



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

Conférence générale

40^e session, Paris 2019

40 C

40 C/11

6 novembre 2019

Original anglais/français

Point 3.1 de l'ordre du jour provisoire

PRÉPARATION DU PROJET DE STRATÉGIE À MOYEN TERME POUR 2022-2029 (41 C/4)

PRÉSENTATION

Source : Résolution 35 C/1.

Contexte : Par sa résolution 35 C/1, la Conférence générale a souligné l'importance de permettre à tous les États membres de contribuer à l'élaboration des projets de stratégie à moyen terme (C/4) de l'UNESCO et a recommandé que pour la préparation des futures stratégies (C/4), la Directrice générale, lorsqu'elle consultera les États membres, leur donne des orientations quant à la nécessité de mettre l'accent sur les nouveaux défis et les priorités principales.

Objet : La Directrice générale soumet le présent document, qui contient quelques indications préliminaires sur les principaux aspects qui pourraient être pris en considération par la Conférence générale lorsqu'elle fournira les orientations liminaires pour la préparation du prochain Projet de stratégie à moyen terme (41 C/4).

Décision requise : Paragraphe 23.



Job: 201913380

Introduction

1. En prévision de la préparation du Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4), la Conférence générale est invitée à examiner, à sa 40^e session, l'orientation stratégique et les principes sur lesquels devraient reposer la préparation et la rédaction du document 41 C/4, et à fixer la feuille de route relative à la préparation du projet de stratégie.
2. Il conviendrait de lire le présent document en parallèle avec le document 40 C/INF.18 et le document 40 C/7 sur la préparation du Projet de 41 C/5, qui sera le premier Programme et budget quadriennal exécuté durant la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie à moyen terme 2022-2029.
3. La Stratégie à moyen terme actuelle (37 C/4) a été élaborée sur la base des orientations données par la Conférence générale à sa 36^e session dans sa résolution 36 C/1, qui tenait compte des recommandations du Conseil exécutif appelant à « *adopter un document C/4 bref, succinct et ajustable de nature opérationnelle et stratégique* », ainsi qu'un « *nombre restreint d'objectifs stratégiques transversaux sur lesquels tous les programmes devraient être alignés* ».
4. Ainsi, la Stratégie à moyen terme actuelle s'articule autour de deux objectifs primordiaux relatifs à la paix et au développement durable et comporte neuf objectifs stratégiques, les deux priorités globales que sont l'Afrique et l'égalité des genres, et le groupe cible prioritaire que constituent les petits États insulaires en développement (PEID).
5. Par ailleurs, les deux documents stratégiques suivants ont été élaborés pour compléter la Stratégie à moyen terme : la Stratégie opérationnelle pour la priorité Afrique (2014-2021) et le Plan d'action de l'UNESCO pour la priorité Égalité des genres (2014-2021), qui ont été approuvés par la Conférence générale à sa 37^e session (résolution 37 C/1). En outre, en application de la résolution 36 C/79, le Secrétariat a préparé et a commencé à mettre en œuvre la Stratégie opérationnelle de l'UNESCO pour la jeunesse 2014-2021.
6. Afin de mettre en œuvre la Stratégie à moyen terme (37 C/4), les neuf objectifs stratégiques ont été transposés sous forme de résultats pouvant être concrètement atteints dans deux programmes quadriennaux et quatre budgets biennaux : le 37 C/5 et le 38 C/5, portant sur le premier exercice quadriennal (2014-2017), ont été mis en œuvre, et il a été rendu compte des résultats obtenus dans le Rapport analytique sur l'exécution du programme (APIR) ([204 EX/4 Partie I](#)). L'Organisation exécute actuellement le 39 C/5 approuvé et a soumis pour adoption à la Conférence générale, à sa 40^e session, le budget biennal du Projet de 40 C/5, qui porte sur le dernier exercice biennal (2020-2021).

Préparation du Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4)

Contexte

7. Le contexte dans lequel s'inscrit l'élaboration de la prochaine Stratégie à moyen terme de l'UNESCO est inédit. Son échéance, 2029, correspond à celle fixée par la communauté internationale pour atteindre les Objectifs de développement durable à l'horizon 2030. C'est dire combien la stratégie que l'Organisation adoptera pour la prochaine décennie est cruciale. Il n'y aura pas de seconde chance. La contribution tangible que l'UNESCO apportera à cet immense effort collectif va largement orienter et légitimer son propre avenir en tant qu'institution spécialisée du système des Nations Unies.
8. La stratégie future de l'UNESCO devra tenir compte aussi des changements présents et à venir résultant des mesures mises en place (et prévues) dans le cadre de la transformation stratégique de l'Organisation ainsi que de la réforme des Nations Unies. Cette réforme, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en mars 2018 ([A/RES/72/279](#)), reflète l'ambitieuse vision du Secrétaire général sur le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement, qui vise à tirer

parti de l'expertise unique et diversifiée des entités des Nations Unies, et à rendre le système plus intégré, cohérent, efficace et plus efficient et responsable devant les États Membres dans la mise en œuvre du Programme 2030.

9. L'UNESCO a entamé la mise en œuvre de sa propre transformation stratégique avec l'objectif d'améliorer son efficacité et son efficacité, d'accroître l'impact de son action, de se repositionner afin de mieux répondre aux enjeux contemporains et futurs de ses États membres, et de consolider son rôle central et son autorité dans les domaines constituant le cœur de son mandat. La transformation stratégique de l'UNESCO s'inscrit ainsi dans la droite ligne de l'ambition du Secrétaire général des Nations Unies de moderniser l'ensemble du système onusien pour appuyer les États membres dans la réalisation des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030 et au-delà.

10. S'articulant autour de trois piliers principaux, la transformation stratégique de l'UNESCO vise à faire évoluer la structure de l'Organisation et à moderniser sa culture de gestion (pilier 1) ; à renforcer ses moyens d'action, en travaillant sur les questions opérationnelles, la communication, les partenariats stratégiques et la présence de l'UNESCO dans le monde (pilier 2) ; et à mener une réflexion stratégique globale pour adapter son action et faire évoluer les programmes en fonction des enjeux du monde actuel et des besoins futurs (pilier 3). Dans le cadre de ce troisième pilier, il s'agit d'engager une réflexion stratégique approfondie sur les programmes en cours et d'élaborer, tout en prenant en compte les évolutions du monde contemporain, et les défis et opportunités aux niveaux mondial, régional et national, dans un exercice consultatif et inclusif impliquant les États membres et l'ensemble des réseaux et partenaires de l'UNESCO (voir aussi document 40 C/55 concernant la transformation stratégique de l'UNESCO).

11. La future Stratégie à moyen terme de l'UNESCO devra être cohérente, ambitieuse, mais aussi réaliste et adaptée à nos ressources. Elle tracera la voie à suivre par l'Organisation et ses États membres pour relever les défis complexes à l'évolution rapide qui les attendent, atteindre les Objectifs de développement durable et tenir ses engagements internationaux dans les domaines de l'éducation, des sciences, de la culture, et de la communication et de l'information.

La 40^e session de la Conférence générale : Débat et décision

12. Comme prévu au titre du pilier 3 de la transformation stratégique de l'UNESCO, des consultations informelles ont commencé dans le cadre d'un processus de réflexion stratégique mené à l'échelle de l'Organisation et impliquant l'ensemble des parties prenantes de l'UNESCO, au sein du Secrétariat, ainsi que les organes internationaux et intergouvernementaux de l'UNESCO et, plus récemment, ses États membres par l'intermédiaire des délégations permanentes.

13. Les sous-directeurs généraux des secteurs de programme se sont d'ores et déjà engagés dans un examen stratégique de leurs programmes, en étroite coopération avec les bureaux hors Siège, les instituts de catégorie 1 et les services centraux concernés. Les discussions sur le programme menées au sein des réunions statutaires des organes directeurs des programmes internationaux et intergouvernementaux, mais aussi dans le cadre des travaux du Conseil exécutif de l'UNESCO, permettront à terme de définir une vision stratégique à moyen terme pour l'Organisation en soulignant la valeur ajoutée et l'impact des programmes de l'UNESCO, et en aidant à identifier les tendances aux niveaux mondial et régional, les défis et les opportunités qui ont, et auront un impact sur les orientations stratégiques et programmatiques futures de l'Organisation. Les rapports statutaires de chacun des programmes internationaux et intergouvernementaux soumis à la 40^e session de la Conférence générale contiennent des informations pertinentes sur les activités et les résultats réalisés par chacun.

14. En juillet 2019, une série de « dialogues » entre les délégations permanentes et les sous-directeurs généraux des secteurs de programme a été organisée à l'UNESCO, à Paris, conformément à une décision du Conseil exécutif (décision 206 EX/5.II.F) dans laquelle la Directrice

générale était encouragée « à veiller à ce que les discussions futures sur le volet 3 s'effectuent dans la transparence et le dialogue ».

15. Ces dialogues informels ont permis des échanges fructueux sur les grandes tendances, les défis majeurs et les opportunités qui ont, et auront un impact sur le travail de l'UNESCO dans les 10 années à venir, ainsi que sur les avantages comparatifs de l'UNESCO et le renforcement de son rôle, tant au niveau global et régional qu'au niveau national.

16. Les États membres ont apprécié l'occasion qui leur était offerte de prendre part à un exercice de réflexion stratégique inclusif, innovant et participatif. Le document 40 C/INF.18 rend compte des principales idées exprimées par les délégations permanentes, ainsi que de l'analyse établie par les différents secteurs de programme.

17. Des événements et dialogues similaires ont été organisés au sein de l'UNESCO, mais aussi à l'extérieur, comme les sommets et événements de haut niveau¹ tenus dans le contexte de la 74^e session de l'Assemblée générale des Nations Unies à New York sur des sujets pertinents. Ils ont été l'occasion pour les États membres de réaffirmer leur engagement collectif en faveur des ODD et de l'accélération de la mise en œuvre du Programme 2030 (voir aussi les résultats de ces sommets dans l'annexe du document 40 C/INF.18).

18. Le document 40 C/INF.18 doit constituer une base de réflexion en vue des débats des commissions de la 40^e session de la Conférence générale sur la future Stratégie à moyen terme (41 C/4), et aider à guider l'adoption par les États membres de leur décision finale sur l'orientation stratégique générale et les principes qui devraient régir l'élaboration et la rédaction du document C/4.

19. En outre, et conformément à l'ordre du jour de la Conférence générale, lors de la réunion conjointe des commissions, les États membres auront à leur disposition le résumé des discussions tenues dans le cadre du Forum des Ministres de la culture (19 novembre 2019) et les conclusions du Forum des jeunes, en plus des résumés des débats tenus par chaque commission du programme sur les questions pertinentes.

La Feuille de route pour la préparation du Projet de 41 C/4

20. Le processus de réflexion stratégique, tel que décrit dans le document [205 EX/5.III.D Rev.](#), a déjà commencé, et il est proposé de le poursuivre sur plusieurs fronts ou axes de travail, toujours organisés d'une manière inclusive et consultative. Ainsi, sur la base des travaux déjà entamés, la préparation de la Stratégie de l'UNESCO à moyen terme 2022-2029 comprendra les étapes principales suivantes, qui se déroulent selon le calendrier proposé dans l'annexe de ce document, et qui permettent l'examen et la prise de décision par les organes directeurs de l'UNESCO à chaque étape importante du processus :

- A. À la 40^e session de la Conférence générale, les États membres examinent les documents préparés par le Secrétariat (documents 40 C/11, 40 C/INF.18) et prennent leur décision sur les orientations stratégiques et les principes selon lesquels la Stratégie devrait être développée. À l'issue de l'examen du présent document et des documents d'information

¹ Outre le débat général de la 74^e session de l'Assemblée générale des Nations Unies (17-24 septembre 2019, New York), les dirigeants du monde ont participé à une série de sommets et de réunions de haut niveau visant à encourager l'action sur le changement climatique et à accélérer les progrès en matière de développement durable, dans le contexte de cinq événements de haut niveau, dont le Sommet Action Climat (23 septembre) – qui a été précédé du Sommet de la jeunesse pour le climat (21 septembre) –, le Sommet des Nations Unies sur les ODD (24-25 septembre), et l'examen de haut niveau à mi-parcours des Orientations de Samoa (27 septembre).

connexes, la Conférence générale souhaitera peut-être examiner les éléments ci-après et prendre une décision à leur égard dans le cadre de ses délibérations :

- (i) la Feuille de route pour l'élaboration de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour 2022-2029 (voir l'annexe) ;
- (ii) tout principe ou question devant guider l'élaboration et la rédaction du document C/4, par exemple :
 - la mission et la vision stratégique de l'UNESCO ;
 - ses fonction clés ;
 - la définition des priorités « mondiales » de l'Organisation ; des groupes cibles ou prioritaires (pays, populations, autre) ;
 - l'accent mis sur un petit nombre d'objectifs primordiaux et stratégiques transversaux ;
 - l'approche interdisciplinaire et transversale ;
 - autre.

B. Ainsi, une fois adoptée par les États membres à la 40^e session de la Conférence générale, la résolution correspondante établira le calendrier, la méthodologie et les principes directeurs pour la préparation de la Stratégie à moyen terme. C'est sur cette base que la réflexion stratégique sur les programmes se poursuivra, guidée en outre par les rapports d'audit et d'évaluation pertinents, et davantage éclairée par les résultats de l'examen de la performance des programmes de l'UNESCO que la Directrice générale soumettra au Conseil à sa session du printemps 2020, dans le **Rapport stratégique sur les résultats (SRR)**. Ce Rapport et ses conclusions devront permettre au Secrétariat et aux États membres d'identifier les domaines et/ou les programmes nécessitant une transformation à court, moyen et long termes – tant sur le plan des contenus que de la mise en œuvre et des ressources requises. Le Rapport contiendra aussi des propositions sur la marche à suivre dans le futur, y compris pour identifier des priorités émergentes. Le Rapport stratégique sur les résultats constituera ainsi l'un des principaux outils d'aide à la décision du Conseil exécutif en ce qui concerne les orientations programmatiques futures de l'Organisation.

C. En parallèle, le Secrétariat organisera, dans le courant du premier semestre 2020, la « Consultation menée par la Directrice générale auprès des États membres et des Membres associés, y compris leurs commissions nationales, des organisations intergouvernementales (OIG) et non gouvernementales (ONG) au sujet de la préparation du Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4), et du Programme et budget pour 2022-2025 (41 C/5) ». Ce processus s'inscrit dans la continuité des travaux et des consultations déjà entrepris précédemment. La Consultation de la Directrice générale sera réalisée par le biais :

- (i) d'une enquête électronique (printemps 2020) ; la structure et la méthodologie du questionnaire 2020 seront revues et améliorées afin de tenir compte aussi des commentaires et recommandations reçus par le Secrétariat concernant le questionnaire de 2016. Les États membres seront invités à soumettre une seule réponse au nom de leur Gouvernement et de la Commission nationale de leur pays. Le délai de réponse sera fixé de manière à permettre l'organisation de consultations nationales avec les diverses parties prenantes concernées, y compris avec les experts nationaux membres des programmes internationaux et intergouvernementaux de l'UNESCO ;

- (ii) des consultations auprès des États membres et leurs commissions nationales aux niveaux sous-régionaux et/ou régionaux, organisées par les bureaux hors Siège en coopération avec les services concernés au Siège, au printemps 2020 ; et au niveau global, dans le cadre la 7^e réunion interrégionale des commissions nationales qui se tiendra du 25 au 29 Mai 2020 à Lugano, en Suisse.

Les résultats de l'enquête électronique ainsi que les rapports des consultations régionales et globales seront publiés et mis à disposition du Conseil exécutif dans les délais statutaires.

- D. En outre, tel qu'indiqué dans le document 204 EX/31, la Directrice générale sollicitera des personnalités indépendantes et reconnues dans les domaines de compétence de l'UNESCO avec l'objectif de la conseiller sur les tendances et les défis émergents, y compris ceux de nature globale et interdisciplinaire, qui sont pertinents et susceptibles d'avoir un impact sur les domaines de compétence de l'UNESCO. À cette fin, la Directrice générale a nommé, le 23 septembre 2019, 12 personnalités de haut niveau, venant d'horizons variés et représentant l'ensemble des régions géographiques, pour constituer le Groupe de réflexion de haut niveau, qui entamera ses travaux dès le début du mois de novembre 2019. Ce Groupe aura l'occasion d'échanger avec la Directrice générale et l'Équipe de direction. Ses travaux se dérouleront tout au long de 2020 et contribueront à faire avancer les débats sur les futures tendances qui auront des répercussions sur le travail de l'UNESCO dans ses domaines de compétence, ainsi qu'à orienter les « Propositions préliminaires de la Directrice générale concernant les projets de 41 C/4 et de 41 C/5 ».

21. Selon la Feuille de route proposée, ce processus de réflexion stratégique inclusif et consultatif devra ainsi permettre à la Directrice générale d'élaborer ses « Propositions préliminaires concernant les projets de 41 C/4 et de 41 C/5 », en application de la résolution de la Conférence générale à sa 40^e session. Ces propositions seront soumises à l'examen du Conseil exécutif à sa 210^e session (automne 2020), qui prendra sa décision sur la suite à mener et sur les principes directeurs à appliquer lors de la préparation de la version complète du Projet de la stratégie à moyen terme.

22. Le Secrétariat poursuivra ainsi la préparation du Projet de stratégie, qui sera enrichi au fur et à mesure par les conclusions d'autres travaux analytiques pertinents et d'exercices de réflexion et de dialogue stratégique avec l'ensemble des parties prenantes de l'UNESCO, et qui sera soumis à l'examen du Conseil exécutif à sa session du printemps 2021. D'après le calendrier proposé dans l'annexe de ce document, il est prévu que ces processus aboutissent à la présentation du Projet de stratégie à la 41^e session de la Conférence générale à l'automne 2021 pour examen final et adoption par les États membres, en vue de sa mise en œuvre dès janvier 2022.

Projet de résolution proposé

- 23. La Conférence générale souhaitera peut-être adopter une résolution libellée comme suit :

La Conférence générale,

Ayant examiné les documents 40 C/11 et 40 C/INF.18,

Rappelant qu'aux termes de l'article premier, paragraphe 1, de l'Acte constitutif de l'UNESCO, l'Organisation se propose de « contribuer au maintien de la paix et de la sécurité en resserrant, par l'éducation, la science et la culture, la collaboration entre nations, afin d'assurer le respect universel de la justice, de la loi, des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion, que la Charte des Nations Unies reconnaît à tous les peuples »,

Réaffirmant la pertinence que conserve le mandat de l'UNESCO pour parvenir au développement durable et à la paix internationale, et *insistant* sur l'importance pour l'Organisation d'aider ses États membres à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et à réaliser les Objectifs de développement durable (ODD), ainsi que les autres objectifs de développement pertinents convenus au niveau international,

Soulignant qu'il est important de mettre l'action de l'UNESCO en adéquation avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine, le Programme d'action d'Addis-Abeba et l'Accord de Paris sur le climat,

Reconnaissant la nécessité pour l'UNESCO de continuer à évoluer, à s'adapter et à se renouveler afin d'asseoir son rôle en matière de coopération internationale de manière plus efficace,

1. *Appelle l'attention* sur l'opportunité pour l'UNESCO de mettre davantage à profit son expertise et son expérience pluridisciplinaires, dans ses domaines de compétence, afin de conforter sa position au sein du système des Nations Unies pour le développement, ainsi que de créer des synergies et d'accroître l'impact de son action ;
2. *Salue* les efforts déployés par la Directrice générale afin de mener à bien un processus de transformation stratégique visant à accroître l'efficacité opérationnelle de l'UNESCO, à tirer parti de ses avantages comparatifs pour relever les défis du monde d'aujourd'hui, à renforcer ses programmes et leurs effets, et à faire en sorte que l'Organisation soit mieux adaptée aux enjeux de demain ;
3. *Invite* la Directrice générale, lors de l'élaboration de la Stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (document 41 C/4) :
 - (a) à prendre en compte les débats et la décision dont cette question a fait l'objet à sa 40^e session ;
 - (b) à procéder à l'élaboration du Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 et aux consultations correspondantes avec les États membres et les acteurs concernés conformément à la feuille de route et au calendrier figurant en annexe au document 40 C/11.

ANNEXE

**Préparation du Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4)
et du Projet de programme et de budget 2022-2025 (41 C/5)**

| | | 2019 | | 2020 | | 2021 | | |
|-------------|---------------------------------------|--|---|--|---|--|---|--|
| | | Automne | Février-Mai | Printemps | Automne | Printemps | Automne | |
| Secrétariat | 40 ^e CG | Projet de feuille de route pour la préparation du 41 C/4 et du 41 C/5 | - Consultation de la DG avec les États membres et les Membres associés, y compris leurs commissions nationales, les OIG et les ONG au sujet de la préparation du 41 C/4 et du 41 C/5, par le biais de : (i) questionnaire (ii) réunion globale des Commissions nationales En outre : - Consultations régionales des Commissions nationales (par les Bureaux hors Sièges) - Consultations des OII de l'UNESCO (pilotées par les secteurs) | Rapport stratégique sur les résultats 2020 (SRR) | Propositions préliminaires de la Directrice générale sur le Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et le Projet de programme et de budget 2022-2025 (41 C/5) | Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et Projet de programme et de budget 2022-2025 (41 C/5) | Suivi des recommandations du Conseil exécutif | Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et Projet de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5) |
| | Conseil exécutif/ Conférence générale | Résolutions contenant les principes et orientations stratégiques pour le 41 C/4 (2022-2029) et le 41 C/5 (2022-2025) | | Examen du SRR et recommandations sur l'orientation future du Programme | Recommandations du Conseil exécutif | Recommandations du Conseil exécutif à la Conférence générale sur le Projet de stratégie à moyen terme (41 C/11), et sur le Projet de programme et de budget (41 C/6) | Recommandations du Conseil exécutif à la Conférence générale (41 C/11 et 41 C/6 Add.) | Discussion et adoption de la Stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et du Programme et budget pour 2022-2025 (41 C/5) |