



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

# Conseil exécutif

Deux cent-dixième session

# 210 EX/5.II

PARIS, le 9 octobre 2020  
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

### PARTIE II

#### QUESTIONS RELATIVES AUX ÉVALUATIONS

#### RAPPORT PÉRIODIQUE SUR LES ÉVALUATIONS DU SERVICE D'ÉVALUATION ET D'AUDIT (IOS)

##### Résumé

Conformément aux décisions 186 EX/6.VI et 207 EX/5.II.A, le présent rapport résume les principales conclusions des évaluations réalisées en 2019 et début 2020. Le rapport s'appuie sur huit évaluations internes et six évaluations décentralisées et se compose de trois parties. La partie I présente une vue d'ensemble des évaluations achevées. La partie II analyse les conclusions transversales qui sont systématiquement ressorties des différentes évaluations. La partie III donne une vue d'ensemble de la qualité des rapports d'évaluation. L'annexe contient la réponse de la direction aux conclusions transversales traitées dans la partie II.

Décision requise : paragraphe 34.



Job: 202002886

## INTRODUCTION

1. À sa 186<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de continuer à lui faire périodiquement rapport sur les évaluations achevées (décision 186 EX/6.VI). Le Service d'évaluation et d'audit (IOS) a commandé une synthèse des huit évaluations internes<sup>1</sup> et des six évaluations décentralisées<sup>2</sup> achevées en 2019 et début 2020 afin d'identifier les principales questions transversales et de fournir une vision plus intégrée de la performance de l'UNESCO par rapport à ses résultats escomptés énoncés dans le Programme et budget (C/5).

2. Le présent document met principalement l'accent sur l'examen des conclusions transversales qui ressortent des rapports d'évaluation, ainsi que sur une analyse de la qualité globale des rapports d'évaluation au regard des normes de qualité acceptées. Il a pour objet de donner une vue d'ensemble des réalisations de l'Organisation, de ses avantages comparatifs et des domaines à améliorer mis en évidence par les évaluations réalisées récemment, afin d'aider le Conseil exécutif à prendre ses décisions. Le rapport complet de l'examen de synthèse peut être consulté sur le site Web d'IOS, qui contient, entre autres, une section consacrée à la performance de l'UNESCO par rapport aux critères d'évaluation standard ainsi qu'un résumé analytique de la performance de l'UNESCO par rapport à chacun des résultats escomptés énoncés dans le C/5.

3. Le présent rapport se compose de trois parties. La partie I présente une vue d'ensemble des évaluations incluses dans la synthèse. La partie II se penche sur les principales conclusions transversales qui sont systématiquement ressorties des évaluations. La partie III présente un aperçu de la qualité des rapports d'évaluation. La réponse de la direction aux conclusions transversales traitées dans la partie II figure à l'annexe du présent document.

## APPROCHE

4. Une étude a été menée sur huit évaluations internes et six évaluations décentralisées. Les thèmes transversaux ou les conclusions structurelles qui sont systématiquement ressortis des évaluations ont été identifiés. Ces conclusions transversales incluent des facteurs qui contribuent ou nuisent à la capacité de l'UNESCO de s'acquitter de son mandat et d'atteindre ses objectifs. La qualité des rapports d'évaluation a été évaluée par un examinateur externe au regard de la Liste de vérification de la qualité des rapports d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

5. Les constats énoncés dans la synthèse et ses conclusions reposent essentiellement sur une analyse des rapports d'évaluation achevés en 2019-2020. Par conséquent, les lecteurs doivent tenir compte des limites suivantes :

- la qualité et la fiabilité des données d'évaluation, en particulier entre évaluations internes et décentralisées, sont variables. Cependant, la plupart des rapports étaient conformes aux normes de qualité minimales énoncées dans la Liste de vérification de la qualité des rapports d'évaluation du GNUE (voir la partie III du présent document) ;
- la portée des évaluations varie grandement entre celles qui couvrent des projets mis en œuvre à un microniveau et celles qui traitent de la portée et l'impact à l'échelle mondiale de l'ensemble des interventions de l'UNESCO et incluent des évaluations des services/processus internes. Il est de ce fait difficile d'analyser et d'agrégier de manière systématique les résultats ;

<sup>1</sup> Les constatations, conclusions et recommandations détaillées des évaluations internes sont présentées dans les rapports d'évaluation complets, qui sont disponibles, accompagnés des réponses de la direction, sur le [site Web](#) d'IOS.

<sup>2</sup> Les évaluations internes sont gérées par le Bureau de l'évaluation d'IOS, tandis que les évaluations décentralisées sont gérées par les secteurs de programme et/ou les bureaux hors Siège de l'UNESCO. Les évaluations internes sont publiées sur le site Web d'IOS, tandis que les rapports des évaluations décentralisées sont disponibles sur l'intranet de l'UNESCO (UNESTREAMS).

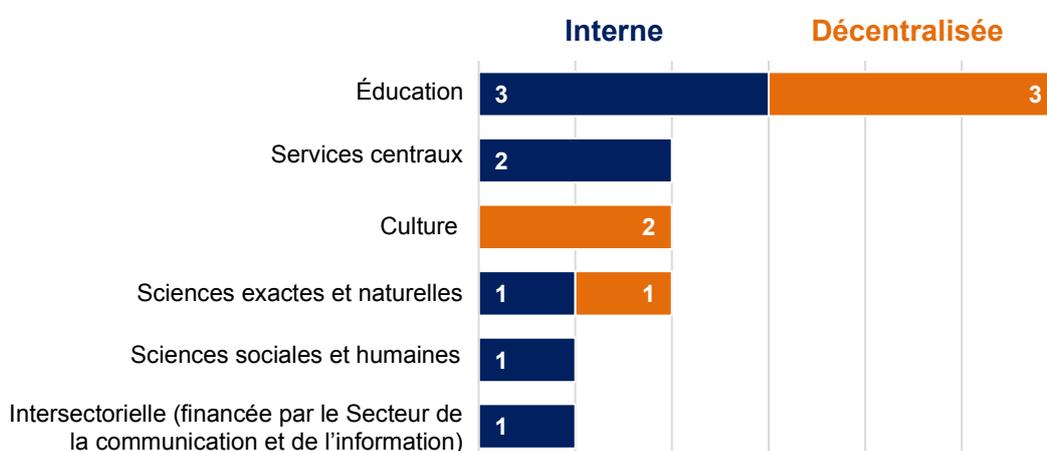
- les évaluations considérées lors de cet examen de synthèse comprenaient plus de rapports d'évaluation émanant du Secteur de l'éducation que des autres secteurs.

## PARTIE I : DONNÉES DE BASE CONCERNANT L'ENSEMBLE DES ÉVALUATIONS

6. Cette section présente des données de base concernant les 14 évaluations (huit internes et six décentralisées) visées dans la synthèse. Tandis que le nombre d'évaluations internes réalisé au cours d'une période comparable est resté inchangé par rapport aux années précédentes, le nombre d'évaluations décentralisées gérées par d'autres entités de l'UNESCO a diminué (18 pour le rapport de synthèse 2019 contre six pour le rapport de synthèse 2020), faisant également baisser le nombre total de rapports. Cette différence s'explique par la variation des cycles de projet, moins de projets étant soumis à évaluation dans la période en cours, et par le non-respect des délais de soumission à IOS des rapports achevés.

7. La figure 1 montre la répartition des 14 évaluations achevées entre les cinq grands programmes. En 2020, une évaluation a été commandée et financée par le Secteur de la communication et de l'information : l'*Évaluation de l'action de l'UNESCO pour la prévention de l'extrémisme violent*. Cependant, en raison de l'approche intersectorielle adoptée par l'UNESCO dans le domaine de la prévention de l'extrémisme violent, ce rapport a été placé dans la catégorie « Intersectorielle ». Par ailleurs, deux évaluations des services centraux ont été menées par IOS, conformément à la demande formulée par le Conseil exécutif de l'UNESCO d'évaluer les résultats des initiatives menées dans le cadre de la transformation stratégique de l'Organisation : l'*Évaluation du premier programme de mobilité encadré*, et l'*Examen de la fréquence et des modalités du dialogue structuré sur le financement de l'UNESCO*. Cela témoigne d'une évolution positive vers une approche plus intégrée de l'amélioration de la performance organisationnelle, y compris la contribution des services centraux.

Figure 1 : Répartition des 14 évaluations achevées par secteur de programme



## PARTIE II : CONCLUSIONS TRANSVERSALES

8. La présente section expose les conclusions transversales des évaluations, et offre à l'UNESCO une occasion importante de réfléchir sur ses atouts, notamment sur ses avantages comparatifs par rapport aux autres acteurs multilatéraux, et de cerner les domaines où des améliorations sont possibles.

### ***La neutralité et la capacité de mobilisation de l'UNESCO restent ses principaux avantages comparatifs***

9. La réputation de l'UNESCO en tant qu'intermédiaire neutre et organisation offrant des mécanismes intergouvernementaux et internationaux stables et solides facilitant les actions nationales, régionales et mondiales ainsi que la coopération et les échanges internationaux, continue de compter parmi ses avantages comparatifs les plus forts. Les parties prenantes ont souligné sa longue expérience de la facilitation de processus complexes dans des contextes souvent difficiles et sensibles. La capacité de l'UNESCO de faire entendre des voix diverses et de faciliter les débats indispensables sur des enjeux importants est décrite comme étant incomparable, inégalée et unique au sein du système des Nations Unies.

10. Toutes les évaluations contiennent des exemples qui attestent que la capacité de mobilisation de l'UNESCO, sa portée mondiale et ses compétences ont contribué à éclairer et orienter l'élaboration et les approches des politiques (par exemple *l'évaluation de l'action menée dans le domaine « Histoire, mémoire et dialogue interculturel pour des sociétés inclusives (HMID) »* et *l'Évaluation de l'action de l'UNESCO pour la prévention de l'extrémisme violent*). L'Organisation aide à comprendre les complexités de questions aux dimensions politiques et techniques (par exemple *l'Examen des activités de l'UNESCO en matière de curriculum*). Son engagement sans faille en faveur d'une approche humaniste et fondée sur les droits de la personne de l'éducation a été mis en évidence, par exemple, par l'évaluation intitulée *« L'avenir du Secteur de l'éducation de l'UNESCO »*. En outre, l'UNESCO, unique organisme des Nations Unies spécialisé dans le domaine de la protection de la culture, est un partenaire stratégique de premier plan pour garantir la contribution de la culture à la consolidation de la paix (par exemple *Évaluation du projet UE-UNESCO « Protection du patrimoine et de la diversité culturelle dans les situations d'urgence complexes au service de la stabilité et de la paix »*). Pris ensemble, ces exemples démontrent la pertinence toujours actuelle et la grande valeur du mandat de l'UNESCO pour les États membres.

11. D'après quelques évaluations, les représentants de la société civile estiment que l'UNESCO pourrait faire meilleur usage de son « pouvoir de persuasion » et de sa capacité de mobilisation, et s'appuyer davantage sur la diversité de ses travaux de recherche et supports de connaissances et sur la coopération interdisciplinaire pour plaider en faveur d'une réforme des politiques. D'autres évaluations suggèrent que l'Organisation pourrait mieux mettre à profit ses avantages comparatifs, notamment pour mobiliser de façon stratégique les partenaires et les réseaux d'experts.

### ***Grande valeur accordée aux compétences techniques et à l'expérience du personnel de l'UNESCO***

12. Le savoir-faire et les compétences techniques du personnel de l'UNESCO, ainsi que sa capacité unique à collaborer à la fois avec les plus hautes instances politiques et avec les acteurs locaux, facilitant ainsi la communication entre ces deux niveaux, continuent de jouir d'une bonne réputation et de constituer un avantage comparatif dans tous les secteurs de programme.

13. De nombreuses évaluations, telles que *l'Évaluation de l'action de l'UNESCO pour la prévention de l'extrémisme violent*, *l'Évaluation du projet UE-UNESCO « Protection du patrimoine et de la diversité culturelle dans les situations d'urgence complexes au service de la stabilité et de la paix »* et *l'Évaluation du projet du Fonds-en-dépôt coréen (KFIT) sur l'enseignement supérieur*, démontrent le professionnalisme du personnel de l'UNESCO et son rôle essentiel dans la promotion de la réforme des politiques et l'exécution du travail de terrain. Les compétences avérées des membres du personnel, les orientations qu'ils fournissent et les partenariats techniques et opérationnels qu'ils nouent aident à ouvrir de nouvelles possibilités. Dans plusieurs cas, l'établissement de partenariats et de collaborations avec des entités tant locales qu'internationales – gouvernement, organisations de la société civile, universités et experts locaux – a été rendu possible par la réputation et la crédibilité professionnelles du personnel de l'UNESCO. D'où la nécessité de reconnaître la valeur des membres du personnel et de faciliter leur travail au moyen d'outils et de processus adéquats, de façon à favoriser une exécution et des relations efficaces.

***Difficultés actuellement rencontrées dans la réalisation des aspirations de l'UNESCO en matière de coopération intersectorielle dans ses domaines de compétence***

14. Pour faire avancer la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD) et relever des défis sociétaux mondiaux complexes et grandissants, comme la lutte contre l'extrémisme violent, il apparaît de plus en plus nécessaire d'instaurer une coopération intersectorielle et des approches interdisciplinaires afin de trouver des solutions globales et interconnectées qui fassent le lien entre recherche, politiques et pratiques. Le Programme et budget (document 39 C/5) de l'UNESCO reflète sa volonté de tirer parti de sa capacité de mobilisation et de son mandat dans ce domaine en menant des actions et des interventions intersectorielles multipartites qui combinent les fonctions essentielles de l'Organisation pour aboutir à la transformation souhaitée. Les résultats escomptés du C/5, cependant, sont spécifiques à chaque grand programme. Les évaluations considérées dans le présent examen de synthèse font apparaître une situation contrastée. En effet, s'il existe des exemples de coopération intersectorielle fructueuse (par exemple Women in Africa (Femmes en Afrique) et le programme Mouvement de libération du patrimoine africain, cités dans *l'évaluation de l'action menée dans le domaine thématique HMID*), des obstacles organisationnels systémiques (comme l'absence de mécanismes permettant une budgétisation et une planification communes pour l'exécution des programmes) et l'insuffisance des ressources humaines et financières limitent l'action de l'UNESCO à cet égard. Les possibilités de coopération intersectorielle n'ont donc pas encore été totalement exploitées.

15. Les difficultés rencontrées pour exploiter pleinement le potentiel des approches intersectorielles sont bien illustrées dans *l'Évaluation de l'action de l'UNESCO pour la prévention de l'extrémisme violent*. Celle-ci visait expressément à produire des éléments probants et des données sur l'approche intersectorielle appliquée par l'Organisation dans le cadre de son action pour la prévention de l'extrémisme violent, afin d'éclairer les autres domaines de travail de l'UNESCO. D'après les conclusions de cette évaluation, malgré un large consensus quant à la nécessité et l'utilité d'un travail intersectoriel, de nombreux membres du personnel ont le sentiment que les structures organisationnelles ne favorisent pas cette approche. Concernant la mise en œuvre des initiatives de prévention de l'extrémisme violent, ils ont évoqué les retards dus au fait que la validation des documents essentiels par les différents secteurs demande plus de temps, des processus plus lourds, et des obstacles structurels liés à la verticalité des systèmes d'allocation financière et d'approbation de l'UNESCO.

16. *L'évaluation de l'action menée dans le domaine thématique HMID* met en évidence des problèmes analogues en matière d'action intersectorielle, et indique que les systèmes de planification, de budgétisation et d'établissement de rapports de l'UNESCO ne sont pas propices à la coopération intersectorielle ni à l'application d'approches interdisciplinaires. Elle souligne également la nécessité d'encourager davantage le travail intersectoriel au niveau organisationnel.

17. L'UNESCO a une vision d'ensemble claire et bien définie du rôle qu'elle a à jouer pour favoriser la coopération intersectorielle et rassembler différents domaines d'expertise et d'action. Cependant, cette vision ne se traduit pas encore dans un discours institutionnel et une chaîne de résultats logiques et cohérents. Par conséquent, il n'existe pas de cadre approprié pour suivre, communiquer et évaluer les progrès accomplis pour concrétiser cette vision.

***Nécessité de rééquilibrer les rôles mondial, régional et opérationnel de l'UNESCO dans le cadre de son programme relatif à l'éducation***

18. La plupart des parties prenantes internes et externes estiment qu'il existe un important potentiel de création de synergies entre les rôles mondial, régional et opérationnel de l'UNESCO, et considèrent que ces rôles se renforcent mutuellement. L'Organisation ne s'acquitterait pas aussi bien de ses fonctions de coordination mondiale et de leadership intellectuel si elle ne connaissait pas les questions de politiques et les systèmes nationaux en rapport avec ses domaines de compétence. L'évaluation « *L'avenir du Secteur de l'éducation de l'UNESCO* » indique qu'il est nécessaire de *rééquilibrer* les rôles mondial, régional et opérationnel du secteur en combinant :

- le renforcement des rôles de leadership mondial et de coordination du secteur et la poursuite du développement de ses fonctions de prospective et de recherche dans le domaine de l'éducation, ainsi que la clarification du leadership régional de l'ODD 4 en Afrique en tant que priorité essentielle ;
- le renforcement des capacités et des compétences des bureaux régionaux, notamment en remédiant aux inégalités qui existent entre les régions, en particulier les capacités relativement faibles des bureaux de l'Afrique ;
- le recentrage des activités opérationnelles menées par l'UNESCO au niveau des pays sur la fourniture d'un soutien politique en amont, plutôt que sur la mise en œuvre de multiples projets extrabudgétaires à petite échelle.

### ***Tirer parti des structures de l'UNESCO au profit des projets***

19. Dans certains des pays où l'UNESCO n'a pas de bureau hors Siège, les évaluations ont mis au jour des difficultés concernant la mise en œuvre de projets complexes, en raison notamment d'un manque de compétences en matière de procédures administratives et d'achats dans certaines petites antennes. Les administrateurs de projets qui travaillent loin des compétences des bureaux régionaux, déjà excessivement sollicités, ainsi que des attachés d'administration, peuvent avoir du mal à résoudre les problèmes liés à la mise en œuvre des projets. L'*Évaluation du Projet UNESCO-Fonds-en-dépôt chinois (CFIT)* en fournit un exemple. En effet, bien que l'UNESCO dispose des compétences nécessaires pour faciliter l'achat d'équipements informatiques, les règles administratives et les structures hiérarchiques de l'Organisation ont été des obstacles pour mobiliser le soutien le plus adapté en matière d'achats. Dans de tels cas, un accès direct à l'infrastructure générale de l'UNESCO pourrait aider à remédier à ces difficultés. La mise en place d'une approche systématique du partage des connaissances aiderait également à reproduire les bonnes pratiques appliquées dans les bureaux hors Siège et les antennes de bureau mieux dotés et très efficaces.

### ***Appui aux améliorations initiées par le processus de transformation stratégique***

20 L'UNESCO a engagé plusieurs initiatives importantes dans le cadre du processus de transformation stratégique qui est en cours en vue de renforcer la performance de l'Organisation. L'*Examen de la fréquence et des modalités du dialogue structuré sur le financement* et l'*Évaluation du programme de mobilité encadré* mesurent les résultats des efforts de réforme déployés récemment. Les évaluations de ces deux initiatives mettent en évidence un soutien appuyé de la part des parties prenantes concernées à la direction prise et aux améliorations initiées au travers des quatre piliers du processus de transformation stratégique.

21. Le cadre budgétaire intégré élaboré dans le cadre du dialogue structuré sur le financement de l'UNESCO donne aux États membres les moyens de consulter en toute transparence la façon dont est financé le Programme (C/5), quels programmes bénéficient des contributions volontaires, et quels domaines souffrent d'un déficit de financement. Bien que des progrès aient été constatés, l'analyse des trois modalités<sup>3</sup> du dialogue structuré sur le financement de l'UNESCO, ainsi que la comparaison avec le dialogue structuré sur le financement de l'OMS, du PNUD, du FNUAP et de l'UNICEF ont fait apparaître d'importants domaines à améliorer. Il sera indispensable d'élaborer, dans le contexte de la nouvelle Stratégie à moyen terme, un discours institutionnel et un cadre de résultats solide relatifs à la contribution de l'UNESCO au Programme de développement durable à l'horizon 2030, et de mettre en place une communication plus claire au sujet des réalisations passées et des futurs besoins de financement de l'Organisation pour instaurer la confiance et lui permettre d'obtenir des financements plus prévisibles et affectés de manière moins restrictive ainsi que d'accroître sa coopération avec les donateurs.

<sup>3</sup> Les trois modalités sont le dialogue structuré sur le financement tenu lors des sessions du Conseil exécutif, le Forum des partenaires et les dialogues structurés sur le financement décentralisés et thématiques.

22. La mise en œuvre du programme de mobilité encadré est un autre exemple des efforts déployés par l'UNESCO pour disposer d'une main-d'œuvre souple, polyvalente et motivée. Les conclusions de l'évaluation relative à ce programme indiquent que la mobilité est une dimension essentielle de la fonction internationale. Elle recommande de relancer le programme, à condition que les ajustements nécessaires y soient apportés. Il faudrait, par exemple, revoir la procédure d'ajournement et la liste des postes non soumis à la mobilité géographique, ajuster le calendrier en matière de notification et faciliter la réaffectation. D'autres ajustements importants répondent à la nécessité d'aider les membres du personnel à faire les bons choix de carrière et de leur en donner les moyens, de renforcer leurs capacités en vue de leur future évolution professionnelle, y compris par le biais d'affectations de courte durée, et d'assurer leur affectation judicieuse, aussi bien de leur point de vue que de celui de l'Organisation.

### ***Inégalité des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la priorité globale Égalité des genres***

23. L'égalité des genres est une priorité globale de l'UNESCO depuis 2008. Dans le Plan d'action pour la priorité Égalité des genres, il est dit que, en prenant en compte les questions de genre, l'UNESCO a pour objectif d'« intégrer pleinement les considérations relatives à l'égalité des genres dans les stratégies et les activités de notre programme, y compris l'aide à la formulation des politiques, les actions de sensibilisation, la recherche, le travail normatif, le développement des capacités, le suivi et l'évaluation et toute autre forme d'assistance technique »<sup>4</sup>. Cependant, malgré les efforts déployés par l'Organisation pour intégrer l'égalité des genres dans différents domaines d'action, les rapports établis dans le contexte de cette priorité globale continuent de manquer de cohérence, et de nombreuses évaluations montrent que le suivi a tendance à se concentrer sur les indicateurs de performance liés aux produits plutôt que sur les résultats. De manière générale, les évaluations mesurent la participation des hommes et des femmes, sans aller beaucoup plus loin. Ainsi, l'évaluation de l'action menée dans le domaine thématique HMID indique que, hormis quelques exceptions telles que Women in Africa (Femmes en Afrique) et le programme Mouvement de libération du patrimoine africain, la plupart des projets ne mettent pas clairement l'accent sur l'égalité des genres, et se contentent de garantir que des femmes et des hommes (ou des filles et des garçons) y participent ou en bénéficient.

24. L'intégration des questions de genre doit aller plus loin, en adoptant une conception plus nuancée de l'égalité des genres et des rapports de pouvoir social, politique et économique inhérents au genre, et en tenant compte de la nécessité d'appliquer une approche transformatrice dans ce domaine. Cependant, les évaluations examinées dans le cadre du présent rapport ne contiennent que peu d'éléments attestant de ces dimensions plus profondes de l'égalité des genres.

25. En 2019, le Bureau de l'évaluation d'IOS s'est associé à une initiative interorganisations visant à faire une synthèse des évaluations relatives à la cible 5 de l'ODD 4, sur la parité entre les sexes, l'égalité et l'inclusion dans l'éducation. Cette initiative<sup>5</sup>, dirigée par l'UNESCO en coopération étroite avec six partenaires internationaux, représente une étape importante pour (a) regrouper les meilleures pratiques, les enseignements tirés et les recommandations en vue d'aider les États membres à accélérer leurs progrès vers la concrétisation de cette cible ; et (b) tester une approche de l'évaluation des progrès accomplis par rapport à un ODD. Les conclusions indiquent également comment les évaluations peuvent contribuer plus efficacement à l'apprentissage entre les pays et leurs partenaires de développement, en assurant un socle de données solide pour soutenir la mise en œuvre et l'élargissement de stratégies d'éducation efficaces afin d'améliorer la parité des genres, l'égalité et l'inclusion des groupes marginalisés dans l'éducation.

### ***Le suivi et l'évaluation des résultats exigent une attention immédiate***

26. De nombreuses évaluations ont mis en évidence d'importantes difficultés s'agissant de définir et mesurer les résultats obtenus. Malgré quelques progrès, les projets se concentrent essentiellement sur la mise en œuvre des activités, et beaucoup moins sur la mesure des liens, de

<sup>4</sup> Plan d'action de l'UNESCO pour la priorité Égalité des genres (2014-2021).

<sup>5</sup> L'évaluation au service de la réalisation de la cible 5 de l'ODD 4 : égalité des chances et inclusion dans l'éducation.

la complémentarité et des synergies entre les projets/initiatives et les résultats de niveau plus élevé obtenus dans le cadre des ODD. Cette limitation exige une attention immédiate, car elle fait sérieusement obstacle à la capacité de l'Organisation de tirer efficacement parti de l'action et des investissements qu'elle déploie à un niveau supérieur et d'en faire connaître la valeur. Plusieurs évaluations donnent un aperçu de l'utilité que pourraient avoir des cadres de résultats ou des théories globales du changement plus poussés pour mieux recenser et suivre les progrès, notamment l'*Évaluation du Programme international pour les géosciences et les géoparcs*, l'*Évaluation du projet UNESCO-CFIT* et l'*Évaluation des programmes et des initiatives majeures du PHI* (initiatives phares du PHI).

27. Les conclusions de ces évaluations et d'autres examens font clairement apparaître la nécessité d'élaborer des cadres et systèmes de planification/programmation, de suivi et d'évaluation à l'échelle de l'Organisation et plus adaptés, conformément à l'approche de la gestion axée sur les résultats (RBM) appliquée à l'UNESCO. Cela permettra d'assurer la responsabilisation et l'apprentissage dans toutes les interventions, et de fournir des informations essentielles pour garantir une direction et une gestion efficaces au niveau stratégique. Il est primordial de recenser les résultats obtenus et, éventuellement, l'impact à long terme de l'UNESCO et de communiquer efficacement à ce sujet pour attirer partenariats et financements et assurer l'apprentissage. Le nombre d'études d'impact réalisées dans le cadre des évaluations examinées dans le présent rapport est limité. Au lieu de cela, les évaluations se sont penchées sur les moyens d'obtenir un impact en analysant les différents niveaux d'effets obtenus, des produits aux résultats (lorsque cela était possible), plutôt qu'en appliquant des méthodes conventionnelles d'évaluation de l'impact. La mesure de l'impact des efforts de développement pose des problèmes non négligeables : elle exige d'importants moyens et est fortement conditionnée par la disponibilité de données de qualité collectées de façon systématique à l'échelle de l'Organisation. L'UNESCO envisage néanmoins de conduire une étude d'impact sur le Programme de développement des capacités pour l'éducation (CapED).

### ***Les partenariats continuent d'être renforcés, mais pourraient être davantage diversifiés***

28. Les partenariats et les collaborations offrent à l'UNESCO une occasion importante de s'acquitter de son mandat malgré des ressources limitées, étant donné en particulier qu'un grand nombre des programmes de l'Organisation sont tributaires de ressources extrabudgétaires. Au fil des ans, l'UNESCO a déployé des efforts concertés afin de tirer parti des partenariats déjà en place et de coopérer avec un large éventail de partenaires pour faire avancer la réalisation d'objectifs et de buts communs. La capacité de l'UNESCO de nouer des partenariats techniques et opérationnels avec des entités locales, régionales et internationales et des organisations de la société civile est considérée comme l'un de ses atouts, et les évaluations font des constats positifs concernant cette caractéristique de l'Organisation. Le précédent examen de synthèse avait relevé une évolution positive à cet égard, et les conclusions du présent examen confirment ces progrès. Par exemple, le succès des programmes du domaine thématique HMID dépend des partenariats. Les collaborations nouées sont nombreuses et de types variés, impliquant, entre autres, des ministères, des établissements scolaires, des musées, des organisations de la société civile, des scientifiques, des universitaires et des artistes. L'évaluation a montré que les partenariats établis dans le cadre de ce domaine thématique sont utiles et apportent clairement une valeur ajoutée. Cela étant, davantage peut être fait pour les maintenir, et il convient de porter une attention particulière à la collaboration stratégique avec le secteur privé afin de sensibiliser le grand public et de garantir la stabilité des financements.

## **PARTIE III : QUALITÉ DES RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'UNESCO**

29. Les huit rapports des évaluations internes satisfont aux exigences de qualité minimales, mais aucune des évaluations décentralisées considérées dans le cadre du présent examen de synthèse n'y satisfait pleinement. Les principaux problèmes de qualité des rapports restent liés aux critères relatifs à l'égalité des genres et à la pertinence à l'égard des ODD. Cette conclusion rejoint le rapport d'IOS sur l'indicateur de performance en matière d'évaluation pour 2019 établi dans le cadre du Plan

d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP), qui montre que l'intégration de l'égalité des genres dans les rapports d'évaluation a été légèrement plus faible que l'année précédente.

30. Les écarts de qualité générale entre évaluations internes et évaluations décentralisées demeurent une source de préoccupation. Contrairement aux évaluations internes, qui font l'objet d'un contrôle de qualité en externe, les évaluations décentralisées ne sont pas soumises à un examen aussi rigoureux avant d'être finalisées. Les défauts de qualité risquent de réduire l'utilité de ces rapports.

31. La Politique d'évaluation de l'UNESCO indique expressément que « les rapports d'évaluation contiennent en principe une réponse officielle de la direction et des plans d'action ». La réponse de la direction est un élément essentiel de l'évaluation, car elle détermine la manière dont le client ou le responsable opérationnel entend mettre en œuvre les recommandations issues de l'évaluation. Toutes les évaluations internes comprennent une partie consacrée à la réponse de la direction qui est validée par les hauts responsables, mais ce n'est pas toujours le cas des évaluations décentralisées.

32. En 2019 et début 2020, le Bureau de l'évaluation d'IOS a continué d'apporter davantage de conseils et un appui technique accru aux évaluations décentralisées gérées par les secteurs, offices, bureaux hors Siège et instituts de catégorie 1. Parmi les modalités de soutien utilisées, figuraient la fourniture de conseils sur la planification et le financement des évaluations, des retours d'information ciblés sur la sélection des consultants, la budgétisation de l'évaluation, la définition du mandat et/ou l'assurance qualité des projets de rapports d'évaluation.

33. En outre, des efforts ont été fournis pour renforcer et animer le réseau des points focaux pour l'évaluation (70 membres du personnel), ainsi que pour assurer des cours de formation face à face et virtuelles, notamment la formation en ligne obligatoire sur la gestion des évaluations, et des webinaires réguliers sur des thèmes tels que l'auto-évaluation et la théorie du changement. Les points focaux pour l'évaluation jouent un rôle déterminant dans les efforts déployés pour renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO. Un nouveau manuel de l'évaluation à l'UNESCO est cours de rédaction. Ces initiatives d'IOS sont cruciales pour développer la culture de l'évaluation au sein de l'Organisation.

### **Projet de décision proposé**

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 186 EX/6.VI et 207 EX/5.II.A,
2. Ayant examiné le document 210 EX/5.II,
3. Se félicite de l'analyse périodique des conclusions transversales qui ressortent des rapports d'évaluation et de leur qualité d'ensemble, qui facilite sa prise de décisions ;
4. Se félicite également des évaluations dont il est rendu compte et invite la Directrice générale à appliquer les recommandations correspondantes ;
5. Invite également la Directrice générale à continuer de traiter les conclusions transversales mentionnées dans la partie II du document 210 EX/5.II.

## ANNEXE

### RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX CONCLUSIONS TRANSVERSALES

#### ***Difficultés actuellement rencontrées dans la réalisation des aspirations de l'UNESCO en matière de coopération intersectorielle dans ses domaines de compétence***

L'interdisciplinarité, en tant que nouveau paradigme organisationnel, sera l'un des points essentiels de la prochaine Stratégie à moyen terme et des prochains programmes quadriennaux. Afin d'optimiser les synergies et l'impact intersectoriels, un processus devra être mis en place à l'échelle de l'Organisation pour clarifier les rôles et les responsabilités des secteurs en termes de planification, d'allocation budgétaire, de mise en œuvre et d'établissement de rapports, ainsi que les systèmes de responsabilisation et d'évaluation des performances applicables en cas de collaboration intersectorielle.

Au cours du précédent exercice biennal, tous les secteurs de programme ont mené des activités intersectorielles, dans une certaine mesure, dans différents domaines d'action, notamment la prévention de l'extrémisme violent, le changement climatique, les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (STEM), les ressources éducatives libres, l'intelligence artificielle, les langues autochtones, etc. L'initiative intersectorielle conjointe ED/CLT en est un exemple récent : elle vise à encourager le renforcement des liens entre l'éducation et la culture, en particulier dans les domaines de l'éducation au patrimoine, l'éducation artistique et la promotion de la diversité culturelle et linguistique.

Ces activités ont été appuyées par les structures organisationnelles qui encouragent l'échange d'idées et de connaissances, par exemple l'équipe spéciale intersectorielle sur l'intelligence artificielle et l'équipe spéciale intersectorielle récemment créée pour la Décennie internationale des langues autochtones (2022-2032).

#### ***Nécessité de rééquilibrer les rôles mondial, régional et opérationnel de l'UNESCO dans le cadre de son programme relatif à l'éducation***

Le Secteur de l'éducation a déjà commencé à réexaminer et affirmer son rôle de chef de file et de coordination aux niveaux mondial et régional. Il a considérablement renforcé ses fonctions de prospective et de leadership intellectuel en lançant l'initiative « L'avenir de l'éducation » et en lui dédiant une équipe au sein du secteur. L'UNESCO a pris d'importantes mesures pour renforcer sa fonction de leadership et de coordination de l'ODD 4, notamment par le biais de mécanismes tels que la Plate-forme multilatérale pour l'éducation et la Réunion mondiale sur l'éducation. Elle s'efforcera d'améliorer l'orientation stratégique du Comité directeur pour l'ODD4 – Éducation 2030 et des réunions du bureau, ainsi que de resserrer ses liens avec les bureaux régionaux. Elle s'attachera en outre à améliorer le profil et la visibilité du Comité directeur en tant que plate-forme politique mondiale. Au niveau régional, par l'intermédiaire de ses bureaux régionaux et en collaboration avec les coorganisateurs de l'agenda Éducation 2030, l'UNESCO continuera à promouvoir la coopération régionale et le resserrement des liens entre le niveau mondial et le niveau régional.

En réponse à plusieurs évaluations, d'autres secteurs de programme réévaluent et rééquilibrent le rôle de l'UNESCO aux différents niveaux, en tenant compte des atouts comparatifs de l'Organisation, de son positionnement mondial et de ses contributions au Programme 2030 à travers divers axes thématiques. La mise en œuvre sur le terrain et les partenariats multipartites demeurent essentiels pour la crédibilité de l'UNESCO au niveau mondial.

### ***Tirer parti des structures de l'UNESCO au profit des projets***

Faisant suite à plusieurs évaluations, les secteurs de programme consentent des efforts spécifiques pour déployer une approche à l'échelle de l'Organisation en assurant une participation et une coordination accrues des unités au Siège, du dispositif hors Siège et des instituts de catégorie 1, ainsi qu'en consultant les services centraux. L'objectif est d'exploiter les ressources et les compétences internes, qui sont souvent dispersées entre quelques entités. Les domaines thématiques et les priorités tels que la jeunesse ou l'égalité des genres, pour lesquels un système de points focaux existe dans toutes les entités de l'UNESCO et sert de communauté de pratique, offrent un bon exemple d'initiative à l'échelle de l'Organisation. Par ailleurs, l'UNESCO cherche à renforcer ses systèmes et approches de gestion des connaissances en vue d'améliorer l'échange des bonnes pratiques et des enseignements tirés et l'accès à ceux-ci. À cet effet, de nouveaux outils de gestion des connaissances sont déployés dans toute l'Organisation.

### ***Appui aux améliorations initiées par le processus de transformation stratégique de l'UNESCO***

En réponse aux recommandations de l'*Examen du dialogue structuré sur le financement* sur l'élaboration d'un discours institutionnel et d'un cadre de résultats solide concernant la contribution de l'UNESCO au Programme 2030, le contenu de la prochaine Stratégie à moyen terme (C/4) reflètera les approches interdisciplinaires et plus globales qui sont ressorties des consultations tenues avec les États membres et les organes directeurs. Dans le même temps, le discours sur la contribution de l'UNESCO au Programme 2030 sera davantage renforcé dans le prochain document C/4 ou en lien avec celui-ci.

Le Bureau de la gestion des ressources humaines, après avoir procédé aux ajustements recommandés dans l'évaluation d'IOS, est prêt à relancer le programme de mobilité encadré. Toutefois, l'impact de la COVID-19 ne saurait être ignoré, et entraînera probablement des retards. Le bureau revoit la planification, la liste des postes, les ajournements, la communication et les mécanismes d'appui à la réaffectation. Les recommandations relatives aux incitations professionnelles exigent quant à elles une décision de la Conférence générale.

### ***Inégalité des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la priorité globale Égalité des genres***

Les États membres ont réaffirmé l'égalité des genres en tant que priorité globale lors de la 40<sup>e</sup> session de la Conférence générale, ainsi que dans leurs réponses au questionnaire de l'UNESCO sur les projets de 41 C/4 et 41 C/5. Ils ont également fait savoir qu'ils souhaitent que l'égalité des genres soit intégrée dans l'ensemble des principaux documents stratégiques de l'Organisation, et qu'ils sont favorables à une mise en œuvre transversale de sept priorités thématiques.

Les secteurs de programme collaborent étroitement avec la Division pour l'égalité des genres afin de renforcer la prise en compte de la dimension de genre dans leurs programmes et projets dès le stade de la conception, et de s'assurer que des indicateurs pertinents sont définis et intégrés pour pouvoir mesurer les résultats. La formation en ligne lancée début 2020 est un moyen de renforcer les capacités dans toute l'Organisation.

La redynamisation de la culture de l'égalité des genres à l'UNESCO nécessite la participation de l'ensemble du personnel. La clarification des rôles et responsabilités de la Division pour l'égalité des genres et le renforcement de la structure d'ensemble chargée de promouvoir l'égalité des genres seront traités dans les documents 41 C/4 et 41 C/5. Ces sujets seront également abordés dans l'évaluation de la priorité globale Égalité des genres de l'UNESCO actuellement menée par IOS. Un groupe de travail interne composé des chefs de service administratif et de spécialistes des questions de genre de chaque secteur a été créé en 2020 afin de collaborer sur des priorités communes.

### ***Le suivi et l'évaluation des résultats exigent une attention immédiate***

Les évaluations et l'expérience montrent que les projets et programmes conformes à l'approche et aux orientations de la gestion axée sur les résultats (RBM) de l'UNESCO obtiennent effectivement des résultats. En outre, les projets et programmes alignés sur cette approche répondent plus efficacement aux résultats organisationnels de plus haut niveau ainsi qu'aux objectifs de développement arrêtés au niveau international.

Un certain nombre d'initiatives ont été entreprises pour renforcer l'application de la gestion axée sur les résultats à l'UNESCO. Les Principes directeurs en matière de RBM, des modèles de projets et des modules d'apprentissage en ligne ont été lancés en avril 2019 afin de faciliter une planification, un suivi et une évaluation axés sur les résultats en intégrant davantage la théorie du changement, en renforçant les cadres de résultats, de suivi et d'évaluation, en mobilisant les parties prenantes et en intégrant des mesures de durabilité. Les versions 2020 de ces produits sont en cours d'élaboration, et prendront en compte les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Des manifestations consacrées à la RBM (exposés, ateliers, webinaires) ont été organisées dans la mesure du possible, avec les ressources limitées allouées à la RBM, et un accompagnement a été assuré en continu auprès du personnel au niveau interne (C/5) et au niveau des programmes/projets. Pour améliorer encore les projets et programmes axés sur les résultats, il est urgent de continuer à renforcer les capacités de RBM à tous les niveaux de l'Organisation, ce qui nécessiterait une augmentation substantielle de l'offre de manifestations s'y rapportant. En ce qui concerne les rapports, l'accent a été mis, par le biais des modèles de rapport de projet 2019, sur la présentation des résultats et de l'impact (par exemple les témoignages) ainsi que sur la démonstration des contributions des réalisations des programmes/projets à la hiérarchie des résultats, jusqu'aux ODD et cibles du Programme 2030.

Pour ce qui est de l'évaluation, la poursuite de la mise en œuvre plus cohérente de la politique d'évaluation de l'UNESCO pour 2014-2021, qui exige de consacrer systématiquement 3 % de l'ensemble du budget ordinaire et des contributions volontaires au suivi et à l'évaluation, produit ses premiers résultats, des ressources plus solides étant allouées au suivi et à l'évaluation. De nombreuses évaluations ont inspiré l'élaboration d'une théorie du changement qui sert de point de départ aux discussions sur les orientations stratégiques futures et les domaines d'action essentiels des différents programmes.

Les efforts soutenus déployés en faveur des mesures de renforcement des capacités d'évaluation (ateliers de formation, webinaires et lancement de la formation en ligne à l'évaluation) contribuent à améliorer la qualité de l'évaluation, à donner plus de visibilité aux questions relatives à l'évaluation et à susciter un intérêt accru pour elles, ainsi qu'à renforcer la culture de l'évaluation dans l'ensemble de l'Organisation, avec une meilleure reconnaissance de l'évaluation comme outil de gestion et d'apprentissage.

### ***Les partenariats continuent d'être renforcés, mais pourraient être davantage diversifiés***

Des plans d'action en matière de mobilisation de ressources sont en cours d'élaboration par plusieurs bureaux hors Siège et secteurs de programme, en coopération étroite avec le Bureau de la planification stratégique (BSP). Ils visent à renforcer les partenariats existants et à en créer de nouveaux. Dans plusieurs cas, ces plans mettent l'accent sur l'établissement de partenariats avec le secteur privé, notamment celui du Secteur CI. Le Secteur de l'éducation élargit également ses partenariats avec le secteur privé, notamment à travers la Coalition mondiale pour l'éducation. La Coalition est une plate-forme de collaboration et d'échange qui a pour objectif de protéger le droit à l'éducation pendant et après la perturbation sans précédent de l'éducation causée par la pandémie de COVID-19. Elle rassemble plus de 150 membres qui entendent garantir la continuité pédagogique, dont 25 partenaires du secteur privé.

Il existe d'autres exemples de partenariats, parmi lesquels l'initiative « L'avenir de l'éducation », qui constituera le point de convergence des activités de l'UNESCO en matière de recherche et de prospective. À cet égard, la nouvelle équipe dédiée à l'avenir de l'apprentissage et de l'innovation fournira une structure unifiée de soutien et de coordination. Elle travaillera en étroite collaboration avec l'équipe chargée de l'enseignement supérieur et les chaires et réseaux universitaires de l'UNESCO.

Comme l'indique la stratégie globale pour les partenariats (207 EX/11), l'UNESCO s'inspire des principes du dialogue structuré sur le financement – adaptation, transparence, prévisibilité, flexibilité et diversification des donateurs – pour définir ses relations avec les bailleurs de fonds en général, et encouragera les donateurs publics et privés à participer à des réunions d'examen annuelles, qui constituent un cadre redditionnel réciproque pour la planification, l'examen et l'évaluation de la coopération.