



Conférence générale

35^e session, Paris 2009

inf

United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

Document d'information

35 C/INF.35

21 octobre 2009

Original anglais

L'UNESCO pendant les mandats du Directeur général Koïchiro Matsuura (1999-2009)

Introduction

Le présent document d'information vient compléter le document 35 C/INF.2, qui contient l'introduction du Directeur général au débat de politique générale. Il a pour objet de rappeler succinctement certains points saillants des dix années couvertes par les deux mandats de Koïchiro Matsuura comme Directeur général de l'UNESCO, de 1999 à 2009.

Lors de son entrée en fonctions le 15 novembre 1999, M. Matsuura a mis en route un ambitieux programme de réforme et de modernisation conçu pour accroître la pertinence et l'efficacité de l'action de l'UNESCO pour le bénéfice des États membres. Dans les principaux discours de politique générale qu'il a prononcés fin 1999 et début 2000, ainsi qu'en 2005 après sa réinvestiture, M. Matsuura a défini les besoins de l'Organisation et ses intentions à cet égard. Les résultats des efforts déployés par la suite constituent le fondement du plan de réforme mis en exergue dans le présent document. Ce plan de 10 ans avait notamment pour objectif de :

- prendre la tête des efforts pour faire face aux grands enjeux du siècle nouveau : offrir à tous une éducation de qualité, améliorer la gestion des ressources en eau douce, relever les défis éthiques liés aux progrès de la science, sauvegarder la diversité culturelle, défendre la liberté d'expression et promouvoir les sociétés du savoir ;
- définir les priorités et concentrer le programme de l'UNESCO en l'axant sur les domaines dans lesquels l'Organisation est effectivement compétente de par son mandat et peut apporter une valeur ajoutée : faire mieux reconnaître la pertinence et le caractère urgent de la mission de l'UNESCO, comme en témoigne l'engagement accru de l'Organisation dans les situations de post-conflit et de post-catastrophe ;

- renforcer et rationaliser la présence de l'Organisation sur le terrain de façon à produire un impact plus fort, à répondre aux priorités de développement des pays en développement et à aider ces derniers à atteindre les objectifs de développement convenus au plan international ;
- positionner l'UNESCO en tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies de façon à pouvoir intervenir en tant qu'acteur respecté et efficace au sein du système multilatéral, en particulier au niveau des pays ;
- consolider l'universalité, la légitimité et la crédibilité de l'UNESCO en portant le nombre de ses États membres à 193 et de ses membres associés à 7, ce qui en fait l'entité la plus représentative au sein du système multilatéral ;
- améliorer la gouvernance de l'UNESCO par une meilleure coordination et une collaboration plus poussée entre ses trois organes : la Conférence générale, le Conseil exécutif et le Directeur général ;
- élargir le champ d'intervention de l'UNESCO en établissant des partenariats avec différentes parties prenantes et en développant les réseaux existants ;
- donner à l'UNESCO les moyens d'agir plus efficacement en réformant la stratégie, les systèmes, la structure et les politiques de l'Organisation, ainsi que ses pratiques en matière de ressources humaines, en se fondant sur des outils de gestion modernes et une approche de la gestion axée sur les résultats ;
- promouvoir la transparence et l'obligation redditionnelle, en particulier en créant le Service d'évaluation et d'audit (IOS), et en généralisant le recours aux évaluations et en renforçant les systèmes de contrôle interne fondés sur les risques ;
- rénover le site Fontenoy de l'Organisation à Paris en menant à bien en neuf ans un projet de 80 millions de dollars visant à instaurer un environnement de travail d'excellente qualité, économe sur le plan énergétique et conçu pour la commodité du personnel ;
- absorber les coûts de toutes les réformes susmentionnées avec un budget très restreint.

PROGRAMME

Concentration du programme et valeur ajoutée

Le Directeur général s'est attaché à définir les grands domaines prioritaires avec pour souci de répondre à certains des besoins les plus urgents du XXI^e siècle. Il a assigné à chaque secteur du programme des grandes priorités, qui n'ont pas varié tout au long de son mandat.

Éducation : réaliser l'Éducation pour tous (EPT)

En avril 2000, le Forum mondial sur l'éducation tenu à Dakar a donné le coup d'envoi d'un mouvement concerté en faveur de l'Éducation pour tous (EPT). L'UNESCO a depuis forgé des liens de collaboration plus solides avec les autres organisations du système des Nations Unies ainsi qu'avec d'autres parties prenantes compétentes en matière d'éducation afin de mobiliser la communauté internationale au service des objectifs de l'EPT. À cet effet ont notamment été mis en place une série de mécanismes conçus pour entretenir la dynamique politique en faveur de l'EPT créée au niveau mondial, tels que les réunions annuelles du groupe de haut niveau sur l'EPT, qui rassemblent les quatre principaux acteurs de l'EPT : les gouvernements nationaux, les donateurs, les organisations multilatérales et la société civile, y compris le secteur privé.

Pour répondre au besoin d'analyses plus factuelles, l'UNESCO a lancé en 2002 le Rapport mondial de suivi. Ce rapport, reconnu aujourd'hui comme le document de référence faisant autorité en matière d'éducation, présente des données chiffrées mettant en évidence les régions où des progrès ont été accomplis et celles où un effort supplémentaire est nécessaire pour réaliser les six objectifs de l'EPT de Dakar.

Au cours de ces dix dernières années, les analyses de l'UNESCO ont appelé l'attention sur la nécessité d'assurer une éducation de qualité, en remédiant en particulier à la pénurie chronique d'enseignants qualifiés, laquelle exige des efforts nationaux et internationaux visant à mettre en œuvre des programmes de formation des enseignants. Les taux de scolarisation dans l'enseignement primaire ont d'autre part considérablement progressé, notamment en Afrique, à tel point que l'UNESCO doit maintenant s'employer à faire face aux pressions croissantes qui s'exercent sur l'enseignement secondaire et l'enseignement technique et professionnel.

Sciences exactes et naturelles : gérer les ressources en eau douce

Lorsqu'il est entré en fonctions, le Directeur général a souligné combien il importait de gérer les ressources en eau de la planète, limitées et précieuses, dans le cadre de la coopération internationale.

L'UNESCO est devenue un chef de file dans le domaine de l'eau douce, en élaborant différentes approches pour faire face aux enjeux mondiaux en la matière dans le cadre de son Programme hydrologique international, du Secrétariat du Programme mondial pour l'évaluation des ressources en eau établi en son sein en 2001 – dont le principal produit est un rapport triennal sur l'état des ressources en eau de la planète, le Rapport mondial sur la mise en valeur des ressources en eau –, et de l'Institut UNESCO-IHE pour l'éducation relative à l'eau de Delft désigné comme institut de catégorie 1 en 2003. L'UNESCO a mis en outre sur pied un réseau mondial d'instituts régionaux et internationaux de catégorie 2 (dont le nombre atteindra bientôt 20) dans des domaines aussi divers que la gestion des eaux urbaines, les eaux souterraines, le droit de l'eau et les inondations.

Sciences sociales et humaines : bioéthique

L'UNESCO s'est imposée comme un acteur de premier plan en matière de bioéthique, au sein du système des Nations Unies mais aussi de la communauté internationale dans son ensemble. Elle a adopté la Déclaration internationale sur les données génétiques humaines (2003) et la Déclaration universelle sur la bioéthique et les droits de l'homme (2005). Ces déclarations, venues s'ajouter à la Déclaration universelle sur le génome humain et les droits de l'homme de 1997, ont permis de mieux comprendre les grandes questions éthiques que pose la science moderne, tout en apportant une aide pratique aux décideurs appelés à faire face à leurs implications.

Culture : promotion et protection de la diversité culturelle

Au cours de ces dix dernières années, l'UNESCO a été l'initiatrice d'une vision plus dynamique et inclusive de la culture, grâce à laquelle toutes les formes d'expression culturelle bénéficient désormais d'une protection juridique. Surtout, l'Organisation a promu le concept de patrimoine immatériel et en a fait l'objet d'une convention internationale qui, grâce à sa rapide entrée en vigueur, permet désormais de protéger les traditions orales, les chants, les rituels et les langues.

Pendant dix ans, l'UNESCO a édifié un cadre normatif complet conçu pour aider les États membres à promouvoir et protéger la diversité culturelle sous toutes ses formes. Depuis 1999, l'UNESCO a adopté trois nouvelles conventions internationales : la Convention sur la protection du patrimoine culturel subaquatique (2001), la Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel (2003) et la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions

culturelles (2005), qui complètent les trois importantes conventions relatives à la préservation du patrimoine matériel déjà existantes.

Communication et information : liberté d'expression

L'UNESCO est, au sein du système des Nations Unies, la championne de la liberté d'expression et de la liberté de la presse en tant que droits fondamentaux de la personne humaine. Son action montre que l'indépendance et le pluralisme des médias sont des conditions préalables de la démocratie, le dialogue et favorisent le développement.

L'UNESCO s'est en particulier vigoureusement employée à promouvoir ces principes lors du Sommet mondial sur la société de l'information (SMSI), tenu en 2003 et 2005. Elle a joué un rôle clé en contribuant à l'obtention d'un consensus international concernant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme moyen d'assurer l'accès universel à l'information et au savoir, et a plaidé pour l'édification de « sociétés du savoir » fondées sur la liberté d'expression.

Relever de nouveaux défis

Pendant ces dix dernières années, tout en restant centrée sur les priorités principales, l'UNESCO a également répondu aux besoins et défis émergents, comme en témoigne l'action de la Commission océanographique intergouvernementale (COI) qui, à la suite du tsunami de 2004 dans l'océan Indien, a tiré parti de sa longue expérience dans ce domaine pour mettre en place des systèmes régionaux d'alerte aux tsunamis.

Elle a continué à faire face aux menaces mondiales en devenant avec l'OMM, coordinatrice du système des Nations Unies pour la science, la surveillance et l'alerte avancée dans le cadre de l'action pour faire face au changement climatique. L'UNESCO, par l'intermédiaire de la COMEST, a récemment pris l'initiative d'étudier les incidences éthiques du changement climatique.

L'UNESCO s'est attachée à promouvoir les systèmes d'innovation nationaux, ainsi que le dialogue entre les responsables de l'élaboration des politiques sur les problématiques actuelles, dans le cadre du Programme « Gestion des transformations sociales » (MOST).

L'UNESCO a intensifié avec succès ses efforts pour faire face à la pandémie de VIH et de SIDA, et joué un rôle moteur dans l'éducation relative à la prévention du VIH au sein d'ONUSIDA. Elle a incité à intégrer la culture dans les activités de développement au niveau international. Par le biais du Fonds PNUD/Espagne pour la réalisation des OMD, l'UNESCO apporte la preuve des multiples façons dont la culture peut être un moteur du développement.

L'Organisation est intervenue de façon proactive pour déterminer les moyens d'optimiser les nouvelles TIC au service du développement, ainsi que dans le débat sur la gouvernance de l'Internet. Son action dans ce domaine se fonde sur la Recommandation de 2003 sur la promotion et l'usage du multilinguisme et l'accès universel au cyberspace.

Priorité Afrique

L'UNESCO a adopté deux priorités globales intégrées dans l'ensemble de son programme de travail, à savoir l'Afrique et l'égalité entre les sexes. Pour ce qui est de l'Afrique, l'UNESCO a renforcé son soutien aux États membres africains, et a noué de solides relations avec les organisations régionales et sous-régionales africaines. L'UNESCO est à présent un partenaire essentiel des pays d'Afrique et de l'Union africaine pour la mise en œuvre de plans d'action ambitieux dans les domaines de l'éducation, de la culture et des sciences. Cette attention renouvelée à l'égard de l'Afrique se traduit par tout un éventail d'actions dans différents domaines, notamment les conseils pour la formulation des politiques, le renforcement des capacités, le suivi, les analyses comparatives, ainsi que des activités normatives.

Priorité Égalité entre les sexes

L'UNESCO a promu l'égalité entre les sexes en attribuant aux questions y afférentes une place importante pour s'assurer que les droits et les besoins spécifiques des femmes et des jeunes filles sont pris en compte dans tous ses programmes. L'UNESCO a été la première au sein du système multilatéral à faire de l'Égalité entre les sexes une priorité globale primordiale et a depuis lancé un Plan d'action sexennal pour l'égalité entre les sexes à l'échelle de toute l'Organisation avec des résultats escomptés bien définis.

Situations de post-conflit et de post-catastrophe

L'UNESCO a sciemment décidé d'intervenir dans les situations de post-conflit et de post-catastrophe, contribuant ainsi à faire reconnaître qu'il importe de protéger les piliers essentiels de ses domaines dans les situations d'urgence et d'assurer la continuité des efforts depuis les secours jusqu'au redressement.

Le nombre croissant de demandes d'aide adressées à l'UNESCO dans les situations de post-conflit – en Afghanistan, en Iraq, dans les Territoires palestiniens, au Soudan, en Côte d'Ivoire, dans la région des Grands Lacs et en Haïti – et dans les situations de post-catastrophe – après le séisme de Bam de 2003 et le tsunami de l'océan Indien de 2004 – témoigne l'intérêt porté à cette tâche.

Travail intersectoriel

Au cours des dix dernières années, non seulement l'UNESCO a plaidé pour la concentration sur le programme, mais elle a mis en évidence les possibilités pour ses cinq secteurs de programme de traiter les problèmes multidimensionnels complexes du monde actuel par des approches interdisciplinaires. Tirer parti de ce qui est désormais considéré comme un avantage comparatif est désormais favorisé par une conscience accrue de la résolution interdisciplinaire des problèmes et de l'action par programmes, y compris par le biais des 12 plates-formes intersectorielles. Chacune d'entre elles fait appel aux diverses compétences des secteurs de programme concernés pour faire face à des problèmes internationaux essentiels comme l'éducation en vue du développement durable, le VIH et le SIDA ainsi que le changement climatique mondial, l'éducation scientifique ou le dialogue entre les civilisations et la culture de la paix.

Politiques fondées sur des éléments factuels

L'Institut de statistique de l'UNESCO a été créé en 1999 et s'est développé au cours des dix années qui ont suivi pour répondre au besoin des États membres de formuler des politiques reposant sur des faits probants. L'UNESCO a également produit deux documents de référence majeurs fondés sur des données factuelles, à savoir le Rapport de suivi sur l'EPT et le Rapport mondial sur la mise en valeur des ressources en eau. De nombreuses initiatives sont en cours pour répondre par l'élaboration de politiques reposant sur des données factuelles à la multiplication des demandes d'avis techniques et spécialisés de la part des États membres. À cet égard, les travaux de MOST acquièrent davantage d'importance puisqu'en 2004, le programme a été réorienté afin d'aider les responsables sociaux à améliorer les processus d'élaboration des politiques en mettant l'accent sur les liens entre recherche et politique.

L'UNESCO au sein du système des Nations Unies

L'UNESCO s'est réinsérée dans le système des Nations Unies et fait désormais davantage figure de partenaire responsable et recherché. Elle participe désormais activement aux activités des équipes de pays des Nations Unies et a pu intégrer non seulement l'éducation mais aussi la science et la culture au service du développement aux exercices communs de programmation par pays. Dans les domaines où elle assume des responsabilités particulières, comme l'éducation,

l'eau douce et les océans, elle est à l'avant-garde des efforts tout en renforçant sa contribution aux efforts conjoints des Nations Unies dans d'autres domaines clés, en particulier le VIH/SIDA, le changement climatique, l'égalité entre les sexes et les droits de l'homme.

L'UNESCO contribue désormais à des discussions politiques stratégiques au sein du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et de ses organes subsidiaires, notamment le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), et participe pleinement aux efforts visant à améliorer la cohérence et la qualité de l'action multilatérale sur le terrain. Elle a aussi joué un rôle décisif dans l'élaboration d'une approche souple et inclusive de « l'unité d'action » à l'échelle du système des Nations Unies qui reconnaît la pertinence et la compétence des institutions spécialisées.

Décentralisation et présence au niveau des pays

Au cours des dix dernières années, d'importants efforts ont été accomplis pour faire en sorte que l'UNESCO puisse contribuer efficacement à l'action commune des Nations Unies au niveau des pays et améliorer les services qu'elle rend aux États membres. Depuis l'an 2000, l'Organisation continue de renforcer et de rationaliser son réseau hors Siège afin d'améliorer l'efficacité et l'exécution de ses programmes sur le terrain, dans les États membres. Le système antérieur a été réorganisé en un réseau mondial de bureaux rationnellement répartis comprenant des bureaux multipays (ou « constellations ») desservant chacun un nombre raisonnable d'États membres, appuyés par des bureaux régionaux thématiques spécialisés.

Au cours des exercices biennaux qui se sont succédé depuis l'adoption de la première stratégie de décentralisation et grâce au travail des Équipes successives sur la décentralisation créées par le Directeur général pour constamment adapter la réponse de l'UNESCO, des progrès ont été accomplis pour consolider et renforcer le réseau de bureaux hors Siège et instituer des politiques et processus à l'appui de la décentralisation. Ce travail se poursuit dans le contexte de la réforme des Nations Unies au niveau des pays.

L'UNESCO a renforcé les capacités humaines de ses bureaux hors Siège en transférant du Siège vers ses bureaux régionaux et multipays des fonds et du personnel inscrits au programme, si bien que le ratio entre personnel au Siège et hors Siège est passé de 3 pour 1 en 1999 à 2 pour 1 aujourd'hui. Ce ratio, désormais raisonnable, reflète la différence entre l'UNESCO et les organismes de développement qui sont en grande partie basés hors Siège, car l'UNESCO a eu une importante fonction à remplir au niveau mondial compte tenu de sa mission de forum international et d'organe normatif mondial.

Contributions extrabudgétaires

Les contributions extrabudgétaires ont plus que doublé au cours des dix dernières années (passant de 150 millions de dollars des États-Unis en 1999 à 367 millions en 2007). Aujourd'hui, plus de la moitié des ressources que l'UNESCO reçoit proviennent de sources de financement extrabudgétaires, ce qui renforce sa capacité d'exécution.

Ces dernières années, un effort considérable a été fait pour s'assurer que les projets financés par des contributions extrabudgétaires sont pleinement conformes à la stratégie programmatique de l'Organisation. Pour réduire le subventionnement croisé, une politique de recouvrement des coûts a été instaurée en 2008 afin que les ressources nécessaires à la bonne exécution d'un projet extrabudgétaire soient imputées audit projet et ne viennent pas peser sur le Programme et budget ordinaire de l'Organisation.

Commissions nationales

Les commissions nationales ont continué de jouer un rôle essentiel en tant que composantes singulières et très utiles du réseau de l'UNESCO. Ce rôle a évolué ces dernières années pour s'adapter à la nouvelle dynamique du système des Nations Unies à l'échelon des pays. De nouvelles possibilités s'ouvrent pour les commissions nationales qui disposent des moyens nécessaires pour fournir des conseils au sujet des priorités nationales, faire office de source d'information, faciliter les consultations avec les ministères de tutelle et mobiliser les compétences nationales afin de contribuer à définir les apports de l'UNESCO au processus de programmation conjointe du système des Nations Unies au niveau des pays.

Partenariats

Des partenariats ont été établis à tous les niveaux afin d'accroître la capacité, la visibilité et le champ d'action de l'Organisation. L'UNESCO a été l'initiatrice de nouvelles formes de coopération multipartite, recourant à la société civile pour des partenariats public-privé. Elle a pu approfondir sa base de connaissances en accédant à des réseaux et des compétences spécialisées de première importance dans le cadre de groupes de réflexion tels que le Forum économique mondial et de partenariats stratégiques avec le secteur privé. Ces partenariats ont été mis au service d'objectifs aussi divers que : le renforcement des compétences des enseignants, la lutte contre le VIH et le SIDA, la promotion du rôle des femmes dans la science, l'accompagnement de jeunes ingénieurs pour la recherche de solutions durables, la préservation du patrimoine culturel, la promotion de l'inclusion sociale, l'établissement de modèles de rôle de direction, l'utilisation des TIC pour réduire la fracture numérique sans oublier la lutte contre l'exode des compétences.

En tant qu'institution spécialisée, l'UNESCO doit recourir aux centres techniques d'excellence et favoriser le développement de ces centres. À cet égard, le nombre des centres de catégorie 2 placés sous l'égide de l'UNESCO accueillis par des gouvernements pour développer des capacités dans des domaines correspondant aux priorités de programme, comme l'eau ou le patrimoine immatériel, a quadruplé.

Des réseaux établis, tels que le Réseau des écoles associées (2 500 nouveaux membres), les chaires UNESCO (dont le nombre est passé de 74 à 649) et le programme UNITWIN de jumelage des universités (dont le nombre est passé de 6 à 61), se sont également développés de façon exponentielle depuis 1999.

L'UNESCO a renforcé sa coopération avec les organisations intergouvernementales (87 nouveaux accords) les organisations internationales non gouvernementales (qui sont aujourd'hui 310 à entretenir des relations officielles avec l'UNESCO), les fondations et les institutions similaires (26), ainsi qu'avec les décideurs au niveau national (parlementaires, villes et autorités locales).

Universalité

Le premier mandat de M. Matsuura a été marqué par un effort important en faveur d'une plus grande universalité de l'UNESCO, symbolisée, en 2003, par le retour des États-Unis d'Amérique dans l'Organisation. Quatre autres pays – Singapour (2007), le Brunéi Darussalam (2005), le Monténégro (2007) et Timor-Leste (2003) – ont d'autre part adhéré à l'Organisation ou l'ont rejointe. L'élargissement de la composition de l'UNESCO, qui compte désormais 193 États membres et 7 membres associés, témoigne de l'importance que les États membres attachent à l'UNESCO en tant qu'instance de coopération internationale.

Organes constitutionnels de l'UNESCO

Au cours de son mandat, M. Matsuura a accordé une importance considérable à l'amélioration des relations entre les trois organes constitutionnels de l'UNESCO (la Conférence générale, le Conseil exécutif et le Secrétariat). Un dialogue continu a notamment été établi avec le Conseil exécutif et les délégations permanentes grâce à l'organisation de nombreuses séances plénières de questions-réponses et d'information, de réunions d'information régulières sur des questions clés et à l'établissement de nombreux rapports. La Conférence générale devient progressivement une instance plus interactive pour l'examen des orientations générales. Pour sa part, le Conseil exécutif joue le rôle constitutionnel qui lui incombe de superviser l'exécution du programme.

GESTION

En l'espace de dix ans, l'UNESCO a réorganisé de nombreux aspects de sa gestion interne afin d'être en mesure de contribuer plus efficacement à la mise en œuvre du programme. Ce processus de réforme a commencé en 1999 avec la simplification et la rationalisation de la structure du Secrétariat, la réorganisation de la politique des ressources humaines, l'adoption de mécanismes favorisant la transparence et la responsabilisation et la transformation des conditions matérielles.

Structure du Secrétariat

L'une des premières mesures adoptées à partir de 1999 a consisté à simplifier la composition du Secrétariat afin d'avoir une structure plus rationnelle et équilibrée de l'Organisation tout en définissant clairement les responsabilités. Le nombre des directeurs a été réduit de 50 % de sorte qu'en 2009 on comptait 102 postes de directeurs représentant 5 % de l'ensemble des postes.

Équilibre entre les sexes

En 2009, l'UNESCO avait l'un des taux de représentation féminine les plus élevés de tout le système des Nations Unies. La parité a par exemple été réalisée aux échelons P-1 à P-5, 51 % des postes étant occupés par des femmes (contre 46 % en 2000). Pour corriger les déséquilibres persistants au niveau des postes de direction, l'UNESCO a mis au point un Plan d'action pour la parité entre les sexes qui prévoit une série de mesures propres à accroître le niveau de représentation des femmes au niveau des directeurs et au-dessus pour atteindre 50 % d'ici à 2015.

Rajeunissement et répartition géographique

Entre 1999 et 2008, le nombre de fonctionnaires âgés de 30 à 34 ans s'est accru de 20 % et celui des fonctionnaires âgés de 35 à 39 ans de 51 %, ce qui signifie que le profil du personnel est beaucoup plus jeune aujourd'hui qu'il ne l'était il y a dix ans. Les 79 nouvelles recrues venant d'États membres sous et non représentés depuis 2000 au titre du Programme des jeunes cadres ont fortement contribué à cette évolution. Le Secrétariat est aujourd'hui plus diversifié du point de vue géographique, avec des membres du personnel venant de 160 États membres, contre 144 en juin 2000.

Politique des ressources humaines

Un nouveau cadre en matière de politique des ressources humaines a été élaboré à l'issue d'un examen approfondi de tous les aspects de la politique du personnel. Il a donné lieu à l'adoption d'une politique du personnel intégrée portant sur les principaux aspects de la question, notamment le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la promotion et la mobilité

géographique, dont l'objectif global est de faire en sorte que l'UNESCO puisse exécuter ses programmes plus efficacement.

Formation

En 1999, 0,13 % des dépenses de personnel étaient consacrées à la formation. Aujourd'hui, ce chiffre s'établit à 1,5 %, soit 5,5 millions de dollars. Cet investissement vise à renforcer les compétences professionnelles aux fins de l'exécution des programmes par le biais notamment de la formation visant à renforcer l'obligation redditionnelle en matière de gestion dans le cadre du cours sur la gestion et de la formation spécialisée pour aider l'UNESCO à participer à des activités des Nations Unies menées conjointement sur le terrain.

Approche participative

Le Directeur général a adopté une approche participative de la gestion, caractérisée par des réunions mensuelles de la Direction générale, présidées par le Directeur général, ainsi que du Collège des ADG présidé par le Directeur général adjoint. D'importantes questions d'organisation ont pu être abordées dans le cadre de vastes consultations, avec la participation de divers groupes de travail interne venus de l'ensemble de l'Organisation et chargés d'examiner différents aspects de la gestion et du programme.

Gouvernance de la gestion

À compter de 1999, on s'est beaucoup écarté du mode de gestion centralisée. Ainsi, les secteurs de programme ont-ils été réinvestis dans une large mesure de la responsabilité de la gestion et de la gouvernance et dotés des moyens d'agir grâce à des tableaux bien définis d'obligation redditionnelle et de délégation de pouvoir et au soutien d'un bureau exécutif.

Administration

Les politiques et mécanismes administratifs d'appui avec les responsabilités correspondantes ont été mis en place afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Toutes ces politiques ont été récemment regroupées dans une version révisée du Manuel administratif qui sera accessible en ligne dans un format interactif.

Évaluation et audit

En 2001, le Service d'évaluation et d'audit (IOS) a été mis en place afin d'offrir dispositif unique de contrôle permettant d'assurer des fonctions d'audit interne et d'évaluation. Au cours du second mandat, il a été élargi pour intégrer les enquêtes. Il est l'un des premiers services de ce type à avoir été établi au sein du système des Nations Unies et il a joué un rôle déterminant ces dix dernières années en assurant des niveaux élevés de transparence, en mettant l'accent sur les améliorations permanentes à apporter et en renforçant le principe de l'obligation redditionnelle. Au cours du deuxième mandat du Directeur général, le Comité consultatif du contrôle interne a été mis en place, avec le concours d'experts externes chargés de conseiller le Directeur général sur les questions d'audit, d'évaluation, de contrôle interne et de gestion des risques.

Gestion axée sur les résultats

Une nouvelle culture de la gestion a été mise en place. La détermination des résultats escomptés et l'évaluation de l'exécution du programme font désormais partie intégrante du travail quotidien de l'Organisation. Ce processus de gestion axée sur les résultats (RBM) permet aux secteurs de programme de l'UNESCO de mieux cibler leurs résultats escomptés et favoriser l'évaluation de l'impact des programmes de l'Organisation. Le Service d'évaluation et d'audit joue un rôle complémentaire à cet égard en réalisant des évaluations systématiques des résultats du programme et de leur suivi.

Gestion des risques

En 2008, à l'issue d'un long processus dont l'objet était de recenser les principaux risques à l'échelle de l'Organisation, un Comité de haut niveau de gestion des risques a été créé pour faire de l'évaluation des risques un élément permanent et systématique de l'exécution et de la gestion du programme de l'UNESCO.

Bureau de l'éthique

Un Bureau de l'éthique a été créé en 2009 pour mieux sensibiliser le personnel et lui donner des avis sur les normes et les questions d'éthique, concevoir et dispenser une formation en matière d'éthique, mettre en place un système de divulgation volontaire d'informations et élaborer un dispositif de divulgation d'informations financières.

Outils et normes de gestion

En 1999, l'UNESCO s'est dotée d'outils de gestion moderne pour ses systèmes financiers, la planification et le suivi des programmes et la gestion des ressources humaines. Ce dispositif permettra d'utiliser les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) pour les comptes de l'Organisation en 2010. Grâce à ces efforts, l'UNESCO est désormais beaucoup plus moderne et efficace.

Environnement physique

Afin de garantir au personnel et aux représentants permanents un environnement de travail sûr, sécurisé, de grande qualité et à bon rendement énergétique, l'environnement physique de l'UNESCO a par ailleurs été entièrement transformé au cours des neuf dernières années. Entre 2001 et 2009, le site de Fontenoy au Siège a été entièrement rénové en deux étapes. À Bonvin, la première phase des grands travaux visant à mettre le site en conformité avec les normes de sécurité incendie a été entreprise et les services de sûreté et d'hygiène ont été améliorés dans le bâtiment Miollis.

IMPLICATIONS POUR L'AVENIR

Les fondateurs de l'UNESCO avaient compris que, pour parvenir à la paix et à la sécurité, il faudrait emprunter les deux voies d'un même chemin : exploiter la force que confère le savoir, en s'appuyant (en 1945) sur l'éducation, la science et la culture ; et obtenir que s'instaure une coopération internationale. Ces dix dernières années, on a été fidèle à cette vision fondatrice : l'accent a été mis sur l'accès au savoir – et sur la constitution de capacités nationales en matière d'acquisition des connaissances – grâce à l'action menée par l'UNESCO, dans ses cinq domaines de spécialisation, contre la pauvreté et en faveur de l'accélération du développement. L'UNESCO a interprété cette mission à la lumière des objectifs de développement convenus au niveau international, y compris les Objectifs du Millénaire pour le développement.

Elle est parvenue à mesurer le potentiel que recelait son rôle normatif à l'échelle mondiale, puis à en faire la synthèse. Les normes et pratiques qu'elle établit trouvent toute leur pertinence au niveau national et se traduisent par des mesures qui répondent aux besoins des États membres ; ce faisant, elles ont un impact significatif en tant que vecteurs positifs de changement.

L'engagement de 1945 en faveur de la coopération internationale a été suivi d'effet, avec un regain d'importance accordé au multilatéralisme, ce qui a rendu l'UNESCO déterminée à se tailler une place au sein du système multilatéral.

À l'avenir, la difficulté pour l'Organisation consistera à continuer de renforcer sa présence au plan national afin de mettre à profit cet enracinement local pour jouer le rôle qu'elle revendique et qu'on attend d'elle, s'agissant des équipes de pays des Nations Unies comme des Plans-cadres

des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) ou autres documents de programmation.

Il s'ensuit que, afin d'être choisie pour fournir des conseils et une assistance technique spécialisés, l'UNESCO doit s'assurer le concours d'experts qualifiés de tous les secteurs prioritaires en nombre suffisant - des professionnels éminents qui puissent renforcer ses capacités d'analyse et d'action, produire des travaux fondés sur des données probantes qui servent de référence et renforcer la gestion de l'information et les fonctions de suivi et d'évaluation au sein de l'Organisation.

L'idée maîtresse en la matière devrait être de « fournir des résultats de qualité, qui aient une incidence ». S'agissant de la façon dont l'Organisation tient cette promesse, le maître mot devrait être « Unis dans l'action de l'UNESCO ». Étant donné que l'UNESCO fait l'objet de demandes d'assistance si nombreuses et que les besoins de ses États membres sont si divers, l'Organisation devra effectuer des choix difficiles lorsqu'il s'agira de déterminer où déployer son énergie et concentrer ses efforts et ses ressources. Un enjeu essentiel sera la recherche d'un mécanisme qui encourage les États membres à supprimer certains programmes et activités, voire à y mettre fin, pour utiles qu'ils soient.

Beaucoup a été accompli aux fins de l'exécution de l'ambitieux plan décennal de M. Matsuura, mais il reste encore beaucoup à faire. La modernisation de l'Organisation a énormément progressé ; toutefois, c'est une nécessité dont les déterminants sont en évolution constante. Il est par conséquent crucial de continuer à procéder à des contrôles internes rigoureux et d'investir dans des outils, systèmes et compétences spécialisées qui permettent la remise à plat des modes de fonctionnement de l'Organisation de façon que l'appui le plus efficace possible soit apporté à la planification, à l'évaluation et à l'exécution de son programme.

En dernier ressort, c'est la qualité de son personnel qui détermine l'ascension ou le déclin d'une organisation – c'est pourquoi il est impératif que l'UNESCO s'emploie sans relâche à perfectionner, attirer et retenir à son service un personnel capable et motivé. En ce sens, on peut considérer tout ce qui a été accompli au cours des dix dernières années comme le fruit d'un effort collectif.