO avec les organisations non gouvernementales et avec les fondations et d'autres institutions similaires adoptées par la Conférence générale de l'UNESCO.

## **ANNEXE II**

### **ACCORD ENTRE L'UNESCO ET UN ÉTAT MEMBRE PORTANT SUR UN INSTITUT OU UN CENTRE PLACÉ SOUS L'ÉGIDE DE L'UNESCO (CATÉGORIE 2)<sup>1</sup>**

Le gouvernement de l'État intéressé d'une part, et

Le Directeur général de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture d'autre part,

Vu la résolution par laquelle la Conférence générale de l'UNESCO tend à favoriser la coopération internationale en matière de [...]

Considérant que le Directeur général a été autorisé par la Conférence générale à conclure avec le gouvernement [...] un accord conforme au projet qui a été soumis à la Conférence générale,

Désireux de définir les modalités de la contribution qui sera accordée audit centre/institut dans le présent accord,

Sont convenus de ce qui suit :

#### **ARTICLE I Interprétation**

1. Dans le présent accord, sauf si le contexte impose un sens différent, "UNESCO" désigne l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.
2. "[...]" désigne [...]  
"[...]" désigne [...]  
"[...]" désigne [...]

#### **ARTICLE II Création**

Le gouvernement s'engage à prendre, au cours de l'année [...] les mesures nécessaires à la création à [...] conformément aux dispositions du présent accord, d'un institut/centre [...] ci-après dénommé "institut/centre".

#### **ARTICLE III Participation**

1. Le centre/institut constituera une institution autonome aux services des États membres et des Membres associés de l'UNESCO qui, en raison de l'intérêt qu'ils portent aux objectifs de l'institut/centre, souhaitent coopérer avec lui.

---

<sup>1</sup> Si une circonstance exceptionnelle nécessite d'apporter des modifications à l'accord type, une justification adéquate du changement proposé doit être présentée.

2. Les États membres de l'UNESCO qui désirent participer aux activités de l'institut/centre, conformément aux dispositions du présent accord, feront parvenir au Directeur général de l'UNESCO une notification à cet effet. Le Directeur général informera le centre/institut ainsi que les États et Membres associés mentionnés ci-dessus de la réception de cette notification.

#### **ARTICLE IV OBJECTIFS DE L'ACCORD**

Le présent accord a pour objet de définir les modalités de collaboration entre l'UNESCO et le gouvernement intéressé ainsi que les droits et obligations en découlant pour les parties.

#### **ARTICLE V Personnalité juridique**

L'institut/centre jouira sur le territoire de [...] de la personnalité civile et de la capacité juridique qui lui est nécessaire pour l'exercice de ses fonctions, notamment de la capacité :

- de contracter ;
- d'ester en justice ;
- d'acquérir et aliéner des biens mobiliers et immobiliers.

#### **ARTICLE VI Acte constitutif**

L'acte constitutif du centre/institut doit contenir les dispositions suivantes :

- (a) un statut juridique attribuant à l'organisme, en conformité avec le droit national, la capacité juridique autonome nécessaire pour exercer ses fonctions, recevoir les subventions, percevoir des rémunérations pour services rendus, procéder aux acquisitions de tout moyen nécessaire ;
- (b) une structure de direction de l'organisme permettant la représentation de l'UNESCO au sein des organes directeurs desservis par l'organisme.

#### **ARTICLE VII Fonctions/Objectifs**

<b>L'institut/centre aura pour fonctions/objectifs de [...]</b>
---

- [...]

- [...]

**ARTICLE VIII**  
**Conseil d'administration**

1. L'activité de l'institut/centre sera guidée et supervisée par un Conseil d'administration, renouvelé tous les [...] ans et composé :
  - (a) d'un représentant du gouvernement intéressé ou de son représentant désigné ;
  - (b) d'un représentant de chacun des autres États membres qui aura fait parvenir au Directeur général de l'UNESCO une notification, conformément aux dispositions de l'article III, paragraphe 2, ci-dessus ;
  - (c) d'un représentant du Directeur général de l'UNESCO.
2. Le Conseil d'administration :
  - (a) adopte les programmes de l'institut/centre à moyen et long termes ;
  - (b) adopte le plan d'activité et le budget annuels de l'institut/centre, y compris le tableau des effectifs ;
  - (c) examine les rapports annuels que lui adresse le Directeur de l'institut/centre ;
  - (d) établit les règlements et définit les procédures financières, administratives, et de gestion du personnel de l'institut/centre ;
  - (e) décide de la participation des organisations intergouvernementales régionales et des organismes internationaux à l'activité de l'institut/centre.
3. Le Conseil d'administration se réunit en session ordinaire à intervalles réguliers, soit au moins une fois par année civile ; il se réunit en session extraordinaire sur convocation du Président, soit à l'initiative de celui-ci ou du Directeur général de l'UNESCO, soit à la demande de [x] de ses membres.
4. Le Conseil d'administration établit son propre règlement intérieur. Pour la première réunion, la procédure à suivre est établie par le gouvernement et l'UNESCO.

**ARTICLE IX**  
**Comité exécutif**

En vue d'assurer le fonctionnement efficace de l'institut/centre dans l'intervalle de ses sessions, le Conseil d'administration pourra déléguer à un comité exécutif permanent, dont il fixe la composition, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.

## **ARTICLE X** **Secrétariat**

1. Le Secrétariat de l'institut/centre se compose d'un Directeur et du personnel nécessaire au bon fonctionnement de l'institut/centre.
2. Le Directeur est nommé par le Président du Conseil d'administration, après consultation avec le Directeur général de l'UNESCO.
3. Les autres membres du Secrétariat peuvent être :
  - (a) des membres du personnel de l'UNESCO qui seraient détachés temporairement et mis à la disposition du Centre international, conformément aux règlements de l'UNESCO et aux décisions de ses organes directeurs ;
  - (b) toute personne nommée par le Directeur, conformément aux procédures établies par le Conseil d'administration ;
  - (c) les fonctionnaires que le gouvernement mettrait à la disposition du Centre international, conformément à la réglementation nationale.

## **ARTICLE XI** **Fonctions du Directeur**

Le Directeur exerce les fonctions suivantes :

- (a) diriger les travaux de l'institut/centre international en se conformant aux programmes et directives arrêtés par le Conseil d'administration ;
- (b) proposer le projet de plan d'activité et de budget à soumettre au Conseil d'administration pour adoption ;
- (c) préparer l'ordre du jour provisoire des sessions du Conseil d'administration et lui présenter toutes propositions qu'il juge utiles pour l'administration de l'institut/centre ;
- (d) établir et soumettre au Conseil d'administration des rapports sur les activités de l'institut/centre ;
- (e) représenter l'institut/centre en justice et dans tous les actes de la vie civile.

## **ARTICLE XII** **Contribution de l'UNESCO**

1. L'UNESCO apporte une aide sous forme de contribution technique ou/et financière aux activités de l'institut/centre et en conformité avec les buts et objectifs stratégiques de l'UNESCO.
2. L'UNESCO s'engage à :
  - apporter le concours de ses experts dans les domaines de spécialités de l'institut/centre ;

OU/ET

- détacher temporairement des membres de son personnel. Ce détachement exceptionnel ne pourra être accordé par le Directeur général que dans la mesure où il se justifie par la mise en œuvre d'une activité/d'un projet conjoint dans un domaine prioritaire approuvé par les organes directeurs de l'UNESCO ;

OU/ET

- associer l'institut/centre aux divers programmes qu'elle met en œuvre et dans lesquels la participation du centre lui paraît nécessaire ;

OU/ET

- verser à l'institut/centre au cours de [x] années de son existence une contribution qui ne sera pas inférieure à [...].

3. Dans tous les cas énumérés ci-dessus, cette contribution sera prévue au Programme et budget de l'UNESCO.

### **ARTICLE XIII**

#### **Contribution du gouvernement**

Le gouvernement s'engage à fournir tous les moyens financiers ou/et en nature nécessaires pour l'administration et le bon fonctionnement de l'organisme :

- Le gouvernement met à la disposition du centre [...]

OU/ET

- Le gouvernement assumera entièrement [l'entretien des locaux, etc.]

OU/ET

- Verse à l'institut/centre une contribution à hauteur de [...]

OU/ET

- Le gouvernement met à la disposition de l'institut/centre, le personnel administratif nécessaire à l'exécution de ses fonctions, qui comprendra : [...]

### **ARTICLE XIV**

#### **Privilèges et immunités**

Les parties contractantes conviendront, si les circonstances l'exigent, de dispositions relatives aux privilèges et immunités<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> L'inclusion de dispositions relatives aux privilèges et immunités ne devrait intervenir que lorsque les circonstances l'exigent, tel que convenu entre les parties à l'accord.

[À titre d'exemple]

- Tous les fonctionnaires de l'institut/centre, quelle que soit leur nationalité, jouissent de l'immunité de toute juridiction pour les actes accomplis dans l'exercice de leur fonction. [...]

#### **ARTICLE XV** **Responsabilité**

L'institut/centre étant juridiquement distinct de l'UNESCO, celle-ci n'a à son égard ni responsabilité juridique ni aucune autre obligation, qu'elle soit de gestion financière ou d'une autre nature, à l'exception des dispositions expressément prévues au présent accord.

#### **ARTICLE XVI** **Évaluation**

1. L'UNESCO pourra procéder, à tout moment, à une évaluation des activités de l'institut/centre afin de vérifier :

- si l'institut/centre apporte une contribution appréciable aux objectifs stratégiques de l'UNESCO ;
- si les activités effectivement poursuivies par l'institut/centre sont en conformité avec celles énoncées par le présent accord.

2. L'UNESCO s'engage à remettre dans les meilleurs délais un rapport de toute évaluation au gouvernement.

3. À l'issue des résultats d'une évaluation, l'UNESCO se réserve la possibilité de dénoncer le présent accord ou d'en modifier le contenu.

#### **ARTICLE XVII** **Utilisation du nom et de l'emblème de l'UNESCO**

1. L'institut/centre pourra faire mention de sa relation avec l'UNESCO. Il pourra donc faire suivre son titre de la mention "sous l'égide de l'UNESCO".

2. L'institut/centre est autorisé à utiliser l'emblème de l'UNESCO ou une version de cet emblème sur son papier en-tête et documents [option : en conformité aux conditions établies par les organes directeurs de l'UNESCO].

#### **ARTICLE XVIII** **Durée de l'assistance de l'Organisation**

L'assistance fournie par l'UNESCO en application du présent accord est fixée pour une durée de [x] années à partir de son entrée en vigueur et pourra être reconduite par tacite acceptation.

**ARTICLE XIX**  
**Entrée en vigueur**

Le présent accord entrera en vigueur une fois que les formalités requises à cet effet par le droit interne du [pays] et par les règles internes de l'UNESCO seront remplies.

**ARTICLE XX**  
**Dénonciation**

1. Le non-respect d'une ou de plusieurs obligations contenues dans le présent accord par l'une des parties donne droit à l'autre de dénoncer unilatéralement l'accord.
2. La dénonciation prendra effet dans les [x] jours suivant la réception de la notification adressée par une des parties contractantes à l'autre.

**ARTICLE XXI**  
**Révision**

Le présent accord pourra être révisé par accord entre l'UNESCO et le gouvernement intéressé.

**ARTICLE XXII**  
**Règlement des différends**

1. Tout différend entre l'UNESCO et le gouvernement au sujet de l'interprétation ou de l'application du présent accord est, s'il n'est pas réglé par voie de négociations ou par tout autre mode de règlement agréé par les parties, soumis aux fins de décision définitive, à un tribunal de [x] arbitres [...]

Option 1 : qui seront désignés comme suit : [...]

Option 2 : dont l'un sera désigné par [un représentant du gouvernement], l'autre par le Directeur général de l'UNESCO, et le troisième, qui présidera le tribunal, choisi d'un commun accord par les deux autres, ou, à défaut d'accord entre eux sur ce choix, par le Président de la Cour internationale de justice.

2. La décision du Tribunal est définitive.

EN FOI DE QUOI les soussignés ont signé le présent accord.

Fait en [x] exemplaire(s) en langue [...], le [...]

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

Pour le gouvernement