



unesco



DIVISION DES
SERVICES DE
CONTRÔLE
INTERNE

Bureau de l'évaluation

Division des services de
contrôle interne

Évaluation de la riposte de l'UNESCO à la pandémie de COVID-19

IOS/EVS/PI 208

Mars 2023



Bureau mandataire

Bureau de l'évaluation, Division des services de contrôle interne (IOS) de l'UNESCO

Auteurs

Dr Diane Bombart

Mme Taipei Dlamini

Mme Mariana Guedes Gamarra

Dr Markus Palenberg (chef d'équipe)

Membres du groupe de référence chargé de l'évaluation

M. Charaf Ahmimed, Conseiller principal (Cabinet de la Directrice générale)

Mme Amita Vohra, Conseillère en réforme et en finances (Cabinet de la Directrice générale)

Mme Astrid Gillet, Cheffe de section, Bureau exécutif (Secteur de l'éducation)

Mme Susan Schneegans, Spécialiste de programme, Bureau exécutif (Secteur des sciences exactes et naturelles)

M. Juan Pablo Ramirez Miranda, Spécialiste de programme, Bureau exécutif (Secteur des sciences sociales et humaines)

Mme Maria Gropa, Coordinatrice de programme, Bureau exécutif (Secteur de la culture)

M. Guilherme Canela de Souza, Chef de section, Section pour la liberté d'expression et la sécurité des journalistes (Secteur de la communication et de l'information)

Mme Emilie Wagner, Responsable de la coordination sur le terrain, Bureau de coordination et de soutien aux bureaux hors siège (Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures)

M. Jean-Yves Le Saux, Directeur (Bureau de la planification stratégique)

Mme Caroline Siebold, Attachée de cabinet, Bureau de la coordination stratégique (Bureau de la planification stratégique)

Mme Xenia Yvinec, Cheffe d'unité, Bureau exécutif (Commission océanographique intergouvernementale)

Période d'évaluation

Février 2022 à mars 2023

Publication du rapport

Mars 2023

Couverture

©[Shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Table des matières

Acronymes	5	4. Enseignements tirés et innovations utiles	56
Sommaire et remerciements	6	4.1. Principaux enseignements tirés	56
Résumé	7	4.2. Principales innovations	59
Réponse de la direction	10	5. Conclusions	65
1. Introduction	12	Quel est l'impact de la pandémie sur l'UNESCO ?	65
1.1. Raison d'être, objectifs et public visé	12	Comment l'UNESCO a-t-elle réagi à la pandémie ?	65
1.2. Questions d'évaluation	13	Quelles ont été la pertinence et l'efficacité (probable) de la réponse programmatische de l'UNESCO ?	65
1.3. Champ d'application et portée de l'évaluation	13	Quelle a été l'efficacité de la réponse institutionnelle de l'UNESCO ?	66
1.4. Approche et méthodologie	14	Quelles sont les innovations les plus utiles que l'UNESCO a mises au point pour faire face à la pandémie ? Dans quelle mesure et comment devraient-elles être maintenues ?	66
1.5. Défis et limites	15	Comment l'UNESCO peut-elle renforcer sa résilience pour faire face aux crises futures ?	66
1.6. Structure du présent rapport	15	6. Recommandations	67
2. L'impact de la pandémie et la riposte de l'UNESCO	16	Annexes	70
2.1. Nouveaux défis et nouvelles initiatives	16	Annexe A. Termes de référence	71
2.1.1. Nouveaux défis	16	Annexe B. Bibliographie	84
2.1.2. Nouvelles initiatives	18	Annexe C. Personnes interrogées	90
2.2. Assurer la continuité des opérations	26	Annexe D. Rapport de la mission de terrain à Dakar	97
2.2.1. Défis liés à la mise en œuvre des programmes	26	Annexe E. Rapport de la mission de terrain à Montevideo (en anglais)	107
2.2.2. Défis relatifs à la gouvernance et à la gestion de l'UNESCO	27	Annexe F. Chronologie des événements liés à la Covid-19 et la riposte de l'UNESCO	114
2.2.3. Changements apportés aux modalités de mise en œuvre des programmes	28	Annex G. Sélection de mesures d'intervention en Afrique en réponse à la pandémie	121
2.2.4. Changements en matière de gestion et de gouvernance	28	Annexe H. Analyse comparative basée sur un échantillon aléatoire représentatif de 100 projets extraits de SISTER.	124
3. Évaluation de la riposte de l'UNESCO	31	Annexe I. Biographie des membres de l'équipe d'évaluation	127
3.1. Pertinence	31	Annexe J. Cadre et méthodes d'évaluation	128
3.2. Efficacité	41	Annexe K. Template pour l'analyse détaillée des dimensions programmatiques et institutionnelles	128
3.2.1. Efficacité probable des nouvelles mesures d'intervention	41	Annexe L. Protocole d'entretien	128
3.2.2. Impact de la pandémie sur l'efficacité des activités relatives aux programmes en cours	45	Annexe M. Résultats de l'enquête auprès des Etats Membres.	128
3.3. Efficience de la réponse institutionnelle	50		

Liste des figures, tableaux et encadrés

Figure 1 : Les commissions nationales interrogées ont indiqué que la pandémie avait eu un impact significatif sur tous les domaines d'activité de l'UNESCO, en particulier l'éducation et la culture	18	Tableau 2 : L'UNESCO a lancé des campagnes médiatiques, notamment sur les réseaux sociaux, pour diffuser des messages relatifs à la pandémie de COVID-19	23
Figure 2 : Chronologie des mesures globales prises par l'UNESCO en 2020-2021 pour faire face à la pandémie de COVID-19	19	Tableau 3 : Exemples d'initiatives locales et régionales des bureaux de l'UNESCO à Dakar et à Montevideo	26
Figure 3 : La plupart des réponses programmatiques de l'UNESCO face à la COVID-19 ont été lancées au cours des premiers mois de la pandémie.	22	Tableau 4 : Des réunions ministérielles mondiales ont été organisées au cours des deux premiers mois de la pandémie.	36
Figure 4 : Les organes directeurs de l'UNESCO se sont adaptés aux mesures de confinement dues à la COVID-19 en France.	30	Tableau 5 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des activités en ligne.	58
Figure 5 : Évaluation de la pertinence de 15 mesures phares contre la pandémie de COVID-19 sélectionnées parmi les cinq secteurs de programme de l'UNESCO, selon les commissions nationales	35	Tableau 6 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des consultations en ligne	59
Figure 6 : Les secteurs de l'éducation et de la communication et de l'information ont attiré une plus grande part des ressources extrabudgétaires pendant la pandémie. Si l'on examine de plus près les ressources spécifiquement consacrées à la riposte de l'UNESCO à la COVID-19, 2 dollars sur 3 ont été alloués à l'éducation, tandis que presque aucune ressource n'a été dépensée pour les sciences.	42	Tableau 7 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des formats mixtes en ligne	60
Figure 7 : Pendant la pandémie, l'UNESCO a reçu des contributions volontaires en espèces bien plus importantes que prévu (en millions de dollars).	46	Tableau 8 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques de la Coalition mondiale pour l'éducation	60
Figure 8 : Plus de la moitié des résultats escomptés de l'UNESCO n'ont pas été atteints en raison des problèmes suivants liés à la COVID-19.	47	Tableau 9 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des équipes transversales	61
Figure 9 : Éléments fondamentaux de la résilience institutionnelle	53	Tableau 10 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques du recours au télétravail	62
Figure 10 : Chronologie des événements majeurs liés à la pandémie de Covid-19 au Sénégal entre 2020 et 2022	97	Tableau 11 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des sessions en ligne axées sur la gouvernance	62
Tableau 1 : Questions et objectifs de l'évaluation	13	Tableau 12 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques de la simplification et de la numérisation des procédures administratives	63
		Encadré 1 : Brève présentation de la Coalition mondiale pour l'éducation	25
		Encadré 2 : Illustration des problèmes de mise en œuvre dans le cadre d'un projet de réduction des risques de catastrophe en Gambie.	48

Acronymes

ADM	Secteur de l'administration et du management	OIT	Organisation internationale du Travail
BCAD	Bureau de la coordination des activités de développement	OMC	Organisation mondiale du commerce
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	OMS	Organisation mondiale de la Santé
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence	ONU	Organisation des Nations Unies
CI	Secteur de la communication et de l'information	PEID	Petits États insulaires en développement
CIB	Comité international de bioéthique	PHI	Programme hydrologique intergouvernemental
CIPT	Centre international Abdus Salam de physique théorique	PMA	Pays les moins avancés
CLT	Secteur de la culture	SC	Secteur des sciences exactes et naturelles
COI	Commission océanographique intergouvernementale	SHS	Secteur des sciences sociales et humaines
COMEST	Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies	TIC	Technologies de l'information et des communications
CPI	Comité permanent interorganisations	UIT	Union internationale des télécommunications
DESA	Département des affaires économiques et sociales	UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
ED	Secteur de l'éducation	UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels	YAR	« Initiative » Jeunes en tant que chercheurs
GBS	Secrétariat des organes directeurs		
GOOS	Système mondial de l'observation de l'océan		
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme		
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés		
HRM	Bureau de la gestion des ressources humaines		
IOS	Division des services de contrôle interne		
LAC	Région de l'Amérique latine et des Caraïbes		
MOOC	Cours en ligne ouvert à toutes et à tous		
MOST	Programme de la gestion des transformations sociales		
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques		
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires		
OIM	Organisation internationale pour les migrations		

Sommaire et remerciements

Sommaire

Le présent rapport d'évaluation contient les conclusions tirées d'une évaluation complète de la manière dont l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) s'est adaptée et a répondu à la pandémie de coronavirus 2019 (COVID-19). Il rend compte de la réponse programmatique de l'UNESCO dans tous ses secteurs, et en évalue la pertinence et l'efficacité. Il examine également l'efficacité avec laquelle l'Organisation s'est adaptée pour assurer la continuité de ses opérations tout au long de la pandémie. Axée sur l'apprentissage, l'évaluation a permis de dégager une série d'enseignements et de mettre en évidence les innovations les plus précieuses apportées durant la pandémie. Le présent rapport énonce cinq recommandations visant à guider l'UNESCO vers la pérennisation des innovations les plus efficaces et le renforcement de la résilience de ses activités et de ses programmes en cas de crise.

Remerciements

Le Bureau de l'évaluation de la Division des services de contrôle interne (IOS) souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à l'évaluation et qui y ont apporté leur contribution. L'évaluation a été dirigée par Mme Claudia Ibarquen, Cheffe du Bureau de l'évaluation, avec le soutien de Mme Taipei Dlamini, Spécialiste de l'évaluation, et de Mme Mariana Guedes Gamarra, Consultante au Bureau de l'évaluation de l'IOS. L'équipe d'évaluation externe était composée du Dr Markus Palenberg, Chef de l'équipe d'évaluation, et du Dr Diane Bombart, Spécialiste de l'évaluation. Le Bureau de l'évaluation de l'IOS a assuré la direction et l'assurance qualité globale du processus d'évaluation et de ses résultats.

L'équipe d'évaluation tient à remercier les membres du groupe de référence chargé de l'évaluation qui l'ont accompagnée et lui ont apporté des conseils et des contributions inestimables, ainsi que toutes les personnes interrogées qui se sont rendues disponibles pour collaborer avec elle. Nous remercions tout particulièrement les Directeurs des bureaux de l'UNESCO à Montevideo et à Dakar, M. Ernesto Fernandez Polcuch et M. Dimitri Sanga, ainsi que les membres de leur personnel, notamment Mme Zelmira May et M. Michel Kenmoe, pour leur soutien dans l'organisation des consultations nationales au cours des missions d'évaluation organisées sur le terrain.

Bernardin Assiene

Directeur du Service des contrôles internes de l'UNESCO

Résumé

1. Le présent rapport d'évaluation contient les conclusions tirées d'une évaluation complète de la manière dont l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) s'est adaptée et a répondu à la pandémie provoquée par la diffusion de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19).
2. **Introduction.** Depuis son apparition fin 2019, la pandémie de COVID-19 a bouleversé la vie, les moyens de subsistance et les perspectives de milliards de personnes à travers le monde. Outre le fait qu'elle constitue l'une des crises sanitaires les plus graves de l'histoire de l'humanité, la pandémie a touché presque tous les aspects du développement humain. Les programmes de l'UNESCO, son personnel et la façon dont l'Organisation est gouvernée et gérée n'y ont pas échappé.
3. Face aux défis posés par la pandémie, l'UNESCO a orchestré une riposte globale. La perturbation des programmes, de la gouvernance et de la gestion de l'Organisation a nécessité des mesures urgentes, mais a aussi stimulé l'innovation. C'est ainsi que des initiatives, des modalités de mise en œuvre, des partenariats et des approches de gestion tout à fait innovants ont été mis à l'essai. Notons que certains changements ont été considérés comme de véritables améliorations et ont vu leur application se poursuivre après la pandémie. Toutefois, il convient de mieux comprendre quelles sont les mesures qui ont fonctionné et pourquoi, et de déterminer quels sont les changements programmatiques et institutionnels qui devraient être maintenus.
4. La présente évaluation répond à cet objectif. À cet effet, elle propose une réflexion et une analyse sur la riposte de l'UNESCO face à la pandémie de COVID-19. Elle met également en évidence les bonnes pratiques à maintenir, à reproduire ou à généraliser, ainsi que les domaines nécessitant des améliorations.
5. **Questions d'évaluation, portée et public.** Pour ce faire, l'évaluation *décrit la* manière dont l'UNESCO a réagi et s'est adaptée à la pandémie, *évalue* l'efficacité des mesures qu'elle a mises en place et *tire les enseignements* de l'expérience acquise. En suivant ce processus, l'évaluation permet de répondre aux six questions d'évaluation ci-après :

Objectifs	Questions d'évaluation
Résumer ce qu'il s'est passé	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'impact de la pandémie sur l'UNESCO ? • Comment l'UNESCO a-t-elle réagi à la pandémie ?
Évaluer l'efficacité des mesures mises en place par l'UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles ont été la pertinence et l'efficacité (probable) de la réponse programmatique de l'UNESCO ? • Quelle a été l'efficacité de la réponse institutionnelle de l'UNESCO ?
Tirer les enseignements de l'expérience acquise	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les innovations les plus utiles que l'UNESCO a mises au point pour faire face à la pandémie ? Dans quelle mesure et comment devraient-elles être maintenues ? • Comment l'UNESCO peut-elle renforcer sa résilience pour faire face aux crises futures ?

Source : Rapport initial de la présente évaluation.

6. La présente évaluation porte sur l'exercice biennal 2020-2021. Elle couvre à la fois les mesures immédiatement prises par l'UNESCO entre le début et le milieu de l'année 2020 et les mesures ultérieures prises au cours de la période d'un an et demi qui a suivi. Lorsque cela s'est avéré utile et possible, certains événements survenus en 2022 ont également été pris en compte.
7. La présente évaluation examine la réponse programmatique de l'UNESCO pour ses cinq grands programmes et pour la Commission océanographique intergouvernementale (COI). Elle aborde également la manière dont l'UNESCO a réagi à la pandémie sur le plan institutionnel.
8. La présente évaluation est présentée au Conseil exécutif de l'UNESCO lors de sa 216^e session au printemps 2023. Elle s'adresse principalement aux hauts responsables de l'UNESCO au siège et dans les bureaux hors siège, ainsi qu'aux donateurs et aux États membres de l'UNESCO.

9. **Approche et méthodologie.** La présente évaluation s'est principalement attachée à obtenir une compréhension et une connaissance approfondies de la riposte de l'UNESCO à la pandémie, plutôt qu'à en rendre compte dans les moindres détails. Pour ce faire, plusieurs méthodes ont été utilisées. L'équipe d'évaluation a ainsi interrogé 177 personnes : 90 au siège, 41 dans deux bureaux hors siège (Dakar et Montevideo), et 46 parties prenantes externes. En outre, une étude documentaire complète a été réalisée et une enquête a été distribuée auprès des commissions nationales pour l'UNESCO (taux de réponse de 24 %). L'évaluation a été menée de manière participative et a porté une attention particulière aux inégalités liées à la pandémie, notamment les inégalités de genre, et aux questions concernant les groupes vulnérables, dans ses entretiens et ses conclusions.
10. **Conclusions sur la pertinence des programmes.** L'équipe d'évaluation a estimé que la riposte de l'UNESCO face à la pandémie de COVID-19 était tout à fait appropriée. Toutes les mesures d'intervention examinées ont systématiquement traité les défis majeurs posés par la pandémie, certaines d'entre elles revêtant même une pertinence exceptionnelle à l'échelle mondiale. La pandémie a permis de mettre en évidence l'importance globale de l'UNESCO dans le renforcement de la résilience des sociétés face aux crises. Face à la pandémie, l'UNESCO a également reconnu et traité la façon dont celle-ci a exacerbé les inégalités, notamment les inégalités de genre, et les risques pour les groupes vulnérables. La priorité globale pour l'Afrique de l'UNESCO est restée au cœur des programmes de l'Organisation tout au long de la pandémie, même si la faible connectivité numérique de nombreux pays du continent africain a constitué un défi majeur. De manière générale, les mesures prises par l'UNESCO ont été bien coordonnées avec celles d'autres acteurs.
11. **Conclusions sur l'efficacité des programmes.** Face à la pandémie de COVID-19, l'UNESCO a rapidement mis en œuvre une riposte globale et multidimensionnelle. Au cours de l'exercice 2020-2021, l'Organisation est parvenue à mobiliser des fonds supplémentaires pour lutter contre la pandémie, sans toutefois les allouer à tous les secteurs. Plusieurs initiatives ont permis d'apporter des changements positifs significatifs, en particulier des réunions ministérielles, des initiatives de collecte, d'analyse et de publication de données et d'informations relatives à la pandémie, ainsi que des rapports et des cadres phares. La Coalition mondiale pour l'éducation a réussi à coordonner efficacement une action collective avec le secteur privé (mais elle nécessite une transformation structurelle pour aller de l'avant). Toutefois, d'autres initiatives, comme les webinaires, les témoignages vidéo et les projets visant à fournir des équipements techniques, ont souvent eu une portée assez limitée, ce qui restreint leur efficacité potentielle.
12. Bien que les activités menées au titre des programmes de l'UNESCO en 2020-2021 aient bénéficié d'un financement approprié, elles ont largement souffert des retards et des annulations liés à la pandémie. La plupart des activités prévues dans le cadre des programmes ont été déplacées en ligne, et ce, avec des conséquences variables en termes d'efficacité. Dans l'ensemble, la pandémie a vraisemblablement réduit la capacité des grands programmes de l'UNESCO à atteindre leurs objectifs stratégiques et les résultats escomptés au cours de l'exercice biennal 2020-2021.
13. **Conclusions sur l'efficacité de la réponse institutionnelle.** L'UNESCO est parvenue à assurer la continuité de ses opérations pendant la pandémie. En l'espace de quelques mois, des solutions ont été mises en place afin de permettre la tenue en ligne des sessions du Conseil exécutif et de la Conférence générale (ceci s'est produit dans un délai relativement rapide et raisonnable si l'on considère que le Conseil exécutif de l'UNESCO est l'un des plus importants des organismes des Nations Unies). La direction de l'UNESCO a assuré le leadership et la coordination nécessaires pendant la pandémie, et les procédures administratives, les technologies de l'information et la gestion des risques ont été rapidement mises à jour.
14. La résilience et l'esprit d'entreprise des membres du personnel ont permis à l'Organisation de poursuivre ses activités tout au long de la pandémie. Toutefois, les confinements inopinés, les difficultés rencontrées pour travailler à domicile et les charges de travail parfois plus élevées et plus complexes ont eu un impact sur les membres du personnel de l'UNESCO et ont pu éroder leur résilience depuis le début de la pandémie, début 2020.
15. **Principaux enseignements et innovations.** Bon nombre d'enseignements et d'innovations utiles ont été tirés de la pandémie. Dans l'ensemble des secteurs, on peut retenir que :
- L'UNESCO est résiliente grâce à sa capacité d'adaptation.
 - Les crises restent imprévisibles et leurs conséquences peuvent difficilement être anticipées.
 - Outre les défis qu'elles posent, les crises représentent une occasion pour l'UNESCO de jouer un rôle majeur et de démontrer sa pertinence aux États membres et aux partenaires.

- Les activités en ligne présentent des points forts et des points faibles significatifs qui peuvent être compris et gérés de manière stratégique.
 - Les mesures d'intervention prises pour faire face aux crises ont davantage d'intérêt si elles se fondent sur les atouts de l'UNESCO et si elles répondent à une logique d'impact convaincante.
16. Parmi les innovations liées aux programmes qui méritent d'être maintenues après la pandémie de COVID-19 figurent les consultations en ligne, les formats mixtes faisant preuve d'innovation tels que l'édition 2021 du Forum scientifique ouvert de l'Amérique latine et des Caraïbes, et la Coalition mondiale pour l'éducation. Sur le plan institutionnel, les équipes transversales, le télétravail, les sessions en ligne du Conseil exécutif et la simplification et numérisation de plusieurs procédures administratives comptent parmi les innovations les plus fructueuses.
 17. D'un point de vue plus conceptuel, l'UNESCO a également élaboré de nouveaux cadres de référence pendant la pandémie. Ces derniers avaient pour but d'orienter les initiatives de l'Organisation et de favoriser le dialogue au niveau mondial pour renforcer la résilience face aux crises actuelles et futures. Grâce à la redéfinition, à la reconceptualisation, à l'identification et à la formulation de nouvelles questions prioritaires, l'UNESCO est parvenue à consolider son rôle de laboratoire d'idées dans un monde post-pandémique.
 18. Des résultats, des enseignements et des innovations supplémentaires, plus détaillés et spécifiques à chaque secteur ont été transmis de manière informelle à chaque secteur à titre d'information et pour leur permettre de tirer des enseignements de l'expérience acquise.
19. **Recommandations.** Compte tenu de ce qui précède, l'équipe d'évaluation a formulé cinq recommandations :
 - Conserver les changements utiles, ne pas se contenter d'un retour en arrière.
 - Continuer à utiliser les formats virtuels adaptés dans les programmes de l'UNESCO, mais prendre des mesures supplémentaires pour garantir leur efficacité.
 - Continuer à renforcer la Coalition mondiale pour l'éducation en tant qu'initiative durable de partenariat multipartite.
 - Conserver les simplifications administratives adoptées pendant la pandémie de COVID-19.
 - Prendre des mesures supplémentaires pour préserver la productivité et le bien-être des membres du personnel.

Réponse de la direction

Recommandations	Réponse de la direction
<p>Recommandation n° 1 : Conserver les changements utiles, ne pas se contenter d'un retour en arrière</p> <p><i>A l'intention des :</i> hauts responsables de l'UNESCO et l'ensemble des membres du personnel de l'Organisation</p>	<p>Acceptée</p> <p>(Aucune réponse n'est requise de la part de la direction)</p>
Réponse programmatique	
<p>Recommandation n° 2 : Continuer à utiliser des formats virtuels adaptés dans les programmes de l'UNESCO, mais prendre des mesures supplémentaires pour garantir leur efficacité</p> <p><i>A l'intention des :</i> Secteurs de programme et de la COI, avec le soutien des services centraux concernés</p> <p><i>Mise en œuvre :</i> décembre 2023</p>	<p>Acceptée</p> <p>Secteur de l'éducation : Le Secteur de l'éducation s'engage à poursuivre une utilisation équilibrée des modalités en ligne pour permettre une participation et un accès adaptés des principales parties prenantes (internes et externes). Le Secteur suit les orientations de l'UNESCO à cet égard et a en outre défini des lignes directrices internes pour l'utilisation des modalités en ligne, par l'intermédiaire de son service de gestion des connaissances. Des alertes hebdomadaires internes adressées par courrier électronique à l'ensemble de son personnel permettent au Secteur d'offrir une visibilité sur les événements à venir, y compris en ligne, et de partager les enregistrements vidéo et les résultats des réunions, de sorte que le personnel puisse être informé et avoir accès aux informations pertinentes, sans participation obligatoire. Le Secteur continuera à veiller à ce que les manifestations soient adaptées aux besoins et aux résultats escomptés ainsi qu'à choisir avec soin les modalités des réunions (virtuelles, hybrides ou en présentiel).</p> <p>Secteur des sciences exactes et naturelles : Dans l'ensemble, la réponse de la direction du Secteur à l'évaluation est positive. Le Secteur inscrira le suivi de la recommandation 2 dans le cadre des responsabilités au sein du Secrétariat au Siège et dans les bureaux hors Siège de l'UNESCO. Le Secteur prévoit de continuer à utiliser des formats virtuels, ainsi que des formats hybrides et en présentiel, pour mettre en œuvre des projets et des programmes. Les formats virtuels prendront diverses formes, notamment des webinaires et des cours de formation. Des mesures seront prises pour intégrer une brève analyse des résultats escomptés immédiats dans la conception des activités virtuelles et mesurer dans quelle mesure les résultats de chaque activité ont répondu aux attentes. Ces informations pourront être compilées chaque année, afin de mutualiser les enseignements tirés. Davantage sera fait pour associer des collègues inexpérimentés à des collègues plus compétents dans le maniement des outils en ligne afin d'aider le personnel à concevoir et mettre en œuvre des formats virtuels de manière efficace.</p> <p>COI : Un équilibre sera recherché entre les réunions en présentiel et les réunions en ligne, grâce à un retour d'information régulier des participants, afin d'optimiser l'efficacité et l'impact. Les bonnes pratiques déjà acquises seront appliquées, notamment le partage des documents et des présentations PPT avant les réunions, la recherche d'un équilibre dans la représentation des États membres en termes de régions et répartition hommes-femmes en ligne et en présentiel, de traitement des questions de politiques principalement lors des réunions en présentiel</p> <p>Secteur des sciences sociales et humaines : Bien que le présentiel génère un impact et offre des opportunités de réseautage que les formats hybrides ou virtuels ne peuvent pleinement pallier, SHS considère que le distanciel représente un complément utile aux réunions en présentiel. En fait, après la période d'évaluation, le Secteur a continué à fonctionner efficacement, malgré ses ressources limitées, en tirant parti des technologies numériques pour mener à bien sa mission. Ainsi, suite à l'adoption de la Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle de l'UNESCO en novembre 2021, le développement des outils de suivi, tels que la méthodologie d'évaluation de l'état de préparation, a été réalisé en travaillant avec des experts connectés à distance dans le monde entier. En outre, le Secteur n'aurait pas été présent à de nombreuses manifestations de haut niveau et autres forums sans la possibilité de se connecter à distance ou d'envoyer des messages vidéo. Dans le même temps, la participation virtuelle lui a permis de faire participer des partenaires de haut niveau à plusieurs manifestations. Les modalités de participation à distance ont également permis aux participants et aux intervenants qui ne pouvaient pas se déplacer d'assister et de participer aux manifestations, ce qui a favorisé l'inclusion et la flexibilité.</p>

Réponse programmatique	
	<p>Secteur de la culture : CLT reconnaît l'importance de s'engager davantage dans une approche fondée sur les résultats des formats virtuels, afin de garantir une inclusion et une efficacité totales. Le Secteur veillera à travailler avec ADM pour rester informé des technologies/formats les plus adaptés et contribuer à évaluer l'utilisation de ces outils dans l'Organisation.</p> <p>Secteur de la communication et de l'information : Pendant la pandémie de COVID-19, l'engagement du Secteur auprès de ses bénéficiaires au moyen de plates-formes virtuelles– notamment par les cours en ligne ouvert à toutes et à tous (MOOC)–a concerné plus de 30 000 personnes dans 150 pays. Le Secteur poursuivra et intensifiera l'utilisation de ces outils, en tirant les enseignements des recommandations formulées par les utilisateurs de ces formats virtuels, en particulier la recommandation consistant à impliquer ces parties prenantes dans les premières étapes de l'élaboration de nouveaux MOOC, webinaires et autres outils virtuels.</p>
<p>Recommandation n° 3 : Renforcer la Coalition mondiale pour l'éducation en tant qu'initiative durable de partenariat multipartite</p> <p><i>A l'intention du</i> : Bureau exécutif du secteur de l'éducation (ED)</p> <p><i>Mise en œuvre</i> : décembre 2023</p>	<p>Acceptée</p> <p>La Coalition mondiale pour l'éducation continuera à favoriser les partenariats et le croisement des ressources pour le relèvement de l'apprentissage, la résilience et les progrès dans la réalisation de l'ODD 4. Pour augmenter son impact, le Secrétariat étudiera d'autres programmes de partenariat mondial dans l'objectif d'appliquer les bonnes pratiques et les principes pertinents au fonctionnement opérationnel de la Coalition mondiale pour l'éducation. Cela impliquera des échanges avec les services centraux de l'UNESCO concernés, ainsi que des consultations avec les membres actifs de la Coalition.</p>
Réponse administrative	
<p>Recommandation n° 4 : Conserver les simplifications administratives adoptées pendant la pandémie de COVID-19</p> <p><i>A l'intention de</i> : Bureau exécutif du Secteur de l'administration et u management (ADM)</p> <p><i>Mise en œuvre</i> : décembre 2023</p>	<p>Acceptée</p> <p>Le bureau exécutif accepte les recommandations, dont certains points d'action ont déjà été intégrés dans les règles, réglementations et lignes directrices permanentes de l'Organisation au moyen de modifications du Manuel administratif. Ces mesures concernent l'amélioration des flux de travail et des circuits de validation numériques et dématérialisés, ainsi que des procédures de passation de marchés flexibles (mais transparentes et sécurisées). Il est à noter que la mise en place du télétravail et des aménagements des modalités de travail associées implique également de mettre à jour les procédures et les lignes directrices liées au travail.</p>
<p>Recommandation n° 5 : Prendre des mesures supplémentaires pour préserver la productivité et le bien-être des membres du personnel</p> <p><i>A l'intention du</i> : Bureau de la gestion des ressources humaines</p> <p><i>Mise en œuvre</i> : décembre 2024</p>	<p>Acceptée</p> <p>En situation de crise, une équipe de gestion de crise est formée au niveau de la Direction, qui réalise une analyse et établit un plan d'urgence en tenant compte d'un large ensemble de variables liées à la crise. Ces « mesures » devraient donc s'inscrire dans un contexte plus large que celui des seules ressources humaines, comme le prévoit la politique ORMS (système de gestion de la résilience institutionnelle) de l'UNESCO.</p> <p>Le bien-être fait partie intégrante de cette politique. En outre, ces questions sont inscrites dans la nouvelle stratégie des ressources humaines pour la période 2023-2027, intitulée « S'adapter pour l'avenir en améliorant l'agilité et la flexibilité de l'Organisation ».</p> <p>Cette stratégie prévoit des programmes d'apprentissage et de développement tels que le programme de gestion du personnel, le programme de mentorat, des ateliers spécifiques sur des sujets tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans un monde hybride et la gestion d'équipes à distance.</p> <p>Tous ces éléments font partie intégrante du cadre du bien-être du personnel et de la méthodologie de la santé et de la sécurité au travail (SST), actuellement en cours d'examen par un groupe de travail HCLM spécialisé, auquel l'UNESCO collabore activement.</p> <p>En ce qui concerne le délai de mise en œuvre, les actions connexes (en cours et proposées) s'étendent sur la période couverte par la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2027.</p>

1. Introduction

20. Le présent rapport d'évaluation contient les conclusions tirées d'une évaluation complète de la manière dont l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) s'est adaptée et a répondu à la pandémie de coronavirus 2019 (COVID-19).

1.1. Raison d'être, objectifs et public visé

21. Fin 2019, un virus inconnu — qui sera plus tard baptisé le virus SARS-CoV-2 (également connu sous le nom de coronavirus ou de virus responsable de la COVID-19) — a été détecté dans la ville de Wuhan, en Chine, et a commencé à se propager dans d'autres pays au cours des mois suivants. Le 30 janvier 2020, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a déclaré que l'épidémie de COVID-19 constituait une urgence de santé publique de portée internationale. Le 11 mars 2020, le nombre de cas ayant considérablement augmenté partout dans le monde, l'OMS a qualifié la flambée du virus de pandémie. Dès février 2020, la Chine et l'Italie ont annoncé des mesures de confinement à l'échelle nationale. Par la suite, plusieurs pays à travers le monde leur ont emboîté le pas et ont imposé des confinements et des restrictions sévères en matière de déplacement et de contact physiques à des moments différents et pour des périodes plus ou moins longues.

22. Au moment de la finalisation du présent rapport, en janvier 2023, le virus responsable de la COVID-19 avait infecté quelque 663 millions de personnes et provoqué la mort de plus de 6,7 millions d'entre elles¹. La pandémie a également bouleversé la vie, les moyens de subsistance et les perspectives de milliards de personnes à travers le monde. Outre le fait qu'elle constitue l'une des crises sanitaires les plus graves de l'histoire de l'humanité, la pandémie a touché presque tous les aspects du développement humain. Elle a anéanti des années de progrès en termes de réduction et d'atténuation de la pauvreté et a mis à mal les efforts mondiaux déployés pour atteindre les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'Organisation des Nations Unies (ONU).

¹ OMS, Tableau de bord de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) de l'OMS, consulté le 17 janvier 2023. Voir <https://covid19.who.int/table> (en anglais).

23. La pandémie n'a pas été sans conséquences pour les activités menées au titre des programmes de l'UNESCO dans tous les secteurs de l'Organisation (à savoir, l'éducation, les sciences exactes et naturelles, les sciences sociales et humaines, la culture, et la communication et l'information), ainsi que pour celles de la Commission océanographique intergouvernementale (COI). Contrairement aux crises géographiquement plus localisées, la pandémie de COVID-19 a également touché les membres du personnel de l'UNESCO dans tous les bureaux, tant au siège que hors siège, et a perturbé la mise en œuvre des programmes ainsi que la façon dont l'Organisation est gouvernée et gérée.

24. Afin de relever les nouveaux défis auxquels les États membres ont été confrontés pendant la pandémie, l'UNESCO a mis en place un large éventail d'initiatives novatrices dans tous les secteurs. En effet, en raison des mesures de confinement, de distanciation physique et de restrictions des déplacements, l'UNESCO, à l'instar d'autres organisations internationales, a dû adapter ses méthodes de travail, sa gouvernance et son mode de gestion.

25. La riposte globale et multidimensionnelle de l'UNESCO à la pandémie a été à la fois réactive (adaptation des activités en cours aux défis opérationnels posés par la pandémie) et proactive (anticipation des défis dans les secteurs desservis par l'Organisation). La perturbation des programmes, de la gouvernance et de la gestion de l'Organisation a nécessité des mesures urgentes, mais a aussi stimulé l'innovation. C'est ainsi que des modalités de mise en œuvre, des initiatives, des partenariats et des approches de gestion tout à fait innovants ont été mis à l'épreuve. Notons que certains changements ont été considérés comme de véritables améliorations et ont vu leur application se poursuivre après la pandémie. Toutefois, il convient de mieux comprendre quelles sont les mesures qui ont fonctionné, quand et pourquoi, et de déterminer quels sont les changements programmatiques et institutionnels qui devraient être maintenus. Forte de ces informations, l'UNESCO sera à même de renforcer ses capacités de réaction et de préparation en cas de crises.

26. La présente évaluation répond à cet objectif. À cet effet, elle propose une réflexion et une analyse sur la riposte de l'UNESCO face à la pandémie de COVID-19. Elle détermine les réponses qui ont bien fonctionné, celles qui ont moins bien fonctionné

et pourquoi. Elle met également en évidence les bonnes pratiques à maintenir, à reproduire ou à généraliser, ainsi que les domaines nécessitant des améliorations.

27. Pour ce faire, l'évaluation :
- **Décrit** la manière dont l'UNESCO a réagi et s'est adaptée à la pandémie ;
 - **Évalue** l'efficacité des mesures qu'elle a mises en place ;
 - **Tire les enseignements** de l'expérience acquise pendant la pandémie.
28. La présente évaluation est présentée au Conseil exécutif de l'UNESCO lors de sa 216^e session au printemps 2023. Elle s'adresse principalement aux hauts responsables de l'UNESCO au siège et dans les bureaux hors siège, ainsi qu'aux donateurs et aux États membres de l'UNESCO. En outre, elle a également pour objet d'informer l'ensemble des membres du personnel de l'UNESCO, les partenaires de l'UNESCO, les autres organismes des Nations Unies et le grand public qui s'intéressent au sujet traité dans ces pages.

1.2. Questions d'évaluation

29. L'évaluation permet de répondre à six questions générales (tableau 1).

Tableau 1 : Questions et objectifs de l'évaluation

Objectifs	Questions d'évaluation
Résumer ce qu'il s'est passé	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est l'impact de la pandémie sur l'UNESCO ? • Comment l'UNESCO a-t-elle réagi à la pandémie ?
Évaluer l'efficacité des mesures mises en place par l'UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles ont été la pertinence et l'efficacité (probable) de la réponse programmatique de l'UNESCO ? • Quelle a été l'efficacité de la réponse institutionnelle de l'UNESCO ?
Tirer les enseignements de l'expérience acquise	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les innovations les plus utiles que l'UNESCO a mises au point pour faire face à la pandémie ? Dans quelle mesure et comment devraient-elles être maintenues ? • Comment l'UNESCO peut-elle renforcer sa résilience pour faire face aux crises futures ?

Source : Rapport initial de la présente évaluation.

1.3. Champ d'application et portée de l'évaluation

30. La présente évaluation se concentre sur deux dimensions principales :
- a. la **réponse programmatique** de l'Organisation — c'est-à-dire la manière dont l'UNESCO a élaboré, conçu et adapté ses projets et programmes pour aider ses États membres et ses partenaires à faire face aux perturbations provoquées par la pandémie de COVID-19 dans ses différents domaines d'activité ; et
 - a. la **réponse institutionnelle** de l'Organisation — c'est-à-dire la manière dont l'UNESCO elle-même a modifié ses méthodes de travail et adapté ses processus administratifs en vue d'assurer la continuité de ses activités.
31. En ce qui concerne la première dimension, l'évaluation englobe la réponse programmatique de la COI et des cinq grands programmes de l'UNESCO, appelés « secteurs » dans le présent rapport :
- Éducation (ED) ;
 - Sciences exactes et naturelles (SC) ;
 - Sciences sociales et humaines (SHS) ;
 - Culture (CLT) ;
 - Communication et information (CI).
32. La présente évaluation n'a pas pour vocation de comparer la performance de l'UNESCO pendant la pandémie à celle d'autres organisations internationales et d'autres acteurs du développement. Elle s'attache plutôt à évaluer dans quelle mesure l'UNESCO a pu s'acquitter de son mandat, conformément aux objectifs qu'elle s'était fixés dans le Programme et Budget pour 2020-2021 (40C/5) ainsi que dans d'autres documents stratégiques pertinents de l'UNESCO.
33. En ce qui concerne la deuxième dimension, l'évaluation aborde la manière dont l'UNESCO a réagi à la pandémie en tant qu'institution. La réponse institutionnelle comprend notamment les changements apportés par les États membres à la gouvernance de l'UNESCO, mais aussi la manière dont celle-ci a su s'organiser et se gérer, en particulier en ce qui concerne la gestion du personnel et des ressources financières.
34. La pandémie ayant touché tous les programmes et toutes les fonctions, toutes les mesures d'intervention n'ont pas pu être examinées en détail. L'équipe d'évaluation

a, par conséquent, privilégié une analyse approfondie des initiatives les plus importantes, afin de mettre l'accent sur les enseignements tirés de cette expérience.

35. Sur le plan temporel, la présente évaluation porte sur l'exercice biennal 2020-2021. Elle couvre à la fois les mesures immédiatement prises par l'UNESCO entre le début et le milieu de l'année 2020 et les mesures ultérieures prises au cours de la période d'un an et demi qui a suivi. Lorsque cela s'est avéré utile et possible, certains événements survenus en 2022 ont également été pris en compte.

1.4. Approche et méthodologie

36. L'évaluation a été réalisée entre mars 2022 et janvier 2023. Elle a été confiée à un groupe de référence, chargé de l'orienter, de l'encadrer et de la soutenir. Ce groupe était composé de membres des secteurs de l'éducation, des sciences exactes et naturelles, des sciences sociales et humaines, de la culture et de la communication et de l'information, de la COI, du Cabinet de la Directrice générale, du secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures, et du Bureau de la planification stratégique.
37. L'évaluation a été menée de manière participative. Les hypothèses et les conclusions dégagées ont fait l'objet de discussions dans le cadre d'entretiens organisés dans la phase terminale de l'évaluation et les premières conclusions relatives à chaque programme sectoriel ont été communiquées par écrit aux membres du groupe de référence pour que ceux-ci fassent part de leurs observations et qu'elles servent de base au présent rapport d'évaluation. L'évaluation a porté une attention particulière aux inégalités liées à la pandémie – notamment les inégalités de genre, — et aux questions concernant les groupes vulnérables dans ses entretiens et ses conclusions.
38. L'équipe d'évaluation a adopté une approche mixte fondée, entre autres, sur des entretiens, une analyse documentaire, des visites sur le terrain et une enquête en ligne afin de collecter et d'analyser des données permettant de répondre aux six questions de l'évaluation :
- Au total, 177 personnes ont été interrogées dans le cadre de ce processus d'évaluation. La plupart (131) appartenaient au personnel de l'UNESCO : 90 au siège et 41 dans les bureaux hors siège. En outre, 46 parties prenantes externes ont été interrogées. La parité femmes-hommes a été respectée, puisque 53 % des personnes interrogées étaient des femmes (93 personnes). On trouvera la liste

des personnes interrogées à l'annexe C. De plus, un modèle de guide d'entretien est fourni à l'annexe L.

- Une étude documentaire complète a été réalisée. Les principaux documents sont directement mentionnés dans le présent rapport et également énumérés à l'annexe B.
 - L'équipe d'évaluation a effectué des visites sur le terrain dans les bureaux de Dakar et de Montevideo en juillet et septembre 2022. Le choix de ces destinations s'est fait en concertation avec le groupe de référence de l'évaluation. Les visites ont permis de mieux comprendre les conséquences de la pandémie sur les bureaux et de mettre en lumière la riposte de l'UNESCO face à la pandémie au niveau national. On trouvera les rapports de mission aux annexes D et E. L'équipe d'évaluation s'est également rendue à deux reprises au siège de l'UNESCO à Paris : une première fois en juin 2022 pour mener des entretiens initiaux, puis en décembre 2022 à l'occasion d'un atelier visant à échanger sur les conclusions émergentes.
 - Une enquête en ligne a été menée auprès des commissions nationales pour l'UNESCO (annexe M). L'enquête a été communiquée à l'ensemble des 204 commissions nationales des États membres et des membres associés de l'UNESCO. 54 réponses ont été reçues de la part de 48 États membres, ce qui représente un taux de réponse de 24 %².
 - L'équipe d'évaluation a consulté les bases de données financières et les listes de projets et a établi des frises chronologiques pour analyser et illustrer la riposte de l'UNESCO face à la pandémie au fil du temps (annexes F, G et H).
39. Dans un souci de **synthèse** et de **clarté**, l'équipe d'évaluation a d'abord recueilli et évalué les données séparément pour chacun des cinq secteurs de l'UNESCO, la COI, les deux priorités globales (Afrique et Égalité des genres) et les fonctions institutionnelles clés³. Cette analyse s'est appuyée sur des modèles d'analyse détaillés (annexe K). Grâce à cette approche, un niveau de détail suffisant a pu être obtenu pour chaque secteur et fonction et les données ont pu être ventilées de manière à permettre une synthèse directe des résultats globaux dans les différents domaines des programmes et des fonctions institutionnelles de l'UNESCO. Cette

2 Dans le cas où un État membre a fourni plusieurs réponses, les réponses ont été ventilées de manière à ce que chaque État membre soit représenté de manière égale. On trouvera un résumé des résultats de l'enquête à l'annexe M.

3 Pour de plus amples détails, voir le cadre d'évaluation à l'annexe E.

analyse détaillée a été complétée par des données plus globales et intersectorielles obtenues au moyen d'entretiens, d'une étude documentaire et de l'enquête réalisée auprès des États membres.

1.5. Défis et limites

40. Dans une large mesure, la mise en œuvre de l'évaluation s'est déroulée comme prévu. Malgré la pandémie de COVID-19, l'équipe d'évaluation a pu consulter suffisamment de personnes et obtenir suffisamment d'informations. En outre, les visites dans les bureaux hors siège et au siège se sont déroulées comme prévu.
41. **Vaste champ d'application.** Le champ d'application de l'évaluation était très vaste, puisqu'il couvrait l'ensemble des programmes et des fonctions institutionnelles de l'UNESCO. Pour composer avec ce vaste champ d'application, l'équipe d'évaluation a conçu l'évaluation en mettant l'accent sur les enseignements qu'elle permet de tirer, conformément aux termes de référence de l'évaluation (annexe A). Ainsi, plutôt que de tenter de traiter chaque élément en rapport avec la riposte de l'UNESCO face à la pandémie, l'équipe d'évaluation s'est concentrée sur l'examen des principales mesures novatrices qui ont été prises, ainsi que sur les enseignements qu'elle en a tirés. De même, en plus des bureaux de Montevideo et de Dakar, des informations provenant d'autres bureaux hors siège sont traitées grâce à l'examen général des documents effectué par l'équipe. La réponse programmatique des instituts et centres UNESCO de catégorie 1 a été couverte par le travail plus large des secteurs.
42. **Manque d'informations sur les réalisations en dehors des résultats.** Le principal défi auquel l'évaluation a été confrontée concernait l'appréciation de l'efficacité. Dans l'ensemble, les rapports disponibles sur les projets et les programmes n'ont pas permis une évaluation rigoureuse et systématique des résultats ni de déterminer plus précisément : i) à quels résultats les mesures d'intervention de l'UNESCO ont contribué et ii) comment les résultats des programmes en cours ont été influencés par les retards, les annulations et les modifications des modalités de mise en œuvre des programmes. En outre, les résultats à plus long terme associés aux programmes de l'UNESCO peuvent ne pas s'être concrétisés au moment où l'évaluation a été entreprise.
43. L'équipe d'évaluation a tenu compte de cette contrainte en indiquant clairement les limites de ce qui pouvait être affirmé sur l'efficacité de la riposte de l'UNESCO. Dans certains cas, des informations supplémentaires pertinentes ont pu être collectées

directement auprès du personnel ou sur Internet, par exemple sur le nombre de participants, de visiteurs, de téléchargements ou des avis concernant des initiatives spécifiques. L'équipe d'évaluation a ensuite utilisé des analyses rationnelles de causalité pour argumenter ses conclusions sur l'efficacité *potentielle* ou *probable*.

44. **Consultation limitée des parties prenantes externes.** L'évaluation s'est concentrée sur les expériences des membres du personnel de l'UNESCO. Ce choix reflétait la priorité accordée aux enseignements que l'UNESCO pouvait tirer de la pandémie. En conséquence, lors de la formulation de ses constatations, conclusions et recommandations, l'équipe d'évaluation a tenu compte du fait que les points de vue extérieurs concernant la riposte de l'UNESCO face à la pandémie n'étaient que peu reflétés dans l'ensemble des données.
45. **Représentation variée du personnel de l'UNESCO parmi les personnes interrogées.** L'équipe d'évaluation a interrogé davantage de membres du personnel au siège que sur le terrain (ratio global de 2:1) afin de discuter des décisions de programmation stratégique au niveau mondial et de consulter les membres du personnel administratif qui ne sont qu'en poste qu'à Paris. L'évaluation a néanmoins intégré le point de vue plus large de l'ensemble des membres du personnel de l'UNESCO — indépendamment de leur rang et de leur lieu d'affectation — en examinant de manière approfondie les rapports d'avancement et plusieurs enquêtes internes distribuées par la Division des services de contrôle interne (IOS) et le Secteur de l'administration et du management (ADM) au cours de la pandémie. Ces enquêtes ont permis de recueillir les opinions de l'ensemble des membres du personnel, y compris sur des questions spécifiques au terrain.

1.6. Structure du présent rapport

46. **Le présent rapport comporte six chapitres.** À la suite de cette introduction, le chapitre 2 résume les mesures prises par l'UNESCO pour faire face à la pandémie et les facteurs qui les sous-tendent. Le chapitre 3 passe en revue les conclusions de l'équipe d'évaluation sur la riposte de l'UNESCO face à la pandémie. Le chapitre 4 met en lumière les enseignements tirés de cette expérience, ainsi que les principales innovations réalisées au cours de la pandémie. Le chapitre 5 propose en guise de conclusion un résumé des réponses aux six questions d'évaluation, et enfin, le chapitre 6 présente les recommandations adressées à l'UNESCO. Des informations supplémentaires sont fournies dans les annexes du présent rapport.

2. L'impact de la pandémie et la riposte de l'UNESCO

47. Le présent chapitre résume la riposte globale et multidimensionnelle de l'UNESCO face à la pandémie de COVID-19. Il fournit des informations purement descriptives. Ces dernières ont pour but de montrer l'impact de la pandémie sur l'UNESCO et la manière dont l'Organisation a réagi, en répondant aux deux premières questions d'évaluation⁴. Pour y parvenir, le chapitre se découpe en deux sections : la première section traite du développement des secteurs de l'UNESCO, tandis que la seconde section se concentre sur la manière dont l'UNESCO a relevé les défis liés à la mise en œuvre de ses programmes, à sa gouvernance, à sa gestion et à son personnel.

2.1. Nouveaux défis et nouvelles initiatives

2.1.1. Nouveaux défis

48. La pandémie de COVID-19 n'a pas été sans conséquences pour les programmes et les activités des secteurs de l'UNESCO. On trouvera ci-après un résumé de certains de ces impacts globaux sur les secteurs de l'UNESCO.

49. **Éducation.** La pandémie a entraîné une perturbation mondiale sans précédent de l'éducation, avec des conséquences multisectorielles majeures. Environ 1,6 milliard d'apprenants⁵ et 63 millions d'enseignants⁶ ont été touchés par des fermetures d'écoles prolongées et par des possibilités d'apprentissage en ligne restreintes en raison d'une mauvaise connectivité, d'un manque d'équipement ou de connaissances et de capacités limitées en matière de technologies de l'information et des communications (TIC). Ces difficultés ont provoqué des pertes d'apprentissage à grande échelle et creusé davantage la fracture numérique en matière d'éducation. Au

début de l'année 2022, deux apprenants sur cinq continuaient de voir leur éducation fortement perturbée⁷. Les enfants les plus jeunes et les plus marginalisés sont souvent ceux qui ont le plus pâti de cette situation. Bien que presque tous les pays du monde offrent des possibilités d'apprentissage à distance, celles-ci ne sauraient remplacer l'apprentissage en personne, d'autant plus que leur qualité et leur accessibilité varient considérablement. À long terme, les fermetures d'établissements scolaires ont des conséquences plus graves que la simple perte d'apprentissage et son impact sur les revenus tout au long de la vie. Elles se traduisent également par des problèmes liés à la sécurité, à la santé, à la nutrition et au bien-être général des enfants.

50. **Sciences exactes et naturelles.** Des événements scientifiques majeurs pour le programme des sciences exactes et naturelles de l'UNESCO ont dû être reportés, à l'instar de la neuvième édition du Forum mondial de l'eau qui s'est tenu à Dakar, au Sénégal, et de la Conférence des Nations Unies sur la diversité biologique à Kunming, en Chine. Des institutions scientifiques telles que le Centre international Abdus Salam de physique théorique (CIPT) à Trieste, en Italie, ont dû annuler leurs activités sur place. La pandémie ayant touché de manière disproportionnée les groupes autochtones, la protection de leurs connaissances a été mise en péril.

51. **COI.** Pendant la pandémie, la circulation des navires commerciaux et de recherche a diminué et la maintenance des équipements d'observation a été compromise. Par conséquent, les données collectées ont été beaucoup moins nombreuses, occasionnant une « fracture irrémédiable » dans les enregistrements de données⁸, avec des conséquences de grande ampleur, notamment en ce qui concerne les prévisions météorologiques et la compréhension des effets des changements climatiques. La pandémie a également entraîné des retards dans la mise en œuvre des services d'alerte précoce, les gouvernements ayant concentré leurs efforts sur la lutte contre la pandémie⁹. Les pressions financières post-pandémiques et

4 « Quel est l'impact de la pandémie sur l'UNESCO ? » et « Comment l'UNESCO a-t-elle réagi à la pandémie ? ».

5 UNESCO (2021). *État de la crise mondiale de l'éducation : un chemin vers la reprise*.

6 UNESCO (5 octobre 2020). « Journée mondiale des enseignant(e)s : avec plus de 63 millions d'enseignants touchés par la crise du COVID-19, l'UNESCO appelle à accroître l'investissement en leur faveur pour la reprise de l'apprentissage ». Consulté le 1er novembre 2022 à l'adresse suivante : <https://www.unesco.org/fr/articles/journee-mondiale-des-enseignantes-avec-plus-de-63-millions-denseignants-touches-par-la-crise-du>.

7 UNICEF (2022). *Where are we on Education Recovery?* New York, États-Unis, UNICEF.

8 UNESCO-COI (2022). *State of the Ocean Report 2022. Pilot edition* ; Boyer et. Al. (2023). « Effects of the Pandemic on Observing the Global Ocean ». *Bulletin of the American Meteorological society* 104(2).

9 Conseil exécutif de l'UNESCO (2020). *Impact de la crise du COVID-19 sur le programme et les activités de l'UNESCO*. (6 X/EX/3).

les changements de priorités devraient également avoir un impact négatif sur les sciences océanographiques à plus long terme, en particulier dans les petits États insulaires en développement (PEID) et les pays les moins avancés (PMA)¹⁰. La pandémie a également affecté les préparatifs de la Décennie des Nations Unies pour les sciences océanographiques au service du développement durable (2021-2030).

52. **Sciences sociales et humaines.** La pandémie de COVID-19 a touché de manière disproportionnée les groupes vulnérables et a favorisé les inégalités et la discrimination : les femmes ont été confrontées non seulement à une augmentation des tâches domestiques non rémunérées, du stress et de l'insécurité financière, mais aussi à une résurgence de la violence domestique. Dans de nombreux pays, les personnes en situation de handicap n'ont pas été suffisamment informées, voire n'ont pas été invitées à participer aux dialogues nationaux sur les mesures à prendre face à la pandémie de COVID-19. Les confinements répétés et prolongés visant à protéger les personnes fragiles de la contagion ont lourdement affecté la vie et la santé mentale des jeunes. La pandémie a également fait apparaître de nouvelles formes et cibles de discrimination (par exemple à l'encontre des personnes asiatiques, des personnes infectées par la COVID-19 ou des personnes qui ont refusé de se faire vacciner). En outre, la pandémie a soulevé de nombreuses questions éthiques et des questions liées aux droits de l'homme, notamment en ce qui concerne la proportionnalité des mesures restrictives de liberté visant à contenir la propagation du virus, l'égalité d'accès aux remèdes contre la COVID-19 (y compris les vaccins) ou l'établissement de priorités dans le domaine scientifique. Dans l'ensemble, la confiance du public à l'égard de la science s'est érodée et les scientifiques ont subi de fortes pressions. Dans de nombreux pays, les sciences sociales et humaines n'ont eu qu'une influence limitée sur les décisions politiques liées à la pandémie. Plus généralement, la pandémie a bouleversé et remis en question les postulats qui sous-tendent nos « contrats sociaux » et notre quête de justice sociale. Enfin, l'isolement social et l'impossibilité de pratiquer des sports d'équipe ont eu des répercussions négatives sur la santé physique et mentale, en particulier chez les jeunes.
53. **Culture.** Dans le monde entier, des institutions culturelles ont fermé pendant la pandémie, au détriment de l'emploi et des économies locales. Rien qu'en 2020, plus de dix millions d'emplois ont été perdus dans le secteur de la culture, tandis que

les pertes de revenus mondiales se situent entre 20 % et 40 %¹¹. En raison de leurs conditions de travail – souvent non conventionnelles et informelles –, de nombreux artistes et professionnels de la culture sont passés à travers les filets de sécurité mis en place par les gouvernements pendant la pandémie¹². Les activités sur site telles que la musique en direct, les expositions, le théâtre et le cinéma ont été les plus touchées, surtout lorsqu'elles se déroulaient en intérieur, tandis que celles accessibles à distance, comme la télévision, les livres, la musique enregistrée ou les jeux, ont moins souffert. Le secteur a néanmoins rapidement innové¹³ pour permettre l'accès numérique. À titre d'exemple, certains musées ont proposé des expositions virtuelles, des concerts ont été diffusés en direct et des bibliothèques en ligne ont été créées. Enfin, plusieurs sites classés au patrimoine mondial de l'UNESCO ont signalé une augmentation des activités illégales pendant la pandémie, notamment le braconnage, l'exploitation forestière illégale et les fouilles archéologiques illégales¹⁴.

54. **Communication et information.** La pandémie de COVID-19 a entraîné une recrudescence des discours de haine en ligne, de la désinformation sur la maladie et les remèdes potentiels, et de la méfiance à l'égard de la communauté scientifique, des gouvernements et, dans une certaine mesure, des médias qui transmettent des informations officielles. Les entités médiatiques plus petites et moins bien établies ont souffert d'une réduction de leurs flux de trésorerie due aux restrictions imposées à leur liberté de circulation. Bien souvent, les groupes de population marginalisés n'ont pas eu accès à des informations sur la COVID-19.
55. Dans tous les secteurs, la pandémie a créé de nouvelles inégalités ou a exacerbé celles qui existaient déjà. Les enfants, les jeunes et les femmes ont souvent été touchés de manière disproportionnée, par exemple par les fermetures d'écoles et les mesures de confinement. Une grande partie de la population, notamment dans les pays les moins développés, n'avait pas accès à Internet, isolant de fait certains groupes particulièrement vulnérables lorsqu'aucune aide en personne ne pouvait leur être apportée.

10 UNESCO-COI (2021). *Plan de mise en œuvre de la Décennie des Nations Unies pour les sciences océaniques au service du développement durable (2021-2030)*.

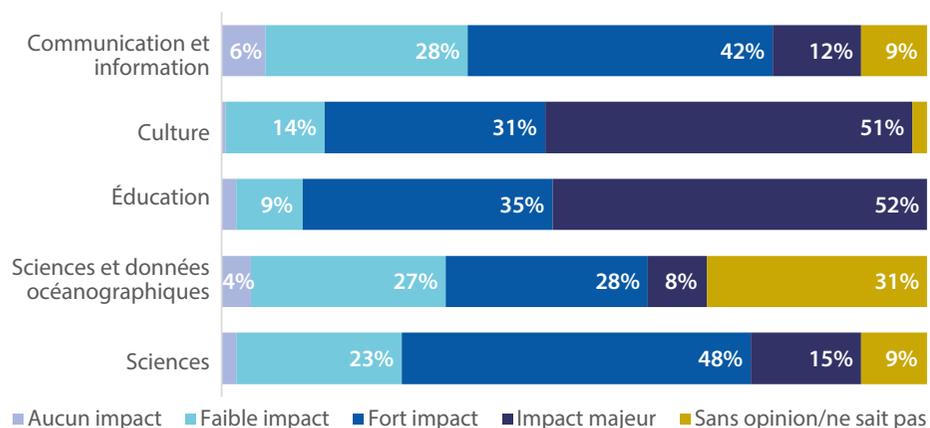
11 UNESCO et le Département de la culture et du tourisme d'Abou Dhabi (2022). *La culture au temps de COVID-19 : Résilience, relance et renouveau*. Paris, France, UNESCO

12 UNESCO (2022). *ResiliArt 100*. Paris, France, UNESCO

13 McKinsey (14 mai 2020). *The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days*. Consulté le 1er novembre 2022 à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>

14 UNESCO (2021). *Patrimoine mondial face à la pandémie de COVID-19*. Paris, France, UNESCO.

Figure 1 : Les commissions nationales interrogées ont indiqué que la pandémie avait eu un impact significatif sur tous les domaines d'activité de l'UNESCO, en particulier l'éducation et la culture



Source : Enquête auprès des commissions nationales pour l'UNESCO (n = 48, soit un taux de réponse de 24%). Les domaines d'activités étudiés ont été quelque peu simplifiés par rapport aux secteurs des programmes de l'UNESCO afin de mieux correspondre aux secteurs respectifs des États membres

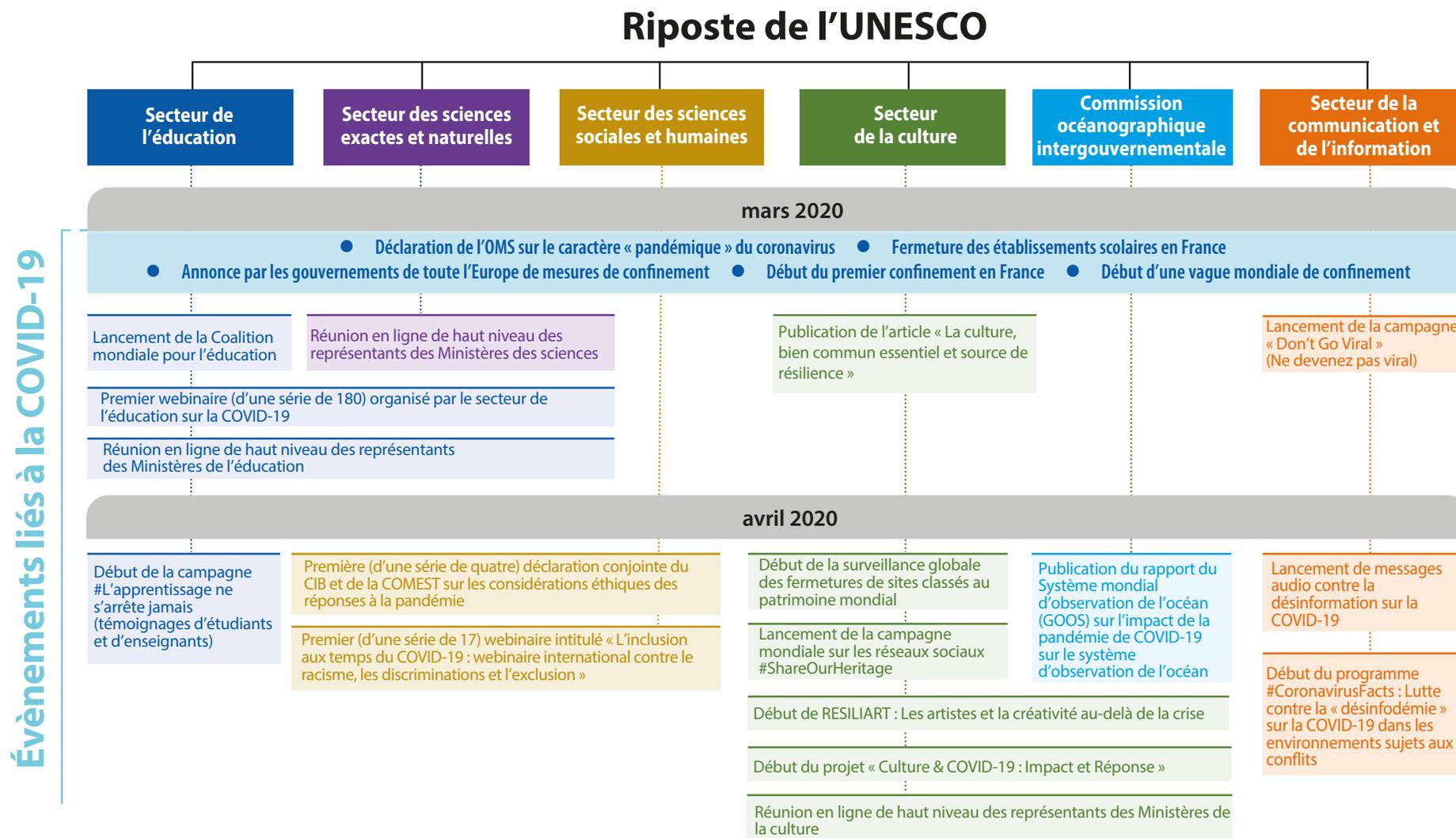
56. Au-delà du mandat principal de l'UNESCO, les États membres ont souligné que la fermeture de plusieurs sites désignés par l'UNESCO (réserves de biosphère et sites du patrimoine mondial) avait également des répercussions sur le tourisme et, donc, sur l'économie de manière indirecte. Ce constat vaut tout particulièrement pour les petits États insulaires en développement et certains pays africains, dont les économies dépendent fortement des revenus générés par le tourisme.

2.1.2. Nouvelles initiatives

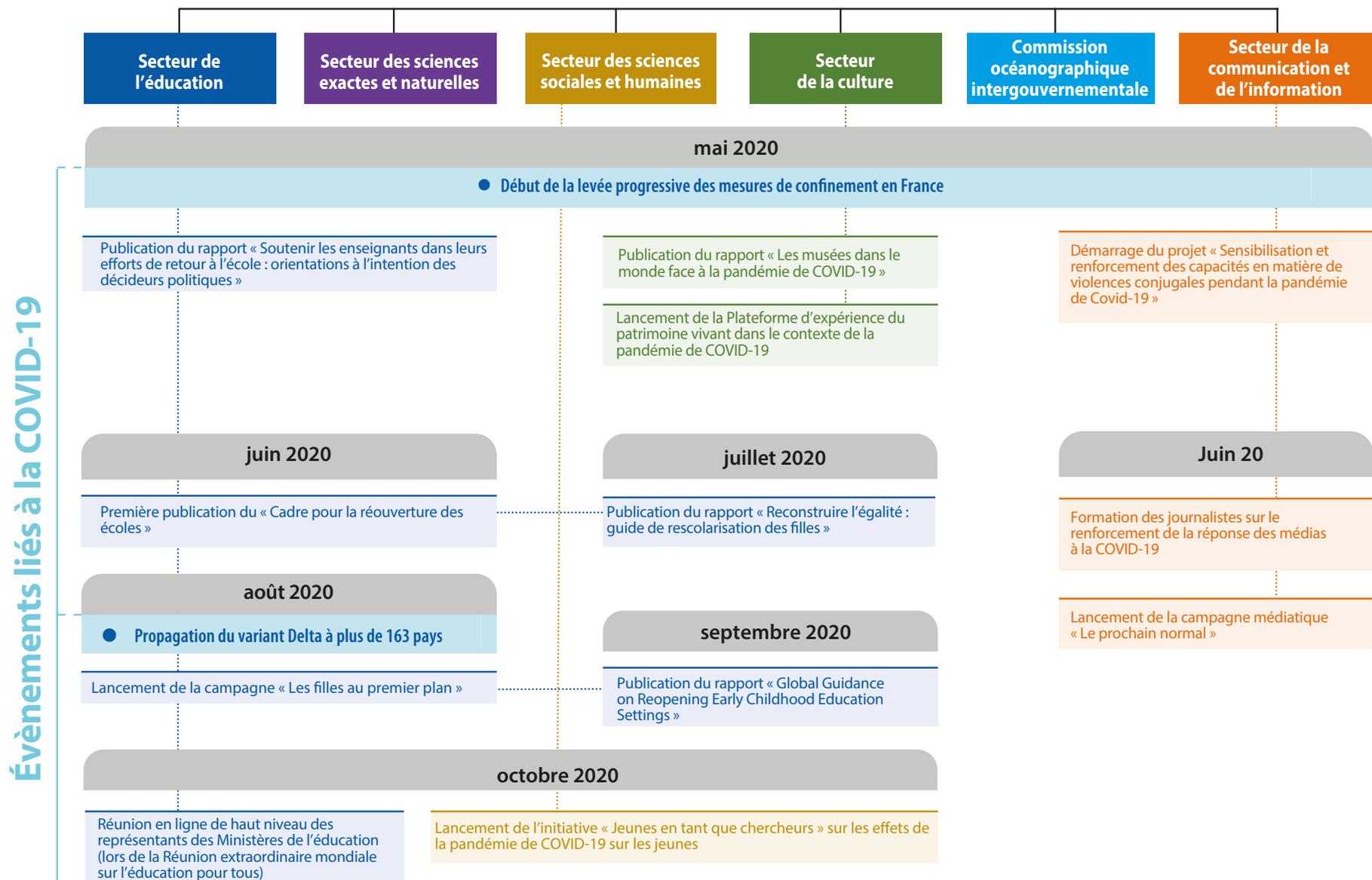
57. Face à ces défis, l'UNESCO a lancé une série de nouvelles initiatives. La **figure 2** donne un aperçu de la chronologie du lancement de ces nouvelles initiatives, au niveau mondial. On trouvera à l'annexe F une liste plus complète, y compris une sélection d'initiatives régionales. Deux remarques s'imposent concernant la figure 2 :

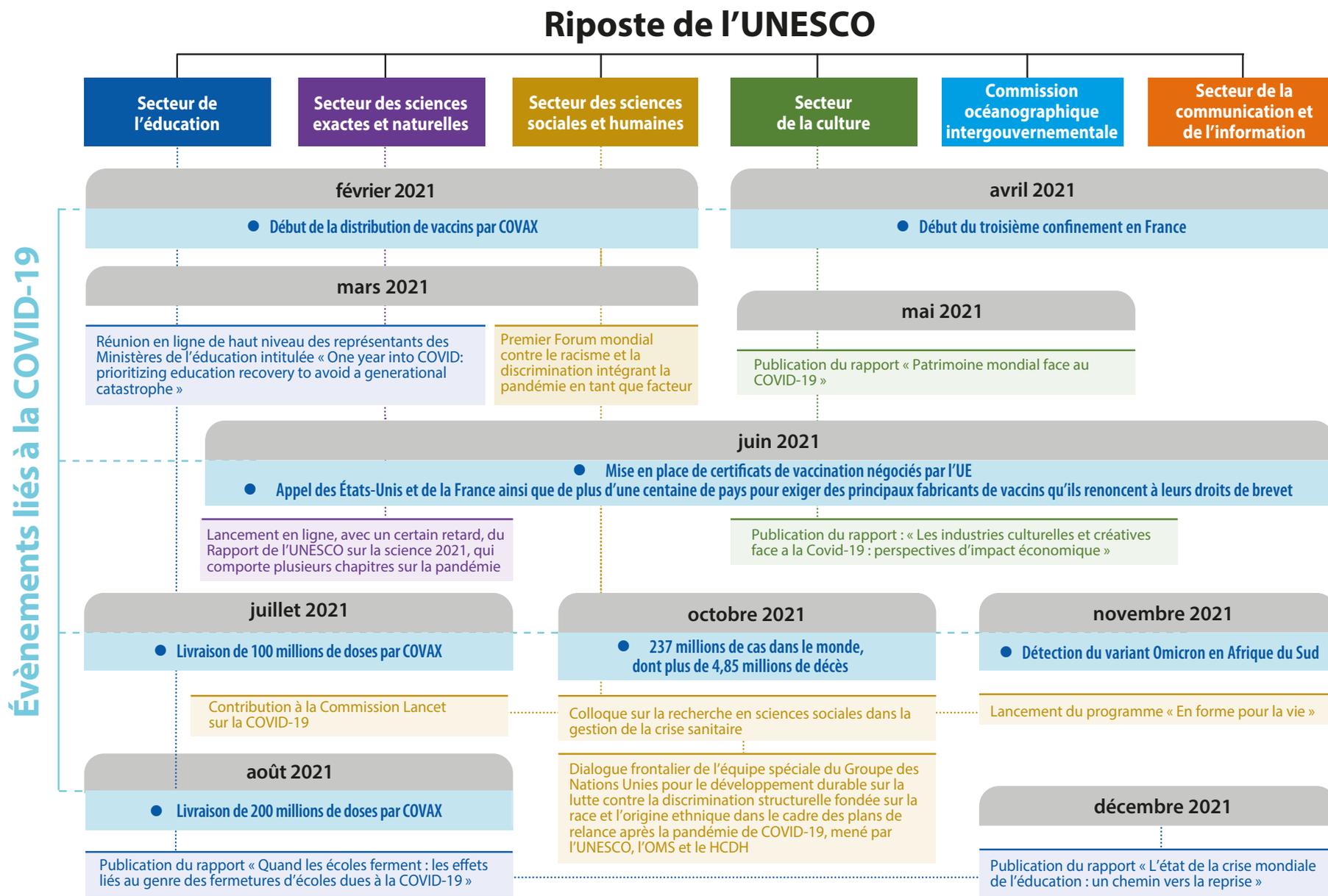
- Si certaines des initiatives répertoriées correspondent à des événements ponctuels, tels qu'une réunion en ligne ou la publication d'un rapport, d'autres marquent le début d'une série d'activités s'étalant sur plusieurs mois, telles que des campagnes ou des webinaires liés à la COVID-19.

- Cet aperçu est loin d'être exhaustif. Si la plupart des éléments majeurs survenus au niveau mondial sont inclus dans la **figure 2**, les mesures (tout aussi nombreuses et variées) prises aux niveaux régional, national et local n'ont pas pu être couvertes en détail. Seules certaines initiatives régionales ont été examinées par l'équipe d'évaluation dans le cadre de son étude documentaire globale et lors de ses visites sur le terrain dans les bureaux de Dakar et de Montevideo.

Figure 2 : Chronologie des mesures globales prises par l'UNESCO en 2020-2021 pour faire face à la pandémie de COVID-19

Riposte de l'UNESCO

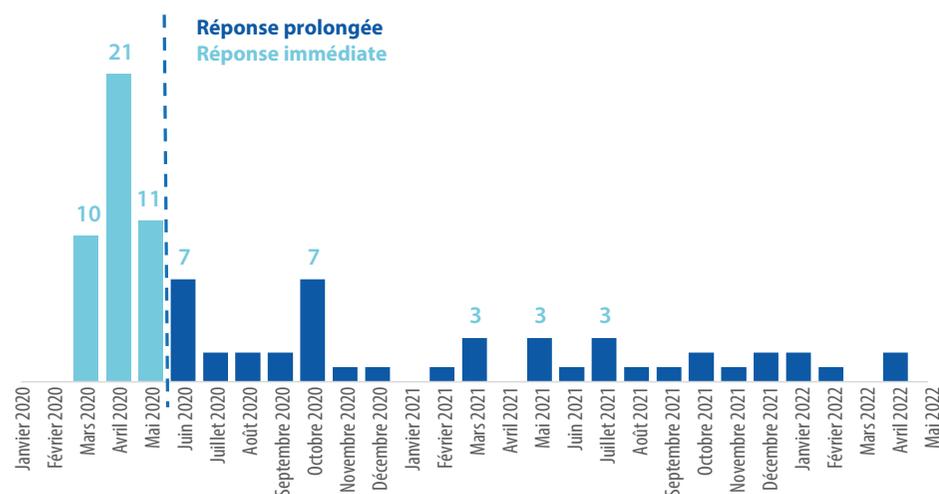




Source : Analyse de l'équipe d'évaluation.

58. Aujourd'hui, on distingue deux phases de riposte : 1) une « réponse immédiate » de mars à juin 2020, et 2) une « réponse prolongée » qui couvre le reste de l'année 2020 et l'année 2021. Deux tiers des initiatives et des programmes directement liés à la pandémie qui ont été examinés par l'équipe d'évaluation ont été lancés rapidement au cours de cette phase de « réponse immédiate » (figure 3 et annexe F). La figure 3 doit être interprétée en gardant à l'esprit que les dates indiquées correspondent aux dates de lancement des nouvelles initiatives. Dans certains cas, ces initiatives ont consisté en une série d'événements qui se sont déroulés sur de longues périodes et qui se sont poursuivis pendant la phase de réponse prolongée. C'est le cas, par exemple, de la série de plus de 180 webinaires liés à la COVID-19 diffusée par le secteur de l'éducation entre mars 2020 et le début de l'année 2021.

Figure 3 : La plupart des réponses programmatiques de l'UNESCO face à la COVID-19 ont été lancées au cours des premiers mois de la pandémie.



Source : Analyse de l'équipe d'évaluation (n = 87).

59. Trois réunions mondiales de haut niveau rassemblant des représentants gouvernementaux dans les domaines de l'éducation, des sciences exactes et naturelles et de la culture ont été organisées dès mars 2020. Celles-ci ont permis de confronter les premières expériences concernant l'impact de la pandémie sur ces secteurs et de réfléchir à la manière dont ils pourraient y faire face. Par la suite, plusieurs réunions régionales ont été organisées, notamment avec les Ministères des sciences d'Amérique latine et des Caraïbes. Des consultations mondiales ont également eu lieu plus tard en 2020, 2021 et 2022 afin de discuter des questions

liées à la relance des pays après la pandémie de COVID-19. Le Secteur des sciences sociales et humaines a également organisé deux réunions des Ministres des sports d'Amérique latine et des Caraïbes et a saisi l'occasion du forum ministériel du programme de gestion des transformations sociales (MOST)¹⁵ en Afrique centrale et dans les États arabes en 2020 pour discuter des impacts sociaux de la pandémie au niveau régional.

60. Au total, plusieurs centaines de webinaires ont été organisés pour sensibiliser aux questions liées à la pandémie, en informer le public et débattre de ces questions. Ce format a été rapidement reproduit dans tous les secteurs et est devenu l'un des outils de réponse les plus fréquemment utilisés. Très tôt, l'UNESCO a publié des déclarations traitant de la pandémie. La Directrice générale de l'UNESCO a ainsi mis en garde contre la diminution des financements consacrés à la science dans le *Financial Times*, et s'est associée au #GlobalCall4Water, un appel mondial à accorder une plus grande priorité à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène dans le cadre de la lutte contre la COVID-19¹⁶. Un mois après le début de la pandémie, le Sous-directeur général pour la culture a publié un article en ligne¹⁷ dans lequel il souligne le rôle central de la culture en temps de crise, qu'il qualifie de « bien commun essentiel et de source de résilience », ainsi que l'importance de la coordination des efforts face aux vulnérabilités économiques et sociales auxquelles sont confrontés les artistes, les créateurs et les professionnels de l'industrie culturelle. La Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST) et le Comité international de bioéthique (CIB) de l'UNESCO ont publié quatre déclarations, dont l'une appelle les États membres à considérer les vaccins comme un bien public mondial. L'UNESCO a également créé des sites Web présentant la riposte immédiate de l'UNESCO face à la pandémie aux niveaux mondial et régional.

61. Tous les secteurs de programme de l'UNESCO ont mené des campagnes d'information sur la pandémie, visant à favoriser l'échange d'expériences et d'idées et à mobiliser des soutiens (tableau 1). Parmi les exemples de campagnes les plus marquantes, citons la chanson « Coronavirus Virus Alert » du chanteur et homme politique ougandais de renom, Bobi Wine, produite dans le cadre de la campagne de production participative pour les artistes africains #DontGoViral, ou encore la vidéo « Le prochain normal », qui interroge la perception qu'on a de la normalité dans un monde bouleversé.

¹⁵ Programme de gestion des transformations sociales

¹⁶ Voir par exemple <https://www.sanitationandwaterforall.org/world-leaders-call-action-Covid-19>, consulté en février 2023.

¹⁷ Ottone, E. (29 mars 2020). *La culture, un besoin vital en temps de crise*. Consulté le 1er juillet 2022 à l'adresse suivante : <https://www.unesco.org/fr/articles/la-culture-un-besoin-vital-en-temps-de-crise>

Tableau 2 : L'UNESCO a lancé des campagnes médiatiques, notamment sur les réseaux sociaux, pour diffuser des messages relatifs à la pandémie de COVID-19

Exemples de campagnes	Secteur	Description
#DontGoViral	CI	Campagne de production participative ciblant l'Afrique, dans le cadre de laquelle les artistes mettent leurs talents et leurs capacités de sensibilisation pour promouvoir l'utilisation des gestes barrières, y compris dans les langues locales
#NuestraCienciaResponde	SC (LAC)	Campagne d'information visant à promouvoir les succès et les progrès de la re-recherche scientifique régionale concernant le virus responsable de la COVID-19
Campagne radiophonique sur la COVID-19	CI	Production (en coopération avec l'OMS) et diffusion de courts messages audio professionnels dans plusieurs langues visant à promouvoir la lutte contre la désinformation dans le contexte de la pandémie de COVID-19, à l'antenne de radios communautaires.
Initiative de réseaux sociaux MIL Clicks	CI	Production et partage de plusieurs ressources visuelles, messages et séminaires en ligne pour lutter contre la désinformation sur la COVID-19 en renforçant l'éducation aux médias et à l'information
#ContinuitéPédagogique	ED	Appel aux enseignants, aux apprenants et à leurs parents pour qu'ils partagent des vidéos sur la façon dont ils poursuivent leurs études malgré la fermeture des établissements scolaires, afin de susciter l'espoir et d'inspirer les autres
#ShareOurHeritage	CLT	Campagne mondiale de réseaux sociaux pour promouvoir l'accès à la culture et à l'éducation autour du patrimoine culturel en dépit de la fermeture des sites
Mon histoire COVID-19 #YouthOfUNESCO	SHS	Appel aux jeunes pour qu'ils partagent des vidéos ou des textes sur leurs défis et solutions liés à la COVID-19 afin d'inspirer les autres et de contribuer à l'initiative « Les jeunes en tant que chercheurs »
Campagne en Inde sur la violence domestique pendant la pandémie de COVID-19	CI	Création et diffusion de contenus radiophoniques sur la violence fondée sur le genre et la violence domestique, la santé et la nutrition des femmes et de bulle-tins d'information sur la COVID-19
Campagne « Le prochain normal »	CI	Partage d'une vidéo utilisant la pandémie pour remettre en question ce que la société considère comme normal et de favoriser une réflexion positive sur l'avenir après la pandémie
Campagne « Les filles au premier plan »	ED	Campagne multilingue comprenant une vidéo de lancement, des ressources pour les réseaux sociaux, des boîtes à outils pour la création de contenu et des guides pour faire participer le public et les parties prenantes. Ceci dans le but d'alerter et d'appeler à l'action pour sauvegarder les progrès réalisés en matière de scolarisation des filles.
Campagne « One World, One Artist: Young Arab Artists' Visions for the Cultural Sector »	CLT	Jeunes artistes du monde arabe appelés à décrire l'impact de la crise de la COVID-19 sur leur travail créatif dans les réseaux sociaux, dans le but de lancer un appel à la solidarité, à la résilience et à l'espoir à tous les artistes à travers le monde

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation.

62. La riposte de l'UNESCO s'est concentrée sur la production et la diffusion de données et d'informations relatives à la pandémie, à ses conséquences et aux possibilités d'atténuation.
63. Le suivi de l'impact a joué un rôle crucial. Par exemple, dans le secteur de l'éducation, une équipe transversale a commencé à collecter et à publier des données concernant les fermetures d'établissements scolaires et la vaccination des enseignants au niveau mondial, lesquelles sont rapidement devenues une référence mondiale. Le secteur de la culture a, pour sa part, publié un bulletin intitulé « Culture & COVID-19 : Impact et Réponse » et a entrepris un suivi mondial des fermetures de sites classés au patrimoine mondial. Des enquêtes en ligne mondiales et régionales

ont également été utilisées à cet égard. À titre d'exemple, en collaboration avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et la Banque mondiale, l'UNESCO a interrogé à plusieurs reprises les États membres au sujet des mesures qu'ils ont adoptées pour faire face à la pandémie de COVID-19 dans le domaine de l'éducation. Un an après le début de la pandémie, des enquêtes mondiales ont également été menées et publiées sur l'impact de la pandémie sur le patrimoine vivant, le tourisme, les gestionnaires de sites du patrimoine mondial et les autorités nationales. La COI, quant à elle, a interrogé ses partenaires du réseau pour évaluer les pertes de données océaniques dues à l'impossibilité de collecter physiquement des données et d'entretenir le matériel de collecte de données. Les informations générées ont été

- publiées et proposées en ligne sous la forme d'études et de rapports, mais aussi sous forme de formats interactifs. Elles ont généralement été intégrées et diffusées dans le cadre de campagnes et d'autres interventions.
64. Plusieurs dialogues et consultations d'experts et de parties prenantes ont été organisés afin de recueillir des expériences, d'approfondir la compréhension des défis posés par la pandémie et de trouver des solutions. L'UNESCO a coopéré étroitement avec l'OMS pour obtenir des conseils d'experts et des orientations concernant à la fois la santé et les secteurs de l'UNESCO, ce qui a notamment permis au secteur de la communication et de l'information de co-publier et de diffuser des messages radiophoniques incitant les auditeurs à limiter la propagation du virus et à appliquer des mesures de protection visant à éviter la contamination (les dits gestes barrières).
 65. L'UNESCO a également organisé de nombreux événements phares, tels que des débats publics, des panels de discussion et des forums multipartites, pour favoriser les échanges sur les effets de la pandémie et la relance post-pandémique. Ainsi, en 2020, dans le contexte du mouvement mondial ResiliArt de l'UNESCO, axé sur la situation des industries créatives, le secteur de la culture a organisé un débat diffusé en direct sur le Web sur le rôle des artistes dans la lutte contre la désinformation et l'impact de la pandémie sur l'industrie de la culture. Celui-ci a été suivi d'un concert mettant en scène des artistes africains. Le service de la culture a également animé un débat sur les conséquences de la pandémie de COVID-19 sur les industries musicale et cinématographique. Enfin, citons le colloque mondial organisé par le secteur des sciences sociales et humaines intitulé « Les sciences sociales face à la pandémie de COVID-19 : État des connaissances et propositions d'action ». L'UNESCO a également intégré les questions liées à la COVID-19 dans plusieurs événements en cours¹⁸.
 66. Tout au long de la pandémie, l'UNESCO a produit de nombreuses publications sur les défis et les conséquences de la pandémie, ainsi que des orientations pour y faire face. Les informations ont été mises à disposition sous différents formats : billets de blog, notes thématiques, notes d'information, guides, rapports et articles de journaux et de revues, webinaires et formats interactifs.
 67. Au cours des premiers mois de la pandémie, plusieurs secteurs ont offert un accès à des répertoires d'information et à des outils en ligne, accompagnés de liens vers d'autres ressources mondiales, régionales et nationales.
 68. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, l'UNESCO a aussi mis au point et proposé des contenus de formation spécifiques. Le secteur de la communication et de l'information a, par exemple, formé des professionnels des médias et du monde judiciaire en vue de faciliter la réalisation de reportages de qualité en situation d'urgence. Les enseignants ont également reçu une formation à la création de contenus d'apprentissage en ligne. Pour sa part, le secteur des sciences sociales et humaines a mis au point une édition spéciale de ses Master Classes contre le racisme et les discriminations qui traite de la COVID-19.
 69. L'UNESCO a créé des concours et des prix visant à promouvoir les efforts de diverses parties prenantes dans la lutte contre la pandémie. Elle a ainsi décerné le Prix international d'alphabétisation 2021 à six programmes d'alphabétisation qui ont continué d'aider les élèves à apprendre à lire et à écrire grâce à des technologies adaptées durant les confinements. Autre exemple, le hackathon « CodeTheCurve », lancé par le secteur de la communication et de l'information en avril 2020, a invité les jeunes développeurs, concepteurs et des *data scientists* à proposer des solutions numériques à la pandémie.
 70. La Coalition mondiale pour l'éducation (encadré 1) a été créée dès le début de la crise, en mars 2020. Cette dernière incarne un nouveau type de partenariat multipartite, incluant le secteur privé, et illustre la manière dont la pandémie a contribué à l'innovation programmatique et institutionnelle de l'UNESCO. Dans ce contexte, l'UNESCO, l'UNICEF et la Banque mondiale ont reçu une subvention globale de 25 millions de dollars en faveur de la continuité pédagogique accordée par le Partenariat mondial pour l'éducation, également devenu membre de la Coalition.

18 UNESCO-SHS (2021). *Rapport du Forum mondial contre le racisme et la discrimination*. Consulté le 26 janvier 2023 à l'adresse suivante : <https://www.unesco.org/fr/forum-against-racism-discrimination>

Encadré 1. Brève présentation de la Coalition mondiale pour l'éducation

La Coalition mondiale pour l'éducation de l'UNESCO a été créée en mars 2020. Réunissant des partenaires issus de différents secteurs, elle vise à assurer la continuité pédagogique malgré la fermeture des établissements scolaires à travers le monde. En juin 2020, l'UNESCO coordonnait déjà les efforts de plus de 90 partenaires de la famille des Nations Unies, de la société civile, du monde universitaire et du secteur privé au sein de la Coalition. Les travaux de la Coalition s'articulent autour de trois piliers d'intervention (les interventions dans les pays, la collecte de données, et la promotion des connaissances et la sensibilisation) et de trois programmes phares axés sur la connectivité, les enseignants et le genre <https://globaleducationcoalition.unesco.org/home/flagships/building-back-equal>.

Pendant la pandémie, la Coalition a mobilisé des ressources en espèce et en nature afin de financer des projets dans le monde entier offrant des possibilités d'enseignement et d'apprentissage grâce à des moyens alternatifs utilisant aussi bien des technologies de pointe que des outils moins techniques pour assurer la continuité pédagogique pendant les fermetures d'établissements scolaires. Ces initiatives étaient particulièrement axées sur les groupes marginalisés et les filles.

La Coalition mondiale pour l'éducation a rapidement rassemblé un grand nombre de membres : 175 la première année¹⁹, et 200 au moment de la rédaction du présent rapport²⁰. La Coalition indique qu'elle est actuellement impliquée dans 233 projets dans 112 pays et touche quelque 400 millions d'apprenants et 12 millions d'enseignants²¹, ce qui représente une portée significative. Outre la riposte à la pandémie, la Coalition a également réagi à d'autres crises, notamment à l'explosion survenue en août 2020 à Beyrouth et à la guerre en Ukraine.

Source : Rapport analytique sur l'exécution du programme de l'UNESCO 2022, <https://globaleducationcoalition.unesco.org/> [consulté le 12 janvier 2023] et UNESCO (2021). *Acting for recovery, resilience and reimagining education: the Global Education Coalition in action*. UNESCO, Paris, France.

19 UNESCO-ED (2020). *Supporting learning recovery one year into COVID-19: the Global Education Coalition in action*. Paris, France, UNESCO, mars 2021. (Deuxième rapport d'avancement de la Coalition mondiale pour l'éducation)

20 UNESCO (2020). Coalition mondiale pour l'éducation. Consulté le 1er novembre 2022 à l'adresse suivante : <https://globaleducationcoalition.unesco.org/> (en anglais)

21 Ibid.

71. L'UNESCO a également participé à la riposte globale du système des Nations Unies²². Sous l'égide de l'équipe spéciale du Groupe des Nations Unies pour le développement durable chargée de « Ne laisser personne de côté », le secteur des sciences sociales et humaines a ainsi codirigé les consultations du dialogue frontalier sur la lutte contre la discrimination structurelle fondée sur la race et l'appartenance ethnique. Cette initiative a été menée en collaboration avec l'OMS et avec le soutien du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), du Bureau de la coordination des activités de développement (BCAD) et du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (DESA).
72. Les bureaux hors siège de l'UNESCO ont aidé les États membres à élaborer et à coordonner des plans de riposte et de relance socio-économiques et ont mis en œuvre des projets financés par le Fonds d'affectation spéciale multipartenaire des Nations Unies pour la riposte à la COVID-19 et le relèvement. Au Sénégal, l'équipe d'évaluation a par exemple analysé un projet financé par cet instrument, le projet « Assurer la continuité des apprentissages des enfants et des adolescents les plus vulnérables au Sénégal », qui a été mis en œuvre en partie par le bureau de l'UNESCO à Dakar.
73. Les activités susmentionnées ont également été mises en œuvre aux niveaux régional et local. Par exemple, une liste d'initiatives sur le terrain fournie par le secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures indique qu'en novembre 2020, les bureaux hors siège avaient mis au point plus d'un millier d'activités en réponse à la pandémie²³. Les activités des bureaux hors siège visités mettent en avant les mesures prises par ces derniers (voir le **tableau 3** ci-dessous, ainsi que les rapports des missions sur le terrain aux **annexes D** et **E**). Comme indiqué précédemment, les mesures locales et régionales présentées dans ce rapport ne sont fournies qu'à titre d'exemple et ne constituent en aucun cas une liste exhaustive, de sorte que les exemples présentés ci-dessous comme dans l'ensemble du rapport doivent être interprétés en tenant compte de ce fait.

22 Pour faire face à la pandémie, les Nations Unies ont établi deux plans : le Plan stratégique de préparation et de riposte, coordonné par l'OMS et financé par le Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF), et le Plan de réponse humanitaire global COVID-19, coordonné par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) et le Comité permanent interorganisations (CPI) pour atténuer les conséquences de la COVID-19 dans les 50 pays les plus vulnérables.

23 Liste des initiatives et des programmes menés sur le terrain dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (Résumé des contributions reçues au 18 novembre 2020), document interne fourni par l'UNESCO à l'équipe d'évaluation.

Tableau 3 : Exemples d'initiatives locales et régionales des bureaux de l'UNESCO à Dakar et à Montevideo

	Niveau local	Niveau régional
Dakar	<ul style="list-style-type: none"> Organisation d'une consultation en ligne entre experts et parties prenantes gouvernementales sur les considérations éthiques des mesures de confinement liées à la COVID-19 Mise en place du concours CREATHON destiné aux enseignants pour encourager la création de contenus d'apprentissage en ligne adaptés Formation des journalistes de radios communautaires sénégalaises à la vérification des faits Projet financé par le Fonds d'affectation spéciale multipartenaire des Nations Unies pour la riposte à la COVID-19 et le relèvement afin d'assurer la continuité pédagogique au Sénégal, notamment grâce à la distribution de matériel 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport sur les impacts socio-économiques et culturels de la pandémie de COVID-19 sur l'Afrique et la riposte de l'UNESCO Mise à disposition de contenus d'apprentissage en ligne sur la plateforme ImagineEcole aux niveaux régional et national Production et distribution ciblée d'un guide pratique pour un journalisme sûr et de qualité en période d'épidémie Campagne Web régionale sur la solidarité intergénérationnelle
Montevideo	<ul style="list-style-type: none"> Mis en place de mesure et d'un soutien par le ministère de l'éducation dans le processus de réouverture des établissements scolaires en Uruguay et en Argentine Création de prix et de formation à l'intention des enseignants sur la citoyenneté numérique 	<ul style="list-style-type: none"> Réunion en ligne de haut niveau avec des fonctionnaires des Ministères des sciences d'Amérique latine et des Caraïbes Campagne #NuestraCienciaResponde Plateforme en ligne Portalcheck pour la vérification des faits et la (dés)informations liées à la COVID-19 Publication de trois rapports sur les effets de la pandémie sur les médias Consultations de haut niveau avec les Ministres des sports d'Amérique latine et des Caraïbes et publication d'un rapport sur le sport dans le contexte de la pandémie Publication du rapport « Assessment of the impact of COVID-19 on cultural and creative industries » Publication du rapport « COVID-19 and vaccination in Latin America and the Caribbean: challenges, needs and opportunities »²⁴

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

24 Disponible à l'adresse suivante : <https://bit.ly/32JwbxN>

2.2. Assurer la continuité des opérations²⁵

2.2.1. Défis liés à la mise en œuvre des programmes

74. La mise en œuvre des programmes de travail des cinq secteurs de programme de l'UNESCO et de la COI a largement souffert des mesures de distanciation physique, des restrictions imposées aux déplacements et des confinements mis en place à travers le monde pendant la pandémie (voir la figure 2 et l'annexe F). Dans tous les secteurs, la plupart des activités impliquant une présence physique n'ont donc pas pu être mises en œuvre comme prévu. Par conséquent, les travaux en présentiel des membres du personnel de l'UNESCO ainsi que celui des consultants et des partenaires de projet ont été perturbés.
75. Les formations, les activités sur site, les réunions statutaires, les événements ou les interactions en personne avec les institutions nationales et d'autres parties prenantes organisés par l'UNESCO n'ont pas pu avoir lieu comme prévu, ce qui a entraîné des annulations et des retards dans la mise en œuvre du programme de travail de l'UNESCO²⁶. La fermeture des établissements scolaires, par exemple, a rendu impossible les activités en milieu scolaire et la formation des enseignants. D'autres formations impliquant des exercices pratiques sur place n'ont pas pu être organisées, notamment dans le domaine des sciences océanographiques. De même, les observations et la collecte de données sur le terrain n'ont pas non plus pu être réalisées. Par exemple, les missions d'évaluation et de validation des géoparcs de l'UNESCO et de certains sites classés au patrimoine mondial n'ont pas pu avoir lieu en 2020.
76. La mise en œuvre des programmes a également été compromise par l'annulation ou le report de conférences et d'événements internationaux, le changement de priorités et la disponibilité réduite des homologues gouvernementaux et des partenaires de projet. Ces difficultés ont considérablement ralenti les processus de négociation, d'accord et de ratification au niveau international (notamment en ce qui concerne les conventions sur l'enseignement supérieur ou sur la diversité biologique et les changements climatiques). Elles ont également entraîné des complications en matière de promotion en faveur d'investissements dans des domaines qui n'étaient pas directement liés à la pandémie, tels que le patrimoine documentaire.

25 On applique ici la définition que le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies donne à la continuité des opérations, c'est-à-dire « la capacité d'une entité de poursuivre pendant et suivant un fait perturbateur, la fourniture, à des niveaux prédéfinis comme acceptables, de services essentiels ». Source : Organisation des Nations Unies (2021). *Gestion de la continuité des opérations dans les entités des Nations Unies. Rapport du Corps commun d'inspection*. Genève, Suisse, ONU.

26 SISTER 40 C/5 Rapport par résultat escompté, consulté le 22 avril 2022.

77. Dans le même ordre d'idées, plusieurs activités reposant sur des données ont souffert d'une baisse des données de suivi pendant la pandémie. Le fonctionnement limité du secteur public et des organisations partenaires a, en effet, réduit la disponibilité des données. Ceci s'est produit au détriment des fonctions de surveillance de l'UNESCO, notamment en ce qui concerne la santé des océans, les sites culturels et naturels protégés ou les progrès dans la mise en œuvre des conventions et des déclarations. Dans certains cas, l'absence d'activités de suivi a eu des conséquences allant au-delà de la réduction du flux de données : certains sites protégés ont souffert d'une augmentation du braconnage, de l'exploitation forestière illégale et des fouilles archéologiques illégales en raison de l'absence de surveillance. De son côté, le secteur de l'éducation a signalé un manque de données fiables et solides concernant l'alphabétisation des jeunes et des adultes pendant la pandémie.
78. La mise en œuvre des programmes a également été entravée par des incertitudes persistantes quant à la durée des restrictions, en particulier au début de l'année 2020, lorsque la crise était souvent considérée comme une crise susceptible de disparaître en à peine quelques semaines ou quelques mois et de ne pas toucher le monde entier.
80. La série de confinements qui a commencé début 2020 et qui a touché presque tous les pays du monde a contraint les membres du personnel de l'UNESCO à rester chez eux et, dans la mesure du possible, à travailler à domicile. Les périodes de travail à domicile ont été plus ou moins longues selon le lieu d'affectation et la fonction du personnel. En outre, certains membres du personnel ont rejoint leur famille dans un autre pays tandis que d'autres sont restés près de leur lieu d'affectation. À partir du 18 mars 2020, date à laquelle les autorités françaises ont annoncé un confinement national, les membres du personnel international travaillant au siège et résidant en France ont été confinés chez eux, sans possibilité de rejoindre leur pays d'origine.
81. En raison de l'obligation de rester chez soi, les méthodes de travail quotidiennes et les procédures qui nécessitaient une présence physique ont été suspendues. La communication et la coordination entre les membres du personnel, notamment par le biais de réunions d'équipe, n'ont pas pu se dérouler comme d'habitude. À l'exception du secteur de la communication et de l'information, qui utilisait le logiciel Microsoft Teams depuis six mois déjà, l'UNESCO ne disposait pas d'outils de travail collaboratif en ligne ou du moins n'était-elle pas habituée à en utiliser. Par ailleurs, les membres du personnel ne pouvaient pas effectuer les procédures administratives nécessitant des signatures sur papier ou des réunions en présentiel, telles que la passation de marchés et la validation de visas.

2.2.2. Défis relatifs à la gouvernance et à la gestion de l'UNESCO

79. Les confinements et les restrictions de déplacement, tant en France — où se trouve le siège de l'UNESCO — que dans d'autres États membres, ont eu une forte incidence sur la gouvernance de l'UNESCO. En effet, la 209e session du Conseil exécutif de l'UNESCO (dont les 58 membres se réunissent habituellement deux fois par an), prévue pour mars 2020, n'a pas pu avoir lieu comme prévu. Trois autres sessions du Conseil exécutif et une session de la Conférence générale étaient prévues au cours de la période couverte par la présente évaluation. Or, le règlement intérieur des organes directeurs de l'UNESCO ne prévoyait aucune alternative aux sessions en présentiel, et plus particulièrement au vote en présentiel, ce qui obligeait les représentants des États membres à se rendre au siège de l'UNESCO à Paris. À cela s'ajoutait la difficulté de trouver des interprètes pour les sessions en présentiel et d'assurer l'interprétation des réunions en ligne en temps réel. Pendant plusieurs semaines, le maintien de la 209e session du Conseil exécutif a été remis en question pour des raisons juridiques et sanitaires. Il faut dire également que le règlement intérieur du Conseil, initialement adopté en 1952, ne prévoyait pas explicitement la possibilité d'organiser des sessions en ligne²⁷.
82. En termes de gestion financière, les annulations et les retards de mise en œuvre ont considérablement ralenti les dépenses hors personnel en 2020²⁸. En décembre 2020, les dépenses relatives à la formation externe, les subventions et les autres transferts étaient inférieurs de près de 32 % à celles enregistrées à la même période lors de l'exercice précédent²⁹. Quant aux frais de mission du personnel, ils avaient diminué de près de 70 %³⁰. En outre, l'impact de la pandémie sur la mobilisation des ressources a été quelque peu prolongé : le volume global des fonds mobilisés (accord signé) était inférieur de 10 % au volume mobilisé au cours de l'exercice biennal précédent, bien qu'il ait été 17 % plus élevé en 2020 qu'en 2018³¹. L'équipe d'évaluation a même été informée du cas d'un pays qui a transféré une grande partie d'une contribution annoncée pour faire face aux défis locaux provoqués par la pandémie. Néanmoins,

27 Conseil exécutif de l'UNESCO (2020). *Méthodes de travail du Conseil exécutif pendant le confinement*. Paris, France, UNESCO (6X/EX/2).

28 Conseil exécutif de l'UNESCO (2020). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II : Rapport sur la gestion financière pour 2020-2021 (40 C/5) au 30 juin 2020*. (210 EX/4.II).

29 Conseil exécutif de l'UNESCO (2021). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II.A : Rapport sur la gestion financière pour 2020-2021 (40 C/5) au 31 décembre 2020* (211 EX/4.II.A).

30 Ibid.

31 Conseil exécutif de l'UNESCO (2020). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II : Rapport sur la gestion financière pour 2020-2021 (40 C/5) au 30 juin 2020*. (210 EX/4. II).

l'impact de la pandémie sur les autres recettes de l'Organisation (c'est-à-dire sur les activités financières ou génératrices de recettes) a été marginal³².

2.2.3. Changements apportés aux modalités de mise en œuvre des programmes

83. Lorsqu'il est devenu évident que les activités nécessitant une présence physique et des réunions ne pouvaient pas être mises en œuvre dans les conditions prévues, l'UNESCO a — dans la mesure du possible — commencé à transférer la mise en œuvre des programmes en ligne. En revanche, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure le programme de travail de l'UNESCO touché par la pandémie a été adapté en vue d'assurer la continuité de la mise en œuvre. L'analyse d'un échantillon de plans de travail dans le système de suivi de l'UNESCO (SISTER) suggère que la plupart des projets ont pu être modifiés de manière à ce que leur mise en œuvre se poursuive (74 % ; voir annexe H).
84. Certaines activités, telles que les formations, les ateliers ou les programmes mixtes de renforcement des capacités, ont été adaptées pour être proposées entièrement en ligne, tandis que d'autres ont été directement conçues à cet effet. Plus particulièrement, les deux secteurs des sciences ont organisé en ligne les consultations et les négociations relatives aux Recommandations sur l'éthique de l'intelligence artificielle et sur la science ouverte. Le secteur des sciences sociales et humaines de Montevideo et ses partenaires ont entièrement remanié l'édition 2020 de l'initiative régionale de mobilisation des jeunes *Comprometidos* pour qu'elle soit diffusée en ligne. En guise d'autre exemple, la COI s'est appuyée sur les programmes de formation en ligne de l'Académie mondiale Ocean Teacher pour poursuivre la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités prévues. Enfin, le secteur de la communication et de l'information et le secteur de l'éducation ont mis au point de nouveaux contenus de formation destinés à être diffusés en ligne, notamment sur la sécurité des journalistes ou l'enseignement en ligne. L'UNESCO a également eu recours à des cours en ligne ouverts à toutes et à tous (MOOC). À titre d'exemple, le secteur de la communication et de l'information, en collaboration avec l'Université d'Austin, a formé des journalistes sur la manière de traiter la pandémie grâce à ses MOOC sur la couverture de la pandémie de COVID-19³³ (2020) et des vaccins associés³⁴ (2021). Plus de 9 000 et 4 000 journalistes, respectivement, ont suivi ces cours. Cet outil avait certes déjà été expérimenté avant la pandémie, mais son utilisation était moindre.
85. D'autres initiatives prévues ont été menées dans des formats hybrides. Certaines d'entre elles ont alterné les événements en ligne et en personne de manière séquentielle,

c'est-à-dire sans mélanger les deux modalités. C'est le cas d'une campagne en ligne lancée par le bureau de Dakar, qui consistait à générer et à publier du contenu en ligne, tandis que la cérémonie de clôture se déroulait en personne. Dans certains cas, les consultations des parties prenantes avant les grands événements en personne ont été organisées en ligne. C'était le cas par exemple des réunions entre les jeunes experts de l'eau et les militants dans le cadre de la préparation de leur contribution au neuvième Forum mondial de l'eau. D'autres initiatives hybrides proposaient simultanément une participation en ligne et en personne. Cette modalité a été utilisée à des degrés très divers. Par exemple, le lancement officiel de haut niveau de la Décennie des océans en juin 2021 a été mis en œuvre dans un format hybride, mais principalement en ligne : l'événement a ainsi été retransmis en direct depuis le *Futurium* de Berlin, où les orateurs et le modérateur sur place ont interagi avec d'autres orateurs connectés, tandis que le public était exclusivement en ligne. D'autres événements se sont déroulés en présentiel, mais ont été retransmis en direct pour permettre la participation de publics éloignés ou la contribution en ligne d'orateurs individuels, comme lors de la Journée mondiale de la liberté de la presse, organisée à Montevideo début 2022.

2.2.4. Changements en matière de gestion et de gouvernance

86. Pour faire face aux défis en matière de gestion et de gouvernance, l'UNESCO a adopté de nouvelles procédures, ainsi que de nouveaux mécanismes et de nouvelles méthodes de travail.
87. En mars 2020, une commission sur le coronavirus a été mise en place pour assurer la prise de décision et la coordination de la riposte de l'UNESCO face à la COVID-19 et pour examiner et décider des mesures institutionnelles et sanitaires à prendre pour faire face à la crise au siège de l'Organisation. Présidée par le Sous-Directeur général pour l'administration et le management (ADM), cette commission est composée de points focaux de haut niveau (directeurs, chefs de section, responsables exécutifs) dans tous les secteurs de programme, la COI et les services centraux. Par ailleurs, les processus décisionnels concernant les bureaux hors siège ont été délégués aux directeurs et chefs de bureaux nationaux, qui ont coordonné leur action avec les équipes locales des Nations Unies. En règle générale, le siège et les bureaux hors siège de l'UNESCO ont adopté des mesures sanitaires équivalentes à celles prises par les pays hôtes.
88. Plusieurs mesures ont été prises en vue d'assurer la sécurité et le bien-être des membres du personnel. Les décisions relatives à ces mesures ont été communiquées aux membres du personnel à travers 80 courriers électroniques envoyés entre janvier 2020 et juin 2022. Le Service de la santé au travail a prodigué des conseils à l'Organisation concernant les mesures sanitaires appropriées et a surveillé les infections à la COVID-19 parmi les membres du personnel. En février 2021, il a lancé une campagne

32 UNESCO (2021). États financiers 2020. Paris, France, UNESCO.

33 Voir le cours [Journalism in a pandemic: Covering COVID-19 now and in the future – Journalism Courses](#)

34 Voir le cours [Covering the COVID-19 vaccine: What journalists need to know – Journalism Courses Knight Center](#)

de vaccination à Paris ciblant les retraités de l'UNESCO, les membres du personnel et les familles de ces derniers, ainsi que les délégations permanentes³⁵. À cet effet, 1 261 doses de vaccin ont été distribuées au siège³⁶. Sur le terrain, l'UNESCO a participé à la campagne de vaccination contre la COVID-19 menée à l'échelle du système des Nations Unies³⁷, dont le but était de distribuer des vaccins aux membres du personnel hors Siège de l'ONU ainsi qu'à leurs familles dans les pays pour lesquels il n'existait aucun plan de vaccination³⁸. À l'UNESCO, 2 133 membres du personnel, retraités ou actifs, et leurs familles ont bénéficié de ce programme dans 40 pays³⁹. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) a également pris des mesures axées sur le bien-être et la santé mentale des membres du personnel, en mettant en place des activités de bien-être, des programmes de soutien par les pairs ou des événements sociaux en ligne. De même, certains responsables ont pris des initiatives ponctuelles pour favoriser le bien-être de leur équipe, en créant par exemple des cybercafés ou des groupes WhatsApp informels. Dans des cas exceptionnels, le Service de la santé au travail a orienté des membres du personnel ayant besoin de soins psychologiques vers des psychologues externes identifiés par le Groupe de gestion du stress traumatique du Secrétariat de l'ONU.

89. L'UNESCO a adapté ses méthodes de travail afin de poursuivre la mise en œuvre de ses programmes malgré la fermeture de ses bureaux. Plus important encore, les membres du personnel confinés ont adopté le télétravail. Au cours des premières semaines du confinement, les services informatiques ont à la fois permis aux membres du personnel de se connecter au système interne de l'UNESCO à partir d'appareils privés et les ont équipés d'ordinateurs portables d'entreprise configurés. Dès les premières semaines, les membres du personnel ont utilisé des outils de vidéoconférence, tels que Skype et Zoom, pour coordonner leur travail. Le logiciel Microsoft Teams a aussi été rapidement introduit et est devenu l'outil principal de l'Organisation pour la coordination des équipes et la gestion des données partagées.
90. Certaines procédures administratives ont été informatisées et simplifiées pour être compatibles avec le télétravail et la nécessité de réagir rapidement. Entre fin mars et début avril 2020, le Sous-Directeur général pour l'administration et le management

a exceptionnellement autorisé le traitement numérique des offres et la signature électronique pour les transactions numériques. Par la suite, les signatures électroniques ont été étendues aux processus de validation des visas. Le Secteur de l'administration et du management a également autorisé les directeurs et les chefs de bureau à déroger aux règles de passation de marché public pour les contrats n'excédant pas une valeur maximale de 100 000 dollars. Il a aussi permis de prolonger les contrats au-delà des dispositions prévues par le Manuel administratif de l'UNESCO.

91. L'UNESCO a pris des mesures visant à assurer la continuité de la gouvernance tout au long de la pandémie tout en respectant la réglementation sanitaire française (tableau 3). Après d'intenses consultations entre le Secrétariat et le Conseil exécutif sur les aspects juridiques de la gouvernance dans les circonstances données, une session extraordinaire a été convoquée en ligne au début du mois de juin 2020. Les membres du Conseil exécutif ont accepté les règles de procédure applicables aux réunions en ligne, qui n'incluent toutefois pas le vote à bulletin secret. Or, lors du premier confinement, un tel vote a dû être effectué, ce qui a été fait au siège de l'UNESCO à Paris. La 209e session du Conseil exécutif, qui avait été reportée, a finalement pu avoir lieu en présentiel entre fin juin et début juillet 2020, après que le gouvernement français ait progressivement levé les mesures de distanciation physique. Cependant, la France entamant un deuxième confinement fin 2020, la 210e session du Conseil exécutif s'est déroulée en deux temps : d'abord en ligne en décembre 2020, puis en présentiel en janvier 2021, conformément aux règles de procédure adoptées lors de la session extraordinaire. Les sessions suivantes du Conseil exécutif sont redevenues des sessions en présentiel.
92. La 41e Conférence générale s'est tenue en présentiel à Paris, en novembre 2021, avec 1 044 participants. À l'époque, il fallait être muni d'un passe sanitaire pour pouvoir entrer et circuler en France. Afin de permettre aux participants dont la vaccination n'était pas reconnue par le gouvernement français (par exemple, les vaccins Sinopharm et Sinovac) d'assister à la session, le Service de santé au travail de l'UNESCO a distribué des badges sanitaires spécifiques à l'UNESCO⁴⁰.
93. Pour sa part, la COI a assuré la continuité de sa gouvernance en organisant toutes les sessions de son Conseil exécutif et de son Assemblée en ligne en 2020 comme en 2021.

35 UNESCO-ADM, courrier électronique d'information de l'UNESCO du 23 février 2021

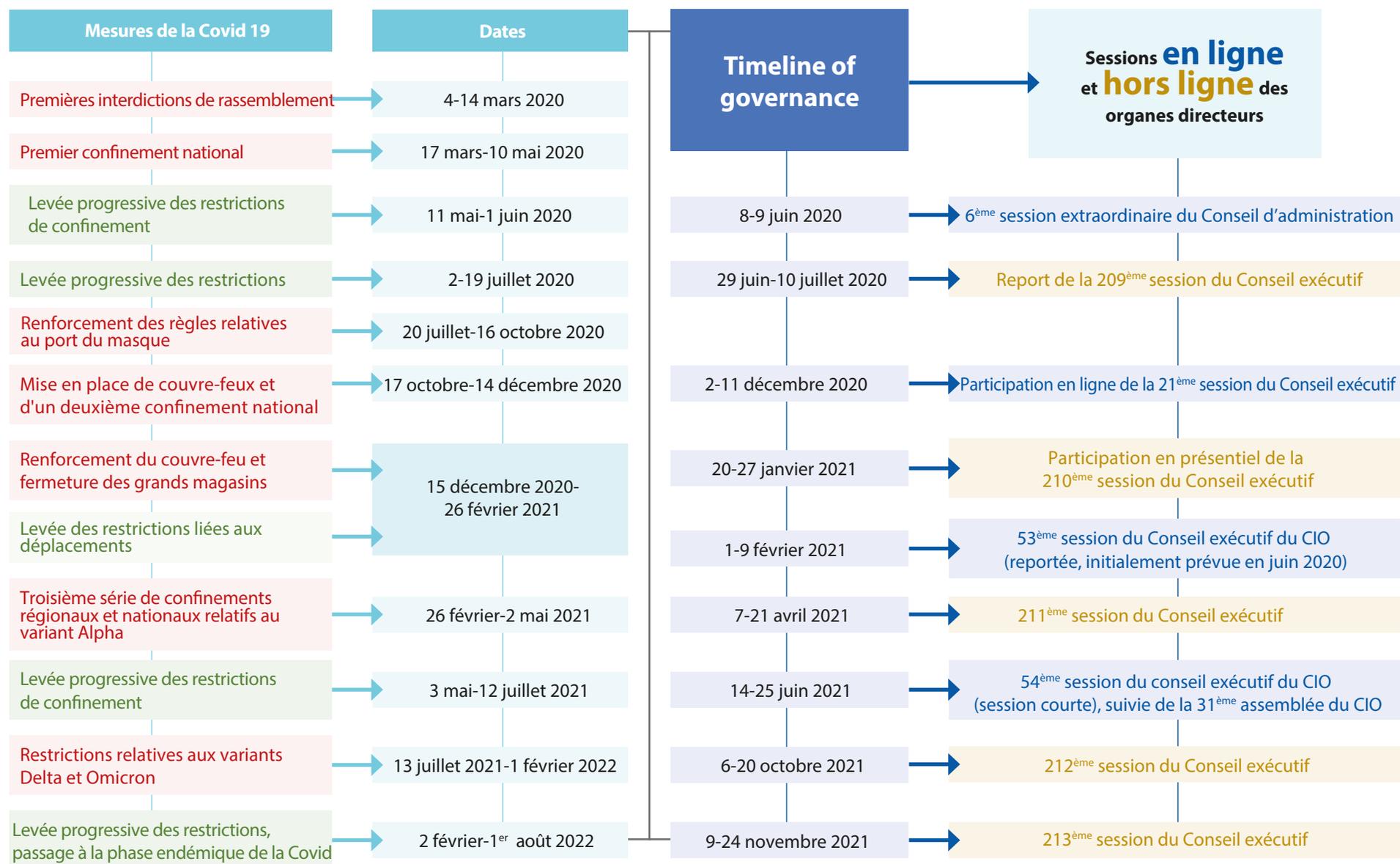
36 Données fournies par le Service de la santé au travail de l'UNESCO pour la période allant de février 2021 à janvier 2022.

37 ONU (2021). *UN System-wide Covid 19 Vaccination Programme : List of participating entities*. New York, États-Unis, ONU.

38 ONU (2022). *UN System-wide Covid 19 Vaccination Programme : Factsheet*. New York, États-Unis, ONU ; ONU (2022). *FAQ : UN System-wide Covid 19 Vaccination Programme*. New York, États-Unis, ONU.

39 UNESCO-ADM, courrier électronique d'information de l'UNESCO du 22 avril 2021 et données de suivi du Programme de vaccination contre la COVID-19 mis en œuvre à l'échelle du système des Nations Unies, au mois d'octobre 2022.

40 À l'époque, l'Agence européenne des médicaments n'avait pas émis d'avis officiel sur les vaccins Sinopharm et Sinovac. Par conséquent, toute personne ayant reçu ces vaccins n'était pas considérée comme vaccinée par les autorités françaises. Leurs certificats de vaccination n'étaient ni reconnus ni considérés comme conformes aux conditions françaises d'entrée sur le territoire français. Les personnes ayant reçu les vaccins Sinopharm et Sinovac ne pouvaient donc pas entrer sur le territoire français et ne pouvaient pas assister à la Conférence générale de l'UNESCO à Paris, à moins de fournir un test PCR négatif.

Figure 4 : Les organes directeurs de l'UNESCO se sont adaptés aux mesures de confinement dues à la COVID-19 en France.

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

3. Évaluation de la riposte de l'UNESCO

94. Le présent chapitre résume les conclusions de l'équipe d'évaluation en ce qui concerne l'efficacité de la riposte de l'UNESCO face à la pandémie de COVID-19. Les deux premières sections contiennent des conclusions sur la pertinence et sur l'efficacité des mesures prises dans le cadre des programmes de l'UNESCO. Quant à la troisième section, elle traite de la réponse institutionnelle de l'UNESCO en termes de l'efficacité avec laquelle la gouvernance et la gestion au siège et dans les bureaux hors siège se sont adaptées à la pandémie. Enfin, les sections 3.1 et 3.2 se rapportent à la troisième question d'évaluation, tandis que la section 3.3 a trait à la quatrième⁴¹.

3.1. Pertinence

Conclusions sur la pertinence :

- La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle de l'UNESCO dans le renforcement de la résilience des sociétés face aux crises.
- Les mesures d'intervention examinées ont permis de relever de manière systématique les défis majeurs posés par la pandémie.
- Plusieurs mesures d'intervention se sont révélées exceptionnellement pertinentes.
- L'UNESCO a reconnu et traité la façon dont la pandémie a exacerbé les inégalités, notamment les inégalités de genre, et les risques encourus par les groupes vulnérables.
- La priorité globale pour l'Afrique de l'UNESCO est restée au cœur des programmes de l'Organisation tout au long de la pandémie, même si la faible connectivité numérique a constitué un défi majeur.
- De manière générale, la riposte de l'UNESCO a été bien coordonnée avec celle d'autres acteurs.

Conclusion no 1. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle de l'UNESCO dans le renforcement de la résilience des sociétés face aux crises.

95. La pandémie de COVID-19 a donné à l'UNESCO l'occasion d'apporter une contribution pertinente, non seulement dans la réponse à une crise mondiale sans précédent et dans la relance qui s'ensuit, mais aussi dans l'édification de sociétés plus résilientes. Ce constat s'applique tant à la riposte de l'UNESCO face à la pandémie qu'aux travaux déjà en cours lorsque la pandémie de COVID-19 s'est déclarée.
96. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence la nécessité de s'appuyer sur les sciences exactes et naturelles et les sciences sociales pour appréhender les évolutions futures, les crises éventuelles et les caractéristiques nécessaires aux sociétés résilientes. À cet égard, l'UNESCO a apporté un soutien précieux en jouant son rôle de laboratoire d'idées (inclusif), c'est-à-dire en anticipant les évolutions mondiales, en donnant un cadre aux réflexions et en définissant les priorités.
97. Par exemple, pour faire face aux perturbations mondiales dans le domaine de l'éducation, la Commission internationale sur les futurs de l'éducation de l'UNESCO a proposé un *nouveau contrat social pour l'éducation*⁴², qui énonce des principes fondamentaux et des orientations normatives en vue d'un renouvellement accéléré de l'éducation. L'UNESCO a particulièrement mis l'accent sur les solutions numériques et continue de soutenir l'agenda de la numérisation de l'éducation, même après la pandémie. La Coalition mondiale pour l'éducation constitue une étape concrète dans ce sens, tout comme la *Déclaration mondiale*

90 % des commissions nationales pour l'UNESCO interrogées jugent pertinente la promotion par l'UNESCO du libre accès aux données scientifiques.

Source : Enquête auprès des commissions nationales (N = 40. Seuls les répondants ayant exprimé une opinion ont été pris en compte)

41 « Quelles ont été la pertinence et l'efficacité (probable) de la réponse programmatique de l'UNESCO ? » et « Quelle a été l'efficacité de la réponse institutionnelle de l'UNESCO ? »

42 UNESCO (2021). *Repenser nos futurs ensemble : un nouveau contrat social pour l'éducation*. Paris, France, UNESCO.

*RewirEd sur la connectivité pour l'éducation*⁴³, qui représente une avancée pertinente. Les activités du secteur de l'éducation visant à permettre aux apprenants et aux enseignants d'utiliser les technologies numériques et, plus généralement, à faire progresser l'agenda de la numérisation de l'éducation sont d'autant plus pertinentes qu'elles permettent à la fois de faire face à la pandémie et de soutenir et d'orienter le secteur de l'éducation de manière plus générale.

98. Dans le même ordre d'idées, le programme MOST a contribué à nourrir une réflexion multipartite sur un nouveau contrat social à l'ère post-pandémique. Ainsi, les ateliers « Littératie des futurs » et « Prospective » tout comme le Sommet de haut niveau sur la littératie des futurs ont abordé le thème de la résilience à l'ère post-pandémique. On peut également citer l'initiative « Imaginer le monde à venir » (un forum en ligne visant à établir un dialogue mondial sur l'avenir post-pandémique de l'humanité à l'ère numérique), le rapport *Resilient and Inclusive Societies*, ou encore la campagne médiatique « Le prochain normal », qui incite à la réflexion et remet en question les perceptions de la normalité considérées comme évidentes jusqu'à la pandémie. Il s'agit là d'exemples pertinents de la manière dont l'UNESCO s'est acquittée de son mandat en mettant l'accent sur la résilience aux crises.
99. Avec la mise en œuvre d'un vaste programme intitulé « Lutte contre la "désinfodémie" sur la COVID-19 dans les environnements sujets aux conflits », l'UNESCO met en avant la vérification des faits comme étant une « compétence indispensable du XXIe siècle ». De plus, dans le cadre de son initiative « En forme pour la vie », l'UNESCO contribue au développement de la pratique sportive comme moyen de rétablissement en cas d'infection à la COVID-19 et, plus largement, à la revalorisation du sport en tant qu'atout essentiel pour des sociétés résilientes.
100. L'UNESCO a fourni de nouvelles données et analysé les tendances mondiales émergentes dans le secteur de la culture. Les recommandations politiques qui en découlent font de la culture un bien public mondial et une source de résilience pour les sociétés, comme le montre le rapport *Repenser les politiques en faveur de la créativité*.
101. Ainsi, la pandémie a fait naître de nouvelles approches qui se sont également avérées pertinentes pour faire face à d'autres crises et défis, par exemple pour assurer

la continuité pédagogique après l'explosion survenue à Beyrouth ou durant la guerre en Ukraine, ou encore pour soutenir la qualité de l'information lors des élections au Brésil.

102. La pandémie a également suscité une prise de conscience de l'urgence qu'il y a à mener à bien les travaux en cours de l'UNESCO. Les efforts normatifs de l'UNESCO dans les domaines de la science ouverte et de l'éthique de l'intelligence artificielle ou son travail sur le droit à la science et la protection des scientifiques dans le cadre de la Recommandation de 2017 sur la science et les chercheurs scientifiques en sont des exemples notables. Avec la pandémie, les progrès scientifiques et technologiques ont été appliqués en urgence dans le monde réel, notamment pour estimer les tendances épidémiques, établir des diagnostics assistés par l'intelligence artificielle, ou rechercher des traitements potentiels⁴⁴. Cela a soulevé des questions éthiques cruciales concernant, par exemple, la protection des données privées, l'égalité d'accès aux connaissances et découvertes scientifiques (notamment en ce qui concerne les remèdes médicaux aux maladies) ainsi que l'impact sociétal et humain des technologies intelligentes.
103. L'expérience de la pandémie a influencé le positionnement stratégique et la planification de l'UNESCO. En effet, cette dernière a généralisé l'adoption du concept de résilience. Alors que l'ancienne stratégie à moyen terme se concentrait sur la résilience face aux changements climatiques, la nouvelle stratégie adoptée en novembre 2021 (41C/4) met l'accent sur la nécessité de favoriser la résilience dans les pays fragiles et touchés par une crise, ainsi que sur la résilience des systèmes éducatifs. Selon toute vraisemblance, il s'agit là d'un résultat direct des expériences vécues pendant la pandémie. Le concept est également intégré dans tous les secteurs du programme et du budget pour l'exercice biennal post-pandémique 2022-2023. Les exemples mentionnés ci-dessus témoignent du fait que l'UNESCO a déjà commencé à traduire ce positionnement stratégique en initiatives concrètes visant à rendre les sociétés plus résilientes face aux crises.
104. L'équipe d'évaluation estime que ce positionnement stratégique revêt un caractère tout à fait pertinent compte tenu du rôle de l'UNESCO en tant que laboratoire d'idées.

43 https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380598_fre/PDF/380598fre.pdf.multi, consulté en mars 2023.

44 Wang L, Zhang Y, Wang D, Tong X, Liu T, Zhang S, Huang J, Zhang L, Chen L, Fan H et Clarke M. 2021. *Artificial Intelligence for COVID-19: A Systematic Review*. *Front. Med.* 8:704256.

Conclusion no 2. Les mesures d'intervention examinées ont permis de relever de manière systématique les défis majeurs posés par la pandémie.

105. L'équipe d'évaluation a examiné différentes mesures d'intervention aux niveaux mondial, régional, national et local, afin de déterminer leur pertinence au regard des impacts et des défis urgents qui résultent de la pandémie de COVID-19, tels qu'ils ont été décrits au chapitre 2.

106. De manière générale, les mesures d'intervention ont été jugées pertinentes. Ce constat s'applique également pour chaque secteur pris individuellement. On trouvera ci-après des exemples de la manière dont les mesures d'intervention ont permis de relever les défis liés à la COVID-19 décrits au chapitre 2 :

- Le **secteur de l'éducation** a rapidement lancé une série d'initiatives extrêmement pertinentes pour remédier aux graves perturbations infligées au domaine de l'éducation en raison de la pandémie. Les réunions des Ministres de l'éducation ont permis à ces derniers de satisfaire leur besoin urgent d'information et de concertation alors qu'ils étaient aux prises avec des questions d'une grande complexité qui touchaient à la fois les apprenants et les enseignants de leurs pays respectifs. Ces réunions ont joué un rôle d'autant plus important que la situation était sans précédent et que les options disponibles étaient peu claires, en particulier au cours des premiers mois de la pandémie. En effet, elles ont permis de traiter de questions pratiques, telles que les modalités d'organisation des examens ou la protection des enseignants contre la contamination par le virus. Des réunions similaires ont également été organisées au niveau régional. Les informations recueillies grâce au suivi effectué par l'UNESCO sur les fermetures d'établissements scolaires et la vaccination des enseignants ont constitué une référence internationale pour les responsables de l'éducation au niveau national et ont suscité l'intérêt des médias du monde entier. Quatre enquêtes mondiales sur les mesures prises par les pays en matière d'éducation et visant à faire face à la pandémie, menées conjointement avec l'UNICEF et la Banque mondiale, ont servi des objectifs similaires (tout en évitant de soumettre les gouvernements concernés à une charge de travail trop lourde). La mise en place de la Coalition mondiale pour l'éducation a également permis aux acteurs du secteur privé de soutenir les systèmes éducatifs des États membres par des contributions en nature. Les membres du personnel du secteur de l'éducation interrogés au siège ont expliqué comment cette plateforme reflétait l'intérêt du secteur privé à apporter

une contribution visible à l'effort de riposte à la COVID-19. En outre, la présence de nombreuses entreprises de technologie numérique parmi les membres de la Coalition a permis de mettre en avant l'importance des appareils et outils en ligne et de l'accès à Internet pendant la fermeture des établissements scolaires. Le secteur a, en outre, rassemblé, compilé et partagé des connaissances pertinentes, répondant aux besoins d'information des gouvernements et des professionnels de l'éducation dans les États membres. Par ailleurs, le secteur a élaboré des rapports de haut niveau, des blogs, des webinaires et la campagne « Les filles au premier plan », dans lesquels il aborde des questions pertinentes et propose des connaissances actualisées et des conseils d'experts. Lors des visites sur le terrain dans les bureaux de Dakar et de Montevideo, les fonctionnaires gouvernementaux ont fait part de leur satisfaction quant à la pertinence du soutien national et régional fourni par l'UNESCO.

- Dans le cadre de son plan de lutte contre la pandémie, le **secteur des sciences exactes et naturelles** a partagé ses connaissances sur plusieurs questions pertinentes. En effet, grâce aux webinaires et aux publications qu'il a diffusées, les scientifiques comme le grand public ont pu trouver des réponses à un large éventail de questions liées à la pandémie. Parmi les questions centrales figurait celle de l'eau. Les webinaires ont abordé des questions urgentes et pertinentes, telles que l'assainissement et le lavage des mains, l'accès sûr à l'eau, la détection de la COVID-19 dans les systèmes sanitaires, mais aussi des questions plus larges portant sur la gouvernance de l'eau et la gestion intégrée des ressources en eau dans le contexte de la pandémie. Dès le début de la crise, un article pratique, accessible et d'une grande pertinence sur la façon dont le savon élimine le virus responsable de la COVID-19 sur les mains a été publié. Deux autres publications ont analysé les impacts, les défis et les possibilités concernant l'eau et la COVID-19 au niveau régional et ont proposé une évaluation préliminaire des répercussions de la pandémie sur le secteur de l'eau et de l'assainissement dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes. Ces dernières présentent un intérêt tout particulier pour les parties prenantes du secteur de l'eau. Des questions similaires ont également été abordées lors de cours organisés dans la région dans le cadre du Programme hydrologique intergouvernemental (PHI). En outre, les travaux du secteur en matière de réduction des risques de catastrophe ont naturellement porté sur les pandémies en tant que facteur aggravant les risques de catastrophe — les pandémies sont par exemple mentionnées dans le Cadre de Sendai pour la

réduction des risques de catastrophe (2015-2030). Un webinaire sur le sujet a été organisé en avril 2020. D'autres webinaires et publications ont attiré l'attention sur la situation désastreuse causée par la pandémie au sein des groupes autochtones et dans les États insulaires, un sujet qui, là encore, mérite une attention particulière.

- La **COI** a soutenu l'élaboration de lignes directrices applicables aux services d'alerte, à l'évacuation et la mise à l'abri pendant la pandémie de COVID. Elle a également passé son réseau en revue afin d'évaluer l'ampleur de la perte de données causée par la pandémie. Ces activités répondent directement aux difficultés rencontrées par les sciences océaniques pendant la pandémie.
- Le **secteur des sciences sociales et humaines** a alerté sur l'impact de la pandémie sur la société – notamment sur les personnes vulnérables et marginalisées – ainsi que sur la discrimination et les questions éthiques soulevées dans le cadre de l'élaboration de mesures nationales et mondiales visant à faire face à la pandémie. Deux organes consultatifs de l'UNESCO⁴⁵ ont offert des conseils éclairés sur les principaux aspects éthiques soulevés par la riposte à la pandémie de COVID-19, tels que les restrictions drastiques de liberté, la production et la distribution de vaccins ou les certificats de vaccination. Le secteur a, en outre, abordé les questions de l'exacerbation des inégalités, du racisme et des discriminations lors de multiples discussions et consultations. Citons par exemple la première édition du Forum mondial contre le racisme et la discrimination, la série de Master Classes contre le racisme et les discriminations traitant de la COVID-19, ou les consultations régionales d'experts sur le racisme et la discrimination fondée sur le genre. En ce qui concerne la résilience aux crises futures, le secteur a lancé plusieurs débats sur l'avenir des sociétés après la crise, dans le cadre du Laboratoire de politiques inclusives et par l'intermédiaire de l'initiative « Imaginer le monde à venir ». Avec l'initiative « Les jeunes en tant que chercheurs », le secteur a mobilisé des jeunes pour mener des recherches sur la COVID-19. Le secteur des sciences sociales et humaines a également encouragé la pratique de l'exercice physique durant la pandémie, notamment grâce à son initiative « En forme pour la vie », qui souligne les avantages du sport pour se rétablir après avoir été contaminé à la COVID-19 et pour édifier des sociétés résilientes face aux crises. Le secteur a également attiré l'attention sur l'importance de partager les bénéfices des découvertes scientifiques et leurs avantages, ainsi que sur les difficultés rencontrées par la science et les

scientifiques durant la pandémie (censure, discrédit, menaces), notamment par le biais d'entretiens en podcast avec des penseurs portant sur le lien étroit entre la science et la politique. Enfin, le secteur a mis l'accent sur la nécessité de mettre en place des politiques sociales fondées sur des données probantes, notamment en organisant un symposium sur les sciences sociales.

- Le **secteur de la culture** a encouragé le maintien de l'accès à la culture, notamment au moyen de campagnes sur les réseaux sociaux visant à promouvoir l'accès aux sites culturels fermés et au patrimoine pendant le confinement. Cette action reflète l'importance de la culture en tant que facteur de résilience pendant la crise. Le secteur a également encouragé les consultations entre de nombreuses parties prenantes sur la manière dont le secteur culturel et créatif pourrait devenir plus résilient au sortir de la pandémie, notamment grâce au mouvement ResiliArt, mené à grande échelle et qui a permis la tenue de plus de 350 débats en ligne ouverts à toutes et à tous. Le secteur de la culture a également collecté et centralisé des données essentielles concernant l'impact de la COVID-19 et sur les mesures prises pour y faire face. À cet égard, il a notamment mis au point un système de suivi de la fermeture des sites culturels ainsi qu'un suivi hebdomadaire de l'impact de la pandémie et des mesures d'intervention apportées dans le secteur de la culture. Enfin, le secteur a eu à cœur d'élaborer des orientations à l'intention des gouvernements et des organisations culturelles en vue de proposer des solutions aux différents défis posés par la pandémie, des recommandations techniques pour les décideurs politiques, un renforcement des capacités et des analyses.
- Le **secteur de la communication et de l'information** a lancé plusieurs initiatives visant à renforcer les capacités des médias à traiter la crise de la COVID-19, notamment en proposant des formations et des lignes directrices sur la vérification des faits ou sur la sécurité des journalistes. Compte tenu de la large diffusion d'informations inexactes pendant la pandémie et de la méfiance du public à l'égard des médias qui transmettent des informations sur le virus, ces initiatives se sont révélées particulièrement pertinentes. Le secteur a également produit des contenus audio et visuels afin de lutter contre la désinformation sur le coronavirus, les a diffusés par le biais des réseaux sociaux et de campagnes radiophoniques. Il a aussi aidé à créer des centres de ressources spécialisés et des plateformes de vérification des faits, là encore de manière tout à fait pertinente au regard des défis posés par la pandémie. Le secteur a encouragé l'accès à la libre information et à la science participative, notamment en mettant à disposition des ressources dans de

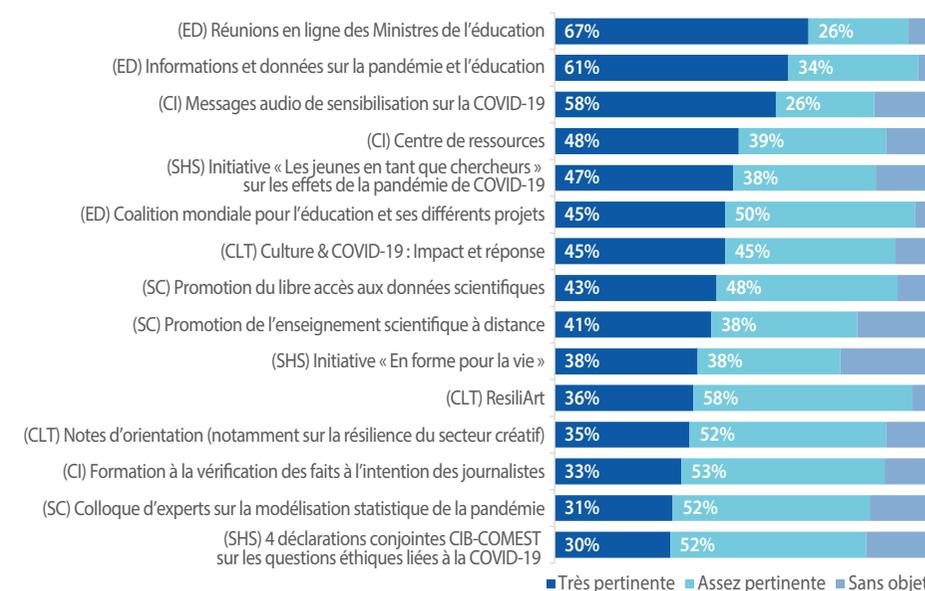
45 La Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST) et le Comité international de bioéthique (CIB)

nombreuses langues, y compris dans des langues autochtones. Enfin, il a adapté ses programmes sur les technologies numériques et l'intelligence artificielle afin d'encourager l'innovation et d'accompagner les États membres dans l'accélération de la numérisation. Le secteur de la communication et de l'information a, en outre, formé des enseignants à l'utilisation des TIC afin que ces derniers puissent dispenser à leurs élèves une éducation aux médias et à l'information. L'objectif était de leur fournir les outils nécessaires pour apprendre à leurs élèves à distinguer les informations exactes des informations mensongères, notamment dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

107. Dans le cadre d'une enquête visant à déterminer la pertinence de 15 mesures d'intervention (trois pour chacun des cinq secteurs de programme de l'UNESCO)⁴⁶, au moins 70 % des commissions nationales ont estimé que celles-ci étaient très ou plutôt pertinentes. Les réunions en ligne des ministres de l'éducation, les informations et les données sur la pandémie et l'éducation, et les messages audio de sensibilisation à la COVID-19 comptent parmi les mesures considérées comme les plus pertinentes : plus de 50 % des commissions nationales ayant répondu à l'enquête ont indiqué qu'elles étaient très pertinentes.

46 Les questions de l'enquête ne concernaient que les cinq secteurs de programme de l'UNESCO. Les mesures prises par la COI pour faire face à la pandémie de COVID-19 n'ont pas été incluses, car elles n'étaient pas conçues pour atténuer les effets négatifs de la COVID-19, mais plutôt pour s'adapter à ces effets et les évaluer (c'est le cas, par exemple, des directives concernant l'adaptation des instructions d'évacuation en cas de tsunami ou de l'enquête sur la collecte de données océaniques).

Figure 5 : Évaluation de la pertinence de 15 mesures phares contre la pandémie de COVID-19 sélectionnées parmi les cinq secteurs de programme de l'UNESCO, selon les commissions nationales⁴⁷



Source : Enquête auprès des commissions nationales pour l'UNESCO (N = 29-44, selon la méthode de réponse, ce qui correspond à un taux de réponse compris entre 14 % et 22 %). Les réponses « Je ne sais pas/Sans opinion » et « Je ne connais pas cette initiative » ne sont pas prises en compte dans le graphique⁴⁸.

108. Dans l'ensemble, les commissions nationales interrogées ont estimé que le soutien apporté par l'UNESCO pendant la pandémie à chaque secteur était pertinent, qu'il s'inscrive dans le cadre de sa réponse immédiate (90 %) ou de sa réponse prolongée (91 %).

109. L'équipe d'évaluation a également noté une évolution pertinente dans le temps du type d'informations et de connaissances produites et partagées par l'UNESCO. Les premières publications visaient davantage à mettre en évidence les défis et les impacts auxquels la pandémie pouvait donner lieu et à avertir sur ces sujets. Par

47 Ibid.

48 Les options « Ne sait pas/Sans opinion » et « Je n'ai pas connaissance de cette initiative » ne sont pas prises en compte dans la figure 5 et dans l'analyse qui suit afin d'éviter un biais dû au manque de visibilité de certaines initiatives/secteurs.

la suite, les informations publiées ont naturellement rendu compte de l'expérience acquise et de l'accumulation de données sur les conséquences de la pandémie dans des secteurs et des domaines thématiques particuliers.

110. Cette évolution s'est également traduite dans les formats de publication utilisés. Si l'on prend l'exemple du secteur de l'éducation, une série de 73 articles de blog a été publiée en mars 2020. Un mois plus tard, la première d'une série de 22 notes de synthèse a été publiée. À partir de mai 2020, des guides et des cadres de plus en plus détaillés ont été élaborés afin de préparer le retour des enseignants et des apprenants dans les établissements scolaires. Plus tard dans l'année et en 2021, des analyses et des études approfondies ont été publiées, notamment pour rendre compte de l'impact de la fermeture des établissements scolaires sur les filles et sur les garçons.

Conclusion no 3. Plusieurs mesures d'intervention se sont révélées exceptionnellement pertinentes.

111. Plusieurs mesures d'intervention à la fois pertinentes et efficaces ont illustré le rôle particulier de l'UNESCO et ses compétences spécifiques, ce qui les a rendues particulièrement pertinentes et, dans certains cas, exceptionnelles de par leur portée mondiale.
112. Les réunions ministérielles internationales organisées par les secteurs de l'éducation, des sciences exactes et naturelles et de la culture au cours des premiers mois de la pandémie ont été jugées très pertinentes par les membres du personnel et les commissions nationales interrogés. Au niveau régional, la réunion des ministres des sports d'Amérique latine et des Caraïbes a également été jugée très pertinente par les personnes interrogées⁴⁹. Ces réunions témoignent de la singularité de l'action de l'UNESCO dans ces domaines grâce à l'expertise reconnue de l'Organisation et à ses capacités de mobilisation.

⁴⁹ D'autres réunions ministérielles régionales n'ont pas pu être examinées dans le cadre de la présente évaluation.

Tableau 4 : Des réunions ministérielles mondiales ont été organisées au cours des deux premiers mois de la pandémie.

Date	Secteur	Participants
10 mars 2020	Education	73 pays représentés, dont 24 Ministres et 15 Vice-ministres
30 mars 2020	sciences exactes et naturelles	122 pays représentés, dont 77 Ministres
22 avril 2020	Culture	130 Ministres

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation..

113. Tout au long des entretiens menés par l'équipe d'évaluation avec des parties prenantes externes, l'UNESCO a été décrite comme un intermédiaire de confiance et une source de connaissances et d'expertise. En conséquence, les informations et les données fournies par l'Organisation sur la pandémie ont été largement appréciées. L'un des exemples mis en avant par les membres du personnel, les partenaires et les commissions nationales interrogés concerne les quatre enquêtes et rapports consécutifs sur la riposte des pays à la pandémie dans le domaine de l'éducation. D'autres exemples concernent les enquêtes commandées par le secteur de la culture sur l'impact de la pandémie sur le patrimoine vivant, les sites classés au patrimoine mondial et le tourisme.

114. Le travail de suivi réalisé par l'UNESCO concernant la fermeture des établissements scolaires et la vaccination des enseignants met en évidence le rôle de l'Organisation en matière d'éducation, mais aussi le fait qu'une équipe transversale au sein de l'Organisation a su reconnaître un nouveau besoin d'information au niveau mondial et a mis en œuvre une solution en l'espace de quelques semaines. Les données et les cartes interactives qui en résultent sont devenues une référence mondiale pour le reste de l'année 2020. D'autres exemples de systèmes de suivi des données comprennent la carte interactive permettant de surveiller la fermeture des sites classés au patrimoine mondial ou le système de suivi « Culture & COVID-19 : Impact et Réponse » mis au point par le secteur de la culture.

95 % des commissions nationales jugent pertinentes les **informations et les données** fournies par l'UNESCO dans le domaine de l'éducation.

Source : Enquête auprès des commissions nationales (N = 44. Seuls les répondants ayant exprimé une opinion ont été pris en compte)

115. Dans le cadre de sa riposte à la pandémie de COVID-19, l'UNESCO a également lancé des initiatives inédites au niveau mondial, telles que la Coalition mondiale pour l'éducation, le mouvement ResiliArt, ou encore l'initiative « Les jeunes en tant que chercheurs ». Celles-ci visaient à encourager la recherche de solutions aux défis posés par la pandémie et au-delà. Le mouvement ResiliArt a ainsi permis de formuler des recommandations politiques, mais aussi d'orienter les travaux futurs de l'Organisation. Quant à l'initiative « Les jeunes en tant que chercheurs », elle constitue un dispositif unique conçu pour aider les jeunes à mener des recherches et à élaborer des recommandations politiques en faveur de mesures ciblant la jeunesse dans le contexte de la COVID-19.

Conclusion no 4. L'UNESCO a reconnu et traité la façon dont la pandémie a exacerbé les inégalités, notamment les inégalités de genre, et les risques encourus par les groupes vulnérables.

116. La pandémie a exacerbé les inégalités existantes de plusieurs manières. Néanmoins, l'UNESCO a mené des recherches sur ce sujet, émis des mises en garde et élaboré des mesures pour y répondre. Celles-ci sont applicables à l'ensemble des secteurs.

117. Ainsi, confrontés à la fermeture des établissements scolaires, la plupart des pays du monde ont pris des mesures pour offrir un enseignement en ligne. Il s'agissait là d'une alternative pertinente à l'enseignement en personne pour ceux qui disposaient d'une connexion à Internet. Mais elle risquait de laisser de côté ceux qui n'y avaient pas accès, à savoir les communautés et les apprenants qui sont déjà les plus marginalisés. La fermeture des établissements scolaires a également touché les apprenantes de manière disproportionnée : en plus des 130 millions de filles qui n'étaient déjà pas scolarisées, l'UNESCO estime que plus de 11 millions de filles pourraient ne pas retourner à l'école après la pandémie. Outre les rapports et les cadres qu'il a publiés sur ces risques, le secteur de l'éducation a organisé une campagne pour placer « Les filles au premier plan ». À cet égard, la Coalition mondiale pour l'éducation et d'autres programmes de l'UNESCO ont également investi dans des initiatives d'éducation à distance faisant peu appel aux technologies, tout en soutenant des solutions d'apprentissage à distance de haute technologie. À titre d'exemple, en 2021, la Coalition mondiale pour l'éducation a fait état de 62 projets impliquant des programmes éducatifs télévisés ou radiophoniques, et de 112 projets impliquant des plateformes d'apprentissage en ligne. Lors de la visite effectuée au

bureau de Dakar, l'équipe d'évaluation a également examiné un projet qui a permis d'identifier des étudiants réfugiés dans le nord du Sénégal et de leur fournir des tablettes et des kits de connectivité en ligne.

118. Un autre exemple concerne les mesures prises par le secteur de la communication et de l'information pour faire face aux conséquences de la pandémie de COVID-19 sur les femmes et les jeunes filles. En Inde, en Haïti et au Cameroun, le secteur a notamment élaboré et diffusé des programmes radiophoniques pour informer le public sur la violence fondée sur le genre, les droits des femmes et l'importance de l'éducation pour les filles. Dès mars 2020, il a également préparé de brefs messages audios alertant sur les dangers du virus, qu'il a partagés avec la Strategic Alliance of Media (un vaste réseau de près de 25 000 radios dans le monde) pour expliquer l'importance d'adopter des mesures barrières et de se protéger contre le virus à un public plus large, au-delà des personnes qui ont accès à Internet. En juillet 2020, 110 stations de radio dans 27 pays avaient diffusé et traduit ces messages dans 41 langues (y compris dans de nombreuses langues autochtones), touchant ainsi un nombre considérable d'auditeurs⁵⁰.

119. Le secteur des sciences sociales et humaines a contribué à la lutte contre les inégalités exacerbées, la marginalisation et la discrimination en invitant des groupes marginalisés (tels que les femmes, les jeunes, les personnes handicapées et les peuples autochtones) à faire entendre leurs voix, partager leurs expériences et à participer à la recherche de solutions. L'initiative « Les jeunes en tant que chercheurs », par exemple, a encouragé la participation des jeunes à l'élaboration de politiques qui touchent directement les jeunes et atténuent les conséquences de la pandémie sur ce groupe. On peut également citer la publication d'une enquête sur les « attitudes et les perceptions sur l'impact de la COVID-19 dans certaines villes d'Afrique subsaharienne »⁵¹. Autre exemple, l'initiative « Imaginer le monde à venir » a interrogé des femmes de premier plan sur leur vision de l'avenir après la pandémie. Par ailleurs, le secteur des sciences sociales et humaines a également organisé des événements tels que la première édition du Forum mondial contre le racisme et la discrimination, qui a eu lieu en mars 2021, suite à l'appel des États membres à

⁵⁰ Données fournies par le secteur de la communication et de l'information à l'équipe d'évaluation sur la liste des réseaux radio qui ont confirmé avoir diffusé les messages audio professionnels produits par l'UNESCO entre le 23 avril 2020 et le 27 juillet 2020.

⁵¹ UNESCO-SHS (2020). Mesurer les attitudes et les perceptions sur l'impact de la COVID-19 dans certaines villes d'Afrique subsaharienne. Préparé pour l'UNESCO par le Réseau sur les impacts sociaux de la COVID-19 de Metropolis Canada. Paris, France, UNESCO.

agir contre l'exacerbation du racisme et des discriminations. Le secteur a également codirigé les consultations de l'ONU sur la discrimination structurelle fondée sur la race et l'ethnicité dans le cadre de la relance des pays après la COVID-19. Il a également organisé 17 webinaires internationaux sur l'inclusion dans l'élaboration de mesures pour faire face à la pandémie aux niveaux local et mondial, ainsi que 12 consultations régionales d'experts sur le racisme et la discrimination fondée sur le genre.

120. Dans le secteur de la culture, la publication « Genre & Créativité : des avancées au bord du précipice » fait état des inégalités persistantes entre les femmes et les hommes dans les secteurs de la création ; inégalités exacerbées par la pandémie de COVID-19. Elle appelle à de nouveaux engagements ainsi qu'à une action transformatrice, et demande aux gouvernements de prendre en compte les questions de genre dans le développement de politiques culturelles répondant à la pandémie de COVID-19. La publication met en lumière des mesures et des programmes novateurs visant à inclure les femmes et les jeunes filles du monde entier, et entend servir de référence à l'intention des décideurs politiques. Elle examine les éventuelles conséquences de la COVID-19 à plus long terme et propose de nouvelles mesures permettant de promouvoir l'égalité des genres dans la sphère culturelle pendant et après la pandémie. Au moins 19 des 300 débats menés dans le cadre de ResiliArt ont porté expressément sur le rôle des femmes dans le secteur de la création et sur les conséquences négatives de la pandémie sur leur participation aux industries culturelles et créatives. Enfin, la campagne #LaVoixdesRésilientes a donné la parole à dix artistes féminines du Sénégal et du Mali pendant la pandémie de COVID-19.
121. Les femmes ont été les principales actrices ou bénéficiaires de nombreuses mesures prises pour faire face à la pandémie. Ainsi, les enquêtes menées dans les différents secteurs ont toutes tenu compte des questions de genre dans leurs questions ; le programme phare pour le genre de la Coalition mondiale pour l'éducation a fourni une aide directe à près de 950 000 apprenantes durant les 18 premiers mois de sa mise en œuvre ; des campagnes sur les radios communautaires ont évoqué les conséquences de la COVID-19 sur les femmes en Inde ; l'UNESCO a publié des conseils sur la façon de rouvrir les établissements scolaires et de promouvoir la scolarité des filles en partenariat avec le Fonds Malala et l'UNICEF ; et une note d'orientation sur le genre et la COVID-19 a

été élaborée au tout début de la pandémie et a servi de base pour traiter la question du genre dans la riposte de l'UNESCO à la pandémie de COVID-19. En outre, l'UNESCO a organisé une table ronde de haut niveau sur la participation des hommes et des garçons à la lutte contre les causes profondes de la violence à l'égard des femmes. Les commissions nationales pour l'UNESCO ont presque unanimement estimé que l'UNESCO a continué de donner la priorité à la promotion de l'égalité des genres pendant la pandémie.

Conclusion no 5. La priorité globale Afrique de l'UNESCO est restée au cœur des programmes de l'Organisation tout au long de la pandémie, même si la faible connectivité numérique a constitué un défi majeur.

122. Tout au long de la pandémie, l'ensemble des secteurs de programme ont continué de mettre en œuvre des activités consacrées à la priorité globale Afrique de l'UNESCO. L'équipe d'évaluation a même examiné une série de mesures d'intervention entièrement axées sur le continent (annexe G).
123. Sur le plan financier, l'Afrique est restée la région qui a reçu la plus grande part du financement de l'UNESCO pendant la pandémie : 23 % de son budget pour l'exercice 2020-2021. Étant donné que les programmes phares de la stratégie opérationnelle pour la priorité globale Afrique étaient alignés avec les activités de chaque secteur de programme, les membres du personnel ont intégré de manière transparente et relativement simple les activités en faveur de l'Afrique dans leurs programmes, sans avoir besoin d'un mécanisme spécifique permettant de maintenir la priorité.

32 commissions nationales
sur **36** estiment que l'UNESCO a continué de donner la priorité à l'Afrique pendant la pandémie.

Source : Enquête auprès des commissions nationales (seuls les répondants ayant exprimé une opinion ont été pris en compte)

124. Par rapport à d'autres régions, les pays africains ont en moyenne subi des conséquences sanitaires moins lourdes. Toutefois, les restrictions imposées au commerce mondial et aux déplacements comme la fermeture des établissements scolaires et des commerces non essentiels ont eu de graves répercussions économiques et sociales sur les citoyens africains. Le chômage est monté en flèche en raison de l'absence de filets de sécurité sociale. Or, 89 % des habitants de l'Afrique subsaharienne travaillent

40 des 41 commissions nationales estiment que l'UNESCO a continué de donner la priorité à l'égalité des genres pendant la pandémie.

Source : Enquête auprès des commissions nationales (seuls les répondants ayant exprimé une opinion ont été pris en compte)

dans le secteur informel⁵². Cette situation a entraîné une augmentation significative de la pauvreté et une aggravation de l'insécurité alimentaire⁵³.

125. Pour faire face à la pandémie, de nombreux pays africains ont dû relever le défi d'une infrastructure numérique relativement peu développée. En effet, l'Organisation internationale du Travail (OIT) a estimé que seuls 7 % à 14 % des Africains avaient la possibilité de travailler à domicile⁵⁴. Les solutions en ligne de haute technologie, notamment en ce qui concerne l'enseignement à distance, sont donc moins pertinentes que dans les pays et régions bien connectés numériquement et doivent être complétées par des approches faisant appel à des technologies moins énergivores et plus accessibles, telles que des programmes d'enseignement diffusé à la radio ou à la télévision. L'équipe d'évaluation a pu constater ce point lors de ses visites aux bureaux de l'UNESCO à Dakar et à Montevideo. Les membres du personnel et les partenaires interrogés à Dakar ont ainsi souligné que la connectivité était un obstacle majeur (y compris pour eux-mêmes), tandis que les membres du personnel interrogés à Montevideo considéraient qu'il s'agissait davantage d'un problème qui touchait les groupes vulnérables.

Conclusion no 6. De manière générale, la riposte de l'UNESCO a été bien coordonnée avec celle d'autres acteurs.

126. Dans tous les secteurs, l'équipe d'évaluation a constaté une coordination réussie des mesures d'intervention avec celles d'autres acteurs. Dans la plupart des cas, ces mesures semblaient avoir été prises à l'initiative de l'UNESCO et de ses partenaires.
127. Les efforts de coordination ont été particulièrement visibles dans le secteur de l'éducation, ce qui témoigne du rôle de chef de file joué par l'UNESCO dans la mise en place d'une coordination efficace en faveur de la réalisation de l'objectif de développement durable no 4. D'une manière ou d'une autre, la totalité des acteurs de l'éducation dans le monde a pris des mesures pour faire face à la pandémie, tandis que le secteur de l'éducation a déployé des efforts considérables — et pour la

plupart couronnés de succès — pour assurer une réponse internationale et nationale coordonnée.

128. Parmi tous les exemples, citons la création de la Coalition mondiale pour l'éducation, qui a rassemblé sur une même plateforme une série d'acteurs du secteur de l'éducation, aussi bien des acteurs traditionnels que nouveaux. Un autre exemple concerne les quatre enquêtes phares sur la manière dont les différents pays ont géré la fermeture des établissements scolaires, qui ont été étroitement coordonnées avec l'UNICEF, la Banque mondiale et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). De même, de nombreux supports examinés par l'équipe d'évaluation ont fait l'objet d'une étroite coordination. L'UNESCO a également travaillé en étroite collaboration avec l'OMS et l'UNICEF dans le domaine de l'éducation et de la santé. En outre, les membres du personnel ont participé au Groupe consultatif technique d'experts sur les établissements scolaires et la COVID-19, qui a fourni des conseils stratégiques et techniques à l'OMS, à l'UNESCO et à l'UNICEF⁵⁵. Les membres du personnel interrogés au siège étaient tout à fait conscients de la nécessité d'éviter les doubles emplois avec d'autres publications et de fournir des orientations claires aux parties prenantes du secteur de l'éducation.
129. Un cas de double emploi s'est néanmoins produit dans le suivi de la fermeture des établissements scolaires et de la vaccination des enseignants. Environ un an après le début de la pandémie, l'Université John Hopkins, la Banque mondiale et l'UNICEF ont lancé le Global Education Recovery Tracker⁵⁶, un portail de données présentant des similitudes avec celui lancé par l'UNESCO un an plus tôt⁵⁷, les deux portant sur des données collectées à partir du début de la pandémie, au début de l'année 2020. Les membres du personnel de l'UNESCO interrogés connaissaient ce cas et étaient quelque peu surpris par ce double emploi, mais l'équipe d'évaluation n'a pas pu examiner plus en détail les raisons expliquant cette initiative parallèle, ni si et comment elles auraient pu être mieux coordonnées. En février 2023, les deux portails avaient cessé de collecter de nouvelles données.
130. Dans le secteur des sciences exactes et naturelles, les membres du personnel ont, tout au long des entretiens, souligné l'importance d'une communication claire et

52 OIT, Florence Bonnet, Joann Vanek et Martha Chen (2019), *Women and Men in the Informal Economy: a Statistical Brief*. (ISBN 978-92-95106-42-0)

53 Bureau régional du PNUD pour l'Afrique (2021). *Analysing long-term socio-economic impacts of Covid-19 across diverse African contexts*, p. 35 à 36

54 OIT (2022). *La « nouvelle normalité » : l'évolution des milieux de travail en Afrique*, p. 10. Genève, Suisse, OIT

55 Voir <https://www.who.int/groups/technical-advisory-group-of-experts-on-educational-institutions-and-covid-19>, consulté en novembre 2022.

56 Voir <https://www.unicef.org/rosa/press-releases/new-global-tracker-measure-pandemics-impact-education-worldwide> et <https://www.Covideducationrecovery.global/>, consultés en novembre 2022.

57 Voir <https://Covid19.uis.unesco.org/global-monitoring-school-closures-Covid19/>, consulté en novembre 2022.

sans ambiguïté sur les questions sanitaires dans le contexte de la pandémie, ainsi que la nécessité de respecter le rôle mondial de l'OMS dans ce domaine et d'en tirer parti. Les membres du personnel ont ainsi indiqué qu'ils n'étaient pas virologues, ou qu'ils ne faisaient aucun commentaire concernant les recherches de l'OMS sur la COVID-19.

131. Le secteur des sciences sociales et humaines a également coordonné sa réponse à la pandémie avec les organismes des Nations Unies concernés. Par exemple, le secteur s'est associé à l'OMS pour organiser un événement en ligne visant à promouvoir l'appel de l'UNESCO pour que les vaccins contre la COVID-19 soient considérés comme un bien public mondial (deuxième déclaration conjointe du CIB et de la COMEST). L'UNESCO et l'OMS ont également mené les consultations au titre du dialogue frontalier sur la lutte contre la discrimination structurelle fondée sur la race et l'appartenance ethnique, avec le soutien de plusieurs autres organismes des Nations Unies.
132. En ce qui concerne le système de suivi « Culture & COVID-19 : Impact et Réponse », il convient de noter que des activités de suivi des politiques culturelles étaient déjà en place avant la pandémie. L'UNESCO et l'OIT travaillaient en étroite collaboration, mais de manière informelle, sur le thème de l'emploi dans les industries créatives avant que la pandémie ne se déclenche. Des efforts ont également été déployés avec des organisations régionales afin d'évaluer la manière dont les politiques culturelles étaient liées aux objectifs de développement durable. Ces activités informelles et peu structurées au départ ont abouti à la mise en place d'un outil de suivi de l'impact et de la réponse sous l'effet de la pandémie. Il convient également de citer la publication conjointe de l'UNESCO, de la Banque interaméricaine de développement, du MERCOSUR, du Secrétariat général ibéro-américain et de l'Organisation des États ibéro-américains intitulée *Assessment of the impact of COVID-19 on cultural and creative industries*. Son objectif est de rendre compte des impacts économiques de la pandémie dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes entre juillet et novembre 2020.
133. Les conseils et les connaissances concernant le virus responsable de la COVID-19 et la santé qui ont fait partie de la riposte de l'UNESCO ont généralement été présentés en partenariat avec l'OMS. En témoignent les messages audio et radiophoniques

diffusés par le secteur de la communication et de l'information en collaboration avec l'OMS en avril 2020⁵⁸.

134. Au niveau local, les visites de terrain effectuées à Dakar et à Montevideo ont dressé un tableau nuancé de la coordination interinstitutionnelle. Les membres du personnel et les parties prenantes interrogés ont estimé que la coordination dans le cadre du projet ImagineEcole était globalement bonne. De même, la campagne *#ArtsAgainstCOVID19* a sensibilisé aux questions liées à la COVID-19 tout en soutenant la production musicale et théâtrale des artistes de la région du Sahel afin de transmettre à la population locale des messages clés sur les mesures d'atténuation et de protection vis-à-vis du virus de la COVID-19. Cette campagne a été menée par le bureau de l'UNESCO à Dakar en partenariat avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO).
135. Les retours d'information sur le rôle des plans de riposte socio-économique à la COVID-19 étaient mitigés. Le bureau de Dakar a proposé et coordonné un vaste projet axé sur la continuité pédagogique, financé par le Fonds d'affectation spéciale multipartenaire des Nations Unies pour la riposte à la COVID-19 et le relèvement qui a été mis en œuvre conjointement avec l'UNICEF, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Union internationale des télécommunications (UIT). Lors d'une réunion de l'équipe de pays des Nations Unies, ce projet a été sélectionné en raison de sa pertinence dans le contexte des plans de riposte socio-économique à la COVID-19 (**voir annexe D**). D'autre part, les personnes interrogées en Uruguay ont décrit le plan de riposte national comme s'apparentant davantage à un engagement qu'à un plan stratégique efficace, étant donné qu'il contenait des informations similaires à celles du Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, qui a été rédigé en parallèle (**voir annexe E**)⁵⁹.

58 Voir <https://fr.unesco.org/covid19/communicationinformationresponse/unesco-who-audioresources>, consulté en décembre 2022.

59 ONU (2021). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Uruguay 2021-2025*. Système des Nations Unies en Uruguay.

3.2. Efficacité

Conclusions sur l'efficacité :

- Face à la pandémie de COVID-19, l'UNESCO a rapidement mis en œuvre une riposte globale et multidimensionnelle.
- L'UNESCO a pu mobiliser des fonds supplémentaires pour lutter contre la pandémie, sans toutefois les allouer à tous les secteurs.
- Plusieurs initiatives ont permis d'apporter des changements positifs significatifs.
- La Coalition mondiale pour l'éducation a réussi à coordonner efficacement l'action collective, mais elle nécessite une transformation structurelle pour aller de l'avant.
- Bien que pertinentes, les autres mesures d'intervention ont souvent eu une portée assez limitée sur leurs groupes cibles respectifs, ce qui restreint leur efficacité potentielle.
- Les activités menées au titre des programmes en cours de l'UNESCO en 2020-2021 ont bénéficié d'un financement approprié. Selon les secteurs, l'Organisation a été en mesure de mobiliser davantage de contributions volontaires.
- La pandémie a eu un impact significatif sur la mise en œuvre des activités prévues au titre des programmes de l'exercice biennal 2020-2021.
- La plupart des activités prévues dans le cadre des programmes ont été mises en ligne, et ce, avec des conséquences variables en termes d'efficacité.

136. Les conclusions 7 à 11 concernent l'efficacité probable des nouvelles mesures d'intervention, tandis que les conclusions 12 à 14 décrivent comment la pandémie a affecté l'efficacité des activités relatives aux programmes en cours.

3.2.1. Efficacité probable des nouvelles mesures d'intervention

Conclusion no 7. Face à la pandémie de COVID-19, l'UNESCO a rapidement mis en œuvre une riposte globale et multidimensionnelle.

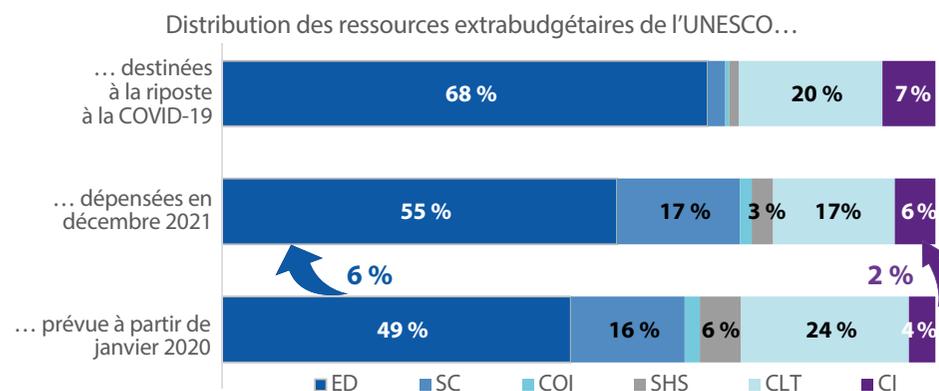
137. Comme résumé précédemment (section 2.1), l'UNESCO a élaboré et mis en œuvre un ensemble complet et diversifié de mesures d'intervention dans tous les secteurs afin d'aider les États membres à relever les défis qui sont apparus ou qui ont été exacerbés lors de la pandémie de COVID-19. Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation a trouvé la riposte de l'UNESCO à la pandémie de COVID-19 remarquable, tant par sa qualité que par la rapidité avec laquelle elle a été mise en œuvre.

Conclusion no 8. L'UNESCO a pu mobiliser des fonds supplémentaires pour lutter contre la pandémie, sans toutefois les allouer à tous les secteurs.

138. En 2020 et 2021, l'UNESCO a mobilisé des fonds supplémentaires pour financer des activités liées à la pandémie. En effet, entre janvier 2020 et juin 2021, l'UNESCO a signé des accords portant sur un montant de 112 millions de dollars pour des contributions volontaires allouées à des projets liés à la COVID-19⁶⁰. Si l'on se réfère à la répartition budgétaire prévue entre les secteurs, les secteurs de l'éducation et de la communication et de l'information ont attiré des fonds supplémentaires proportionnellement plus importants que les autres secteurs pour organiser leur riposte à la pandémie. À l'inverse, les deux secteurs axés sur les sciences ont mobilisé des contributions bien moindres, en proportion (voir la **figure 6** ci-dessous).

⁶⁰ Liste des contributions volontaires affectées aux mesures d'intervention contre la COVID-19 mobilisées entre janvier 2020 et juin 2021, telle que fournie par le Bureau de la planification stratégique. Certaines contributions relèvent d'accords pluriannuels, ce qui signifie que seule une partie des fonds mobilisés a été allouée au cours de l'exercice 2020-2021.

Figure 6 : Les secteurs de l'éducation et de la communication et de l'information ont attiré une plus grande part des ressources extrabudgétaires pendant la pandémie. Si l'on examine de plus près les ressources spécifiquement consacrées à la riposte de l'UNESCO à la COVID-19, 2 dollars sur 3 ont été alloués à l'éducation, tandis que presque aucune ressource n'a été dépensée pour les sciences.



Sources : 40/C5, 214 EX/4.II.A et liste des contributions volontaires affectées aux mesures d'intervention contre la COVID-19 mobilisées entre janvier 2020 et juin 2021, telle que fournie par le Bureau de la planification stratégique⁶¹.

Conclusion no 9. Plusieurs initiatives ont permis d'apporter des changements positifs significatifs.

139. Parmi les mesures d'intervention globales et régionales examinées, certaines offraient des perspectives particulièrement prometteuses en termes de contribution potentielle à des changements positifs significatifs. Outre l'efficacité de leur mise en œuvre, ces initiatives se fondaient sur les atouts de l'UNESCO et répondaient à une logique d'impact convaincante.
140. Ainsi, les réunions ministérielles ont permis aux plus hauts responsables des ministères de l'éducation, de la science et de la culture d'échanger des informations

et de bénéficier des conseils d'experts. Grâce aux relations que l'UNESCO entretient avec ces ministères, les secteurs respectifs ont pu organiser rapidement et efficacement des réunions auxquelles ont participé des représentants de nombreux pays. Compte tenu de la solide réputation de l'UNESCO en tant que partenaire de confiance et conseiller expert dans ces secteurs — comme en témoignent notamment les entretiens avec les partenaires et les responsables gouvernementaux menés à l'occasion des visites dans les bureaux hors siège — l'équipe d'évaluation considère qu'il est probable que les participants aient apprécié les échanges avec l'Organisation et qu'ils se soient fiés aux informations fournies. Enfin, étant donné que ces groupes cibles comptent parmi les plus pertinents et les plus influents lorsqu'il s'agit de prendre des décisions sur la manière dont les systèmes nationaux font face à la pandémie, la moindre influence que ces réunions ont pu avoir sur la compréhension et la prise de décision future d'un participant a pu, en raison du rôle de ce dernier, affecter des millions de personnes.

141. Plusieurs initiatives de collecte, d'analyse et de publication de données et d'informations relatives à la pandémie présentent également un potentiel d'impact considérable. C'est le cas notamment du travail de suivi réalisé par l'UNESCO concernant la fermeture des établissements scolaires, des quatre enquêtes mondiales sur les mesures prises par les pays en matière d'éducation menées en collaboration avec la Banque mondiale et l'UNICEF, de l'étude de l'impact de la pandémie sur les systèmes d'observation des océans, du suivi mondial des fermetures de sites classés au patrimoine mondial, de l'outil de suivi « Culture & COVID-19 : Impact et Réponse », des rapports de *Education Finance Watch* sur la pandémie, les enquêtes sur le patrimoine vivant face à la COVID-19, le tourisme, le patrimoine mondial face à la COVID-19 et l'impact de la pandémie sur les mesures océaniques. Toutes ces initiatives ont, en effet, permis d'obtenir des informations inédites et pertinentes à des fins de comparaison. Dans la mesure où l'UNESCO et ses partenaires sont considérés comme une source fiable et digne de confiance en matière de données et de connaissances spécialisées, de nombreux acteurs des secteurs ciblés ont pu les utiliser dans le cadre de leurs activités. Les données et les connaissances étant des biens publics utilisables par tous, elles peuvent contribuer à produire des effets de grande ampleur. L'enquête menée auprès des commissions nationales laisse entrevoir ce potentiel : un personne sur quatre y ayant répondu a indiqué que les données et les rapports fournis par l'UNESCO ont systématiquement éclairé les mesures prises dans leur pays (il convient toutefois de souligner que les deux tiers d'entre eux (64 %)

⁶¹ Ces contributions volontaires sont calculées sur la base de l'accord signé entre janvier 2020 et juin 2021. Certains de ces accords s'étendent sur plusieurs années, au-delà de l'exercice biennal 2020-2021.

ont indiqué que ces données et rapports n'ont que parfois influencé les décisions nationales (N = 42)).

142. Cela étant dit, l'équipe d'évaluation n'a pu s'appuyer que sur de rares éléments pour déterminer dans quelle mesure les données et les supports produits par l'UNESCO étaient effectivement utilisés par les parties prenantes. Dans tous les secteurs, il apparaît que la collecte de ces informations n'est pas considérée comme une priorité.
143. L'équipe d'évaluation a constaté d'importantes synergies entre les mesures d'intervention susmentionnées et d'autres. Les données et les connaissances des experts, par exemple, ont servi de base aux réunions ministérielles ultérieures. De même, les déclarations conjointes des commissions d'experts de l'UNESCO sur la bioéthique et l'éthique des sciences⁶² ont donné à l'UNESCO l'occasion de contribuer aux travaux de la Commission Lancet sur la qualification des vaccins en tant que biens publics mondiaux. Autre exemple, les données d'une enquête sur les jeunes en Amérique latine et dans les Caraïbes ont contribué à l'élaboration de l'édition 2020 de l'initiative de mobilisation des jeunes « Comprometidos ».
144. En ce qui concerne les projets nationaux examinés par l'équipe d'évaluation, les approches consistant à fournir des biens publics étaient les plus prometteuses en termes d'efficacité, car elles pouvaient être transposées à plus grande échelle. Ces projets présentent l'avantage de ne pas nécessiter de coûts élevés pour atteindre un grand nombre de bénéficiaires. Parmi les exemples du secteur de l'éducation tirés de la visite de l'équipe d'évaluation à Dakar, citons une étude à venir sur l'impact de la pandémie dans cinq pays africains⁶³, la création de la plateforme régionale d'apprentissage ImagineEcole, le déploiement d'un programme radiophonique national sur les savoirs fondamentaux, la mise au point de cours, de guides et de tutoriels en ligne, l'élaboration de programmes de formation des formateurs

62 Le Comité international de bioéthique (CIB) et la Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST).

63 Rapport de synthèse : Yakeu Djiam, Serge Eric (à paraître). *The impact of COVID-19 on education systems in West and Central Africa: Regional Report*. Dakar, Sénégal, UNESCO.

Études de cas :

Adediran, Sulleiman (à paraître). *The impact of COVID-19 on education systems in West and Central Africa: Nigeria Case Study*. Dakar, Sénégal, UNESCO.

Turay, Samuel (à paraître). *The impact of COVID-19 on education systems in West and Central Africa: Sierra Leone Case Study*. Dakar, Sénégal, UNESCO.

Manirakiza, Désiré (à paraître). *L'impact de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs en Afrique centrale et de l'Ouest : Cas du Burundi*. Dakar, Sénégal, UNESCO.

Landim, Rui Correia (à paraître). *L'impact de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs en Afrique centrale et de l'Ouest : Cas de la Guinée-Bissau*. Dakar, Sénégal, UNESCO.

Mimche, Honoré (à paraître). *L'impact de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs en Afrique centrale et de l'Ouest : Cas du Cameroun*. Dakar, Sénégal, UNESCO.

pour l'apprentissage à distance, et la création de trois laboratoires virtuels pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP)⁶⁴. En principe, toutes ces activités peuvent être reproduites dans d'autres pays ou dans d'autres contextes.

145. Au niveau national également, l'équipe d'évaluation a constaté que d'autres formes de soutien, moins visibles, pouvaient avoir un impact. Par exemple, les partenaires du système éducatif national uruguayen interrogés ont souligné le soutien continu et précieux apporté par les membres du personnel du secteur de l'éducation et leur volonté de fournir un soutien pragmatique en cas de besoin. Dans plusieurs cas, les capacités de l'UNESCO à faire appel à des experts internationaux en matière d'éducation pour aider à prendre des décisions spécifiques a été soulignée, notamment en ce qui concerne la mise à jour des programmes de formation des enseignants grâce à l'apprentissage à distance.

Conclusion no 10. La Coalition mondiale pour l'éducation a réussi à coordonner efficacement l'action collective, mais elle nécessite une transformation structurelle pour aller de l'avant.

146. La Coalition mondiale pour l'éducation a constitué un élément phare de la riposte de l'UNESCO face à la pandémie. La plupart des membres du personnel de l'UNESCO interrogés — même lorsqu'ils n'étaient pas directement impliqués — considèrent qu'il s'agit d'un succès retentissant. Il est clair que la Coalition a réussi à rassembler de nombreux acteurs traditionnels et non traditionnels de l'éducation, notamment des organisations multilatérales, le secteur privé, les médias, la société civile et les organisations à but non lucratif, ainsi que des réseaux.
147. La Coalition mondiale pour l'éducation indique qu'elle est actuellement impliquée dans 233 projets répartis sur 112 pays et touche quelque 400 millions d'apprenants et 12 millions d'enseignants⁶⁵, ce qui représente une portée significative. Les entretiens réalisés, les deux rapports d'étape de la Coalition et d'autres documents examinés démontrent son efficacité et sa productivité.

64 Une description complète des mesures d'intervention a été aimablement fournie par le bureau de Dakar, voir l'annexe D, et figure également dans les rapports annuels du bureau pour 2020 et 2021. En outre, l'équipe d'évaluation a consulté une évaluation externe (non publiée) du projet ImagineEcole, laquelle a également été gracieusement communiquée.

65 UNESCO (2020). *Coalition mondiale pour l'éducation*. Voir <https://www.unesco.org/fr/global-education-coalition#:~:text=La%20Coalition%20mondiale%20pour%20l%20domaine%20de%20l%27C3%A9ducation,consulté en novembre 2022>.

148. Mise en place pour relever les défis posés par la pandémie de manière pragmatique et flexible, la Coalition mondiale pour l'éducation a joué un rôle majeur dans l'élaboration d'une riposte rapide, comme l'ont souligné les membres du personnel de l'UNESCO qui prennent part à ses activités.
149. La plupart des personnes interrogées directement impliquées dans la Coalition ont toutefois noté que, avec le recul, les conditions d'adhésion auraient probablement dû inclure une certaine forme d'engagement financier. Tout d'abord, cela aurait permis d'éviter les « resquilleurs », autrement dit les entreprises et autres partenaires qui annoncent leur adhésion sans contribuer à la Coalition. Deuxièmement, cela aurait permis à la Coalition de financer certaines activités essentielles qui ne peuvent pas être fournies en nature par ses partenaires⁶⁶. Les personnes interrogées ont d'ailleurs indiqué que, lors de la création de la première (et unique) section nationale de la Coalition au Chili, le bureau de l'UNESCO à Santiago a demandé la mise en place d'un système de cotisations pour ces raisons, laquelle a ensuite été utilisée pour créer un secrétariat permanent.
150. Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a constaté l'absence de structures formelles de gouvernance et de gestion présentes dans d'autres programmes de partenariat mondial⁶⁷, telles qu'un organe directeur et un secrétariat chargés de garantir la transparence, la représentation des parties prenantes, la pertinence stratégique et l'efficacité opérationnelle. Or, deux ans après sa création, la Coalition est toujours gérée de manière souple par le secteur de l'éducation de l'UNESCO. Les membres du personnel interrogés ont également noté que le programme phare consacré au genre était quelque peu déconnecté — sur le plan organisationnel comme sur le plan opérationnel — des deux autres programmes phares.
151. Le constat ci-dessus est intéressant, puisque les membres du personnel interrogés ont fait valoir, lors des entretiens, que la Coalition mondiale pour l'éducation continuerait de jouer un rôle majeur au-delà de la pandémie de COVID-19, invoquant notamment le soutien qu'elle a apporté à Beyrouth et à l'Ukraine. Cependant, si la Coalition doit poursuivre ses activités, elle doit adhérer aux principes et aux bonnes pratiques des programmes de partenariat mondial et éviter les arrangements trop contraignants

66 Ce problème a été temporairement résolu grâce à une subvention accordée par le Partenariat mondial pour l'éducation. Voir par exemple : <https://www.globalpartnership.org/what-we-do/knowledge-innovation/covid-19-gblal-grant>, consulté en décembre 2022.

67 Voir par exemple : Banque mondiale IEG. (2007). *Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards*. Washington, D.C., Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale (publié en collaboration avec le réseau sur l'évaluation en matière de développement de l'OCDE sur l'évaluation des programmes de développement).

qui pourraient la paralyser et limiter ses capacités à répondre aux besoins des acteurs de l'éducation de manière rapide et flexible en temps de crise.

Conclusion no 11. Bien que pertinentes, les autres mesures d'intervention ont souvent eu une portée assez limitée sur leurs groupes cibles respectifs, ce qui restreint leur efficacité potentielle.

152. Plusieurs mesures d'intervention majeures visant à lutter contre la pandémie ont ciblé des groupes relativement restreints d'acteurs issus de secteurs clés. En associant la quasi-totalité des acteurs clés, ces initiatives ont permis de toucher un grand nombre de groupes cibles. On peut citer à titre d'exemple les réunions ministérielles, les publications ou événements spécialisés, comme la réunion UNESCO d'experts sur les fouilles illégales et le commerce en ligne pendant la COVID-19, ou encore les réunions de réseaux telles que les réunions en ligne de la Plateforme des villes de l'UNESCO.
153. En revanche, plusieurs mesures d'intervention ont ciblé des publics beaucoup plus larges, comme par exemple la vaste communauté d'enseignants et d'apprenants à travers le monde, les jeunes ou même n'importe quel citoyen. Ces dernières, même celles qui avaient une portée plus large, à l'instar de la vidéo #LeProchainNormal⁶⁸, n'ont atteint qu'une infime partie de ces grands groupes. Ainsi, la plupart des webinaires sur la pandémie examinés par l'équipe d'évaluation ont accumulé entre quelques centaines et quelques milliers de vues seulement sur YouTube depuis leur publication. Les campagnes sur le Web ont également eu des difficultés à toucher leur groupe cible.
154. La campagne intitulée « L'apprentissage ne s'arrête jamais » illustre bien les difficultés évoquées ci-dessus. Dans le cadre de cette campagne, une centaine de témoignages vidéo ont été recueillis auprès d'élèves et d'enseignants dès mars 2020. Chacun d'entre eux a été visionné quelques centaines ou milliers de fois, les premières vidéos approchant même les 10 000 vues. Un seul témoignage vidéo a atteint 30 000 vues⁶⁹. Les pages de la campagne ont été consultées par près de 100 000 personnes⁷⁰.

68 Visionnée environ 150 000 fois sur YouTube : https://www.youtube.com/watch?v=QR_za7P28bl, consulté en mars 2023.

69 <https://www.youtube.com/playlist?list=PLWuYED1WJINNwvkhWQJQWz5o56z1yIvE>, consulté en novembre 2022.

70 Données fournies par le secteur de l'éducation.

Toutefois si l'on considère que 63 millions d'enseignants⁷¹ et 1,6 milliard d'apprenants⁷² ont été touchés par la pandémie dans le monde, ces chiffres semblent dérisoires. Même un témoignage vidéo visionné 10 000 fois ne serait vu que par un apprenant sur 160 000. Forcément, les effets directs que ces interventions peuvent avoir sur leurs groupes cibles s'en trouvent limités.

155. On peut citer d'autres exemples pour lesquels l'équipe d'évaluation a pu obtenir ce type d'informations⁷³. La liste ci-après comprend différents supports tels que des vidéos de campagne, des vidéos de webinaires ou des articles de blog :

- Produite dans le cadre de la campagne « *Don't Go Viral* », la chanson — « Coronavirus Alert Song » a été visionnée environ 37 000 fois sur YouTube⁷⁴. D'autres vidéos de cette campagne ont été visionnées entre 308 et 18 000 fois.
- La plupart des vidéos des débats menés dans le cadre de ResiliArt ont atteint entre 400 et 1 000 vues sur YouTube. La vidéo la plus regardée a atteint 11 000 vues.
- Les vidéos de la campagne « Mon histoire COVID-19 » présentées dans le cadre de #YouthofUNESCO ont été vues en moyenne 2 491 fois⁷⁵.
- 73 articles de blog sur l'éducation et la COVID-19 n'ont reçu que peu de likes et de commentaires, ce qui pourrait indiquer un faible succès (aucune statistique sur les visiteurs n'était disponible)⁷⁶.
- La série de 26 vidéos de femmes de premier plan dans le cadre de la campagne « Imaginer le monde à venir » a obtenu un total de 20 285 vues (soit une moyenne de 780 vues par vidéo).
- Le webinaire « *What do young people do to combat the COVID-19 "disinfectemic"?* » a été suivi par 2 000 personnes.

156. Au niveau national, les mesures d'intervention visant à fournir aux enseignants et aux apprenants des équipements techniques ont été confrontées à des difficultés similaires en termes de capacité à atteindre le public cible. Par exemple, grâce

71 <https://www.unesco.org/fr/articles/journee-mondiale-des-enseignantes-avec-plus-de-63-millions-denseignants-touche-par-la-crise-du>, consulté en novembre 2022.

72 Voir, par exemple, UNESCO-ED (2021). *L'état de la crise mondiale de l'éducation : un chemin vers la reprise. Rapport commun de l'UNESCO, UNICEF et la Banque Mondiale*. Paris, France, UNESCO.

73 Il convient également de noter les limites en termes de données disponibles décrites à la section 1.5.

74 #DontGoViral : « Corona Virus Alert » par Bobi Wine et Nubian Li — YouTube, consulté en mars 2023

75 Chaîne YouTube de l'UNESCO, consultée le 20 août 2022.

76 <https://world-education-blog.org/tag/covid19/> / <https://world-education-blog.org/tag/Covid19/>, consulté en novembre 2022.

aux fonds du Fond d'affectation spéciale multipartenaire des Nations Unies pour la riposte à la COVID-19 et le relèvement, l'UNESCO a fourni des tablettes à près d'un millier d'apprenants ainsi que des ordinateurs portables à 105 enseignants au Sénégal. Dans le cadre d'un autre projet, toujours au Sénégal, un partenaire de la Coalition mondiale pour l'éducation (Huawei) a fourni 200 tablettes et 200 points d'accès à Internet (Flybox) aux étudiants. Bien que ces initiatives aient présenté un intérêt certain pour les parties prenantes concernées, leur efficacité à long terme a été fortement limitée par le coût élevé du service et la connectivité limitée (par exemple, les tablettes destinées aux étudiants n'étaient fournies que pour un an).

157. En principe, ces initiatives et activités pourraient avoir entraîné d'autres effets positifs indirects, notamment lorsqu'elles ont été reproduites sous d'autres formes ou lorsqu'elles ont permis de renforcer la réputation et la visibilité de l'UNESCO sur le terrain, contribuant du même coup à l'efficacité d'autres initiatives. Néanmoins, les données relatives à de tels effets sont peu nombreuses.

3.2.2. Impact de la pandémie sur l'efficacité des activités relatives aux programmes en cours

Conclusion no 12. Les activités menées au titre des programmes de l'UNESCO en 2020-2021 ont bénéficié d'un financement approprié. Selon les secteurs, l'Organisation a été en mesure de mobiliser davantage de contributions volontaires.

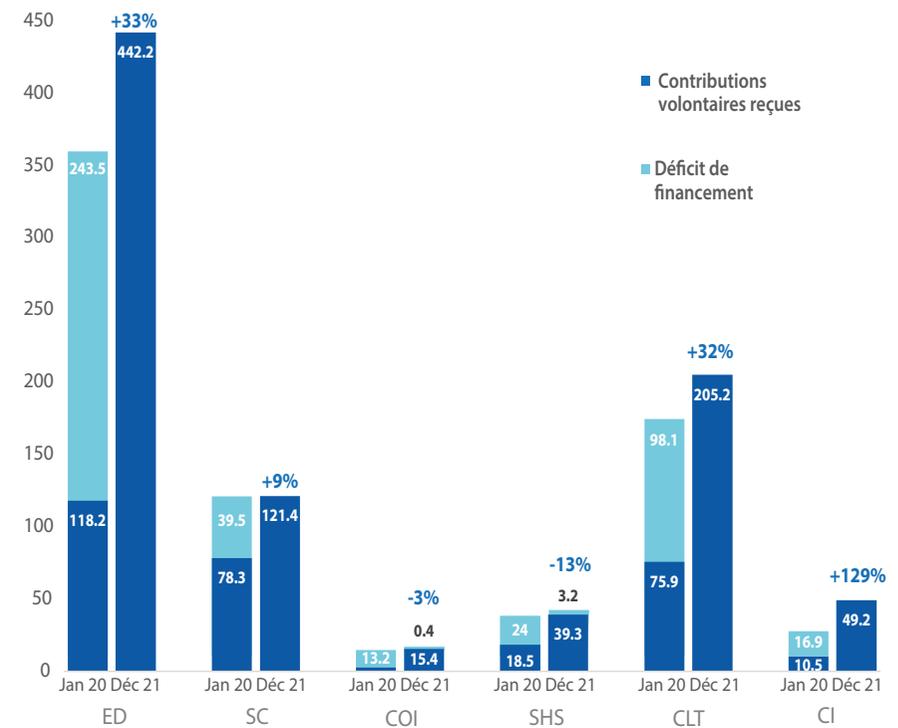
158. Malgré la pandémie, les États membres ont tenu leurs engagements de financement auprès de l'UNESCO et ont accordé des extensions sans frais pour les projets retardés. Les personnes interrogées ont toutes salué l'attitude des donateurs à cet égard, qui témoigne de la confiance qu'ils accordent au travail de l'UNESCO. Grâce à ce soutien, l'UNESCO a pu mettre en œuvre son programme de travail sans être confrontée à des coupes budgétaires.

159. Pendant la pandémie, les programmes de l'UNESCO ont disposé de plus de ressources disponibles que prévu. En effet, au cours de l'exercice 2020-2021, les ressources extrabudgétaires disponibles pour les activités programmatiques de l'UNESCO ont dépassé de 31 % les contributions volontaires prévues (en tenant compte du déficit de financement estimé). Ce résultat positif dans la mobilisation des ressources n'est pourtant pas le fruit d'une planification prudente : le déficit de financement prévu pour l'exercice 2020-2021 était 36 % plus élevé que le déficit de financement de

l'exercice 2018-2019 (333 contre 454 millions de dollars)⁷⁷. Il résulte principalement des ressources supplémentaires mobilisées pour faire face à la pandémie (voir la conclusion no 5 ci-dessus) ainsi qu'à d'autres crises, telles que la guerre en Ukraine.

160. En ce qui concerne les contributions volontaires approuvées, tous les secteurs ont atteint leurs objectifs de financement⁷⁸. En revanche, s'agissant des contributions volontaires mobilisées, on constate une certaine disparité entre les secteurs de l'UNESCO. En effet, pendant la pandémie, les secteurs de l'éducation et de la communication et de l'information ont respectivement bénéficié de 33 % et de 129 % de ressources extrabudgétaires supplémentaires par rapport à ce qui était prévu. Cependant, tous les secteurs n'ont pas connu une situation aussi favorable, comme le montre la **figure 7** ci-dessous⁷⁹. Ainsi, au cours de l'exercice biennal 2020-2021, les ressources extrabudgétaires disponibles pour le secteur des sciences sociales et humaines sont restées inférieures de 13 % au niveau prévu. Selon le secteur, ce manque de financement n'était pas lié à la pandémie, mais plutôt à la baisse non anticipée du financement à long terme d'un important donateur qui s'auto-finance, c'est-à-dire qui verse des fonds à son propre bureau national de l'UNESCO.

Figure 7 : Pendant la pandémie, l'UNESCO a reçu des contributions volontaires en espèces bien plus importantes que prévu (en millions de dollars).



Source : Conseil exécutif de l'UNESCO (2022). *Situation de l'écart de financement pour 2020-2021 (40 C/5)*. 214 EX/4.II.A.INF.2.

161. Cette tendance différenciée des ressources extrabudgétaires devrait se renforcer au cours de l'exercice 2022-2023. Dans l'ensemble, les secteurs de programme de l'UNESCO prévoient une augmentation de 15,4 % des fonds extrabudgétaires par rapport à l'exercice biennal 2020-2021, en raison d'une inflation estimée à 15,3 % au cours de ces deux années⁸⁰. Les ressources extrabudgétaires prévues pour les secteurs de l'éducation et de la communication et de l'information sont respectivement supérieures de 31 % et de 22 % à celles de l'exercice biennal précédent, tandis que

77 Conseil exécutif de l'UNESCO (2022). *Situation de l'écart de financement pour 2020-2021 (40 C/5)*, au 31 décembre 2021. (214 EX/4.II.A.INF.2).

78 Conseil exécutif de l'UNESCO (2021). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II : rapport sur la gestion financière pour 2020-2021 (40 C/5) au 31 décembre 2020*. (211 EX/4.II)

79 Il convient de noter que les méthodes de calcul des déficits de financement varient d'un secteur à l'autre. Néanmoins, le déficit de financement estimé pour le secteur des sciences sociales et humaines pour l'exercice 2020-2021 était pratiquement équivalent au déficit de financement estimé pour l'exercice 2018-2019.

80 Selon les estimations du Fonds monétaire international (FMI) : https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/WEO_WORLD, consulté en novembre 2022

le secteur des sciences sociales et humaines prévoit une diminution de 25 %. Le secteur des sciences sociales et humaines a expliqué que cette diminution n'est pas liée à la pandémie de COVID-19, mais plutôt au modèle de financement à long terme d'un important donateur qui s'auto-finance, c'est-à-dire qui verse des fonds à son propre bureau national de l'UNESCO. Cette baisse ne devrait donc pas avoir d'impact sur le travail du secteur dans d'autres domaines.

Conclusion no 13. La pandémie a eu un impact significatif sur la mise en œuvre des activités prévues au titre des programmes de l'exercice biennal 2020-2021.

162. Au cours de l'exercice biennal 2020-2021, la pandémie a entraîné des retards de mise en œuvre et des annulations d'activités planifiées dans tous les secteurs. Dans une annexe⁸¹ au rapport analytique sur l'exécution du programme 2020-2021, il a été demandé aux secteurs de rendre compte de l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la réalisation de chaque résultat escompté assigné à ce secteur. Comme le montre la **figure 8**, les problèmes généralement signalés pour plus de la moitié des 37 résultats escomptés comprennent l'impossibilité de mettre en œuvre des activités reposant sur des interactions directes, des retards dans la mise en œuvre et l'annulation d'activités et d'évènements planifiés. Cependant, cette analyse sous-estime probablement la fréquence des problèmes de mise en œuvre, dans la mesure où seules les références explicites aux problèmes énumérés ont été incluses et où le secteur des sciences sociales et humaines (doté de quatre résultats escomptés) n'a fait état d'aucun problème de mise en œuvre⁸².

81 Conseil exécutif de l'UNESCO (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, rapport analytique sur l'exécution du programme (APIR) (1er janvier 2018 - 31 décembre 2021) : évaluation des progrès accomplis par résultat escompté* (214 EX/4.I.INF).

82 Le secteur des sciences sociales et humaines (doté de quatre résultats escomptés) n'a signalé aucun de ces problèmes de mise en œuvre liés à la COVID-19 dans le rapport sur lequel se base la figure ci-dessus. Cela peut être lié à une mauvaise interprétation de ce qui aurait dû être rapporté, car le secteur décrit que « dans l'ensemble, la COVID-19 a entraîné des retards ou des reports dans la mise en œuvre de certaines activités » dans le corps principal de l'APIR.

Figure 8 : Plus de la moitié des résultats escomptés de l'UNESCO n'ont pas été atteints en raison des problèmes suivants liés à la COVID-19.



Source : Analyse de l'équipe d'évaluation sur la base des problèmes signalés dans la rubrique « impact de la pandémie de COVID-19 sur la réalisation du résultat escompté » dans le rapport analytique sur l'exécution du programme de l'UNESCO⁸³ (n = 37 résultats escomptés).

163. Les conséquences de la pandémie sur la mise en œuvre du programme ressortent également de l'analyse effectuée par l'équipe d'évaluation sur un échantillon d'une centaine de rapports de projets (choisis au hasard parmi plus de 2000 projets de l'UNESCO actifs au cours de l'exercice biennal 2020-21). Plus de la moitié des projets examinés ont subi un impact élevé (23 %) ou moyen (27 %) sur leur mise en œuvre. Sur le plan financier, les projets affectés représentaient 70 % des affectations budgétaires du Programme ordinaire et 72 % des affectations extrabudgétaires (annexe H).

164. Lors de ses missions de terrain dans les bureaux de Dakar et de Montevideo, l'équipe d'évaluation a pu examiner plusieurs projets de manière plus approfondie. Parmi ceux-ci, un projet de réduction des risques de catastrophe mis en œuvre par le bureau de Dakar avec l'Agence nationale gambienne de gestion des catastrophes et les Flying Labs au Sénégal permet d'illustrer plusieurs défis liés à la pandémie (**encadré 2**).

83 Conseil exécutif de l'UNESCO (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, rapport analytique sur l'exécution du programme (APIR) (1er janvier 2018 - 31 décembre 2021) : évaluation des progrès accomplis par résultat escompté* (214 EX/4.I.INF).

Encadré 2. Illustration des problèmes de mise en œuvre dans le cadre d'un projet de réduction des risques de catastrophe en Gambie.

En Gambie, un projet de renforcement de la résistance aux inondations faisant appel aux nouvelles technologies visait à i) mettre en place une surveillance des catastrophes par drone, ii) renforcer les systèmes d'alerte précoce et iii) renforcer les capacités communautaires en matière de réduction des risques de catastrophe. Le projet a été mis en œuvre de mai 2019 à fin 2021 avec un budget extrabudgétaire d'un peu plus d'un million de dollars⁸⁴. Avant le début de la pandémie, le projet a bénéficié d'une extension de six mois ; une nouvelle extension jusqu'en 2022 n'a apparemment pas pu être négociée avec le donateur du projet.

Selon les personnes interrogées directement impliquées dans le projet, la mise en œuvre a été « considérablement entravée » par la pandémie, et ce pour chacun des trois objectifs du projet :

- Les drones ont été acquis avant le début de la pandémie et quatre sur cinq étaient encore opérationnels lorsque les entretiens dans le cadre de l'évaluation ont été menés en juillet 2022. La pandémie a cependant affecté la formation des opérateurs de drones. En effet, la formation à distance dispensée par le personnel de Flying Labs au Sénégal a été retardée et affectée par des problèmes de connectivité, tandis que la formation en présentiel qui devait être délivrée par des experts internationaux a été annulée en raison de restrictions de déplacement. Par conséquent, la formation des opérateurs de drones a été considérée comme peu efficace en raison des problèmes de connectivité et de l'impossibilité de montrer en personne comment utiliser l'équipement technique, en d'autres termes, de former les participants à la pratique.
- L'acquisition du système d'alerte précoce a été retardée de plus d'un an, parce que l'entreprise sélectionnée n'a pas pu fournir le système durant la pandémie. Les personnes interrogées ont également mentionné que la procédure d'achat obligatoire à l'échelle des Nations Unies avait ralenti le processus. Bien que la procédure d'achat ait été lancée avant la pandémie, elle n'a pu s'achever qu'une fois que les restrictions liées à la COVID-19 ont pris fin. En outre, les études préparatoires n'ont pas pu être mises en œuvre. La formation en ligne axée sur l'utilisation du système d'alerte précoce a, elle aussi, été jugée nettement moins efficace que si elle avait été dispensée en face à face, comme prévu initialement.

- L'élaboration de programmes scolaires axés sur la réduction des risques de catastrophe a commencé avant la pandémie, avant d'être interrompue par la suite. L'une des raisons en est que l'expert international responsable n'a pas pu se rendre en Gambie. Les programmes ont été finalisés ultérieurement, et ont, semble-t-il, reçu un accueil favorable de la part des fonctionnaires du ministère de l'Éducation concernés.

Les membres du personnel et les parties prenantes impliqués dans le projet ont déployé des efforts considérables pour que celui-ci soit mis en œuvre malgré les sérieux obstacles causés par la pandémie, et rien n'indique que les responsables auraient pu réagir plus rapidement ou différemment face à ces difficultés. En fin de compte, les activités liées aux trois objectifs du projet ont pu être mises en œuvre. Il convient de noter, en particulier, que le partenariat entre les partenaires sénégalais et gambiens du projet semble se poursuivre au-delà du projet⁸⁵.

Toutefois, la pandémie a eu un impact négatif considérable sur l'ensemble des progrès réalisés pour atteindre l'objectif déclaré du projet. Les personnes interrogées ont estimé que la capacité de prévision des inondations était restée faible et en deçà des espérances, tant en termes de capacité technique que de couverture régionale. Par exemple, seule une des trois zones prévues a pu être couverte. Bien que l'équipe d'évaluation ne dispose d'aucune information sur le déploiement et l'utilisation des programmes de réduction des risques de catastrophe du projet, elle considère qu'il est probable que le lancement des programmes en question au sein des établissements scolaires ait été considérablement retardé, voire qu'il n'ait pas eu lieu du tout, puisque le système éducatif gambien était confronté à d'autres priorités urgentes liées à la COVID-19.

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation.

84 Sur la base d'informations obtenues à partir de la base de données SISTER de l'UNESCO.

85 Bureau de Dakar de l'UNESCO (2022). *Rapport annuel 2021 : Bureau régional multisectoriel de l'UNESCO pour l'Afrique de l'Ouest — Sahel*. Dakar, Sénégal, UNESCO.

Conclusion no 14. La plupart des activités prévues dans le cadre des programmes ont été mises en ligne, et ce, avec des conséquences variables en termes d'efficacité.

165. Lorsque les restrictions de déplacement, les mesures de distanciation physique, les confinements et l'annulation d'événements internationaux ont rendu impossible la mise en œuvre d'activités en face à face, les programmes de l'UNESCO ont, pour la plupart, pris des mesures pour transférer leurs activités en ligne. Cette solution a été privilégiée par tous les secteurs et pour la plupart des résultats escomptés⁸⁶.
166. D'après les membres du personnel interrogés, l'enquête menée auprès des commissions nationales et l'analyse de l'équipe d'évaluation, la mise en ligne des activités des différents programmes de l'UNESCO a probablement entraîné des résultats différents, voire contraires, à ce qui avait été prévu.
167. Les formations et les consultations en ligne ont généralement enregistré un plus grand nombre de participants que lorsqu'elles avaient été organisées en présentiel avant la pandémie. À titre d'exemple, la série de 17 webinaires intitulée « L'inclusion aux temps de la COVID-19 » a réuni plus de 3 700 participants et 70 intervenants⁸⁷. Selon les personnes interrogées, ce niveau de participation n'aurait pas pu être atteint avec des événements organisés en présentiel.
168. On peut également citer l'exemple du processus de consultation efficace mené aux fins de la négociation et de la rédaction de la recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle. Selon les personnes interrogées, le fait que le processus se soit déroulé en ligne a permis d'accélérer les négociations et la rédaction, tout en le rendant plus inclusif. Le processus de consultation visant à élaborer la recommandation sur la science ouverte a également pu se dérouler en ligne. Les deux recommandations ont été adoptées lors de la 41^e Conférence générale en novembre 2021, marquant ainsi une avancée décisive compte tenu de l'importance accrue de ces questions (voir conclusion no 1). Dans certains cas, les campagnes en ligne ont également permis à l'UNESCO de toucher un public beaucoup plus large, à l'instar de la campagne #Leprochainnormal, qui a été visionnée plus d'un million de

86 Ce point est explicitement mentionné comme ayant un impact sur la réalisation de 21 des 37 résultats escomptés (62 %) dans tous les secteurs (à l'exclusion de l'Institut de statistique de l'UNESCO) dans l'annexe du rapport du Conseil exécutif de l'UNESCO (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, rapport analytique sur l'exécution du programme (APIR) (1^{er} janvier 2018 - 31 décembre 2021) : évaluation des progrès accomplis par résultat escompté* (214 EX/4.IINF).

87 Voir <https://fr.unesco.org/events/linclusion-aux-temps-du-covid-19-webinaire-international-contre-racisme-discriminations>, consulté en août 2022.

fois, et de la campagne de production participative #DontGoViral dont les messages sur les mesures de prévention de la COVID-19 ont touché près de 216 millions de personnes⁸⁸. De plus, certaines personnes interrogées ont estimé que l'organisation de formations en ligne avait amélioré la qualité de ces dernières, notamment parce qu'elles offraient la possibilité d'inviter des experts de haut niveau qui n'auraient pas été disponibles pour des formations en présentiel en raison de contraintes plus importantes en termes de temps et de coûts de déplacement.

169. Parmi les personnes interrogées, certaines ont indiqué que les formations en ligne s'étaient sur une période plus longue et sur des durées quotidiennes plus courtes que lorsqu'elles étaient dispensées de manière plus intensive en présentiel. Il semblerait que cela ait permis une meilleure assimilation du contenu, et favorisé de meilleures relations entre les participants, ainsi qu'entre les participants et les formateurs. Selon le personnel concerné, l'organisation de ces formations sous cette forme a également permis au personnel de s'engager dans diverses activités au lieu de s'absenter pendant de longues périodes.
170. Cependant, les personnes interrogées se sont montrées critiques à l'égard de plusieurs formats en ligne. Tout d'abord, les interactions en ligne ont été perçues comme étant moins efficaces. En fonction du contexte et de l'objectif, la communication en ligne a été considérée, dans certains cas, comme étant de qualité comparable à la communication en face à face, mais comme étant de moindre qualité ou comme n'étant même pas envisageable dans d'autres cas. Par exemple, alors que le personnel et les partenaires interrogés considèrent les webinaires comme une solution intéressante pour diffuser largement des messages et échanger des idées, ils les jugent moins efficaces que les interactions en face à face pour ce qui est de constituer des réseaux et de collaborer. Dans ce dernier cas, les discussions informelles (notamment pendant les pauses café) et le langage corporel restent essentiels. Ils demeurent également indispensables à la collecte de fonds et aux négociations. Néanmoins, certaines personnes interrogées ont affirmé que les fenêtres de discussion des logiciels de vidéoconférence ou l'utilisation d'applications de messagerie au cours des négociations en ligne pourraient en partie remplacer les discussions informelles. Dans certains cas, les interactions en ligne pourraient même permettre aux parties prenantes souvent écartées des forums traditionnels d'exprimer plus facilement leurs opinions.

88 Conseil intergouvernemental du Programme Information pour tous (2020). *Impact de la crise de la COVID-19 sur le programme et les activités du grand programme V de l'UNESCO — Communication et information de l'UNESCO, et réponse du Secteur à la pandémie*. (IFAP-2020/COUNCIL.XI/Inf.3).

171. Une autre critique formulée à l'égard de l'efficacité des activités en ligne concerne l'inégalité d'accès. Les personnes interrogées ont toutes estimé que, si les webinaires facilitaient les échanges avec un public plus large à travers le monde, ils renforçaient aussi les inégalités en matière de participation en excluant ceux qui ne disposaient pas d'une connexion Internet stable. La question de la connectivité a tout particulièrement affecté l'inclusion des participants du continent africain.
172. Les personnes interrogées ont également observé une détérioration de la qualité de la participation au cours de la pandémie. Alors que le nombre de webinaires a explosé, la qualité des contributions a diminué sous l'effet de la lassitude des participants à l'égard des webinaires ou de la démultiplication des activités (notamment la participation à de multiples événements en ligne parallèles).
173. Les observations qui précèdent ont abouti à une remise en question des missions de terrain au sein de l'Organisation. Bien qu'elles représentent une part non négligeable du budget et de l'empreinte environnementale de l'Organisation, les missions sur le terrain n'étaient pas vraiment contestées avant la pandémie. Plusieurs personnes interrogées ont soutenu (et salué) le fait qu'en raison de la possibilité de recourir à des solutions en ligne, les missions sur le terrain sont désormais davantage soumises à un examen minutieux quant à leur nécessité et doivent faire l'objet d'une justification. Cet aspect a également été mentionné dans l'auto-évaluation relative au contrôle interne de 2020⁸⁹. Depuis mai 2021, ce changement de mentalité vis-à-vis de l'empreinte carbone de l'Organisation (à la fois pour les déplacements et le papier) est également traduit dans la Politique de durabilité et de gestion environnementales de l'UNESCO adoptée en mai 2021⁹⁰ ainsi que dans le Manuel administratif.

89 UNESCO-ADM. 2020. *Internal Control Self-Assessment. Feedback on the 2020 exercise*. Document PowerPoint interne.

90 UNESCO (2021). *Politique de durabilité et de gestion environnementales de l'UNESCO*. Paris, France, UNESCO. La Politique énonce que :

« [...] l'Organisation réduira sans cesse son volume annuel de voyages aériens et cherchera et imposera des solutions alternatives pour les déplacements et l'organisation d'événements. Elle encouragera notamment une culture des réunions virtuelles et, dans le cas d'événements en présentiel, promouvra des principes directeurs pour l'organisation de réunions durables et neutres sur le plan climatique. »

« [...] l'UNESCO éliminera progressivement les procédures administratives utilisant du papier ainsi que les impressions destinées à des réunions et deviendra une organisation sans papier. »

3.3. Efficience de la réponse institutionnelle

Conclusions sur l'efficience de la réponse institutionnelle :

- L'UNESCO est parvenue à adapter sa gouvernance en vue de permettre la tenue de sessions en ligne pendant la pandémie.
- La direction de l'UNESCO a assuré le leadership et la coordination nécessaires pendant la pandémie.
- Les procédures administratives, celles liées aux technologies de l'information et la gestion des risques ont été adaptées et mises à jour.
- Les équipes transversales ont permis de faire face à la pandémie avec rapidité et flexibilité.
- La résilience des membres du personnel a été un élément clé de la riposte de l'UNESCO à la pandémie, même si elle a pu s'éroder au fil du temps.

Conclusion no 15. L'UNESCO est parvenue à adapter sa gouvernance en vue de permettre la tenue de sessions en ligne pendant la pandémie.

174. Au cours des premiers mois de la pandémie, l'UNESCO a mis à jour son règlement intérieur concernant la Conférence générale et le Conseil exécutif, afin d'y inclure la possibilité d'organiser des sessions en ligne. Cette modification a été rendue nécessaire par le fait que le confinement national imposé en France ne permettait pas à l'UNESCO de tenir la 209e session du Conseil exécutif en présentiel en mars 2020, comme cela avait été initialement prévu. Comme la plupart des organismes des Nations Unies, l'UNESCO ne disposait d'aucun plan de continuité des opérations concernant ses activités législatives et de gouvernance.
175. Par conséquent, le Conseil exécutif a convoqué un groupe de travail informel qui, après d'intenses consultations, a recommandé des méthodes de travail pour les deux organes de gouvernance dans le cas où l'organisation de réunions en personne serait rendue impossible ou entravée par des conditions sanitaires. Le Conseil exécutif a adopté ces recommandations lors d'une session extraordinaire (tenue en ligne) en juin 2020. Alors que la 209e session pouvait se tenir en présentiel en juin et juillet 2020, le Conseil exécutif a appliqué les nouvelles dispositions dans le cadre de la première

partie de sa 210e session, tenue en ligne, en décembre 2020 (la deuxième partie de cette session s'est déroulée en présentiel en janvier 2021).

176. D'après les entretiens et l'examen des recommandations du groupe de travail menés par l'équipe d'évaluation, le processus de mise en place des sessions en ligne n'a pas été facile. D'une part, les membres du conseil exécutif et le personnel concernés étaient eux-mêmes soumis à des restrictions et à des confinements, ce qui a entravé les interactions et les préparatifs. D'autre part, les États membres ont exprimé leur inquiétude quant à la manière dont la régularité de la procédure, l'égalité de participation, la sécurité de l'information et l'efficacité des négociations pouvaient être assurées lors des sessions en ligne.
177. Dans la plupart des cas, des solutions pratiques ont été trouvées en l'espace de quelques mois et, depuis juin 2020, le Conseil exécutif (et la Conférence générale) disposent de méthodes de travail leur permettant d'organiser des sessions en ligne si besoin. L'équipe d'évaluation tient également à souligner que la diffusion sur le Web des sessions ordinaires du Conseil exécutif constitue une innovation pertinente dans la mesure où elle permet aux commissions nationales de suivre les sessions.
178. Sur la base des entretiens et de l'examen des documents, l'équipe d'évaluation estime que le processus visant à permettre la tenue de sessions en ligne a été raisonnablement efficace, surtout si l'on tient compte du fait que le Conseil exécutif de l'UNESCO, qui compte 58 membres, est l'un des plus importants de tous les organismes des Nations Unies. Grâce à la modification du règlement intérieur pour intégrer la possibilité d'organiser des sessions en ligne et à l'expérience acquise au cours de ces sessions, l'UNESCO est désormais plus à même de faire face à de futurs scénarios de crise qui empêcheraient également les contacts physiques ou la présence des membres.
179. Néanmoins, deux réserves méritent que l'on s'y attarde afin de renforcer encore davantage la résilience de l'Organisation.
- La première est que, si certains types de votes sont désormais autorisés pendant les sessions en ligne (tels que le vote à main levée), le vote à bulletin secret, lui, nécessite toujours une présence physique au siège de l'UNESCO, ce qui reflète les préoccupations des États membres en matière de sécurité et de dynamique de vote.
 - La deuxième est que la pratique habituelle consistant à négocier les textes pendant les sessions plutôt qu'avant risque de prendre trop de temps, voire de ne pas être réalisable dans le cadre de sessions en ligne.

Conclusion n° 16. La direction de l'UNESCO a assuré le leadership et la coordination nécessaires pendant la pandémie.

180. Grâce aux nombreuses réunions de la commission sur le coronavirus évoquée au chapitre 2, la direction de l'UNESCO a assuré la poursuite des activités relatives aux programmes et a tenté de garantir, dans la mesure du possible, les conditions sanitaires nécessaires pour protéger les membres de son personnel contre le virus responsable de la COVID-19 (notamment par la distribution de masques et de gel, l'adoption de pratiques de télétravail, le dépistage et la mise en place d'un programme de vaccination). Lors d'une enquête menée au début de la pandémie, en mai 2020, 80 % des membres du personnel ont déclaré se sentir correctement informés des mesures prises par l'UNESCO. Bien que ce ressenti ait été plus marqué dans les bureaux hors siège qu'au siège, l'ensemble des membres du personnel a reconnu que le niveau de communication s'était amélioré au cours des trois premiers mois (passant de 75 % à 92 % dans les bureaux hors siège et de 57 % à 83 % au siège)⁹¹. Le niveau de communication a d'ailleurs été maintenu par la suite, puisque plus de 80 mises à jour des règles en vigueur ont été communiquées par courrier électronique à l'ensemble des membres du personnel par le Secteur de l'administration et du management en 2020 et en 2021. Les membres du personnel ont, dans l'ensemble, salué cette démarche, même si certaines personnes interrogées ont indiqué se sentir submergées et parfois déconcertées par les changements incessants apportés à la réglementation.
181. La coopération intersectorielle est restée limitée tout au long de la pandémie, en particulier au cours des premiers mois. Certaines personnes interrogées dans des secteurs plus modestes ont déploré ce qu'elles ont qualifié d'occasion manquée d'élaborer des réponses plus efficaces.
182. Il semblerait toutefois que le siège et les bureaux hors siège aient étroitement coordonné les mesures qu'ils ont prises pour faire face à la crise. La plupart des directeurs ont ainsi déclaré qu'ils étaient satisfaits du niveau de coordination mis en place. Certains membres du personnel de l'UNESCO ont expliqué que la pandémie avait « rendu le monde plus petit » et réduit la distance

29 des 36 directeurs de l'UNESCO ont estimé que la coordination avec l'UNESCO était bonne ou excellente.

Source : Enquête de la Division des services de contrôle interne auprès des directeurs de l'UNESCO (2020). (Seuls les répondants ayant exprimé une opinion ont été pris en compte)

⁹¹ Division des services de contrôle interne de l'UNESCO (2020). IOS Advisory: UNESCO Response to Covid-19 - Survey of all UNESCO staff. Paris, France, UNESCO.

entre le siège et les bureaux hors siège. À titre d'exemple, les personnes impliquées dans le programme LINKS ont indiqué que le groupe de travail intersectoriel de l'UNESCO sur les questions relatives aux peuples autochtones avait considérablement intensifié ses efforts en matière de participation et de coordination pendant la pandémie, notamment en ce qui concerne la participation des bureaux hors siège. L'une des personnes interrogées a qualifié le groupe de travail de « rare plateforme intersectorielle » ayant organisé plusieurs « réunions véritablement mondiales » après le début de la pandémie en 2020. Dans le même ordre d'idées, d'autres personnes interrogées ont expliqué que les activités des bureaux hors siège étaient désormais plus visibles pour le siège qu'auparavant. Cette évolution a donc favorisé une meilleure cohésion à l'échelle de l'UNESCO, mais elle a aussi mis en évidence la nécessité d'une communication et d'une coordination accrues avec le siège.

183. Dans les entretiens et dans une enquête réalisée par la Division des services de contrôle interne auprès des directeurs de l'UNESCO en juin 2020, il est ressorti que la coordination entre les bureaux hors siège était assez limitée.⁹²
184. Sur la base des données disponibles, l'équipe d'évaluation conclut que le niveau de leadership et de coordination était globalement adapté et qu'il a permis de garantir une riposte rapide et pertinente à la pandémie de COVID-19. L'intersectorialité et la coordination limitées entre les bureaux hors siège s'expliquent par le caractère urgent de la réponse immédiate⁹³.

Conclusion no 17. Les procédures administratives, celles liées aux technologies de l'information et la gestion des risques ont été adaptées et mises à jour.

185. Entre la fin du mois de mars et le début du mois d'avril 2020, le Secteur de l'administration et du management a autorisé, à titre exceptionnel et dans les situations d'urgence, le traitement numérique des offres, les dérogations aux règles de passation de marché public pour des montants inférieurs à 100 000 dollars, les extensions de contrats au-delà des dispositions prévues par le Manuel administratif, et les signatures

électroniques pour les transactions numériques. Plus tard, les signatures électroniques ont également été étendues aux processus de validation des visas.

186. Toutes les personnes interrogées ont salué la transition vers des transactions sans papier grâce aux signatures électroniques, car elles représentent un gain de temps considérable et réduisent l'empreinte environnementale de l'Organisation. De l'avis général, l'UNESCO devrait poursuivre ses efforts en matière de numérisation des processus de signature. Selon les personnes interrogées, les procédures simplifiées et numérisées conservent tout leur sens même au-delà de la pandémie de COVID-19, et restent pratiques dans les activités quotidiennes de l'UNESCO et pour répondre aux crises actuelles ou futures comme la guerre en Ukraine. Certaines nouvelles pratiques sont même devenues courantes, sans pour autant avoir été initialement prévues. C'est le cas des processus administratifs « zéro papier » : selon une personne interrogée, « il ne vient plus à l'esprit de demander des copies papier des documents ». En revanche, le personnel administratif interrogé a reconnu ne pas avoir connaissance de l'existence des dérogations aux règles de passation de marché public pour des montants inférieurs à 100 000 dollars, ce qui suggère que ces dernières sont rarement utilisées. Les membres du personnel qui connaissaient l'existence de ces dérogations les ont jugées très utiles pour faire face à la pandémie de COVID-19 ainsi qu'à d'autres crises telles que la guerre en Ukraine ou l'explosion à Beyrouth.
187. En dehors de ces quelques exceptions autorisées, toutes les mesures d'intervention ont été soumises aux procédures administratives établies, telles que définies dans le Manuel administratif de l'UNESCO, notamment en ce qui concerne l'établissement de nouveaux partenariats impliquant un financement. Lors des entretiens, certains membres du personnel ont estimé que cela avait empêché une riposte (encore) plus rapide et plus souple face à la pandémie, tandis que d'autres membres du personnel ont été en mesure de travailler sans problème dans le cadre des règles et procédures administratives établies. Le recours au télétravail a représenté un défi pour l'Organisation en termes d'équipement informatique, de ressources et de cybersécurité. L'UNESCO a abordé ces questions de manière efficace en fournissant rapidement au personnel des ordinateurs portables, et en accélérant le déploiement du logiciel Microsoft Teams pour qu'il soit utilisé dans l'ensemble de l'Organisation en l'espace de quelques semaines plutôt qu'en une année, comme initialement prévu. L'UNESCO a également optimisé les ressources humaines et financières pour les services informatiques et la cybersécurité du siège. En mai 2020, respectivement

92 Division des services de contrôle interne de l'UNESCO (2020). IOS Advisory: UNESCO Response to Covid-19 — Survey of UNESCO Directors. Paris, France, UNESCO.

93 La littérature sur la gestion des organisations suggère que le couplage libre (caractérisé par des liens faibles entre les départements et les divisions d'une organisation) renforce les capacités d'adaptation nécessaires pour répondre aux crises. Source : Adobor, H., Darbi, W.P.K. et Damoah, O.B.O. (2021). Strategy in the era of «swans»: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*, Vol. à paraître.

67 % et 65 % des membres du personnel ont jugé que le soutien informatique et le déploiement de Microsoft Teams constituaient d'excellentes ou de bonnes mesures⁹⁴.

188. Lorsque la pandémie a frappé, le Manuel administratif de l'UNESCO ne prévoyait aucun plan d'urgence international pour les situations d'urgence. Selon les personnes interrogées, la pandémie a incité l'Organisation à accorder une plus grande attention à la gestion des risques et à la résilience institutionnelle. C'est pourquoi, en pleine pandémie, le Secteur de l'administration et du management a élaboré ou continué d'élaborer plusieurs plans dans le cadre du Système de gestion de la résilience institutionnelle de l'ONU (figure 9). En outre, l'UNESCO

Figure 9 : Éléments fondamentaux de la résilience institutionnelle



Source: Manuel administratif de l'UNESCO

a intégré les expériences acquises lors de la pandémie de COVID-19 dans ses documents relatifs à la gestion des risques existants, notamment en ce qui concerne le risque de pandémie ou les risques liés à la santé au travail⁹⁵.

189. Les efforts décrits ci-dessus pour mettre à jour les processus administratifs, les capacités informatiques et la gestion des risques contribuent à ce que l'UNESCO puisse faire face à d'éventuelles crises mondiales qui pourraient survenir à l'avenir et renforcent la résilience de l'Organisation.

Conclusion no 18. Les équipes transversales ont permis de faire face à la pandémie avec rapidité et flexibilité.

190. Dans le cadre de sa transformation stratégique, l'UNESCO a mis en place trois équipes transversales dans le secteur de l'éducation fin 2019. Ces équipes sont conçues

comme des constellations flexibles et créatives chargées d'aborder des questions spécifiques. Cette expérience a mobilisé des équipes intersectorielles à la fois au siège, dans les bureaux hors siège et dans les instituts et centres de catégorie 1 qui, après avoir reçu une formation spécifique, ont appliqué des méthodes de travail flexibles, avec pour objectif de renforcer l'intersectorialité et les synergies⁹⁶.

191. Les équipes transversales ont joué un rôle majeur lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé au début de l'année 2020⁹⁷. Selon les personnes interrogées, la mise en place des méthodes agiles a permis d'amorcer une réflexion intersectorielle, qui a débouché sur l'identification et la mise au point de solutions efficaces pour faire face à la pandémie de COVID-19. L'une des équipes transversales a ainsi effectué très rapidement un travail de suivi axé sur la fermeture des établissements scolaires et la vaccination des enseignants, tandis qu'une autre a créé l'initiative phare ResiliArt.

192. Si les équipes transversales ont pour mission de traiter des questions spécifiques à un moment donné, au cours des entretiens, certains membres du personnel ont regretté qu'elles soient maintenues trop longtemps, puisqu'elles entraînent une charge de travail supplémentaire permanente.

Conclusion no 19. La résilience des membres du personnel a été un élément clé de la riposte de l'UNESCO à la pandémie, même si elle a pu s'éroder au fil du temps.

193. La résilience et l'engagement des membres du personnel ont permis à l'Organisation de poursuivre ses activités tout au long de la pandémie. Malgré des conditions de travail perturbées et une charge de travail plus importante dans un contexte incertain, les membres du personnel de l'UNESCO ont été en mesure de mettre en œuvre les activités planifiées et de lancer de nouvelles initiatives pour répondre à l'évolution des besoins. Dès les premiers jours du confinement, de nombreuses équipes ont entamé une réflexion approfondie. Les personnes interrogées ont indiqué que, si certains collègues ont « presque disparu » pendant la pandémie, la majorité d'entre eux ont « retroussé leurs manches » et travaillé davantage pour apporter des solutions adaptées au contexte et assurer la pertinence des activités

⁹⁴ Division des services de contrôle interne de l'UNESCO (2020). *A IOS Advisory: UNESCO Response to Covid-19 - Survey of all UNESCO staff*. Paris, France, UNESCO.

⁹⁵ Catalogue des risques fourni par le Secteur de l'administration et du management.

⁹⁶ Conseil exécutif de l'UNESCO (2020). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à leurs sessions antérieures, partie III : Questions relatives à la gestion, la transformation stratégique de l'UNESCO*. (209 EX/5.II.E + ADD).

⁹⁷ Conseil exécutif de l'UNESCO (2020). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à leurs sessions antérieures, partie III : Questions relatives à la gestion, la transformation stratégique de l'UNESCO*. (210 EX/5.III.D + ADD).

de l'UNESCO. De manière générale, l'équipe d'évaluation a été impressionnée par la motivation et le dévouement souvent palpables au cours des entretiens qu'elle a eus avec 131 membres du personnel de l'UNESCO au siège comme dans les bureaux hors siège, deux ans après le début des premières mesures d'intervention.

194. Au niveau institutionnel, l'UNESCO a pris des mesures pour assurer la sécurité, la santé et le bien-être des membres de son personnel pendant la pandémie (voir section 2.2.4). Pourtant, malgré ces efforts, l'équipe d'évaluation a relevé trois problèmes susceptibles d'avoir un impact négatif sur la résilience des membres du personnel.
195. **Manque d'anticipation des confinements.** Au siège, la plupart des membres du personnel interrogés se souviennent du premier confinement instauré en France, du 17 mars au 11 mai 2020, comme d'une période particulièrement difficile. Nombre d'entre eux ont déclaré s'être soudainement retrouvés bloqués dans la capitale française sans préparation adéquate. Dans plusieurs bureaux hors siège, les confinements ont également contraint les membres du personnel à rester dans le pays de leur lieu d'affectation. Au vu des témoignages des membres du personnel, deux scénarios principaux se sont dégagés après l'annonce officielle des confinements : certains sont restés dans leurs lieux d'affectation respectifs et ont travaillé depuis leur domicile, tandis que d'autres sont rapidement partis rejoindre leur famille dans une autre ville que leur lieu d'affectation ou même à l'étranger. Le fait que l'UNESCO soit une organisation internationale composée de membres du personnel de différentes nationalités a probablement exacerbé l'ampleur de ce phénomène. Les membres du personnel ont décrit des situations d'isolement, parfois loin de leur pays d'origine et sans possibilité de rejoindre leur famille sur place. D'après les entretiens, il semble que les jeunes employés, qui vivent souvent seuls et dans des logements plus petits, et le personnel international sur le terrain aient le plus souffert de l'isolement pendant les confinements.
196. Rétrospectivement, on peut penser qu'il aurait été possible de mieux préparer les membres du personnel aux confinements, notamment en leur proposant de retourner dans leur pays de résidence avant que les déplacements ne soient interdits. Certes, le Gouvernement français a laissé très peu de temps pour réagir⁹⁸, mais les établissements scolaires du pays avaient été fermés quelques jours auparavant, et d'autres pays européens avaient déjà imposé des confinements un peu plus tôt⁹⁹. Néanmoins, il est compréhensible que cette mesure n'ait pas été prise au cours des premiers jours de la pandémie, alors que la situation était particulièrement tendue. Si

elle est mise en exergue dans le présent rapport, c'est principalement pour améliorer la préparation aux futures situations de confinement.

197. **Difficultés à travailler efficacement à domicile.** À l'exception de certains bureaux hors siège, notamment en Afrique, les difficultés techniques rencontrées se sont avérées mineures et passagères lorsque les premiers confinements ont entraîné une transition soudaine et radicale vers le travail à domicile. En mai 2020, seuls 5 % des membres du personnel interrogés considéraient les questions informatiques et techniques comme la principale difficulté à laquelle ils étaient confrontés¹⁰⁰. Les entretiens menés avec les membres du personnel en 2022 ont confirmé ces résultats.
198. Les membres du personnel ont vécu cette période de différentes manières, le confinement ayant eu des conséquences variables sur la charge de travail et le bien-être de chacun. Cette inégalité face aux conséquences de la pandémie a été confirmée par les entretiens et les réponses qualitatives à l'enquête menée par la Division des services de contrôle interne en mai 2020¹⁰¹. Les membres du personnel ont, en effet, vécu des situations très différentes selon leur rôle et leur fonction au sein de l'Organisation (possibilité ou non d'effectuer des tâches à domicile), de leur situation familiale (taille et type de logement, nécessité de s'occuper d'enfants ou de proches) et de leurs capacités personnelles et techniques (statut contractuel, niveau de revenu, maîtrise des technologies, qualité de la connexion Internet). Les membres du personnel ayant des enfants en bas âge, en particulier les femmes, ont eu du mal à concilier leur vie professionnelle et les tâches domestiques, notamment au cours des premiers mois de la pandémie, lorsqu'aucune aide à la garde d'enfants n'était disponible. La frontière entre vie professionnelle et vie privée s'estompant, plusieurs personnes ont eu l'impression que leur vie professionnelle avait envahi leur espace privé. En mai 2020, 28 % des membres du personnel déclaraient n'avoir rencontré aucune difficulté pour télétravailler, mais 29 % estimaient avoir eu des difficultés à concilier efficacement leur travail et leurs responsabilités familiales¹⁰².
199. Ces questions revêtaient une importance particulière au début de l'année 2020, lorsque les restrictions étaient les plus fortes et que les membres du personnel n'avaient pas d'autre choix que de travailler à domicile. Avec l'assouplissement des restrictions de déplacement, le télétravail est devenu une option plus avantageuse pour la plupart des membres du personnel, comme en atteste la forte demande en

98 La décision d'appliquer un confinement national a été annoncée dans l'après-midi du 16 mars 2020 et est entrée en vigueur le lendemain à midi.

99 Par exemple, l'Italie le 9 mars et l'Espagne le 15 mars 2020.

100 Division des services de contrôle interne de l'UNESCO (2020). *IOS Advisory: UNESCO Response to Covid-19 - Survey of all UNESCO staff*. Paris, France, UNESCO.

101 Ibid.

102 Ibid.

faveur du maintien du télétravail après la pandémie¹⁰³. En novembre 2022, on estime que près d'un millier de membres du personnel de l'UNESCO télétravaillent au moins une fois par semaine. Il convient également de noter que, d'un point de vue technique, la transition vers le télétravail s'est généralement déroulée sans heurts, comme décrit précédemment.

200. **Augmentation et complexification de la charge de travail.** De nombreux membres du personnel ont signalé que leur charge de travail avait augmenté au cours des premiers mois de la pandémie : en mai 2020, 29 % d'entre eux ont en effet exprimé le souhait d'alléger leur charge de travail et de réduire le nombre d'heures de travail qu'ils effectuaient¹⁰⁴. Cette situation a touché le personnel chargé des programmes et de la riposte à la pandémie, ainsi que le personnel administratif chargé d'assurer la continuité des opérations. La plupart des membres du personnel interrogés ont compris que chacun devait redoubler d'efforts au cours des premiers mois, mais plusieurs ont indiqué que leur charge de travail élevée était devenue la nouvelle norme. Au printemps 2021, seuls 57 % des membres du personnel de l'UNESCO ont indiqué que leur charge de travail était raisonnable et qu'elle permettait un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce dernier chiffre étant inférieur de 20 % à la médiane de référence des autres organismes des Nations Unies¹⁰⁵. En d'autres termes, 43 % des membres du personnel de l'Organisation

considèrent que leur charge de travail est trop lourde et qu'elle ne permet pas de concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

201. Lors des entretiens, les membres du personnel ont également indiqué que les équipes transversales et la participation de plus en plus fréquente à des événements en ligne ont entraîné une augmentation et une complexification de leur charge de travail depuis l'apparition de la pandémie. Dans le cas du secteur des sciences sociales et humaines, les personnes interrogées ont également signalé un déséquilibre croissant entre la demande et les ressources, ce qui pèse également sur la charge de travail des membres du personnel.
202. La gestion de la charge de travail reste principalement la responsabilité des membres du personnel et de leurs supérieurs hiérarchiques. En 2020, le Bureau de la gestion des ressources humaines a formé une centaine de cadres moyens¹⁰⁶ et près de 70 directeurs et chefs de bureaux hors siège¹⁰⁷ à la gestion à distance, avant de publier des lignes directrices sur le même sujet. Ces initiatives ont toutefois été jugées insuffisantes pour résoudre les problèmes de santé mentale et les inégalités en matière de conditions de travail. À l'échelle de l'Organisation, aucun effort systématique n'a été entrepris pour rééquilibrer la charge de travail des membres du personnel pendant ou après les premiers mois de la pandémie.
203. Les problèmes liés au travail à domicile et à l'augmentation de la charge de travail ont eu un effet négatif sur la santé mentale et physique de nombreuses personnes. Au début de la pandémie, la moitié des membres du personnel interrogés ont demandé à l'UNESCO de leur donner accès à des services de conseil et de leur proposer des initiatives supplémentaires en matière de bien-être¹⁰⁸. Les entretiens menés avec les membres du personnel dans le cadre de la présente évaluation ont révélé que cette demande reste importante.

103 En mai 2020, 95 % des membres du personnel ayant répondu à une enquête lancée par le Secteur de l'administration et du management ont estimé que l'élaboration d'une politique plus souple en faveur du personnel était la première priorité à laquelle l'UNESCO devait s'attaquer en interne (N = 1 841). Un mois plus tard, 55 % des membres du personnel interrogés ont préconisé l'adoption d'un régime de télétravail de deux ou trois jours par semaine (N = 1 756). Dans la même enquête, 89 % des personnes interrogées estimaient que le télétravail leur permettait de trouver un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée, tandis que 85 % indiquaient que le télétravail avait une incidence positive sur leur productivité. Ce constat est resté le même tout au long de la pandémie : en mars 2022, les membres du personnel basé à Paris ont de nouveau cité le maintien des pratiques de télétravail comme leur principale priorité dans la mise en place de politiques de retour au bureau (score de 4,57 sur 5) (n = 839).

104 Division des services de contrôle interne de l'UNESCO (2020). *IOS Advisory: UNESCO Response to Covid-19 - Survey of all UNESCO staff*. Paris, France, UNESCO.

105 Bureau de la gestion des ressources humaines de l'UNESCO (2021). *Global Staff Survey 2021 — Overall narrative report*. Paris, France, UNESCO. 52 % des membres du personnel de l'UNESCO ont répondu à cette enquête (n = 1 762 répondants sur 3 372 personnes). Ces chiffres incluent les contrats de service et autres postes temporaires (prêt/détachement/JPO/temp), mais pas les consultants et les stagiaires. Les performances de l'UNESCO dans ce domaine ont été comparées aux données disponibles pour neuf organismes des Nations Unies et ONG internationales sélectionnés par l'UNESCO dans son enquête mondiale sur le personnel, à savoir Save the Children International, le Centre international pour le développement durable des villes, le Fonds international de développement agricole, l'OIM, l'Institut international de recherche sur le riz, le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, le HCR, l'UNICEF et le Fonds des Nations Unies pour la population.

106 Conseil exécutif de l'UNESCO (2021). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à leurs sessions antérieures, Partie IV : Questions relatives aux ressources humaines. A. Stratégie de gestion des ressources humaines 2017-2022*. (21EX/5.IV.A) Paris, France, UNESCO. p. 2 et par. 19 et 20.

107 Ibid, p. 2.

108 Division des services de contrôle interne de l'UNESCO (2020). *IOS Advisory: UNESCO Response to Covid-19 - Survey of all UNESCO staff*. Paris, France, UNESCO.

4. Enseignements tirés et innovations utiles

204. Le présent chapitre résume les principaux enseignements tirés et innovations mis en évidence par l'équipe d'évaluation. Les termes « enseignements tirés » et « innovations » s'entendent comme suit :

- Les « enseignements tirés » sont des généralisations établies à partir de la riposte de l'UNESCO à la pandémie¹⁰⁹.
- Les « innovations » sont des approches et des pratiques qui ont été modifiées, créées et adoptées pendant la pandémie.

205. Les enseignements tirés et les innovations présentés dans ce chapitre ont été sélectionnés pour leur utilité et leur applicabilité après la pandémie. Ils constituent les pratiques les plus durables à mettre en œuvre par l'UNESCO.

4.1. Principaux enseignements tirés

Principaux enseignements tirés :

- L'UNESCO est résiliente grâce à sa capacité d'adaptation.
- Les crises restent imprévisibles et leurs conséquences peuvent difficilement être anticipées.
- Outre les défis qu'elles posent, les crises représentent une occasion pour l'UNESCO de jouer un rôle majeur et de démontrer sa pertinence aux États membres et aux partenaires.
- Les activités en ligne présentent des points forts et des points faibles significatifs qui peuvent être compris et gérés de manière stratégique.
- Les mesures d'intervention prises pour faire face aux crises ont davantage d'intérêt si elles se fondent sur les atouts de l'UNESCO et si elles répondent à une logique d'impact convaincante.

¹⁰⁹ Centre de rassemblement des données de l'OCDE (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*. Paris, France, OCDE. Le glossaire définit les « enseignements tirés » comme suit : « Généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, de programmes ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent, les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact ». *Note : Le terme se réfère aux enseignements tirés rapportés en tant que tels dans les rapports d'évaluation.

Enseignement tiré no 1. L'UNESCO est résiliente grâce à sa capacité d'adaptation.

206. On entend généralement par résilience la capacité d'un système à résister à une crise ou à se relever rapidement. Une compréhension plus large et plus moderne de ce terme inclut également la notion de transformation, c'est-à-dire la capacité d'un système à s'adapter et à innover pour faire face à des chocs et à des perturbations¹¹⁰.

207. S'appuyant sur cette définition plus large, l'UNESCO a fait preuve d'une résilience remarquable dans sa gouvernance et sa gestion tout au long de la crise, mais aussi dans la mise au point d'une série d'approches et de formats programmatiques novateurs qui s'inscrivent dans le cadre de sa riposte à la pandémie. Certaines innovations administratives, telles que le télétravail et les procédures simplifiées, sont toujours en place et contribuent à rendre l'UNESCO plus résiliente face aux crises.

208. Il faut savoir que l'UNESCO n'était guère préparée à l'éventualité d'une pandémie mondiale. Pourtant, l'Organisation a fait preuve de résilience et a démontré sa capacité d'adaptation. Ainsi, les membres du personnel de l'UNESCO (quel que soit leur niveau hiérarchique) ont su s'adapter à la situation inédite provoquée par la pandémie, en adoptant de vastes changements institutionnels et programmatiques pour permettre à l'UNESCO de rester opérationnelle et de contribuer à atténuer les effets négatifs de la pandémie.

¹¹⁰ Par exemple, le Centre de résilience de Stockholm décrit la résilience comme « la capacité d'un système [...] à faire face au changement et à continuer de se développer. Il s'agit de la manière dont les êtres humains et la nature peuvent tirer parti des chocs et des perturbations, tels qu'une crise financière ou les changements climatiques, pour se renouveler et faire preuve d'innovation ». Voir <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2015-02-19-what-is-resilience.html>, consulté en janvier 2022.

Enseignement tiré no 2. Les crises restent imprévisibles et leurs conséquences peuvent difficilement être anticipées.

209. La pandémie de COVID-19 a illustré le fait que les crises restent imprévisibles, même au moment où elles se produisent. Trois ans après le début de la pandémie, son évolution est bien connue. Cependant, elle s'est caractérisée, surtout dans les premiers mois, par une incertitude écrasante quant à l'avenir immédiat et à moyen terme, autrement dit quant à sa durée et à son ampleur. Dans de telles situations, les êtres humains ont tendance à s'en tenir au statu quo (inertie psychologique¹¹¹) et à sous-estimer les risques (biais d'optimisme¹¹²). En effet, en 2020 à l'UNESCO, beaucoup considéraient la pandémie comme une crise susceptible de disparaître en quelques semaines ou quelques mois, et de ne pas toucher l'ensemble du globe.
210. Une fois que la crise est installée, il faut, pour la gérer, anticiper ses conséquences — du meilleur au pire scénario — et prendre les mesures qui s'imposent. Lors de la pandémie de COVID-19, l'UNESCO s'est acquittée de cette mission dans le cadre de ses activités de programme menées auprès des États membres, en les aidant à anticiper les conséquences de la pandémie, à en surveiller les effets et à assurer la coordination et la mise en œuvre des mesures de riposte. En revanche, en ce qui concerne sa propre riposte institutionnelle, l'UNESCO a fait preuve de capacités d'anticipation plus limitées et s'est contentée de faire face aux conséquences une fois qu'elles se sont concrétisées. S'il en avait été autrement, les membres du personnel auraient notamment pu tirer parti de mesures d'anticipation et d'atténuation des conséquences adoptées en prévision de la première vague de confinements dans le monde. Certes, on peut comprendre que de telles mesures n'aient pas été prises durant l'agitation des premiers jours de la pandémie, mais il convient de tirer des enseignements de cette expérience au cas où de nouveaux confinements se produiraient à l'avenir.

111 Clarke, Hugh (2013). *Context, communication and commiseration: Psychological and practical considerations in change management. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education* 17(3). Voir : <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603108.2012.713873>.

112 Voir par exemple : *Optimism bias and climate change* Geoffrey Beattie explains why climate change messages are not getting through viewpoints. Costa-Font Joan, Elias Mossialos & Caroline Rudisill (2009). « Optimism and the perceptions of new risks », *Journal of Risk Research*, 12(1), p. 27 à 41.

Enseignement tiré no 3. Outre les défis qu'elles posent, les crises représentent une occasion pour l'UNESCO de jouer un rôle majeur et de démontrer sa pertinence aux États membres et aux partenaires.

211. Des crises telles que la pandémie de COVID-19 peuvent provoquer des perturbations massives dans les systèmes mondiaux et nationaux de tous les secteurs couverts par les programmes de l'UNESCO. Face à cette situation, des mesures d'intervention pertinentes et efficaces peuvent changer la donne de manière significative et visible. Associées aux programmes en cours et axées sur des questions exacerbées par la crise, elles ont la possibilité de réaffirmer et de souligner la pertinence de l'UNESCO en tant qu'acteur incontournable dans les secteurs touchés.
212. Les crises peuvent également mettre en lumière le rôle de l'UNESCO dans le renforcement de la résilience des sociétés — rôle qui consiste à façonner l'avenir de l'éducation, des sciences exactes et naturelles, des sciences sociales, de la culture, de la communication et de l'information, à lutter contre les inégalités et à garantir l'utilisation éthique des connaissances scientifiques et des technologies.

Enseignement tiré no 4. Les activités en ligne présentent des points forts et des points faibles significatifs qui peuvent être compris et gérés de manière stratégique.

213. La présente évaluation a démontré que, dans l'ensemble, l'efficacité des activités en ligne (par rapport aux activités en présentiel) ne fait pas l'objet de suffisamment d'études. La fourniture de programmes en ligne et les nouveaux formats virtuels mis au point pendant la pandémie présentent des points forts et des points faibles distincts qui comportent autant de possibilités et de risques, et qui sont résumés dans le tableau ci-après.

Tableau 5 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des activités en ligne.

Points forts

- Alternative viable et peu coûteuse aux réunions en présentiel dans de nombreux cas
- Portée potentiellement plus étendue et plus profonde auprès des groupes cibles
- Facilité d'attirer des participants de haut niveau (car elles représentent un gain de temps et ne nécessitent pas leur déplacement)
- Nouvelles options en matière d'interprétation
- Nouvelles possibilités de recueillir les observations des participants (notamment grâce aux systèmes de messagerie et aux commentaires, application interactive de brainstorming).
- Au besoin, possibilité d'étaler plus facilement les formations sur des périodes plus longues

Points faibles

- Problèmes de connectivité susceptibles d'affecter la participation, voire rendre impossible la participation des personnes qui n'ont pas accès à Internet
- Moins de possibilités d'interactions spontanées et informelles (notamment pour les négociations difficiles, la collecte de fonds ou la constitution de réseaux)
- Non adapté pour les activités « pratiques », telles que la formation sur l'équipement technique ou les visites d'inspection des sites
- Inefficacité de certaines activités en ligne (par rapport aux activités en présentiel)

Possibilités offertes

- Possibilité d'organiser et de participer à un plus grand nombre d'évènements pour les membres du personnel de l'UNESCO
- Élargissement du réseau et de la portée de l'UNESCO à peu de frais
- Optimisation des processus de travail et d'administration
- Nouvelles et meilleures options virtuelles, dont certaines compatibles avec MS Teams, grâce à l'amélioration future de l'infrastructure et des logiciels
- Négociation en ligne de certains points avant les réunions en présentiel

Risques encourus

- Surabondance de formats inefficaces en raison de la simplicité de leur mise en œuvre
- Exclusion/participation inefficace des groupes n'ayant pas un accès suffisant à Internet, ce qui exacerbe les inégalités existantes
- Manque de professionnalisme dans la conception et la mise en œuvre, ce qui limite l'efficacité et peut nuire à la réputation de l'UNESCO
- « Fatigue » des membres du personnel et des participants, usés par le recours intensif aux modalités en ligne
- Épuisement du personnel en raison de la fréquence accrue des évènements, notamment lorsqu'ils se produisent en dehors des heures de travail normales

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation.

214. Par conséquent, si l'on veut que les activités en ligne soient conçues et mises en œuvre de manière efficace, il importe de tenir compte de l'interaction de nombreux facteurs et conditions, ce qui implique qu'il n'existe pas de règles toutes faites permettant de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Choisir le bon outil pour le bon objectif, le concevoir et le mettre en œuvre correctement et tirer des enseignements de ses résultats nécessite donc un nouvel ensemble de compétences et de capacités différentes de celles requises pour les activités hors ligne.

Enseignement tiré no 5. Les mesures d'intervention prises pour faire face aux crises ont davantage d'intérêt si elles se fondent sur les atouts de l'UNESCO et si elles répondent à une logique d'impact convaincante.

215. Pour être efficaces, les mesures d'intervention prises pour faire face aux crises doivent être pertinentes et correctement mises en œuvre. En outre, elles ont plus de chances d'être efficaces si :

- Elles se fondent sur les atouts de l'UNESCO, par exemple sa capacité à mobiliser les principaux partenaires et parties prenantes et la confiance qu'ils ont envers l'UNESCO et les informations qu'elle partage.
- Elles démontrent leur capacité à changer la donne, c'est-à-dire à toucher et influencer les principaux groupes de parties prenantes, et à contribuer à la réalisation d'impacts positifs.

216. Les mesures d'intervention qui ciblent directement de grands groupes de bénéficiaires (telles que les interventions de développement) sont susceptibles d'être moins efficaces. C'est en travaillant en étroite collaboration avec des partenaires et des experts de confiance, qui sont souvent mieux équipés pour transmettre les messages aux groupes ciblés, que l'UNESCO a obtenu les meilleurs résultats.
217. Cet enseignement se fonde sur l'analyse des mesures d'intervention prises pour faire face à la pandémie réalisée par l'équipe d'évaluation, mais il est fort probable qu'elle s'applique également de manière plus générale aux activités de l'UNESCO.

4.2. Principales innovations

Principales innovations :

- Consultations en ligne.
- Formats mixtes en ligne faisant preuve d'innovation.
- Coalition mondiale pour l'éducation.
- Équipes transversales chargées de répondre aux crises.
- Recours au télétravail.
- Sessions en ligne axées sur la gouvernance.
- Simplification et numérisation des procédures administratives.
- Nouveaux cadres axés sur la résilience.

Innovation no 1. Consultations en ligne.

218. Les consultations en ligne sur des questions spécifiques permettent de toucher plus largement et plus efficacement les groupes de parties prenantes concernés, notamment les parties prenantes qui ne peuvent souvent pas participer aux consultations en présentiel. Offrant à la fois l'avantage de faire gagner du temps et celui de réduire les coûts, elles donnent aux participants la possibilité de fournir un retour d'information détaillé en vue d'une analyse ultérieure, notamment grâce aux systèmes de messagerie et aux commentaires. Elles peuvent également servir de plateforme pour négocier certaines questions litigieuses avant la prise de décision dans le cadre de réunions formelles.

219. Toutefois, comme elles ne permettent pas aux participants d'interagir directement en face à face, elles peuvent être moins adaptées au traitement de questions complexes ou délicates. En outre, dans un souci d'inclusion, les consultations en ligne doivent être complétées par des consultations menées en présentiel avec les groupes qui résident dans des endroits où la connexion à Internet est mauvaise, voire inexistante.

Tableau 6 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des consultations en ligne

<p>Points forts (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre possible malgré les restrictions de déplacement et les confinements imposés dans le contexte de la pandémie • Possibilité de toucher un plus grand nombre de parties prenantes, notamment des parties prenantes qui ne peuvent souvent pas participer aux consultations en présentiel 	<p>Points faibles (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'interaction en face à face (notamment pour discuter de questions plus complexes et/ou délicates)
<p>Possibilités offertes (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'obtenir un retour d'information de la part d'un groupe de parties prenantes plus large 	<p>Risques encourus (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise connectivité susceptible d'entraîner des inégalités numériques et de nuire à la participation de certains groupes par rapport à d'autres

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

220. Les consultations en ligne conservent toute leur utilité, même au-delà de la pandémie. Elles doivent néanmoins être complétées par des consultations menées en présentiel le cas échéant (par exemple pour faire entendre la voix des groupes de parties prenantes qui n'ont pas accès à la technologie numérique).

Innovation n° 2. Formats mixtes en ligne faisant preuve d'innovation.

221. Les formats mixtes en ligne consistent en un mélange de formats en ligne et hors ligne ciblant un groupe de parties prenantes spécifique. Un tel format a notamment été utilisé pour l'édition 2021 du Forum scientifique ouvert de l'Amérique latine et des Caraïbes, au cours de laquelle une plateforme modérée par des professionnels

a été créée en marge d'une conférence dont plusieurs ateliers se déroulaient en présentiel ; on y trouvait des notes d'information, des articles, des billets de blog et des colloques mensuels organisés en ligne par des modérateurs entre les conférences.

Tableau 7 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des formats mixtes en ligne

<p>Points forts (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre possible malgré les restrictions de déplacement et les confinements imposés dans le contexte de la pandémie • Format attrayant (gain de temps) pour les participants • Coûts inférieurs à ceux d'une conférence en présentiel • Historique des conversations et des commentaires • Archivage des sessions enregistrées 	<p>Points faibles (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence d'interaction personnelle en face à face permettant d'établir des relations de confiance, comme dans le cadre de discussions informelles
<p>Possibilités offertes (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attraction d'un plus grand nombre de participants de haut niveau que dans le cadre d'une conférence en présentiel • Possibilité de maintenir le contact et de soutenir/renforcer la communauté ciblée entre les événements 	<p>Risques encourus (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à établir de nouvelles relations personnelles et de nouveaux réseaux par rapport à une réunion en face à face • Mauvaise connectivité susceptible d'entraîner des inégalités numériques et de nuire à la participation de certains groupes par rapport à d'autres

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

222. Les formats mixtes conservent toute leur utilité, même au-delà de la pandémie. Sur la base de l'expérience acquise, il est possible de proposer des formats entièrement en ligne (combinant différents formats en ligne) ou des formats à la fois en ligne et hors ligne.

Innovation no 3. Coalition mondiale pour l'éducation.

223. La Coalition mondiale pour l'éducation est une plateforme de collaboration et d'échange visant à protéger le droit à l'éducation pendant la pandémie et au-delà. Elle réunit des organismes des Nations Unies, ainsi que des acteurs de la société civile, du monde universitaire et du secteur privé.

Tableau 8 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques de la Coalition mondiale pour l'éducation

<p>Points forts (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure pragmatique et flexible permettant une réponse très rapide • Pouvoir de mobilisation élevé • Participation accrue des partenaires, notamment des acteurs traditionnels et non traditionnels de l'éducation 	<p>Points faibles (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertitude quant à la viabilité de la structure ad hoc • Manque de transparence et d'obligation redditionnelle dans les dispositions actuelles relatives à la gouvernance et à la gestion
<p>Possibilités offertes (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintien de la participation et de la mobilisation des acteurs traditionnels et non traditionnels du secteur de l'éducation • Renforcement de la réputation de l'UNESCO (en tant que moteur de l'innovation dans le secteur de l'éducation) 	<p>Risques encourus (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affaiblissement de l'image de marque de l'UNESCO par des resquilleurs (sans contribution réelle à la Coalition) • Risque d'atteinte à la réputation de l'UNESCO en cas de performance insuffisante des partenaires

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

224. La Coalition mondiale pour l'éducation a déjà prouvé qu'elle pouvait répondre à d'autres crises que la pandémie de COVID-19 (comme, par exemple, la situation au Liban et la guerre en Ukraine). À l'avenir, il convient que les partenaires s'engagent plus résolument et qu'ils étudient la possibilité d'adopter un modèle de cotisation visant à soutenir certaines fonctions essentielles (notamment, un secrétariat). Une

structure de gouvernance et de gestion plus transparente et plus responsable doit également être envisagée, sans pour autant sacrifier la flexibilité actuelle de la plateforme.

Innovation n° 4. Équipes transversales chargées de répondre aux crises.

225. Introduites avant même le début de la pandémie, les équipes transversales ont joué un rôle clé en permettant à l'UNESCO d'apporter une réponse rapide et efficace (voir les conclusions no 7 et 18).

Tableau 9 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des équipes transversales

<p>Points forts (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de mettre au point des initiatives rapides et efficaces afin de lutter contre la pandémie • Contournement des barrières institutionnelles et promotion de la collaboration intersectorielle entre les unités et les secteurs, ainsi qu'avec les bureaux hors siège • Fort soutien de la direction et des membres du personnel dans l'ensemble de l'Organisation et dans les bureaux hors siège 	<p>Points faibles (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surcharge de responsabilités et risque d'entraîner une charge de travail insoutenable pour les membres du personnel (si les autres responsabilités ne sont pas ajustées) • Risque de doublon en matière d'établissement de rapports (il s'agit d'un problème typique dans de tels cas, mais qui n'a pas été mis en évidence au cours des entretiens)
<p>Possibilités offertes (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitation de la collaboration avec des partenaires extérieurs (par exemple, dans le cas des enquêtes mondiales et de la Coalition mondiale pour l'éducation) 	<p>Risques encourus (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépassement des structures de gestion établies de l'UNESCO, ce qui pourrait être considéré comme un manque de transparence et d'obligation redditionnelle par les États membres

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

226. Les équipes transversales conservent toute leur utilité au-delà de la pandémie, dans le cadre des activités ordinaires comme pour faire face à d'éventuelles crises futures. À l'avenir, il importe d'accorder une attention particulière à la gestion de la charge de travail des membres du personnel impliqués, surtout si les équipes transversales sont maintenues en place pendant plus de quelques semaines ou de quelques mois.

Innovation n° 5. Recours au télétravail.

227. Le télétravail s'est avéré indispensable à la continuité des opérations pendant les confinements ainsi que pour protéger la santé des membres du personnel pendant la pandémie (avant que les vaccins ne soient rendus disponibles). Le tableau ci-dessous présente une analyse des points forts et des points faibles relatifs à la pratique du télétravail, en particulier pendant la pandémie de COVID-19. Il convient de noter que certains des points faibles et des risques identifiés dans le tableau sont propres aux conditions liées au confinement (comme le fait de devoir s'occuper des enfants qui se rendent habituellement à l'école). En effet, une fois les restrictions assouplies et certaines activités remises en place, les avantages du télétravail semblent l'avoir emporté sur ses inconvénients.

228. En outre, le tableau a été complété sur la base d'analyses et de témoignages tirés d'entretiens d'évaluation et d'enquêtes. Néanmoins, il convient de noter que les expériences en matière de télétravail varient d'une personne interrogée à l'autre, et qu'en fonction de la situation de chacun, un point fort peut être considéré comme un point faible et vice versa.

Tableau 10: Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques du recours au télétravail

<p>Points forts (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuite des activités et riposte à la pandémie malgré les mesures de confinement • Protection de la santé physique des membres du personnel pendant les pandémies en limitant les contacts physiques • Flexibilité des horaires et du lieu de travail • Meilleure concentration de certains membres du personnel effectuant des tâches intellectuelles, grâce à moins d'interruptions 	<p>Points faibles (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence de contacts physiques entraînant des conséquences potentielles sur la santé mentale, le travail d'équipe et la confiance/qualité des relations professionnelles • Nouveaux défis de gestion concernant la charge de travail, le respect d'horaires de travail raisonnables, la supervision du personnel et l'intégration des membres du personnel nouvellement recrutés
<p>Possibilités offertes (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité d'adaptation aux mesures spécifiques à chaque pays • Diminution de la transmission du virus • Réduction du temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail, ce qui a permis à certains membres du personnel de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée • Possibilité de gérer plus efficacement les locaux à usage de bureau 	<p>Risques encourus (externes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perturbation des conditions « normales » de télétravail en raison d'autres responsabilités pendant les périodes de confinement (tâches ménagères, garde d'enfants, etc.) • Environnement de travail et équipements inadaptés (ergonomie), entraînant des problèmes de santé • Coût élevé des forfaits de données et coupures d'électricité fréquentes qui pèsent lourdement sur les membres du personnel dans certains pays où la connectivité est médiocre • Nouveaux risques en matière de cybersécurité et de fraude

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

229. Le recours au télétravail au-delà de la pandémie s'est déjà imposé et continue de se généraliser à l'UNESCO ; à cet égard, une nouvelle politique est entrée en

vigueur en avril 2022, même si cela n'a pas été sans poser quelques difficultés¹¹³. Le télétravail permet d'assurer la continuité des opérations dans toutes les situations de crise qui nécessitent que les membres du personnel restent chez eux pour des raisons de sécurité. Par conséquent, la préparation aux crises requiert une approche harmonisée et une attention constante concernant le matériel utilisé par les membres du personnel (ordinateurs portables professionnels, outils et techniques de gestion visant à prévenir les problèmes de santé mentale, la surcharge de travail ou les pratiques de travail inappropriées, etc.).

Innovation n° 6. Sessions en ligne axées sur la gouvernance.

230. En juin 2020, au sortir du premier confinement, les membres du Conseil exécutif de l'UNESCO sont convenus de nouvelles méthodes de travail, marquant une étape décisive pour assurer la continuité de la gouvernance grâce à la tenue de sessions en ligne pendant le confinement.

Tableau 11: Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques des sessions en ligne axées sur la gouvernance

<p>Points forts (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscription juridique de la possibilité même d'organiser des sessions en ligne • Renforcement de l'égalité de participation, puisque la taille de la délégation ne dépend pas des ressources des pays • Tenue des réunions des membres du Conseil exécutif malgré les mesures de distanciation physique • Diffusion sur le Web permettant aux membres des commissions nationales de suivre les réunions et, le cas échéant, d'intervenir par l'intermédiaire de leur délégué • Possibilité de prendre des décisions par consensus ou à main levée et par appel nominal 	<p>Points faibles (internes à l'UNESCO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Non utilisables pour les réunions statutaires (impossibilité de voter en ligne à bulletin secret) • Manque de possibilités d'échanges informels entre les membres • Problème éventuel lié à la connectivité
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¹¹³ La généralisation actuelle du télétravail (dans des conditions normales) ne fait pas partie de la riposte de l'UNESCO à la pandémie de COVID-19 et sort donc du cadre de la présente évaluation. Cette dernière n'émet donc aucun jugement ou recommandation concernant les modalités du télétravail.

Possibilités offertes (externes à l'UNESCO)

- Extension de la participation à d'autres parties prenantes, au besoin
- Amélioration des technologies, notamment en ce qui concerne l'interprétation et, éventuellement, le vote en ligne à bulletin secret

Risques encourus (externes à l'UNESCO)

- Risques liés à la cybersécurité
- Impact des sanctions internationales ou des réglementations gouvernementales du pays d'accueil qui privilégient certaines plateformes par rapport à d'autres

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

231. Les nouvelles méthodes de travail adoptées pendant la pandémie conservent toute leur utilité (et leur validité) en cas de « circonstances exceptionnelles ». Les méthodes de travail du Conseil exécutif pendant le confinement¹¹⁴ ont été conçues pour s'appliquer lors de situations de confinement global, comme celle provoquée par la pandémie de COVID-19. Ces méthodes pourraient être étendues à d'autres types de crises (par exemple, en cas d'interdiction de vol due à une catastrophe environnementale) et s'appliquer à des cas particuliers (par exemple, pour permettre la participation en ligne de membres incapables d'assister aux sessions en présentiel en raison d'une crise). Pour anticiper de telles crises qui pourraient potentiellement survenir à l'avenir, et pour renforcer encore les modalités de gouvernance en ligne, les organes directeurs de l'UNESCO pourraient envisager d'explorer et, le cas échéant, d'adopter de nouveaux outils numériques pour faciliter davantage la gouvernance à distance si les technologies numériques étaient amenées à évoluer et que les inquiétudes par rapport à la cybersécurité étaient résolues dans le futur.

Innovation n° 7. Simplification et numérisation des procédures administratives.

232. Sans la simplification et la numérisation des procédures administratives (notamment l'introduction de la signature électronique, de procédures de visa en ligne et de

procédures de dérogation), il n'aurait pas été possible d'assurer la continuité des opérations pendant les confinements.

Tableau 12 : Analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques de la simplification et de la numérisation des procédures administratives

Points forts (internes à l'UNESCO) <ul style="list-style-type: none"> • Gain de temps grâce aux signatures électroniques et aux procédures d'appels d'offres et de visa en ligne • Gain de place grâce aux procédures « zéro papier » • (Ré)action rapide grâce aux dérogations 	Points faibles (internes à l'UNESCO) <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'espace de stockage nécessaire en raison du nombre élevé de documents numériques
Possibilités offertes (externes à l'UNESCO) <ul style="list-style-type: none"> • Améliorations futures des logiciels permettant d'offrir des solutions en ligne plus efficaces et plus sûres • Réduction de l'empreinte environnementale de l'Organisation 	Risques encourus (externes à l'UNESCO) <ul style="list-style-type: none"> • Risques de fraude plus élevés • Risques liés à la cybersécurité • Empreinte environnementale du format numérique • Risque que le partenaire ne réponde pas aux exigences techniques ou qu'il n'ait pas les capacités nécessaires pour suivre les procédures numériques • Risque que certains partenaires n'acceptent pas les procédures numériques

Source : Analyse de l'équipe d'évaluation

233. Les dérogations restent un outil utile dans les situations de crise et pourraient même faire l'objet d'une généralisation. Les procédures numériques telles que les signatures électroniques, les procédures de visa ou le traitement des appels d'offres en ligne conservent toute leur utilité, même au-delà de la pandémie. Ils nécessitent toutefois des investissements dans des outils de cybersécurité, du personnel informatique qualifié, des logiciels adaptés et un renforcement des capacités du personnel administratif afin de minimiser le risque de fraude.

¹¹⁴ Conseil exécutif de l'UNESCO (2020). *Méthodes de travail du Conseil exécutif pendant le confinement*. Paris, France, UNESCO (6X/EX/2).

Innovation no 8. Nouveaux cadres axés sur la résilience.

234. D'un point de vue plus conceptuel¹¹⁵, l'UNESCO a élaboré de nouveaux cadres pendant la pandémie. Ces derniers avaient pour but d'orienter les initiatives de l'Organisation et de favoriser le dialogue au niveau mondial pour renforcer la résilience face aux crises actuelles et futures. Grâce à la redéfinition, à la reconceptualisation à l'identification et à la formulation de nouvelles questions prioritaires, l'UNESCO est parvenue à consolider son rôle de laboratoire d'idées dans un monde post-pandémique.
235. Ce propos est illustré par le regain d'intérêt pour l'éducation numérique. Celle-ci a, en effet, été intégrée aux activités de coordination de l'UNESCO relatives aux ODD ainsi que dans les activités de la Coalition mondiale pour l'éducation en faveur de la connectivité :

Plus des trois quarts des options nationales d'apprentissage à distance disponibles au plus fort de la pandémie de COVID-19 reposaient exclusivement sur des plateformes en ligne. Or, 465 millions d'enfants et de jeunes, soit près de 47 % de l'ensemble des élèves du primaire et du secondaire, n'avaient pas accès à ces plateformes parce qu'ils n'avaient pas de connexion Internet à la maison¹¹⁶.

236. Par ailleurs, avec l'initiative « En forme pour la vie », l'UNESCO promeut la pratique sportive comme facteur de rétablissement et de résilience, qui améliore non seulement la santé physique des personnes, mais aussi leur santé mentale, tout en favorisant la transmission de valeurs sociales positives. L'UNESCO a également fait de la culture une source de résilience pour les sociétés pendant la pandémie et au-delà. Autre exemple, l'Organisation a accordé une attention particulière à la désinformation et a reconnu la vérification des faits comme une compétence nécessaire non seulement pour les journalistes, mais aussi pour les citoyens de ce siècle.

115 Aucune analyse des points forts, des points faibles, des possibilités et des risques n'est fournie pour cette innovation.

116 Voir <https://gloaleducationcoalition.unesco.org/home/flagships/connectivity>, consulté en novembre 2022.

5. Conclusions

237. Sur la base des chapitres précédents, le présent chapitre résume les réponses aux six questions auxquelles l'évaluation s'est efforcée de répondre.

Quel est l'impact de la pandémie sur l'UNESCO ?

238. Avec la pandémie de COVID-19, l'UNESCO a dû faire face à de nouveaux défis et saisir de nouvelles opportunités pour poursuivre la mise en œuvre de ses programmes. Tout d'abord, les conséquences multidimensionnelles de la pandémie sur les secteurs de l'éducation, de la science, des océans, de la culture, de la communication et de l'information ont obligé l'UNESCO à lancer de nouvelles initiatives et à réorienter certains de ses travaux en cours.

239. En outre, la pandémie a également entravé la mise en œuvre du travail de l'UNESCO. Les restrictions imposées à la liberté de circulation, les confinements et les mesures de distanciation physique ont empêché toute activité en présentiel, ce qui a entraîné des retards et des annulations dans les activités programmées. Les programmes ont également subi les conséquences des retards et des annulations de conférences et de négociations internationales, des changements de priorités des donateurs et des États membres, du manque de disponibilité des acteurs gouvernementaux et des partenaires de projet, ainsi que des difficultés liées à la collecte de données et à la surveillance des sites. À cela s'ajoute encore l'incertitude quant à la durée des restrictions, qui a pesé sur la planification et la mise en œuvre des programmes tout au long de la pandémie.

240. Par ailleurs, les restrictions évoquées ci-dessus n'ont pas été sans conséquences sur la gouvernance de l'UNESCO, sa gestion et les membres de son personnel. Pour preuve, la 209^e session du Conseil exécutif de l'UNESCO n'a pas pu avoir lieu comme prévu ; les confinements et le télétravail ont perturbé les tâches et le bien-être des membres du personnel ; et les processus de gestion au siège et dans les bureaux hors siège ont été bouleversés.

Comment l'UNESCO a-t-elle réagi à la pandémie ?

241. Face aux nouveaux défis auxquels les États membres étaient confrontés, l'UNESCO a lancé de nouvelles initiatives. Elle a également remédié aux problèmes de mise en

œuvre en mettant en place des procédures numériques, et a fait face aux difficultés institutionnelles en adaptant ses dispositifs de gouvernance et de gestion.

242. Dès mars 2020, l'UNESCO a lancé une riposte globale et multidimensionnelle afin de relever les défis posés par la pandémie dans le monde entier. Cette riposte englobe tous les secteurs et toutes les activités mondiales, régionales et nationales coordonnées par le siège et les bureaux hors siège.

243. Les programmes en cours n'ayant pas pu mettre en œuvre les activités en présentiel prévues pendant la pandémie, la plupart d'entre elles ont finalement été menées, en partie ou en totalité, en ligne. Dans de nombreux cas, les activités en ligne ont permis de toucher plus largement et plus efficacement certains groupes de parties prenantes, ce qui a donné lieu à une série de formats innovants qui conserveront toute leur utilité, même au-delà de la pandémie. Dans d'autres cas, pour les activités planifiées nécessitant une présence physique, le recours aux formats en ligne n'était pas une option et les activités planifiées ont dû attendre que les restrictions soient levées.

244. L'UNESCO a également modifié son règlement en matière de gouvernance et de gestion afin de permettre la continuité des opérations malgré les restrictions imposées en raison de la pandémie. Elle a ainsi défini et adopté de nouvelles procédures pour les sessions en ligne de ses organes directeurs. Enfin, la direction de l'UNESCO a coordonné les mesures sanitaires, la vaccination des membres du personnel, ainsi que la simplification et la numérisation des procédures administratives.

Quelles ont été la pertinence et l'efficacité (probable) de la réponse programmatique de l'UNESCO ?

245. **Pertinence.** Toutes les mesures d'intervention examinées par l'équipe d'évaluation ont clairement répondu aux nouveaux défis posés par la pandémie, plusieurs d'entre elles revêtant même une pertinence exceptionnelle à l'échelle mondiale.

246. Tous secteurs confondus, la pandémie a mis en évidence la pertinence continue — et, dans de nombreux cas, accrue — du mandat de l'UNESCO, notamment en ce qui concerne la construction de sociétés plus résilientes, conformément à sa Stratégie

à moyen terme pour 2022-2029 (41C/4) et son Programme et budget approuvés pour 2022-2023 (41C/5).

247. Dans le cadre de sa riposte, l'UNESCO a reconnu et traité la façon dont la pandémie a exacerbé les inégalités, notamment les inégalités de genre, et les risques encourus par les groupes vulnérables. La priorité globale pour l'Afrique est également restée au cœur des programmes de l'Organisation, même si la faible connectivité numérique a constitué un défi majeur. De manière générale, la riposte de l'UNESCO à la COVID-19 a été bien coordonnée avec celle d'autres acteurs.
248. **Efficacité.** Face à la pandémie, l'UNESCO a mis en œuvre une riposte globale et multidimensionnelle. L'Organisation a pu mobiliser des fonds supplémentaires, en particulier pour les secteurs de l'éducation et de la communication et de l'information.
249. Déterminer l'efficacité des mesures d'intervention s'est révélé un exercice difficile compte tenu du manque d'informations dignes d'intérêt sur les résultats obtenus par ces mesures. Néanmoins, il est possible de dégager au moins deux conclusions.
250. Premièrement, *l'efficacité probable* des nouvelles initiatives lancées dans le cadre de la riposte de l'UNESCO à la pandémie varie considérablement. Si certaines d'entre elles peuvent contribuer à des changements positifs significatifs parce qu'elles se fondent sur les atouts de l'UNESCO et qu'elles ont mis en place des partenariats avec des groupes de parties prenantes influentes, d'autres se sont révélées moins efficaces en raison de leur portée limitée.
251. Deuxièmement, il y a fort à parier que la pandémie a pesé lourdement sur l'efficacité des programmes en cours. Dans tous les secteurs, la mise en œuvre des activités prévues s'est trouvée fortement perturbée par des retards et des annulations, tandis que le transfert en ligne des activités du programme a produit des résultats mitigés en termes d'efficacité. De toute évidence, les graves répercussions de la pandémie sur les systèmes éducatifs et autres dans les États membres ont également eu une incidence directe sur l'évolution des systèmes ciblés dans les États membres, incidence qui se reflète également dans les objectifs stratégiques et les résultats escomptés de l'UNESCO.

Quelle a été l'efficacité de la réponse institutionnelle de l'UNESCO ?

252. L'UNESCO est parvenue à assurer la continuité de ses opérations tout au long de la pandémie. Compte tenu de sa taille et de l'étendue de son mandat, on peut dire que l'Organisation a fait preuve d'efficacité à cet égard.

253. L'UNESCO a adopté des dispositions permettant à ses organes directeurs de tenir des sessions en ligne. La direction de l'UNESCO a assuré le leadership et la coordination nécessaires pendant la pandémie, et les procédures administratives ont été simplifiées.

254. La résilience des membres du personnel a été un élément clé de la riposte de l'UNESCO à la pandémie et a permis d'assurer la continuité des opérations. Toutefois, les membres du personnel ont pu souffrir de problèmes liés aux confinements, au télétravail et aux défis liés à la charge de travail, ce qui a pu éroder leur résilience.

Quelles sont les innovations les plus utiles que l'UNESCO a mises au point pour faire face à la pandémie ? Dans quelle mesure et comment devraient-elles être maintenues ?

255. La pandémie de COVID-19 a déclenché une série d'innovations programmatiques, telles que la Coalition mondiale pour l'éducation, les consultations en ligne et les formats mixtes en ligne, faisant ainsi preuve d'innovation. Ces innovations apportent une valeur ajoutée au-delà de la pandémie et doivent donc être maintenues.

256. Pour assurer la continuité des opérations, l'UNESCO a également donné un coup d'accélérateur à plusieurs évolutions institutionnelles. C'est le cas des équipes transversales et du recours au télétravail, qui méritent d'être maintenus même au-delà de la pandémie. La possibilité de se réunir en ligne pour les sessions du Conseil exécutif et de la Conférence générale de l'UNESCO ainsi que la simplification des procédures administratives ont également permis à l'Organisation de poursuivre ses activités et doivent, elles aussi, être maintenues.

Comment l'UNESCO peut-elle renforcer sa résilience pour faire face aux crises futures ?

257. Dans l'ensemble, l'UNESCO a déjà fait preuve d'un niveau remarquable de résilience pendant la pandémie de COVID-19. Plusieurs innovations programmatiques et les changements apportés à sa gouvernance et à sa gestion ont encore renforcé la résilience de l'Organisation. À l'avenir, l'UNESCO doit préserver ces acquis, comme recommandé ci-dessous.

6. Recommandations

Liste des recommandations :

- Conserver les changements utiles, ne pas se contenter d'un retour en arrière.
- Continuer à utiliser les formats virtuels adaptés dans les programmes de l'UNESCO, mais prendre des mesures supplémentaires pour garantir leur efficacité.
- Continuer à renforcer la Coalition mondiale pour l'éducation en tant qu'initiative durable de partenariat multipartite.
- Conserver les simplifications administratives adoptées pendant la pandémie de COVID-19.
- Prendre des mesures supplémentaires pour garantir la productivité et le bien-être des membres du personnel.

Recommandation no 1. Conserver les changements utiles, ne pas se contenter d'un retour en arrière.

258. Cette recommandation s'adresse aux hauts responsables comme à l'ensemble des membres du personnel de l'UNESCO. Elle fournit une orientation générale et ne requiert aucune réponse de la part de la direction de l'Organisation.
259. En règle générale, les changements institutionnels s'opèrent de manière progressive, sauf en cas de perturbations, où ils peuvent survenir brusquement. Tel a été le cas avec la pandémie de COVID-19, qui a contraint l'UNESCO à s'adapter au plus vite pour poursuivre la mise en œuvre de ses programmes et faire évoluer sa gouvernance et ses modalités de gestion. La pandémie a donc, en quelque sorte, été l'occasion de mettre en place un changement culturel au sein de l'UNESCO.
260. La pandémie de COVID-19 a également obligé l'UNESCO à se doter rapidement de nouvelles méthodes de travail pour répondre aux besoins en matière de planification et de mise en œuvre de projets, de technologies de l'information et de processus administratifs. L'UNESCO a ainsi saisi cette occasion pour accélérer l'évolution vers une culture de gestion plus souple¹¹⁷.

¹¹⁷ L'un des principes directeurs de la Transformation stratégique de l'UNESCO entamée en 2018 consiste à « faire évoluer l'Organisation pour la rendre plus efficace, plus fluide et plus agile tout en renforçant la maîtrise des risques et la culture de gestion ».

261. L'évaluation a démontré qu'en effet, comme cela avait été largement supposé, de nombreux changements apportés pendant la pandémie représentaient des améliorations susceptibles de présenter un intérêt outre celui d'atténuer la crise et d'y répondre.
262. L'équipe d'évaluation recommande à l'UNESCO de saisir cette opportunité pour veiller à ce que les changements à valeur ajoutée apportés pendant la pandémie soient maintenus et renforcés. Dans plusieurs cas, l'UNESCO s'est déjà engagée dans cette démarche. Elle doit, à cet égard, s'engager clairement et donner à la direction le mandat d'innover au regard des enseignements tirés de la pandémie, notamment au-delà des éléments explicitement abordés dans le présent rapport d'évaluation.
263. Cette recommandation générale est étayée par plusieurs recommandations concrètes présentées ci-dessous, mais aussi par l'ensemble des éléments exposés dans le présent rapport. Les recommandations portent à la fois sur les aspects programmatiques et administratifs des mécanismes de riposte de l'UNESCO.

I. Recommandations relatives à la réponse programmatique

Recommandation no 2. Continuer à utiliser les formats virtuels adaptés dans les programmes de l'UNESCO, mais prendre des mesures supplémentaires pour garantir leur efficacité.

264. Cette recommandation s'adresse à tous les secteurs de programme et à la COI, avec le soutien des services centraux pertinents. Elle doit être mise en œuvre d'ici décembre 2023.
265. L'UNESCO doit continuer de recourir aux nouvelles modalités et activités en ligne qui ont été introduites et mises en œuvre pendant la pandémie afin d'assurer l'exécution de ses programmes. L'objectif est double : élargir la boîte à outils programmatique de l'UNESCO et accroître la résilience de ses programmes face à de futures crises qui limiteraient elles aussi les déplacements ou les interactions en face à face.
266. Si les nouvelles modalités en ligne se sont révélées pertinentes, leur efficacité probable a beaucoup varié d'un cas à l'autre. Malheureusement, il n'existe pas de règles toutes faites pour déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. En

réalité, l'efficacité des modalités en ligne dépend de multiples facteurs et conditions qui nécessitent une réflexion au cas par cas. Par conséquent, les mesures spécifiques suivantes sont recommandées pour s'assurer que les modalités en ligne constituent effectivement des alternatives efficaces aux approches plus traditionnelles.

267. **Mesures potentielles :**

- **Définir et choisir les modalités en fonction des résultats escomptés.** Au minimum, les membres du personnel qui envisagent de recourir à des modalités en ligne dans le cadre de projets et de programmes doivent d'abord définir l'objectif à atteindre en termes de résultats concrets immédiats, par exemple le nombre de personnes touchées et les effets escomptés sur chacune d'entre elles. Cette approche doit permettre de s'assurer que les modalités en ligne ne sont utilisées que lorsqu'elles présentent un intérêt (et pas seulement parce qu'elles sont faciles à mettre en œuvre). Pour rendre ce principe opérationnel, il conviendrait de demander aux organisateurs d'établir un résumé des résultats escomptés avant la mise en œuvre de ces activités.
- **Atténuer les risques pesant sur l'égalité d'accès des participants.** Lors de la planification des activités en ligne, il importe de bien saisir leur effet sur l'inclusion et l'égalité d'accès. Dans la mesure du possible, les groupes défavorisés doivent pouvoir bénéficier de formats alternatifs supplémentaires.
- **Renforcer les capacités et les compétences requises.** L'UNESCO doit aider les membres de son personnel à concevoir et à mettre en œuvre efficacement des activités en ligne en leur proposant des conseils et des formations ainsi qu'en encourageant les partenariats avec des personnes et des acteurs dotés d'une bonne connaissance des technologies numériques.
- **Examiner systématiquement le potentiel des nouvelles technologies (numériques).** L'UNESCO doit déterminer les outils qui pourraient aider le Secrétariat à pallier les lacunes actuelles des modalités en ligne dans le cadre de la mise en œuvre des programmes (webinaires, réunions en ligne, consultations, etc.). Il s'agit, par exemple, d'identifier des outils permettant des interactions informelles plus nombreuses et de meilleure qualité entre les participants aux réunions en ligne.
- **Appuyer les efforts ciblés en matière d'apprentissage axé sur les résultats.** Cette recommandation vaut en particulier pour les modalités « standard » fréquemment utilisées, telles que les webinaires, les blogs, les sites Web de ressources, les formations en ligne et les différents éléments utilisés dans les

campagnes et les nouvelles modalités hybrides. L'UNESCO doit encourager l'apprentissage axé sur les résultats, et notamment analyser les résultats obtenus afin de comprendre ce qui fonctionne. Pour une analyse réussie, l'UNESCO doit s'assurer que les informations nécessaires concernant les résultats sont disponibles. L'équipe d'évaluation suggère de créer des espaces informels permettant de procéder à une évaluation collective des réussites et, surtout, des échecs dans la mise en œuvre des modalités en ligne.

- **Évaluer les modalités en ligne sélectionnées.** Afin d'éclairer l'apprentissage axé sur les résultats, les membres du personnel de l'UNESCO doivent régulièrement contrôler l'efficacité des modalités en ligne auxquelles ils ont recours. L'UNESCO peut également réaliser une évaluation thématique au niveau stratégique sur l'efficacité et l'efficacité des modalités en ligne fréquemment utilisées, telles que les webinaires ou les consultations et négociations en ligne. Cette évaluation doit permettre d'aboutir à une définition et à une meilleure compréhension des enseignements et des bonnes pratiques.

Recommandation no 3. Continuer à renforcer la Coalition mondiale pour l'éducation en tant qu'initiative durable de partenariat multipartite.

268. Cette recommandation s'adresse au Bureau exécutif du secteur de l'éducation. Elle doit être mise en œuvre d'ici décembre 2023.

269. La Coalition mondiale pour l'éducation figure parmi les initiatives les plus marquantes et les plus complètes de la riposte de l'UNESCO à la pandémie. Depuis sa création, elle a su apporter la preuve de ses capacités à agir en tant que mécanisme de réponse collective dans d'autres crises, notamment en Ukraine. Pour garantir son efficacité, il convient de veiller à ce que ses membres s'engagent plus fermement, notamment par le biais des mécanismes décrits ci-après.

270. **Mesures potentielles :**

- **Mettre en place un modèle de cotisation des membres.** Cette démarche permettrait à l'UNESCO de maintenir des fonctions essentielles et de créer un petit secrétariat.

- **Renforcer la transparence.** Conformément aux bonnes pratiques établies pour les programmes de partenariat mondial¹¹⁸, une structure de gouvernance et de gestion plus transparente et plus responsable doit être mise en place.

II. Recommandations relatives à la réponse institutionnelle

Recommandation no 4. Conserver les simplifications administratives adoptées pendant la pandémie de COVID-19.

271. *Cette recommandation s'adresse au Bureau exécutif du Secteur de l'administration et du management (ADM). Elle doit être mise en œuvre d'ici décembre 2023.*
272. L'UNESCO doit poursuivre l'application des simplifications administratives adoptées pendant la pandémie. D'ailleurs, le recours aux signatures électroniques, notamment pour les procédures de visa, est déjà entré dans les mœurs. En outre, l'Organisation applique désormais une politique « zéro papier », qu'il convient de pérenniser.
273. **Mesures potentielles :**
- **Assurer une simplification à long terme.** Il convient d'officialiser l'adoption de la politique « zéro papier » en l'intégrant systématiquement aux processus de l'UNESCO.
 - **Renforcer la cybersécurité.** L'UNESCO doit s'assurer que les mesures et les systèmes nécessaires sont en place pour minimiser les risques en matière de fraude et de cybersécurité.
 - **Encourager une communication plus large.** Lorsque des dérogations à l'appel d'offres sont autorisées dans des situations de crise, le Secteur de l'administration et du management doit veiller à ce que l'ensemble des membres du personnel soit dûment informé de cette possibilité.

Recommandation no 5. Prendre des mesures supplémentaires pour préserver la productivité et le bien-être des membres du personnel.

274. *Cette recommandation s'adresse au Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM). Elle doit être mise en œuvre d'ici décembre 2024, dans le cadre du chapitre sur le bien-être de la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines*
275. La résilience et le dévouement des membres du personnel ont permis à l'Organisation de poursuivre ses activités tout au long de la pandémie. Toutefois, les confinements, les difficultés rencontrées pour travailler à domicile et les charges de travail (souvent à distance) plus élevées ont pesé sur certains membres du personnel. Afin d'assurer la productivité et le bien-être de ces derniers, l'UNESCO doit veiller à ce que leurs besoins soient satisfaits même en cas de crise et ajuster leur charge de travail.
276. **Mesures potentielles :**
- **Effectuer une analyse de scénarios en cas de crise.** L'UNESCO doit veiller à ce que les membres de son personnel puissent retourner dans leur pays d'origine si des confinements tels que celui qui s'est produit en France de mars à mai 2020 devaient de nouveau être imposés. L'anticipation de tels événements nécessite une planification suffisante et une prise de décision rapide de la part de la direction. Pour ce faire, il convient par exemple de veiller à ce qu'une analyse de scénarios axée sur la productivité et le bien-être des membres du personnel soit réalisée dans le cadre de la réponse immédiate de l'Organisation à une crise émergente.
 - **Ajuster la charge de travail.** L'UNESCO doit veiller à ce que les responsabilités des membres de son personnel dont la charge de travail évolue au cours de la pandémie soient revues et ajustées à un niveau raisonnable, en particulier pour les membres du personnel qui participent encore aux mesures d'intervention liées à la pandémie, par exemple au sein des équipes transversales.
 - **Améliorer la formation aux techniques de travail à distance.** Étant donné que le recours au télétravail perdure même après la pandémie, l'UNESCO doit offrir un accompagnement supplémentaire aux membres de son personnel, notamment aux personnes qui n'ont pas les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités en ligne, mais aussi améliorer la formation des cadres sur la façon de gérer des équipes à distance.
 - **Assurer une application égale des règles de télétravail.** Pour soutenir le recours au télétravail, le Bureau de la gestion des ressources humaines doit garantir des pratiques harmonisées et une application cohérente des règles relatives au télétravail dans tous les secteurs au siège, afin d'assurer l'égalité de traitement de l'ensemble des membres du personnel.

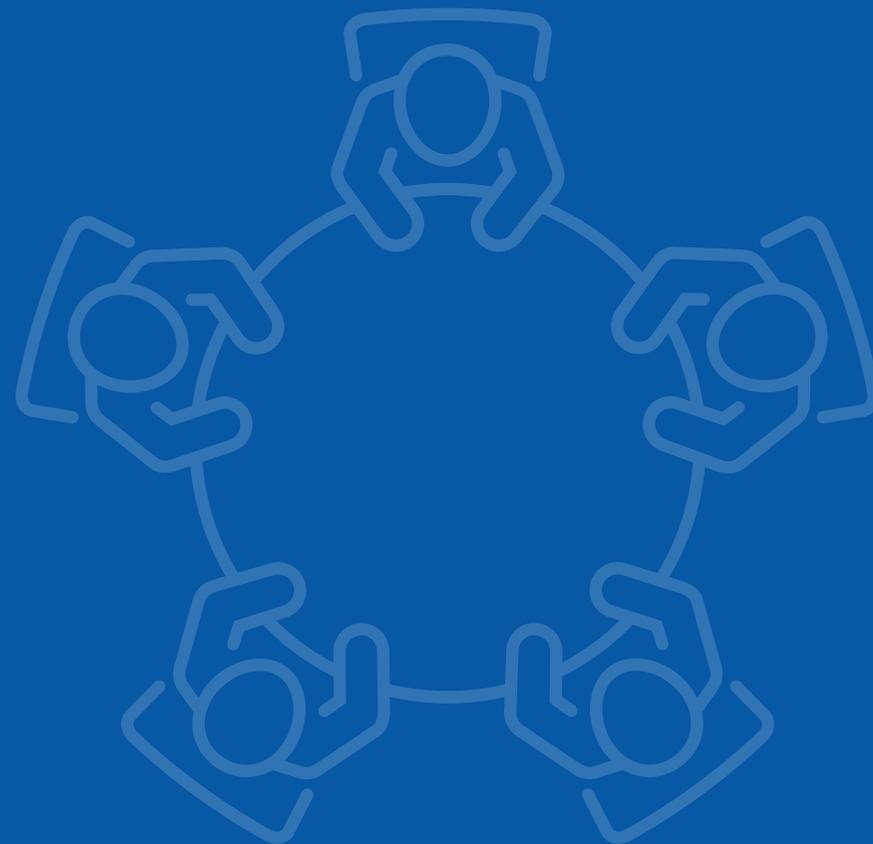
118 Groupe d'évaluation indépendant (2007). *Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards*. Washington, D.C., États-Unis, Banque mondiale. (Publié en collaboration avec le réseau du Comité d'aide au développement de l'OCDE sur l'évaluation du développement).

Annexes

Annexe A.	Termes de référence	71
Annexe B.	Bibliographie	84
Annexe C.	Personnes interrogées	90
Annexe D.	Rapport de la mission de terrain à Dakar	97
Annexe E.	Rapport de la mission de terrain à Montevideo (en anglais)	107
Annexe F.	Chronologie des évènements liés à la Covid-19 et la riposte de l'UNESCO	114
Annex G.	Sélection de mesures d'intervention en Afrique en réponse à la pandémie	121
Annexe H.	Analyse comparative basée sur un échantillon aléatoire représentatif de 100 projets extraits de SISTER.	124
Annexe I.	Biographie des membres de l'équipe d'évaluation	127

Annexes techniques : disponible sur demande à ios@unesco.org

Annexe J. Cadre et méthodes d'évaluation	128
Annexe K. Modèle pour l'analyse détaillée des dimensions programmatiques et institutionnelles	128
Annexe L. Guide d'entretien	128
Annexe M. Résultats de l'enquête auprès des Etats Membres	128



Annexe A. Termes de référence

TERMES DE REFERENCE (TdR)

Évaluation de la riposte de l'UNESCO à la pandémie de Covid-19 (2020-2021)

I. Contexte

1. La pandémie de COVID-19 a perturbé de manière significative les vies, les moyens de subsistance et les perspectives de milliards de personnes. Cette crise sanitaire sans précédent, unique en son genre, a engendré une crise économique qui est en passe de réduire à néant des années de progrès en matière de réduction et d'atténuation de la pauvreté et de saper les efforts déployés à l'échelle mondiale pour atteindre les objectifs de développement fixés dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations unies (l'Agenda 2030), notamment l'objectif de développement durable (ODD) 4 sur l'éducation de qualité et l'ODD 5 sur l'égalité des sexes. La désinformation généralisée observée pendant la pandémie et le désir des gens d'identifier des informations fiables ont également mis en évidence l'importance de la cible 10 de l'ODD 16 sur la garantie de l'accès public à l'information.
2. La mission de l'UNESCO est de contribuer à l'édification d'une culture de la paix, à l'élimination de la pauvreté et des inégalités, au développement durable et au dialogue interculturel grâce à l'éducation, les sciences, la culture, la communication et l'information. Il s'agit d'un mandat large qui couvre des travaux dans plusieurs domaines, tous profondément affectés par la pandémie.
3. Sur le front de l'éducation, les effets de la COVID-19 sont alarmants. En 2020, au plus fort de la pandémie, 94 % de la population étudiante mondiale a été touchée par la fermeture d'établissements d'enseignement. Un an et demi plus tard, de nombreux étudiants ont pu reprendre les cours, mais des millions d'autres n'ont toujours pas repris le chemin de l'école. La période de fermeture a entraîné une perte d'apprentissage à long terme et des effets spécifiques au sexe sur la santé, le bien-être et la protection.
4. En ce qui concerne la culture, l'impact de la pandémie a été lourdement ressenti par le secteur, y compris le patrimoine culturel sous toutes ses formes, les industries culturelles et créatives (ICC) et les institutions culturelles. Par exemple, l'UNESCO estime à 750 milliards de dollars la contraction de la valeur ajoutée brute des industries culturelles et créatives en 2020 par rapport à 2019, ce qui correspond à une perte de plus de 10 millions d'emplois dans le secteur. Les activités se déroulant dans des lieux et sites particuliers, telles que le théâtre, les concerts de musique en direct, les festivals, les cinémas et les festivals de musique, ont été fermés partout dans le monde. Par exemple, 84 % des musées (sur un total estimé à 104 000) ont été fermés en 2020 et 90 % des pays ont fermé leurs sites du patrimoine mondial. Les artistes et les professionnels de la culture ont également été profondément affectés par les fermetures et les mesures d'éloignement physique, exacerbant des conditions de travail qui, en temps normal, sont souvent déjà précaires.
5. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle clé des médias libres et professionnels et l'importance du droit d'accès à l'information en temps de crise. La pandémie a donné lieu à une vague de désinformation et de fausses informations, créant une confusion autour de la médecine, avec des conséquences potentiellement dangereuses pour la santé, et amplifiant la méfiance envers la médecine et les récits haineux. Elle a également mis en évidence les conséquences de l'inégalité d'accès aux technologies numériques et de l'analphabétisme numérique.
6. La pandémie a exacerbé les inégalités dans tous les domaines, notamment les inégalités entre les hommes et les femmes. Les populations vulnérables, en particulier les femmes et les filles, ont été plus touchées par les confinements, les fermetures d'écoles et l'accès réduit à la technologie et à internet. D'un point de vue économique, l'économie informelle, dont dépendent 740 millions de femmes, s'est considérablement réduite (OIT), nombre d'entre elles ayant perdu leur emploi et les revenus qui y sont associés. Les fermetures successives ont en outre entraîné une augmentation de la violence domestique estimée à 35 % et réduit l'accès aux soins de santé sexuelle et reproductive, à l'eau potable et aux conditions sanitaires dans de nombreuses régions du monde. Les femmes, qui sont surreprésentées dans les domaines de santé – qu'il s'agisse des soins livrés dans un cadre formel ou informel – ont également subi la plupart des conséquences directes de la pandémie sur la santé. Les femmes et les communautés LGBTQI sont en outre sous-représentées dans les fonctions de direction, de prise de décision et de recherche de haut niveau. Plusieurs études montrent également que la pandémie a frappé plus durement les femmes scientifiques.

7. Ces termes de référence (TDR) ont pour objet de guider l'équipe d'évaluation et de préciser les attentes au cours du processus d'évaluation. Les termes de référence sont structurés comme suit :
- Une brève présentation du système des Nations Unies et de la riposte de l'UNESCO à la COVID-19. Il s'agit d'un résumé de la réponse immédiate dans les 3-4 premiers mois suivant l'apparition de la pandémie, ainsi que des initiatives à plus long terme.
 - L'objectif et l'utilisation de l'évaluation
 - Les questions d'évaluation potentielles et le champ d'application proposé
 - L'approche globale et la méthodologie
 - L'organisation de l'évaluation, y compris les phases et les résultats attendus, les rôles et les responsabilités et le profil de l'expert ou des experts chargés de l'évaluation.
8. En avril 2020, la Division des services de contrôle interne de l'UNESCO a procédé à une évaluation en temps réel. L'objectif était de fournir à la direction des enseignements à court et à plus long terme tirés de la réaction initiale de l'Organisation à la crise de la COVID-19. Les résultats de cet examen figurent à l'annexe 1. La présente évaluation s'appuiera sur les conclusions et les résultats tirés de cet avis.

Riposte à la pandémie de COVID-19

9. La pandémie n'a pas connu de phases bien définies. Les effets ont été ressentis à différents moments et avec différents degrés de gravité en fonction de la région ou du pays. Néanmoins, en ce qui concerne la réponse apportée par le système des Nations unies et l'UNESCO, il est possible d'identifier deux phases générales. La première a été la réponse et les activités lancées immédiatement après le 11 mars 2020, lorsque l'Organisation mondiale de la santé a déclaré l'apparition d'une pandémie mondiale. Le contexte était caractérisé par un sentiment d'urgence et les réponses ont été déployées pour contrer un scénario encore imprévisible. Au cours de la deuxième phase, marquée par une incertitude persistante, les réponses ont été élaborées dans une perspective à plus long terme et avec l'objectif global de se rétablir, de se remettre sur les rails pour atteindre les ODD et de «reconstruire en mieux». Par exemple, la devise de la réponse de l'UNESCO en matière d'éducation est «de la perturbation à la reprise». Elle démontre que la phase d'urgence initiale de réponse à la crise a cédé la place à une période de redressement et de reconstruction.

Réponse des Nations Unies

10. Les Nations unies ont structuré leur réponse à travers trois plans principaux : i) le plan stratégique de préparation et d'intervention, coordonné par l'OMS et financé par le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires des Nations unies (CERF), ii) le plan mondial l'intervention humanitaire, coordonné par l'OCHA et le Comité permanent inter-organisations (IASC) pour atténuer les effets de la COVID-19 dans les 50 pays les plus vulnérables et pour définir les priorités de la réponse à la pandémie dans les pays vulnérables et pauvres ; et iii) le cadre des Nations unies pour la réponse socio-économique immédiate à la COVID-19 (le cadre des Nations unies), qui a établi la structure globale de planification et de programmation de la réponse du système de développement des Nations unies au niveau national afin d'assurer un redressement rapide.
11. Au début du mois d'avril 2020, le Secrétaire général des Nations unies a lancé le Fonds d'affectation spéciale multipartenaires pour l'intervention et le relèvement dans le cadre de la pandémie de COVID-19 (le Fonds) pour une période de deux ans. Dirigé par les coordinateurs résidents des Nations unies, le Fonds a pour objectif d'offrir une réponse cohérente du système des Nations unies aux gouvernements nationaux par le biais d'un mécanisme de financement commun. Plusieurs entités des Nations Unies, dont l'UNESCO, ont signé des accords avec le Secrétariat du Fonds.
12. Pour répondre aux priorités définies dans le cadre des Nations unies, les équipes pays des Nations unies ont élaboré des plans de réponse et de redressement socio-économiques (SERP). Ces plans ont été finalisés dans 121 pays, avec des besoins de financement estimés à 28,7 milliards de dollars. En octobre 2021, les contributions au Fonds s'élevaient à environ 83 millions de dollars. Sur ce chiffre, l'UNESCO disposait d'un budget approuvé de 1,7 millions de dollars, avec un taux d'exécution de 12 %.

Réponse de l'UNESCO

13. Dès le début de la crise, l'UNESCO a défini ses domaines d'action conformément à son mandat : des systèmes éducatifs justes, inclusifs et équitables ; faire de la science ouverte une priorité ; soutenir le secteur de la culture et les professionnels de la culture et assurer l'accès à une information libre et fiable¹¹⁹. La riposte de l'UNESCO se décline en quatre types d'interventions :

- a. **Soutien à la coordination et au dialogue international**, y compris le dialogue de haut niveau entre les autorités nationales, les penseurs et les experts, les campagnes mondiales et la réorientation des célébrations mondiales menées par l'UNESCO pour aborder les sujets liés à la COVID.
 - b. **Plaidoyer et sensibilisation** par le biais de campagnes mondiales ciblant les penseurs et le grand public et la réorientation des célébrations mondiales sous l'égide de l'UNESCO pour aborder les sujets liés à la COVID.
 - c. La **production de connaissances, le partage de données et l'analyse**, y compris les notes d'orientation, le suivi et les documents de réflexion
 - d. **La fourniture d'un soutien politique et technique** pour renforcer les capacités et soutenir la résilience des autorités face à la crise, en particulier au niveau national. Cela inclut des projets spécifiques de l'UNESCO développés par les bureaux locaux de l'UNESCO ainsi que l'implication dans les initiatives de l'équipe pays des Nations Unies.
14. En réponse à la crise, l'UNESCO a développé et lancé de nouvelles initiatives. Elle a également ajusté les programmes en cours pour se concentrer sur les nouveaux besoins et défis engendrés par la pandémie. En avril 2020, 84% du personnel de l'UNESCO a demandé à l'Organisation de mettre davantage l'accent sur les dimensions de genre de la crise de la Covid-19. Ce même mois, la Division pour l'égalité des genres a développé des orientations internes pour aider les Secteurs à faire face aux impacts de la pandémie sur les femmes et les minorités de genre.
 15. Voici un registre non exhaustif des initiatives mondiales de l'UNESCO. Une cartographie du large éventail de réponses régionales et nationales au COVID ainsi que des projets individuels mis en œuvre par l'UNESCO seule ou dans le cadre des équipes pays des Nations Unies (UNCT), fera partie de la phase de démarrage.

Education:

- Coalition mondiale pour éducation (GEC)¹⁶: À partir de mars 2020, les pays du monde entier ont commencé à fermer les écoles pour lutter contre la propagation du virus COVID-19. L'UNESCO a mobilisé ses partenaires et lancé le GEC dans le but de soutenir les pays dans leur transition vers des solutions d'enseignement à distance. Le GEC s'articule autour de trois piliers : les interventions dans les pays, les trois programmes phares mondiaux (connectivité, enseignants et genre) et les données, les connaissances et le plaidoyer. Il rassemble plus de 175 membres issus des Nations unies, du secteur privé, de la société civile et du monde universitaire. L'UNESCO joue le rôle de membre fondateur en matière de convocation, de coordination et d'établissement de liens. Le GEC s'adaptera à l'évolution de la crise,

en se concentrant sur la phase de reprise de la pandémie et en veillant à s'aligner sur les priorités de la communauté éducative mondiale.

- Le partenariat renforcé de l'UNESCO avec l'UNICEF et la Banque mondiale dans le cadre du Consortium des agents subventionnaires, financé par le Partenariat mondial pour l'éducation est un autre exemple notable d'efforts de coordination. Par l'intermédiaire du Consortium, les agents de subvention ont, entre autres activités, mené des enquêtes conjointes sur les réponses de l'éducation nationale à la pandémie de COVID-19.

Sciences exactes et naturelles :

- Dialogues en ligne des ministres de la science : Mobilisation des ministres et des représentants de 122 pays avec la participation de l'Union africaine, de la Commission européenne et de l'OMS pour promouvoir une science ouverte et une coopération renforcée face à la COVID-19. Parmi les sujets abordés lors de la discussion du 30 mars 2020, citons la manière de soutenir au mieux la recherche scientifique et de réduire les lacunes en matière de connaissances ; la manière de mobiliser les décideurs, les chercheurs et la société civile pour permettre un accès libre aux données scientifiques, aux résultats de la recherche et aux ressources éducatives ; et le renforcement des liens entre la science et les décisions politiques afin de répondre aux besoins sociaux.

Culture:

- Réunion des ministres de la culture : Le 22 avril 2020, l'UNESCO a réuni plus de 130 ministres de la culture du monde entier pour une réunion en ligne sur l'impact de la COVID-19 sur la culture. La réunion a été précédée d'une réunion en ligne des organisations intergouvernementales et des banques de développement le 17 avril.

16. **Plaidoyer et activités de sensibilisation**

Culture:

- ResiliArt: Un mouvement mondial regroupant 116 pays, des professionnels de la culture et des décideurs du monde entier, qui discutent et examinent les effets de la pandémie sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la culture. Il vise à assurer la continuité des échanges, le partage des données - y compris les stratégies et les politiques culturelles - et les efforts de sensibilisation longtemps après la fin de la pandémie. Les professionnels de la culture sont encouragés à rejoindre le

mouvement et à reproduire les séances de débat ResiliArt dans leurs régions et domaines thématiques respectifs en suivant les lignes directrices accessibles au public. Les opinions exprimées lors des événements organisés par l'UNESCO sont partagées avec les gouvernements, les décideurs et le secteur privé afin d'alimenter les débats visant à améliorer les mécanismes de soutien existants et à renforcer la résilience dans le secteur de la culture.

Sciences sociales et humaines :

- Imaginer le monde à venir. Dans le cadre de son travail en tant que laboratoire d'idées, l'UNESCO a organisé des consultations et des séminaires avec des théoriciens, des universitaires et des intellectuels et a rédigé des «documents de réflexion» pour stimuler une réflexion collective sur la manière de mieux reconstruire et de discuter des effets durables de la crise. Par exemple, dans «Comment l'Afrique envisage-t-elle le COVID-19 et ses conséquences ?», un groupe d'intellectuels africains de premier plan et d'acteurs de la vie sociale, économique et culturelle africaine ont été invités le 7 mai 2021 à débattre d'une réflexion africaine, pluridisciplinaire et prospective sur l'impact de cette crise sur le continent et à repenser l'Afrique qu'ils souhaitent pour l'avenir.
- Consultations régionales d'experts contre le racisme et la discrimination. La série de six consultations régionales en ligne, entreprises entre septembre 2020 et février 2021, visait à déconstruire le racisme et à décortiquer les défis sociétaux de la pandémie de COVID-19 liés au racisme et à la discrimination. Il offre une compréhension collective avec diverses perspectives du racisme et de la discrimination dans le contexte de la pandémie. Le Forum mondial contre le racisme et la discrimination a souligné que la pandémie COVID-19 a mis en évidence bon nombre de ces nouvelles manifestations de racisme, notamment celles liées aux inégalités dans l'accès aux technologies numériques et aux avantages qu'elles procurent.

Communication et information:

- La campagne #DontGoViral: Pour lutter contre la propagation de la désinformation en Afrique, l'UNESCO a lancé la campagne #DontGoViral en avril 2020, en collaboration avec la Fondation Innovation for Policy. Cette campagne en ligne visait à récolter des contenus locaux sous licence libre (par exemple, des

messages d'intérêt public, des vidéos musicales et des chansons) pour informer les communautés à travers l'Afrique sur le COVID-19.

17. **Production de connaissances, partage et analyse de données**

18. Des notes d'orientation et des notes thématiques destinées aux décideurs gouvernementaux ont été rédigées pour fournir des conseils et des idées sur la manière de gérer les défis posés par la pandémie.

Éducation :

- Suivi mondial des fermetures d'écoles induites par la COVID-19 : L'UNESCO fournit des chiffres quotidiens sur l'état du système scolaire en fonction des fermetures d'écoles et des méthodes choisies pour l'enseignement à travers le monde depuis l'apparition de la pandémie.
- Le secteur de l'éducation a produit une série de notes d'orientation sur les dimensions éducatives de la pandémie de COVID-19, couvrant les thèmes de l'équité et du genre, des stratégies d'apprentissage à distance, de la connectivité, des questions de santé et de l'impact sur l'enseignement supérieur, qui ont été accompagnées d'une série de webinaires :
 - Parmi ses orientations politiques et ses efforts de plaidoyer, le document de juillet 2020 intitulé «Combien d'étudiants risquent de ne pas retourner à l'école ?» a constitué une ligne directrice importante pour la réponse générale des Nations unies en matière d'éducation, appelant les gouvernements et d'autres partenaires à augmenter leurs investissements et leurs efforts afin d'éliminer les obstacles à l'éducation et pour les avertir des conséquences possibles de la pandémie sur les progrès réalisés au cours des dernières décennies dans le domaine de l'éducation.
 - Le «Cadre pour la réouverture des écoles», élaboré conjointement par l'UNESCO, l'UNICEF, la Banque mondiale, le Programme alimentaire mondial et le HCR, a également donné aux pays des orientations importantes pour la réouverture des écoles en toute sécurité.
 - Le projet «Reconstruire l'égalité : guide de rescolarisation des filles» et un rapport récemment publié sur les effets liés au genre des fermetures d'écoles due à la Covid-19, ont également mis l'accent sur les différents effets de la pandémie sur l'éducation des filles.

- En outre, le secteur de l'éducation a mis à la disposition du public 103 [ressources d'apprentissage à distance](#), y compris des applications et des plateformes d'apprentissage à distance ainsi que des ensembles de ressources pédagogiques, dans plus de 50 langues, ainsi que [472 plateformes et outils d'apprentissage nationaux](#) provenant de 180 pays.

Sciences exactes et naturelles :

- Le rapport de l'UNESCO sur la science, publié en mai 2021, consacre une place importante à la science et à la pandémie, ainsi qu'au rôle et à l'impact de la science sur la recherche scientifique. Le rapport sur les sciences de l'ingénieur publié en mars 2021 consacre également une large place à l'impact de la pandémie.

Sciences sociales et humaines :

- Mobilisation de la jeunesse : la plateforme U-INSPIRE (plateforme pour les jeunes, y compris les jeunes professionnels, sur l'innovation, la science et la technologie visant à accroître la résilience face aux catastrophes naturelles et au réchauffement climatique) établie par l'UNESCO a soutenu la mobilisation de l'engagement des jeunes et des jeunes professionnels de l'Asie et du Pacifique sur la COVID-19. Une boîte à outils a été développée avec des bonnes pratiques, des leçons apprises, des facteurs de succès et des défis sur la création et les parcours de 11 plateformes nationales et d'une plateforme régionale. La boîte à outils documente également des actions locales innovantes où les jeunes et les jeunes professionnels ont utilisé avec succès leur science, leur ingénierie, leur technologie et leur innovation (SETI) pour soutenir les activités de réduction des risques de catastrophe dans leur pays, y compris la réponse à la pandémie de COVID-19.
- Accès aux vaccins : Le Comité international de bioéthique (CIB) de l'UNESCO et la Commission mondiale d'éthique des sciences et des technologies (COMEST) ont publié un certain nombre de déclarations sur l'importance de l'accès universel aux vaccins et sur d'autres questions éthiques apparues lors de la crise de la COVID-19.

Culture :

- Une série de rapports sur l'impact de la COVID-19 sur le secteur de la culture ont été publiés par les industries du patrimoine mondial, du patrimoine vivant, des industries culturelles et créatives, des musées et des villes. Il s'agit notamment d'un [«Guide de politiques pour un secteur créatif résilient»](#) (2020), qui constitue

un document d'orientation pratique pour les décideurs politiques sur la manière d'inclure les industries culturelles et créatives dans les plans de relance de COVID-19, [«Le patrimoine mondial face à la COVID-19»](#), qui met en lumière l'impact des fermetures de sites sur les communautés locales et souligne les principaux défis posés par la pandémie, et [«Le patrimoine vivant face à la COVID-19»](#), qui souligne l'impact de la pandémie sur la capacité des communautés à s'engager et à transmettre leur patrimoine vivant, ainsi que la façon dont les communautés se sont tournées vers le patrimoine vivant comme source de réconfort et de résilience. En outre, le document [«Les industries culturelles et créatives face à la pandémie de COVID-19 : un aperçu de l'impact économique»](#) donne un aperçu de l'impact économique de la pandémie sur les industries culturelles et créatives.

- [«Les musées dans le monde face à la COVID-19»](#), le deuxième rapport de l'UNESCO sur l'impact de COVID-19 sur les musées, analyse la situation de ces institutions culturelles dans le contexte actuel, et tire la sonnette d'alarme sur l'importance du soutien public aux musées pendant cette période. Dans le contexte urbain, le document de synthèse [«Villes, Culture, créativité : valoriser la culture et la créativité pour un développement urbain durable et une croissance inclusive»](#) a été publié conjointement par l'UNESCO et la Banque mondiale, proposant un cadre (le cadre CCC) pour que les villes deviennent plus créatives, et [«La riposte des villes créatives de l'UNESCO à la COVID-19»](#) a également été présenté, rassemblant les bonnes pratiques des réponses culturelles à la pandémie à travers les 246 villes créatives de l'UNESCO.
- Le suivi mondial des fermetures de sites du patrimoine mondial, en utilisant les mécanismes de suivi habituels de l'UNESCO, ainsi que la distribution d'une enquête le 5 février 2021 à tous les gestionnaires de sites du patrimoine mondial. L'enquête a permis d'obtenir des réponses à une série de questions concernant l'accès aux sites par les visiteurs pendant la crise COVID-19 en 2020 par rapport à 2019 et des informations sur les impacts résultant de la pandémie en cours ou exacerbés par elle. Des informations ont également été demandées pour savoir si les membres du personnel étaient toujours en mesure de mener des activités de conservation dans les propriétés pendant la pandémie.
- Culture & COVID-19 : Impact et Réponse est un aperçu hebdomadaire (publié sur une base mensuelle depuis septembre 2020) de l'évolution de la situation et des stratégies et politiques publiques lancées aux niveaux régional, national et municipal. Il décrit l'impact immédiat de la pandémie sur les secteurs de la culture

et de la création, y compris des exemples de la manière dont les pays du monde entier s'adaptent à la situation.

Communication and Information :

- En 2020, l'UNESCO a publié deux notes d'orientation sur la « désinfodémie » - la propagation de la désinformation liée au COVID, dans le but d'aider les gens à comprendre l'ensemble de la question de la désinfection et de fournir des informations sur les types de réponses et la manière dont elles sont mises en œuvre.

19. Soutien technique

Education :

- L'UNESCO, par l'intermédiaire du GEC et d'autres programmes en cours, a convoqué et coordonné la mise en œuvre de quelque 230 projets allant d'actions autonomes et d'un soutien à la mise en œuvre des plans de réponse des pays à des initiatives globales sur trois thèmes centraux : l'égalité des genres, la connectivité et les enseignants. Pour contribuer à ces efforts, le programme de développement des capacités pour l'éducation (CapED), par exemple, a reprogrammé une partie de son budget pour soutenir des interventions ciblées, dirigées par les pays, dans le cadre de la riposte à la COVID-19 dans douze des pays les moins avancés. De même, dans le cadre du Consortium des agents de subvention, l'UNESCO, en coopération avec l'UNICEF et la Banque mondiale, a développé un large éventail de projets qui ont soutenu la continuité de l'apprentissage au niveau national par le biais de l'assistance technique.

Communication et Information :

- Renforcement des capacités des journalistes à couvrir la pandémie de COVID-19 : Parmi les nombreuses initiatives visant à renforcer les capacités des journalistes à couvrir la crise de manière professionnelle, l'UNESCO a notamment lancé, en partenariat avec l'OMS et le *Knight Center for Journalism*, un cours en ligne ouvert et massif (MOOC) intitulé « Journalisme dans le cadre d'une pandémie : couvrir la COVID-19 maintenant et à l'avenir », qui a formé environ 9 000 journalistes de 162 pays. Dans le prolongement de cette initiative, l'UNESCO a lancé en mars 2021 un nouveau MOOC intitulé « Couvrir le vaccin contre la COVID-19 Vaccine : ce que les journalistes devraient savoir » à l'intention des journalistes, des communicants et des vérificateurs de faits du monde entier.

- Renforcer les capacités technologiques des jeunes : en avril 2020, l'UNESCO a lancé le Hackathon Code the Curve, incitant les jeunes à partager leurs idées sur la manière d'utiliser la technologie pour répondre à la pandémie d'une part, et donnant aux autres, à savoir les jeunes femmes et les filles, la possibilité d'en apprendre davantage sur l'utilisation des outils numériques.

II. Objectifs et utilité

Objectif

20. Cette évaluation sera l'occasion pour l'UNESCO de faire le point et de réfléchir à sa réponse à la suite de la crise du COVID-19. Elle permettra d'identifier les bonnes pratiques à maintenir, à reproduire ou à développer, ainsi que les domaines nécessitant des améliorations supplémentaires. Les enseignements tirés de cette évaluation devraient alimenter la réflexion stratégique de la direction en vue de préparer d'éventuelles crises futures et d'améliorer la résilience aux chocs à venir. C'est pourquoi cette évaluation sera principalement axée sur l'apprentissage. L'évaluation comprendra également un élément de reddition de compte, explorant la manière dont l'UNESCO a réagi dans ses domaines de mandat et d'expertise, a mobilisé ses forces et ses connaissances, et a travaillé en collaboration avec d'autres.

Utilité

21. L'évaluation recueillera les avis d'un large éventail de parties prenantes internes et externes et leur sera utile, offrant ainsi une opportunité d'apprentissage au sein de l'organisation. Les principaux utilisateurs de ce produit seront le cabinet de la Directrice générale, les hauts responsables des secteurs de programme de l'UNESCO, les instituts de catégorie 1 et les bureaux hors siège. Les utilisateurs secondaires seront les États membres de l'UNESCO, les donateurs, les partenaires, le personnel et le grand public.

III. Champ de l'évaluation et questions d'évaluation

Champ d'application

22. La pandémie s'est déclarée il y a près de deux ans. L'évaluation intervient à un moment (à partir de janvier 2022) où les pays du monde entier ne sont pas soumis à autant de perturbations qu'au début, mais restent vulnérables face à des vagues intermittentes de crises sanitaires accrues lors de l'émergence de nouvelles variantes. Nous ne sommes plus dans une situation d'urgence permanente, mais dans une

«crise prolongée». L'évaluation combinera donc des éléments d'examen ex post, en regardant en arrière pour mesurer l'efficacité de la riposte de l'UNESCO dans l'immédiat (les 3-4 premiers mois) avec une approche «en temps réel», en évaluant les réponses dans une perspective à plus long terme et celles qui sont toujours en cours.

23. La pandémie a contraint le système des Nations Unies, y compris l'UNESCO, à concevoir de «nouvelles» initiatives pour aider les pays à gérer et à atténuer les effets du COVID-19. Dans le même temps, de nombreux efforts en cours ont dû revoir leurs priorités et s'adapter pour mieux répondre aux nouveaux besoins et à l'évolution de l'environnement. L'évaluation examinera une sélection d'initiatives nouvelles et ajustées, et la mesure dans laquelle cette approche recalibrée a eu un effet sur la programmation post-Covid de l'UNESCO (cf. la stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour 2022-2029 (41C/4) et son programme et budget pour 2022-2023 (41C/5)).
24. Le travail de l'Organisation est guidé par deux priorités globales approuvées par les États membres : la Priorité Afrique et la Priorité Égalité des genres. L'évaluation intégrera les priorités globales de l'UNESCO en collectant spécifiquement des données sur la réponse au COVID-19 du point de vue de l'égalité des genres et sur la réponse de l'UNESCO face aux besoins et défis multidimensionnels du continent africain, en veillant tout au long du processus et dans ses produits finaux à ce que l'évaluation soit également utile pour la mise en œuvre future des deux priorités globales et qu'elle l'alimente. L'évaluation accordera également une attention particulière aux initiatives qui se sont concentrées sur ces priorités ou qui ont intégré leur mise en œuvre.
25. En termes de temps, l'évaluation couvrira une période d'environ 22 mois, de mars 2020 à décembre 2021. Elle divisera l'univers des réponses en deux : i) les réponses immédiates au cours des 3-4 premiers mois de la pandémie, en gros de mars à août 2020 ; et ii) les réponses à plus long terme avec une perspective à moyen et long terme après août 2020.
26. En termes de portée géographique, l'évaluation intégrera un examen des réponses globales, pour la plupart élaborées au Siège, et des réponses régionales et/ou nationales conceptualisées et mises en œuvre par les bureaux hors Siège. Ces dernières incluent les projets mis en œuvre dans le cadre des SERP de l'ONU par l'équipe de pays des Nations Unies.
27. Enfin, l'évaluation se concentrera sur la réponse programmatique de l'UNESCO. Au cours de la phase de démarrage, elle évaluera la volonté de la direction d'inclure

également les dimensions institutionnelles et les aspects de la continuité des activités et de l'exécution opérationnelle, tels que les gains d'efficacité ou d'autres avantages qui pourraient être consolidés à l'avenir, ce qui pourrait impliquer une composante d'audit.

Questions d'évaluation potentielles et critères

28. L'évaluation organisera les questions auxquelles elle tentera de répondre autour de 6 critères du CAD de l'OCDE. Ensemble, les critères décrivent les attributs souhaités d'une intervention ou d'un programme. Toutes les interventions et tous les programmes doivent être pertinents par rapport au contexte, cohérents avec d'autres interventions, atteindre leurs objectifs, produire des résultats de manière efficiente et avoir des effets positifs durables.
29. Les questions globales suivantes pourraient être posées. Au cours de la phase de démarrage, l'équipe d'évaluation consultera le groupe de référence ainsi que d'autres parties prenantes concernées et certaines questions pourront être combinées, ajustées ou supprimées.

Pertinence :

La mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention et sa conception répondent aux besoins, politiques, priorités des bénéficiaires, ceux des partenaires/institutions ou ceux des instances internationales, nationales et continuent à se faire lorsque les circonstances évoluent.

- Dans quelle mesure la réponse globale immédiate et la réponse à moyen et long terme de l'UNESCO à la pandémie ont-elles été conformes aux besoins et aux priorités des États membres et des autorités nationales ?
- L'UNESCO a-t-elle été en mesure d'identifier et d'intégrer dans ses réponses des éléments qui prennent en compte les besoins des personnes les plus vulnérables et les plus durement touchées par la pandémie, ainsi que les groupes prioritaires prédéfinis de l'UNESCO (par exemple, les femmes, l'Afrique) ? (Par exemple, les femmes, l'Afrique).
- Dans quelle mesure les interventions en cours ont-elles été ajustées, afin de garantir qu'elles restent pertinentes face à la pandémie ?
- Dans quelle mesure les besoins et les priorités liés à la COVID-19 sont-ils correctement équilibrés par rapport à d'autres priorités (non liées à la COVID) ?

- Dans quelle mesure l'UNESCO a-t-elle été en mesure d'anticiper et de prévoir le monde après la pandémie en s'appuyant sur sa fonction de laboratoire d'idées ?

Cohérence :

La compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans un pays, un secteur ou une institution

- Dans quelle mesure l'UNESCO a-t-elle joué un rôle de partenaire dans la réponse collective mise en œuvre au niveau national, et coordonnée par les équipes de pays des Nations unies ?
- Dans quelle mesure l'UNESCO a-t-elle maintenu et élargi ses partenariats mondiaux et nationaux pendant la crise ?
- Dans quelle mesure la réponse de l'UNESCO a-t-elle été conforme à ses priorités globales, à savoir l'égalité des genres et l'Afrique ?

Efficacité²⁴

La mesure dans laquelle l'intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses objectifs et ses résultats, y compris toute différence de résultats entre les groupes.

- Quels ont été les résultats du soutien de l'UNESCO en matière de coordination, de dialogue et de sensibilisation ?
- Quels ont été les résultats du travail de l'UNESCO en matière de production et de partage des connaissances ?
- Quels ont été les résultats obtenus à partir des initiatives/projets de coopération technique de l'UNESCO et ceux des programmes spécifiquement conçus pour aider à faire face aux effets de la pandémie ?
- Quelle a été l'efficacité des réponses apportées aux groupes les plus vulnérables ?
- L'UNESCO a-t-elle utilisé au mieux ses forces et ses domaines d'expertise pour élaborer et mettre en œuvre sa réponse à la COVID-19 ?
- Avec quelle efficacité l'UNESCO a-t-elle mobilisé son réseau de partenaires divers pour répondre aux besoins mondiaux et nationaux des États membres ?
- Dans quelle mesure la réponse de l'UNESCO a-t-elle généré des résultats inattendus (qu'ils soient positifs ou négatifs) ?

Efficiace

La mesure dans laquelle l'intervention produit ou est susceptible de produire des résultats de manière économique et opportune.

- Comment les systèmes, structures et procédures de l'UNESCO se sont-ils adaptés aux exigences de la pandémie de COVID-19 ?
- Dans quelle mesure l'UNESCO s'est-elle appuyée sur des outils innovants pour relever les défis spécifiques posés par la crise sanitaire de la COVID-19 ?
- Dans quelle mesure l'UNESCO a-t-elle tiré des enseignements de cette crise ? Existe-t-il des exemples spécifiques de nouvelles façons de faire qui la rendront plus résiliente et prête à affronter les crises ? L'UNESCO peut-elle s'appuyer sur des outils novateurs / permettant à l'UNESCO de générer des gains d'efficacité opérationnelle (par exemple, des économies) ?

Durabilité et impact

La mesure dans laquelle l'intervention a généré ou devrait générer des effets significatifs, positifs ou négatifs, voulus ou non, à un niveau supérieur.

La mesure dans laquelle les avantages nets de l'intervention se maintiennent ou sont susceptibles de se maintenir.

- Dans quelle mesure l'UNESCO est-elle mieux préparée, à la suite de la pandémie de COVID-19, à faire face à de futures crises d'une ampleur similaire ?
- Dans quelle mesure la réponse de l'UNESCO à la pandémie contribue-t-elle à (ou compromet-elle) un changement transformationnel en termes de stratégie et d'exécution du programme de l'UNESCO ?
- De quelle manière la réponse a-t-elle contribué à des effets à long terme sur l'égalité des genres et les ODD ?
- Quelles sont les conséquences (le cas échéant) de «l'effet de déplacement» de la réponse au COVID-19 sur d'autres priorités, besoins et programmes ? Quels sont les coûts d'opportunité d'un transfert de financement ou d'une modification des interventions existantes ?

IV Approche évaluative et méthodologie

30. La pandémie étant toujours en cours et la situation toujours incertaine, IOS continuera à suivre l'évolution de la situation et à ajuster les questions, l'approche et les méthodes si nécessaire. La sécurité et la santé de l'équipe d'évaluation, des parties prenantes et des participants à l'évaluation sont les premières considérations à prendre en compte. Elle suivra les lignes directrices établies au début de la pandémie par le bureau d'évaluation d'IOS.
31. L'évaluation peut inclure tout ou partie des éléments méthodologiques ci-dessous. Les méthodes spécifiques seront affinées au cours de la phase de démarrage, en consultation avec le groupe de référence pour l'évaluation (ERG) et l'équipe d'évaluation, en tenant dûment compte de toute évolution liée à la crise sanitaire.
32. L'équipe d'évaluation utilisera une méthode mixte impliquant des données quantitatives et qualitatives provenant de sources multiples. Toutes les conclusions nécessitent une triangulation avec plus d'une source de données.
33. L'approche méthodologique recommandée comprendra :
 - **Une étude documentaire.** Le consultant ou l'équipe d'évaluation doit faire preuve de diligence dans la recherche de la documentation pertinente ;
 - **Des entretiens structurés et semi-structurés** (pour la plupart par des moyens virtuels) avec les parties prenantes, y compris : le personnel de l'UNESCO au Siège et hors Siège, certains représentants des délégations permanentes des États membres, des partenaires;
 - **Des visites sur le terrain dans certains bureaux régionaux**, dont au moins un en Afrique. La sélection des pays sera discutée avec l'ERF, les secteurs de programme et le PAX. Il est prévu que 2 à 3 visites aient lieu (en fonction de l'évolution de la situation sanitaire).
 - **Enquête** auprès du personnel de l'UNESCO
 - **Questionnaire(s) et/ou enquête(s) auprès de tous les États membres** et des partenaires de l'UNESCO ; et
 - **Atelier participatif** pour discuter des résultats préliminaires, des leçons apprises et des recommandations avant la finalisation du rapport d'évaluation. L'atelier sera préparé et animé de manière à donner à toutes les parties prenantes, y compris les personnes de sexe différent, des chances égales de participer et de contribuer.

34. La collecte, l'échantillonnage et l'analyse des données doivent intégrer une perspective d'égalité entre les femmes et les hommes, être fondés sur une approche basée sur les droits de l'homme et prendre en considération les divers contextes culturels dans lesquels les activités sont mises en œuvre. Toutes les données seront collectées et présentées de manière ventilée par sexe.

V. Rôles et responsabilités

35. L'évaluation est prévue de janvier 2022 à septembre/octobre 2022. Elle sera gérée par le Bureau de l'évaluation de la Division des services de contrôles (IOS) de l'UNESCO et menée par une équipe d'évaluation indépendante. Un jeune membre d'IOS fera également partie de l'équipe d'évaluation. Le cas échéant, et en fonction de la portée finale des questions d'évaluation, l'exercice bénéficiera également de la contribution et du soutien du Bureau d'audit d'IOS.
36. IOS sera responsable de l'assurance qualité des produits livrables et, en dernier ressort, du contenu de l'évaluation. IOS sera le propriétaire des rapports, des outils de collecte de données et des données brutes. Le rapport d'évaluation final sera également évalué par rapport à la [liste de contrôle de la qualité des rapports d'évaluation du GNUÉ](#) par un consultant externe indépendant sélectionné par IOS.
37. Le(s) consultant(s) en évaluation sera(ont) responsable(s) de l'élaboration d'un rapport initial qui inclura des questions ajustées/révisées et des précisions supplémentaires sur la méthodologie. Le(s) consultant(s) procédera(ont) à la collecte des données, les analysera(ont) et préparera(ont) un projet avec les premières conclusions pour septembre 2022 (en anglais). Le rapport final devra être remis en octobre 2022. Le(s) consultant(s) pourra(ont) être amené(s) à présenter les conclusions préliminaires et les recommandations aux parties prenantes de l'UNESCO, y compris la haute direction et les États membres.
38. L'équipe d'évaluation sera en charge de sa propre logistique : espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, impression de la documentation, etc. En fonction de l'évolution de la situation, 2 ou 3 missions dans les bureaux régionaux pourraient être planifiées. Les lieux sélectionnés seront discutés et convenus avec le groupe de référence au cours de la phase de démarrage, mais au moins une visite sur le terrain aura lieu dans la région africaine. Toutefois, la plupart des entretiens seront menés virtuellement. Il est essentiel que le(s) consultant(s) dispose(nt) d'une excellente connectivité internet et d'une expérience des plateformes virtuelles.

39. IOS facilitera l'accès à la documentation pertinente, aux coordonnées et aux listes des parties prenantes. Il facilitera également la communication avec les États membres concernés, le personnel de l'UNESCO au Siège, les bureaux hors Siège et les instituts spécialisés.
40. Un groupe de référence pour l'évaluation (ERG) guidera le processus d'évaluation et assurera la qualité des résultats associés. En consultation avec les parties prenantes concernées, IOS mettra en place ce groupe pour accompagner le processus d'évaluation et fournir un retour d'information sur les termes de référence, le rapport initial et le projet de rapport d'évaluation. Le groupe sera composé du gestionnaire d'évaluation du Bureau d'évaluation d'IOS, de représentants du Cabinet du Directeur général et de tous les Secteurs de programme, du Secteur Priorité Afrique et Relations extérieures (PAX), du Bureau de la planification stratégique (BSP) et de la Division pour l'égalité des genres. La sélection des membres du groupe de référence sera guidée par les principes de diversité et de représentation équilibrée en termes d'âge, de sexe, d'origine professionnelle et géographique.
41. Conformément à la [politique d'évaluation](#) de l'UNESCO, les évaluateurs se conformeront aux [normes et standards d'évaluation](#) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) mis à jour en 2016, aux [lignes directrices du GNUE pour l'intégration des droits de l'homme](#) et de l'égalité des genres dans les évaluations et aux [lignes directrices éthiques de l'UNEG pour l'évaluation](#).

VI. Qualifications des experts externes

42. Le(s) consultant(s) devra(ont) posséder collectivement les qualifications obligatoires et l'expérience suivantes :
43. Chef d'équipe/évaluateur principal :
 - Au moins 10 ans d'expérience dans l'évaluation de programmes et de projets des agences des Nations unies ;
 - Maîtrise ou diplôme équivalent en éducation, sciences sociales, sciences politiques, économie ou autre domaine connexe ;
 - Familiarité avec les mandats et la programmation des Nations unies dans le cadre du programme de développement durable.
 - Compréhension et application des mandats des Nations unies en matière de droits de l'homme et d'égalité des genres.

- Excellentes capacités rédactionnelles en anglais et bonne connaissance pratique du français.

Compétences souhaitables :

- Connaissance des domaines de travail programmatiques de l'UNESCO (éducation, sciences exactes et naturelles, sciences sociales et humaines, culture, communication et information),
44. La vérification de ces qualifications se fera sur la base du curriculum vitae fourni et d'un échantillon d'une évaluation antérieure. Le processus de sélection peut également comprendre un entretien. Les candidats sont également encouragés à soumettre d'autres références telles que des travaux de recherche ou des articles.

VII. Livrables et calendrier

Calendrier

45. L'évaluation aura lieu entre janvier et septembre/octobre 2022.
46. On estime que la mission d'évaluation nécessitera environ 85 jours de travail professionnel (d'un évaluateur principal ou d'une équipe composée d'un évaluateur principal et d'un évaluateur junior). Les décisions relatives aux déplacements seront prises en 2022. IOS et l'équipe d'évaluation suivront de près la situation sanitaire.
47. L'évaluation comprendra cinq produits principaux : le rapport initial, les conclusions initiales, le projet de rapport, le rapport final et les produits de communication.

Activité/Livable	Calendrier indicatif
Finalisation des termes de référence	Décembre 2021
Appel d'offres et sélection des consultants	Janvier 2022
Phase initiale	Février 2022
**Rapport initial	Fin février 2022
Collecte des données et phase d'analyse	Février-août 2022
**Projet de rapport d'évaluation	Septembre 2022
**Rapport final et produits de communication	Octobre 2022
Produits de communication	Octobre 2022

**livrables

Livrables

48. Rapport initial:
49. Il s'agit d'un plan décrivant la manière dont l'équipe réalisera l'évaluation. Il doit inclure tout ajustement de la méthodologie et des questions d'évaluation des TdR. Il est conseillé d'utiliser une matrice d'évaluation qui relie les questions et les indicateurs aux méthodes/sources de collecte de données et à l'échantillonnage. Il doit également inclure un plan de communication pour les produits de l'évaluation.
50. Projet de rapport d'évaluation
51. L'équipe d'évaluation préparera un projet de rapport d'évaluation et IOS le diffusera pour commentaires au sein du groupe de référence de l'évaluation. IOS regroupera tous les commentaires pour l'équipe d'évaluation. L'équipe fournira un tableau expliquant comment elle a répondu à chaque commentaire. Le rapport sera rédigé en anglais ou en français conformément aux lignes directrices de l'UNESCO concernant les rapports d'évaluation. IOS partagera les directives et un modèle de rapport final détaillé avec l'équipe d'évaluation au début de la mission. Le corps du projet de rapport ne doit pas dépasser 30 pages, annexes non comprises.
52. Rapport final d'évaluation:
53. Dans le cadre des processus d'assurance qualité de l'UNESCO IOS, tous les rapports d'évaluation sont soumis à l'examen d'un expert externe afin de garantir la conformité avec les normes de qualité. Les actions recommandées dans le cadre du processus d'assurance qualité seront prises en compte avant la finalisation du rapport.
54. Communication outputs:
55. L'équipe d'évaluation préparera une synthèse des principaux résultats de l'évaluation sous la forme d'une présentation PowerPoint ou de diapositives, d'une note de 2 pages et d'une infographie.

VIII. Références

Ressources pertinentes relatives à l'évaluation

- GNUE (2020). *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation*. New York: Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Consultée le 14 juin 2021 sur : <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>
- GNUE (2010). *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports*. New York: Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Consultée le 29 mai 2020 sur : <http://uneval.org/document/detail/607>

GNUE (2014). *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*. New York: Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Consultée le 29 mai 2020 sur : <http://www.unevaluation.org/document/detail/980>

GNUE (2017). *Norms and Standards for Evaluation*. New York: Groupe des Nations Unies pour l'évaluation. Retrieved 29 May 2020 from: <http://www.unevaluation.org/document/download/27>

UNESCO (2013). *Plan d'action de l'UNESCO pour la priorité Égalité des genres (2014-2021)*. Paris: UNESCO. Consultée le 29 mai 2020 sur : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000227222_fre

UNESCO (2014). *Stratégie opérationnelle de l'UNESCO pour la Priorité Afrique (2014-2021)*. Paris: UNESCO. Consultée le 29 mai 2020 sur : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228745_fre

UNESCO (2015). *Politique d'évaluation de l'UNESCO*. Paris: UNESCO. Consultée le 29 mai 2020 sur : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253907_fre

Ressources pertinentes relatives à la COVID-19

Évaluation à temps réel de l'UNESCO (mai 2020) :

[Rapport sur les conclusions de l'enquête auprès de tous les membres du personnel de l'UNESCO](#) (en anglais)

[Rapport sur les conclusions de l'enquête auprès des directeurs de l'UNESCO](#) (en anglais)

[Site de la riposte de l'UNESCO à la COVID](#)

UNESCO (2020). *Impact du Covid-19 sur le programme et les activités de l'UNESCO*. Paris: UNESCO. Consultée le 20 novembre 2021 sur : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373757_fre

Annexe 1 – Avis d'IOS : Leçons tirées de la riposte de l'UNESCO à la pandémie de Covid-19

En mai et juin 2020, IOS s'est lancé dans un projet de conseil en temps réel (RTA) sur la réponse de l'UNESCO au COVID-19. L'objectif était de fournir un retour d'information immédiat en temps réel afin d'aider à orienter la réponse en cours. L'exercice a permis d'identifier trois domaines principaux dans lesquels les Nations unies et l'UNESCO devaient élaborer des réponses rapides :

- a. Aider les États membres à faire face aux ramifications de la crise sanitaire

- b. Assurer la continuité des opérations en déployant de nouveaux outils et/ou en renforçant les mécanismes existants, tout en apportant un soutien régulier au personnel ; et
- c. Soutenir la santé et le bien-être du personnel. À ce moment-là, en mai 2020, l'avis de l'IOS s'est concentré sur la réponse liée au soutien à la santé et au bien-être du personnel et à la continuité des opérations

Deux enquêtes ont été menées au cours de cet exercice :

- a. Enquête pour l'ensemble du personnel de l'UNESCO : Taux de réponse de 56% (1971 membres du personnel ont répondu)
- b. Enquête pour les directeurs de l'UNESCO : Taux de réponse de 33% (36 ont répondu)

Conclusions principales de l'enquête auprès du personnel

Communication

Quatre-vingts pour cent du personnel est satisfait du niveau de communication reçu de l'UNESCO.

Pendant la crise, la plupart des membres du personnel se sont sentis correctement informés. Au retour de la crise, le personnel s'attend à recevoir plus d'informations (la satisfaction plus faible pour cette période est due au fait que le courriel d'information a été envoyé le même jour que l'enquête).

Le courrier électronique est le principal moyen d'information du personnel. Une grande majorité, neuf personnes sur dix, a écouté les messages de la DG et la moitié a écouté les interviews de la DG. Quarante pour cent suivent le site Facebook de l'UNESCO et seize pour cent la page Twitter de la DG (principalement au niveau des directeurs).

Bien-être

Pour de nombreux employés, le télétravail pendant la crise a très bien fonctionné, mais dans l'ensemble, il a entraîné une augmentation de la charge de travail et 29 % des employés ont du mal à concilier travail et responsabilités domestiques, ce qui a affecté de manière disproportionnée le personnel féminin et les mères en particulier, qui sont plus souvent chargées de la garde et du suivi scolaire des enfants à domicile. Cette situation a eu un tel impact que pour chaque homme ayant demandé le développement d'une

politique de télétravail flexible, deux femmes l'ont jugée extrêmement importante. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un point de pression.

Tous les membres du personnel ne sont pas confrontés aux mêmes défis, par exemple en Afrique, les problèmes de connectivité et l'augmentation des coûts de l'internet et de l'électricité peuvent constituer un défi. D'autres défis identifiés par le personnel sont les environnements domestiques non adaptés au travail et l'absence de limites claires entre le travail et la vie personnelle.

Beaucoup sont satisfaits des activités de gestion du stress proposées par l'UNESCO, mais n'ont souvent pas le temps d'y participer. Nombreux sont ceux qui, sur le terrain, affirment que les horaires ne sont pas toujours adaptés et estiment que ces initiatives s'adressent principalement au Siège.

Les initiatives supplémentaires de bien-être les plus demandées sont l'accès à des conseils ou à un soutien psychologique et des ateliers sur la gestion du stress.

Continuité des opérations-Télétravail-Informatique

L'utilisation du matériel informatique (ordinateurs, imprimantes, etc.) était parfois problématique. Un quart des personnes interrogées ont déclaré que le soutien informatique de l'UNESCO avait été moyen/médiocre.

Les initiatives futures les mieux classées par le personnel sont : l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de télétravail flexible ; l'élaboration et la mise en œuvre d'une réponse à COVID-19 à l'échelle de l'organisation ; et l'exploration de nouveaux moyens d'organiser des événements publics en ligne.

Recommandations and practical things that needs attention:

- a. Offrir un soutien psychologique virtuel au personnel intéressé et des ateliers sur la gestion du stress
 - b. Envisager de dédommager le personnel pour l'augmentation du coût de l'internet et de l'électricité dans certaines régions.
- Proposer des activités de bien-être à différents moments pour mieux servir le personnel de terrain.
 - Communiquer des règles/attentes plus claires concernant les heures de travail.
 - Mettre des ordinateurs à la disposition d'un plus grand nombre de membres du personnel.

- Élaborer une politique de télétravail plus souple, harmonisant le terrain, le siège et les secteurs.
- Adopter de nouvelles méthodes de travail soutenues par les technologies de l'information pour se réunir, discuter et se consulter.

Conclusions principales de l'enquête auprès des directeurs

La coordination avec le Siège et les gouvernements nationaux a été jugée la meilleure et la coordination avec les commissions nationales et les autres bureaux hors Siège la moins bonne.

Principales suggestions pour améliorer la coordination programmatique : travailler sur le positionnement stratégique de l'UNESCO, informer à l'avance les bureaux hors siège des initiatives et collaborer plus étroitement avec l'équipe de pays des Nations Unies.

Une majorité écrasante de directeurs ont déclaré qu'ils développaient des initiatives transversales et adaptaient les initiatives globales de l'UNESCO pour répondre à la crise du COVID-19.

Les directeurs ont identifié les domaines dans lesquels le soutien de l'UNESCO est le plus important : la réactivation du secteur culturel/artistique ; la lutte contre la désinformation ; l'apprentissage à distance et en ligne ; la coopération Sud-Sud dans le domaine de la science ouverte ; la formation des enseignants et la redéfinition des programmes d'études.

Idées concrètes d'engagement de l'UNESCO : politiques éducatives post-pandémiques ; soutien au retour à l'école ; soutien à la relance d'un tourisme et d'un patrimoine conformes ; facilitation d'une science ouverte et soutien à la liberté d'expression.

Annexe B. Bibliographie

- Adobor, H., Darbi, W.P.K. and Damoah, O.B.O. (2021). *Strategy in the era of "swans": the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability*. *Journal of Strategy and Management*, Vol. ahead-of-print.
- Badali, M. et al. (2022). *The role of motivation in MOOCs' retention rates: a systematic literature review*. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*. 17, 5.
- Banque Mondiale-Groupe international pour l'évaluation (2007). *Sourcebook for Evaluating Global and Regional Partnership Programs: Indicative Principles and Standards*. Washington D.C., United States: Independent Evaluation Group of the World Bank. (publiée conjointement avec le Réseau de développement de l'évaluation du CAD de l'OCDE).
- BM&Asoc. Consultores en Gestión Humana. (2021). *UNESCO Oficina Montevideo Informe Final*. Montevideo, Uruguay: BM&Asoc.
- Boyer et. Al. (2023). Effects of the Pandemic on Observing the Global Ocean. *Bulletin of the American Meteorological society* 104(2).
- Bureau du Conseil intergouvernemental du PIDC. (2022). *Rapport axé sur les résultats au sujet des projets approuvés par la 64ème réunion du Bureau du PIDC (juin 2020) et mis en œuvre en 2020-21, Partie I*. (CI-22/BUR.66/3.1 Rev).
- Bureau du Conseil intergouvernemental du PIDC. (2021). *Rapport axé sur les résultats au sujet des projets approuvés par la 63ème réunion du Bureau du PIDC (juin 2019) et mis en œuvre en 2019-20, Part I*. (CI-21/BUR.65/3.1.).
- Bureau du Conseil intergouvernemental du PIDC. (2020). *Rapport de la Directrice Générale sur les activités du PIDC depuis la 31ème session du Conseil*. (CI-20/COUNCIL.32/Inf.3).
- Bureau du Conseil intergouvernemental du PIDC. (2021). *Situation financière du PIDC*. (CI-21/BUR.65/4)
- Bureau du Conseil intergouvernemental du PIDC. (2020). *Situation financière du PIDC*. (CI-20/BUR.64/3 Rev.1)
- Bureau du Résident coordinateur du Système des Nations Unies au Sénégal. (2020). *Cadre des Nations Unies pour la réponse socio-économique immédiate à la Covid-19 : contextualisation au Sénégal*, Dakar, Senegal : ONU.
- Bureau du Résident coordinateur du système des Nations Unies au Sénégal. (2020). *Plan de Préparation et de Réponse au covid-19 du Système des Nations Unies*. Dakar, Sénégal: ONU.
- Bureau du Résident coordinateur du système des Nations Unies au Sénégal. (2020). *Project document: Ensuring continuity of learning for the most vulnerable children and youth in Senegal*. Dakar, Senegal: ONU.
- Clarke, Hugh. (2013). *Context, communication and commiseration: Psychological and practical considerations in change management*. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education* 17(3).
- Conseil intergouvernemental du Programme Information pour tous (PIPT). (2020). *Situation financière du PIPT et contributions en nature*. (IFAP-2020/COUNCIL.XI/Inf.6)
- Conseil intergouvernemental du PIPT. (2020). *Impact de la crise de la Covid-19 sur le programme et les activités du grand programme V – Communication et Information de l'UNESCO, et réponse du secteur à la pandémie*. (IFAP-2020/COUNCIL.XI/Inf.3)
- Costa-Font Joan, Elias Mossialos & Caroline Rudisill. (2009). *Optimism and the perceptions of new risks*, *Journal of Risk Research*, 12(1).
- L1ght. (2020). *Rising levels of Hate speech & Online Toxicity During this Time of Crisis*. Palo Alto, USA
- Mayne, John. (2008). *Building an Evaluative Culture for Effective Evaluation and Results Management*. ILAC: Rome, Italy.
- Marianne Meijer, Marieke Verschuuren, Ella Weggen. (2021). *COVID-19 vaccines a global public good? Moving past the rhetoric and making work of sharing intellectual property rights, know-how and technology*. *European Journal of Public Health*, 31(5), Pages 925–926.
- Macfarland, Caroline, Matilda Agace and Chris Hayes. (2020). *Creativity, culture and connection: responses from arts and culture organizations in the COVID-19 crisis*. Common Vision. London, United Kingdom
- McKinsey. (2020). *The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days*. Consulté le 1er novembre, 2022, au <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>.
- Media Fondation for West Africa. (2020). *Les Médias et la Covid-19 en Afrique de l'Ouest – Cas du Sénégal*. Dakar, Senegal: Media Fondation for West Africa.
- Ministerio de la Salud Pública (n.d.). (2020). *La respuesta de Uruguay en 2020 a la Pandemia de COVID-19*. Sitio Oficial de la República Oriental del Uruguay.
- Ministère de la Santé et de l'Action Sociale Sénégalais. (2020). *Plan de contingence multisectoriel de lutte contre le COVID-19*. Dakar, Sénégal: République du Sénégal.

- OCDE-CAD. (2002). *Glossaire des termes clés en matière d'évaluation et de gestion axée sur les résultats*. Paris, France: OCDE.
- OIT. (2022). *La "nouvelle normalité" : l'évolution des milieux de travail en Afrique – Dix tendances tirées de la pandémie de Covid-19 qui modifient les milieux de travail en Afrique*, p.10. Genève, Suisse: OIT.
- OIT, Florence Bonnet, Joann Vanek and Martha Chen. (2019). *Women and Men in the Informal Economy: a Statistical Brief*. (ISBN 978-92-95106-42-0)
- OMS. (2021). *Recommandations provisoires pour l'utilisation du vaccin anti-Covid-19 inactivé BIBP développé par China National Biotech Group, Sinopharm : orientations provisoires*. Genève, Suisse : OMS (mis à jour le 28 octobre 2021 et le 15 mars 2022)
- OMS. (2021). *Recommandations provisoires pour l'utilisation du vaccin anti-Covid-19 inactivé CoronaVac développé par Sinovac : orientations provisoires*. Genève, Suisse : OMS (mis à jour le 21 octobre 2021 et le 15 mars 2022)
- ONU. (2021). *Gestion de la continuité des opérations dans les entités des Nations Unies. Rapport du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies*. Genève, Suisse : ONU.
- ONU. (2020). *Cadre des Nations Unies pour la réponse socio-économique immédiate à la COVID-19*.
- Ottone, Ernesto. (2020, March 29). *In moments of crisis, people need culture*. Consultée le 1er juillet, 2022 au <https://www.unesco.org/en/articles/moments-crisis-people-need-culture>
- OWSD. (2020). *The Impact of Covid-19 on Women Scientists from Developing Countries: Results from an OWSD Member Survey*. Trieste, Italy: **Organization for Women in Science for the Developing World (OWSD)**.
- PAM Bureau central d'évaluation. (2022). *Evaluation of the WFP Response to the COVID-19 Pandemic. Centralized Evaluation Report – Volume I*. Rome, Italie : Programme Alimentaire Mondial.
- PNUD-Bureau régional pour l'Afrique (2021). *Analysing long-term socio-economic impacts of Covid-19 across diverse African contexts*, p.35-36.
- Présidence de la République du Sénégal. (2021). *Rapport public du Comité de suivi de la mise en œuvre des opérations du fonds de riposte et de solidarité contre les effets de la Covid-19 (Force Covid-19)*. Dakar, Sénégal: gouvernement Sénégalais.
- Ramos-Garza, C. and Ramos-Garza, L. (2019). *Leadership and Culture of Innovation*. In: Corrales-Estrada, M. (Ed.) *Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets*, Emerald Publishing Limited: Bingley, pp. 159-188.
- Schein, Edgar. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. Jossey-Bass: San Francisco, Etats-Unis.
- The African Editors' Forum. (2022). *Reporting at a distance: the impact of Covid-19 on journalists and journalism in Africa*. Johannesburg , Afrique du Sud: The African Editors' Forum.
- The Public Media Alliance. (2021). *Impact of COVID-19 on Media Freedom, Media Business Viability and the Safety of Journalists in Southeast Asia*. Norwich, Royaume Uni: The Public Media Alliance.
- Tubadji, Annie. (2021). *Culture and mental health resilience in times of COVID-19*. European Society for Population Economics, pages 1219-1259. Belgrade, Serbie.
- ONU. (2022). *FAQ: UN System-wide Covid 19 Vaccination Programme*. New York, Etats Unis: ONU.
- ONU. (2021). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Uruguay 2021-2025*. Sistema de las Naciones Unidas en Uruguay.
- ONU. (2022). *UN System-wide Covid 19 Vaccination Programme: Factsheet*. New York, USA: UN
- ONU. (2021). *UN System-wide Covid 19 Vaccination Programme: List of participating entities*. New York, USA: ONU.
- ONU-Assemblée Generale. (2021). *Rapport du corps commun d'inspection pour 2021 et programme de travail pour 2022*. (A/76/34).
- UN Chief Executives Board for Coordination, High Level Committee on Management. (2021). *UN System Model Policy on Flexible Work*. (CEB/2021/HLCM/10/Add.1).
- ONU MPTF. (2021). *Modèle du rapport annuel final pour le MPTF du Senegal*. 28.05.2021. Dakar, Senegal : document interne.
- UNESCO. (2022). *41 C/5 Programme et budget approuvés. Premier exercice biennal 2022-2023*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2022). *Stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4)*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2022). *Multidonor programme on freedom of expression and the safety of journalists: quadriennial report 2018-2021*. Paris, France: UNESCO

- UNESCO. (2022). *UNESCO Multi-donor Programme on Freedom of Expression and Safety of Journalists, Regional Action in Latin American and the Caribbean: 2018-2021 quadrennial report, country summaries*. Paris, France : UNESCO
- UNESCO. (2021). *Genre & créativité: des avancées au bord du précipice*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2021). *Multidonor programme on freedom of expression and the safety of journalists: Annual Report 2020*. Paris, France: UNESCO
- UNESCO. (2021). *Politique de durabilité et de gestion environnementales de l'UNESCO*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2021). *Programme de la Communication et de l'Information*, Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2021). *Repenser nos futurs ensemble : un nouveau contrat social pour l'éducation*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2021). *When schools shut: gendered impacts of COVID-19 school closures*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2020). *40 C/5 Programme et budget approuvés. Second exercice biennal de la période quadriennale 2018-2021*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO (2020). *Reconstruire l'égalité: guide de rescolarisation des filles*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2018). *39 C/5 Programme et budget approuvés. Premier exercice biennal de la période quadriennale 2018-2021*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO. (2014). *Stratégie à moyen terme pour 2014-2021 (37 C/4)*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ADM. (2022). *ADM 'Back to Office' survey*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ADM. (2021). *Circulaire administrative 80: Nouveaux ajouts au Manuel administratif: Chapitre 18 Système de gestion de la résilience organisationnelle. (AC/AM/80)*, Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ADM. (2022). *Circulaire administrative 84 : Présentation de la politique en matière d'aménagement des modalités de travail (AC/HR/84)*, Paris, France : UNESCO
- UNESCO-ADM (2022). *Frise chronologique de la Covid-19*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ADM. (2022). *Manuel administratif, chapitre 18.2. Politique de gestion des risques institutionnels*.
- UNESCO-ADM. (2020). *Auto-évaluation des contrôles internes. Retours sur l'exercice de 2020*. Présentation PowerPoint interne.
- UNESCO-ADM. (2020). *Memo ayant pour objet: Guide pour l'utilisation de la signature électronique pendant l'épisode de Covid-19 (ADM/ADG/2020/21)*.
- UNESCO-BFM. (2021). *Etats financiers 2020*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-BSP. (2022). *Ordre du jour du Dialogue structuré sur le financement de l'UNESCO avec les Etats membres*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-BSP. (2021). *MEMO BSP/2021/3 du 28 Janvier 2021. Objet : Rapport de la Directrice générale sur l'exécution du programme adoptée par la Conférence générale : Document 21 EX/4 Partie I - Rapport sur l'exécution du programme (PIR) 2021. (MEMO/ BSP/2021/3)*.
- UNESCO Bureau de Dakar. (2022). *Rapport Annuel de 2021 : Bureau régional multisectoriel pour l'Afrique de l'Ouest-Sahel*. Dakar, Senegal : UNESCO
- UNESCO, Bureau de Dakar. (2021). *Plan de continuité des activités, mis à jour le 18 juin 2021*, Dakar, Sénégal : UNESCO.
- UNESCO, Bureau de Dakar. (2021). *Rapport Annuel de 2020 : Bureau régional multisectoriel pour l'Afrique de l'Ouest-Sahel*. Dakar, Senegal : UNESCO
- UNESCO Bureau de Dakar. (2020). *Incidences Socio-Economiques et Culturelles du Covid-19 sur l'Afrique - Réponses de l'UNESCO*. Dakar, Sénégal : UNESCO.
- UNESCO Bureau de Dakar. (2020). *Termes de Référence : Webinaire Inter-régional. Mobiliser les intellectuelles de l'Afrique de l'Ouest et du Centre pour penser l'Afrique dans le Temps de la Pandémie, Panser la Covid-19 et ses Conséquences sur le Continent, Imaginer l'Afrique dans le Monde Post-Covid*. Dakar, Sénégal: UNESCO.
- UNESCO-Bureau régional pour la Science de l'Amérique latine et des Caraïbes. (2021). *Les politiques des grandes plateformes sur le discours de haine pendant la Covid-19*, Montevideo, Uruguay: UNESCO
- UNESCO-CI. (2021). *Let Free Media Thrive - Selected Stories of 4 years of impact of the Multidonor programme on Freedom of Expression and Safety of Journalists (2018-2021)*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-CLT et le Département de la Culture et du Tourisme d'Abu Dhabi. (2022). *La culture au temps de Covid-19 : résilience, relance et renouveau*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-CLT. (2022). *Repenser les politiques en faveur de la créativité: la culture, un bien public mondial*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-CLT. (2022). *ResiliArt 100*. Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-CLT. (2021). *Les industries culturelles et créatives face à la pandémie de Covid-19 : un aperçu de l'impact économique*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-CLT (2021). *Le patrimoine mondial face à la pandémie de Covid-19*. Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-CLT (2021). *Le patrimoine vivant face à la pandémie de Covid-19*. Paris, France: UNESCO.

- UNESCO-CLT. (2021). *Villes, culture, créativité : valoriser la culture et la créativité pour un développement urbain durable et une croissance inclusive*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-CLT. (2020). *La culture en crise : guide des politiques pour un secteur créatif résilient*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-CLT. (2020). *Réunion en ligne des ministres de la culture : impact de la pandémie de Covid-19 sur le secteur culturel et la réponse des politiques publiques*. Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-CLT. (2020). *Solutions urbaines : Tirer des leçons de la réponse des villes au COVID-19 : rapport de la réunion virtuelle*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-COI. (2022). *State of the Ocean Report 2022. Pilot edition*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-COI. (2021). *31eme session de l'Assemblée de la COI 14–25 juin 2021. Liste provisoire des participants*. (IOC/A-31/L).
- UNESCO-COI. (2021). *La Décennie des Nations Unies pour les sciences océaniques au service du développement durable (2021-2030) Plan de mise en œuvre*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-COI. (2020). *Présentation : Réunion thématique de l'ADG/COI avec les délégations permanentes de l'UNESCO [sur les effets du Covid-19] sur la Commission océanographique intergouvernementale (COI)*. (IOC/IODE-XXVI/3).
- UNESCO-COI. (2020). *Rapport mondial sur les sciences océaniques*. Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-COI-Groupe de coordination des observations GOOS. (2020). *Ocean Observing System Report Card 2020*. Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-COI. (2019). *31eme session de l'Assemblée de la COI 26 juin – 4 juillet. Liste des participants*. (IOC-XXX/5 Prov).
- UNESCO-Conseil de l'Institut pour l'information et la technologie. (2021). *Rapport du Directeur de l'UNESCO-IITE sur les activités de l'institut*. (20GB/3). Moscou, Russie : UNESCO-IITE
- UNESCO-Conférence générale. (2021). *Rapport du Conseil intergouvernemental du Programme international pour le développement de la communication (PIDC) sur ses activités en 2020-21* (41C/REP/24).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale. Partie I – Rapport analytique sur l'exécution du programme (APIR) (1er janvier 2018 – 31 décembre 2021)*. (214 EX/4.I).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale. Partie I - Rapport analytique sur l'exécution du programme (APIR) (1er janvier 2018 – 31 décembre 2021)*. Evaluation des progrès accomplis par résultat escomptés (214 EX/4.I.INF).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II.A : Rapport sur la gestion financière pour 2020-21 (40C/5) au 31 décembre 2021*. (214 EX/4.II.A).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale : Rapport d'exécution du programme C/5*. (215EX/4).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale : Rapport sur la gestion financière pour 2020-21 (40C/5), situation de l'écart de financement pour 2020-2021 au 31 décembre 2021*. (214EX/4.II.A.INF.2).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale : Rapport d'exécution du programme C/5. Evaluation des progrès accomplis par produit*. (215EX/4.INF).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à ses sessions antérieures - Partie II: Questions relatives à la gestion : rapport sur les principaux résultats et tendances en matière de mobilisation de ressources pour la période 2020-2021* (214EX/5.II.B.INF).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à ses sessions antérieures - Partie IV: Questions relatives aux ressources humaines. A. La stratégie de gestion des ressources humaines*. (215EX/5.IV.A).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2022). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à ses sessions antérieures - Partie I : Questions relatives aux programmes*. (215 EX/5.I.F).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2021). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II.A : Rapport sur la gestion financière pour 2020-21 (40C/5) au 31 décembre 2020*. (211 EX/4.II).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2021). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II.A : Rapport sur la gestion financière pour 2020-21 (40C/5) au 31 décembre 2020*. (211 EX/4.II.A).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2021). *Rapports sur la mise en œuvre du programme information pour tous (PIPT) (2020-21)*. (212EX/11).

- UNESCO-Conseil exécutif. (2021). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à ses sessions antérieures - Partie IV: Questions relatives aux ressources humaines. A. La mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines, 2017-2022.* (212EX/5.IV.A).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II.A : Rapport sur la gestion financière pour 2020-21 (40C/5) au 30 juin 2020.* (210 EX/4. II).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Exécution du programme adopté par la Conférence générale, Partie II.A : Rapport sur la gestion financière pour 2018-19 (39C/5) au 31 décembre 2019* (209 EX/4.II).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Impact du Covid-19 sur le programme et les activités de l'UNESCO.* (6 X/EX/3).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Impact du Covid-19 sur le programme et les activités de l'UNESCO* (209/EX/31).
- UNESCO-Conseil exécutif (2020). *Méthodes du travail du Conseil exécutif pendant le confinement.* Paris, France : UNESCO (6X/EX/2).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Rapport sur la réponse de l'UNESCO à la pandémie de Covid-19 et sur l'impact de la pandémie sur l'exécution du programme et du budget 2020-21 (40 C/5).* (210 EX/17).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à ses sessions antérieures - Partie II: Questions relatives à la gestion, A. Stratégie de mobilisation de ressources pour 2020-21 (209 EX/5. II.A).*
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à ses sessions antérieures - Partie II: Questions relatives à la gestion. D. La transformation stratégique de l'UNESCO.* (210 EX/5.III.D + ADD).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à ses sessions antérieures - Partie II : Questions relatives à la gestion. E. La transformation stratégique de l'UNESCO* (209 EX/5.II.E + ADD).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2020). *Suivi des décisions et résolutions adoptées par le Conseil exécutif et la Conférence générale à leurs sessions antérieures – Partie IV. Questions relatives aux ressources humaines, Addendum, Commentaires de l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU).* (215EX/5.IV.A Add.).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2018). *Les étapes de la transformation stratégique de l'UNESCO.* (204 EX/31).
- UNESCO-Conseil exécutif. (2016). *Rapport d'audit de la Commission océanographique intergouvernementale (2013-2016).* 200 EX/20.INF.2
- UNESCO Directrice Générale. (2014). *Réponse de l'UNESCO à l'épidémie d'Ebola : document de stratégie* (ED.2014/WS/40). Paris, France: UNESCO
- UNESCO-ED. (2022). *Comprendre le décrochage scolaire des garçons.* Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2022). *Déclaration mondiale ReWired sur la connectivité pour l'éducation.* Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2022). *De la relance de l'apprentissage à la transformation de l'éducation : aperçus et réflexions à partir de la 4eme enquête sur les réponses nationales de l'éducation aux fermetures d'écoles dues à la Covid-19.* Paris, France : UNESCO. (Publié conjointement avec l'UNICEF et le Groupe de la Banque Mondiale).
- UNESCO-ED. (2022). *Responding to COVID-19 and beyond: The Global Education Coalition in action.* Montréal, Canada: UNESCO Institute for Statistics.
- UNESCO-ED. (2021). *Etat de la crise mondiale de l'éducation : un chemin pour le redressement.* Rapport commun de l'UNESCO, l'UNICEF et le Groupe de la Banque Mondiale. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2021). *Rapport Mondial de Suivi sur l'éducation, 2021-2022 : les acteurs non-étatiques dans l'éducation : qui décide ? qui est perdant ?* Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-ED. (2021). *Supporting learning recovery one year into COVID-19: The Global Education Coalition in action.* Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2021). *Et ensuite ? Leçons sur la reprise de l'éducation : résultats d'une enquête auprès des ministres de l'éducation durant la pandémie de Covid-19.* Paris, France: UNESCO. (Publié conjointement avec l'UNICEF, le Groupe de la Banque Mondiale et l'OCDE).
- UNESCO-ED. (2021). *When schools shut. Gendered impacts of COVID-19 school closures.* Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2020). *Rapport Mondial de Suivi sur l'éducation, rapport sur le genre: Une nouvelle génération : 25 ans d'efforts pour atteindre l'égalité des genres dans l'éducation.* Paris, France: UNESCO.
- UNESCO (2020). *Coalition mondiale pour l'éducation.* Consulté le 1er novembre 2022, au <https://gloaleducationcoalition.unesco.org/>
- UNESCO-ED. (2020). *Les filles au premier plan : guide pour les radios communautaires.* Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2020). *Reconstruire l'égalité : guide de rescolarisation des filles.* Paris, France: UNESCO.

- UNESCO-ED. (2020). *UNESCO COVID 19 Education Response Education issue notes*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2020). *What have we learned? Overview of findings from a survey of ministries of education on national responses to COVID-19*. Paris, France: UNESCO. (Published together with UNICEF and the World Bank Group).
- UNESCO-ED. (2020). *Réunion mondiale sur l'éducation 2020. Session extraordinaire sur l'éducation post-Covid, 20-22 octobre 2020 : Rapport final*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2020). *COVID-19 in Sub-Saharan Africa: Monitoring Impacts on Learning Outcomes*. Paris, France: UNESCO. September 2020. (First GEC progress report)
- UNESCO-ED. (2020). *Rapport mondial de Suivi sur l'éducation ; Inclusion et éducation – tous sans exception*. Paris: UNESCO.
- UNESCO-ED. (2020). *Responding to COVID-19 and beyond: The Global Education Coalition in action*. Paris, France: UNESCO. September 2020. (First GEC progress report)
- UNESCO-ED. (2020). *Supporting learning recovery one year into COVID-19: The Global Education Coalition in action*. Paris, France: UNESCO. March 2021. (Second GEC progress report)
- UNESCO-GEN (2022). *L'UNESCO en action pour l'égalité des genres*, Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-HRM.(2022). *Circulaire d'information 202 – Caisse d'assurance maladie. Amendement du règlement*. (IC/HR/202)
- UNESCO-HRM. (2021). *Circulaire d'information 182 – Caisse d'assurance maladie. Amendement du règlement s*. (IC/HR/182)
- UNESCO-HRM. (2021). *Enquête globale pour le personnel de 2021 – Rapport narratif*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-HRM. (2020). *Enquête de HRM sur le télétravail*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-HRM. (2020). *FAQ, Procédures médicales, assurance et bien être du personnel*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-HRM. (2020). *Données clés sur le personnel de l'UNESCO – janvier 2020*. Paris, France: UNESCO
- UNESCO-COI. (2014). *Stratégie à moyen terme de la COI, 2014–2021*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-IODE. (2021). *Comité de la COI sur l'échange d'informations et de données océanographiques internationales (IODE). 26eme session*. En ligne, 20-23 avril 2021. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-IODE. (2020). *Enquête sur l'impact de la COVID-19 sur les membres du réseau IODE*. Publiée sur : https://iode.org/index.php?option=com_content&view=article&id=627:1-july-2020-results-survey-impact-of-covid-19-on-iode-network-partners-available&catid=23&Itemid=115 [Consultée le 18 octobre 2022].
- UNESCO-IODE. (2019). *Présentation de l'Académie Mondial OceanTeacher pour la Conférence IODE25*.
- UNESCO-IOS. (2022). *Evaluation du positionnement stratégique de la COI*. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-IOS. (2022). *Service d'évaluation et d'audit (IOS) : Rapport annuel de 2021*. (214 EX/19).
- UNESCO-IOS. (2020). *Avis d'IOS : Réponse de l'UNESCO à la Covid-19 – Enquête auprès de l'ensemble du personnel de l'UNESCO*. Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-PAX. (2021). *212eme session du Conseil exécutif : liste des requêtes approuvées dans le cadre du programme de participation 2020-2021*. (PAX/DRX/PPF/2021/LIST/6).
- UNESCO-PAX. (2020). *Webinaires/consultations en ligne organisées par les bureaux hors Siège, Mars-novembre 2020*.
- UNESCO-SHS. (2021). *Report: Global Forum against Racism and Discrimination*. Retrieved January 26, 2023, from <https://www.unesco.org/en/forum-against-racism-discrimination/program>
- UNESCO-SHS. (2021). *En forme pour la vie: une alliance mondiale usant du sport pour améliorer le bien-être et l'égalité*. Présentation PowerPoint. Paris, France: UNESCO.
- UNESCO-SHS. (2020). *Mesurer les attitudes et les perceptions sur l'impact de la pandémie de Covid-19 dans certaines villes d'Afrique subsaharienne : sommaire exécutif*. Paris, France : UNESCO.
- UNESCO-SHS. (2020). *Les jeunes en tant que chercheurs : explorer l'impact de la COVID-19 sur les jeunes. Notes d'orientation globale*. Paris, France: UNESCO.
- UNICEF. (2022). *Where are we on Education Recovery?* New York, Etats Unis: UNICEF.
- Wang L, Zhang Y, Wang D, Tong X, Liu T, Zhang S, Huang J, Zhang L, Chen L, Fan H and Clarke M. 2021. *Artificial Intelligence for COVID-19: A Systematic Review*. Front. Med. 8:704256.
- Yakeu Djiam, Serge Eric (a paraître). *L'impact de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs en Afrique de l'Ouest et centrale : rapport régional*. Dakar, Senegal : UNESCO.

Annexe C. Personnes interrogées

L'équipe d'évaluation a interrogé 177 personnes – dont 93 femmes (53%) – dans le cadre de cette évaluation. Les personnes consultées sont listées ci-dessous en fonction du type de partie prenante. Au sein de chaque catégorie ; elles sont présentées en ordre alphabétique.

Personnel du Siège de l'UNESCO

Sexe	Nom	Prénom	Secteur	Unité	Titre
M.	AHMIMED	Charaf	CAB	Cabinet de la Directrice Générale	Conseiller principal
M.	ALIAGA	Bernardo	IOC	Section de la résilience aux tsunamis	Spécialiste de programme
Mme	ALTNODER	Sunna	CLT	Equipe du patrimoine mobilier et des musées	Cheffe d'unité
Mme	AMMI	Nadia	CLT	Equipe de la préparation et des réponses aux situations d'urgence	Responsable de projet associée
Mme	AUBERT	Frédérique	CLT	Unité des politiques et des réunions statutaires, Centre du patrimoine mondial	Cheffe d'unité
M.	BAIG	Omar	DBS	Bureau du Directeur de l'information et des technologies	Directeur de l'information et des technologies
Mme	BENGHANEM	Rhonalyn	HRM	Unité de la formation et du développement	Assistante RH (Langues)
M.	BERROWS	Georgina	HRM	Section des services du personnel des ressources humaines	Cheffe de Section
M.	BHATT	Sachin	GBS	Secretariat des organes directeurs	Directeur
Mme	BONETTI	Anna	CAB	Cabinet de la Directrice Générale	Conseillère auprès de la DG pour SC et IOC
M.	CAIROLA	Andrea	CI	Section pour la liberté d'expression et la sécurité des journalistes	Conseiller pour la Communication et l'Information
M.	CANELA DE SOUZA	Guilherme	CI	Section pour la liberté d'expression et la sécurité des journalistes	Chef de Section
M.	CASTLE	Christopher	ED	Section pour l'éducation et la santé	Chef de Section
Mme	CHEMERY	Erin	ED	Section du développement des enseignants	Responsable de projet
Mme	CLICHE	Danielle	GEN	Division pour l'égalité des genres	Cheffe, politique et stratégies pour l'égalité des genres
Mme	COUDRAY	Sylvie	CI	Bureau exécutif	Cheffe de Section
Mme	COUPEZ	Anne	ED	Bureau exécutif, Unité pour la planification stratégique ; du suivi et de la coordination des instituts et des bureaux hors Siège	Cheffe d'unité
M.	CRAWHALL	Nigel	SC	Section des savoirs locaux et autochtones	Chef de Section
M.	CURTIS	Timothy	CLT	Entité du patrimoine vivant	Chef de Section
Mme	DE SAN CRISTOBAL	Berta	CLT	Unité de l'Europe et de l'Amérique du Nord, Centre du patrimoine mondial	Cheffe d'unité
Mme	DE ZAYAS	Claudine	SC	Bureau administratif	Administratrice adjointe en finance et budget
Mme	DU SOUICH- LOURADOUR	Othilie	BSP	Unité pour la gestion axée sur les résultats	Cheffe d'unité et spécialiste principale en planification stratégique et gestion axée sur les résultats
M.	DU TOIT	Jaco	CI	Section pour l'accès universel à l'information et l'inclusion numérique	Chef de Section
Mme	DUBOIS	Dorine	CLT	Bureau exécutif	Cheffe de Section

Sexe	Nom	Prénom	Secteur	Unité	Titre
M.	ENEVOLDSEN	Henrik	IOC	Section des sciences océaniques	Coordinateur de projet
M.	FRANCISCO	Léandre	BFM	Section de la finance et de la comptabilité	Finance and Administrative Officers
Mme	GIANNINI	Stefania	ED		Sous-Directrice Générale
Mme	GILLET	Astrid	ED	Bureau exécutif	Cheffe de Section
Mme	GISCA	Otilia	HRM	Unité de l'élaboration et de la coordination des politiques des ressources humaines	Cheffe d'unité
Mme	GOLETTO	Christine	HRM	Service de santé du travail	Assistante sociale
Mme	GROPA	Maria	CLT	Bureau exécutif	Coordinatrice de programme
Mme	GUTTMAN	Cynthia	ED	Equipe de communication	Cheffe de Section
Mme	HAZZAZ	Ma'aly	CI	Section pour la liberté d'expression et la sécurité des journalistes	Responsable de projet
M.	HUSSON	Roland	CAB	Cabinet de la Directrice Générale	Conseiller principal pour les politiques transversales
Mme	IKHLEF	Khalissa	SC	Section des savoirs locaux et autochtones	Spécialiste de programme
Mme	JEAVONS	Jessica	BSP	Section pour les partenariats stratégiques et des relations avec les donateurs	Cheffe de Section
M.	JEFFREYS	Nicholas	ADM		Sous-Directeur Général
M.	JELASSI	Tawfik	CI		Sous-Directeur Général
Mme	KASRY	Amal	SC	Section des sciences fondamentales, de la recherche, de l'innovation et de l'ingénierie	Cheffe de Section
Mme	KITSIONA	Mariana	ED	Bureau exécutif, Unité pour la planification stratégique ; du suivi et de la coordination des instituts et des bureaux hors Siège	Spécialiste de programme
Mme	LANDRY	Magdalena	PAX	Bureau exécutif	Cheffe de Section
M.	LE SAUX	Jean-Yves	BSP		Directeur
Mme	LEONCINI BARTOLI	Paola	CLT	Entité pour les politiques culturelles et développement	Directrice
M.	LI	Jong Chol	SC	Bureau administratif	Chef
Mme	LOURENCO	Mirta	CI	Section pour le développement des médias et les médias dans les situations d'urgence	Cheffe de Section
Mme	MACHIMURA	Saori	CLT	Office of the ADG for Culture	Spécialiste de la communication
Mme	MAJLOF	Anna Maria	SHS	Section de l'inclusion, des droits et du dialogue interculturel	Cheffe de Section
Mme	MALZY	Mathilde	SHS	Bureau administratif	Senior Administrative Assistant
M.	MATOKO	Firmin Edouard	PAX		Sous-Directeur Général
Mme	MBONYINGINGO	Emeline	ADM	Unité pour la coordination de la gestion des risques, de la conformité et des politiques	Cheffe d'unité
Mme	McLENNAN	Nancy	SHS	Section pour le sport	Spécialiste de programme
Mme	McOMISH	Elspeth	ED	Section de l'éducation pour l'inclusion et l'égalité des genres	Spécialiste de programme

Sexe	Nom	Prénom	Secteur	Unité	Titre
Mme	MELO	Angela	SHS	Politiques et programmes	Directrice
Mme	MINGUEZ GARCIA	Barbara	CLT	Equipe de la préparation et des réponses aux situations d'urgence	Responsable de projet associée
Mme	MULLER	Anne	ED	Unité des services de gestion des connaissances	Cheffe de Section
Mme	NAVARRO-JONES	Margaret	HRM	Unité de la formation et du développement	Administrateur RH
Mme	NECHIFOR	Iulia	ADM	Section de la planification stratégique, du suivi et de l'établissement des rapports	Spécialiste de programme
M.	ODINOT	Franck	CI	Bureau administratif	Administrateur principal
Mme	OGAWA	Kazumi	HRM		Directrice
M.	OTTE	Alexander	SC	Section du développement des capacités et de la coordination de la famille en eau	Spécialiste de programme associé
M.	OTTONE	Ernesto	CLT		Sous-Directeur Général
Mme	PERSIC	Ana	SC	Section des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation	Spécialiste de programme
M.	PISSIERSENS	Peter	IOC	Bureau des projets COI/UNESCO à Ostende	Chef
M.	PIVARD	Emmanuel	CLT	Bureau administratif	Administrateur principal
Mme	PRINCE	Maya	ED	Equipe pour l'avenir de l'apprentissage et l'innovation	Spécialiste de programme
Mme	RAFIEIAN	Ferehsteh	SC	Section des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation	Spécialiste de programme associée
M.	RAMIREZ-MIRANDA	Juan-Pablo	SHS	Bureau exécutif	Spécialiste de programme
Mme	RAMOS	Gabriela	SHS		Sous-Directrice Générale
M.	ROSI	Mauro	CLT	Unité de l'Amérique latine et des Caraïbes, Centre du patrimoine mondiale	Cheffe d'unité
M.	RYABININ	Vladimir	IOC		Sous-Directeur Général
Mme	SAAD-ZOI	Souria	SHS	Section pour la jeunesse	Cheffe de Section
M.	SABOUREAU	Stéphane	HRM	Service de santé du travail	Médecin
M.	SARR	Ebrima	BSP	Section de la gestion des financements et des ressources	Chef de Section
Mme	SASS	Justine	ED	Section de l'inclusion, des droits et du dialogue interculturel	Cheffe de Section
Mme	SCHNEEGANS	Susan	SC	Bureau exécutif	Spécialiste de programme
Mme	SIEBOLD	Caroline	BSP	Bureau exécutif	Chargée exécutif
M.	SORIANO	Carles	IOS	Bureau d'audit interne	Chef
Mme	SQUICCIARINI	Mariagrazia	SHS	Bureau exécutif	Chef de Section
M.	SWINNEN	Rudi	ADM	Bureau exécutif	Responsable exécutif
M.	TAWIL	Sobhi	ED	Equipe pour l'avenir de l'apprentissage et l'innovation	Directeur
M.	TIENDREBEOGO	Toussaint	CLT	Entité de la diversité des expressions culturelles	Cheffe d'entité
Mme	TINIO-LEDOUARIN	Linda	SHS	Section de l'inclusion, des droits et du dialogue interculturel	Spécialiste de programme associée
M.	VANDENBERGHE	Kristof	SC	Section des sciences de la terre et des géoparc	Chef de Section

Sexe	Nom	Prénom	Secteur	Unité	Titre
M.	VILLALPANDO	Santiago	LEG	Office des normes internationales et des affaires juridiques	Conseiller juridique et directeur
Mme	VOHRA	Amita	CAB	Cabinet de la Directrice Générale	Conseillère en matière financière et de réforme
Mme	WAGNER	Emilie	PAX	Bureau de coordination et de soutien aux bureaux hors Siège	Responsable de coordination avec les bureaux hors Siège
Mme	WENISCH	Clotilde	HRM	Service de la santé de travail	Infirmière en chef
M.	WEST	Mark	ED	Équipe pour l'avenir de l'apprentissage et l'innovation	Responsable de projet
Mme	YVINEC	Ksenia	IOC	Bureau exécutif, unité de soutien opérationnel	Cheffe
Mme	YOSHIDA	Reiko	CLT	Unité de programme et des parties prenantes, Entité de la diversité des expressions culturelles	Cheffe

Personnel des bureaux hors Siège de l'UNESCO

Sexe	Nom	Prénom	Bureau hors Siège	Secteur	Titre
M.	ABELLA	Augustin	Montevideo	CLT	Assistant de programme (Villa Ocampo)
M.	ANLLO	Guillermo	Montevideo	SC	Spécialiste de programme régional
M.	BADJI	Mouhamed	Dakar	SHS	Assistant de programme
Mme	BENITEZ	Soledad	Montevideo	SC	Assistante de programme
M.	BERHAU	Felipe	Montevideo		Consultant en communication
Mme	BERRICHE	Souhir	Dakar	ADM	Administratrice principale
Mme	BRITO	Lidia	Harare		Ancienne directrice du bureau de Montevideo
M.	CARRIZO	Luis	Montevideo	SHS	Coordinateur
Mme	COSTA PINEIRO	Lucia	Montevideo	SHS	Assistant de projet
Mme	DIOP	Khadidiatou	Dakar	CLT	Consultante
Mme	DIOP	Lena Marianne	Dakar	ADM	Bibliothécaire
M.	FERNANDEZ POLUCH	Ernesto	Montevideo		Directeur
M.	GUEYE	Babacar	Dakar	ADM	Spécialiste informatique
Mme	KAGA	Yoshie	Dakar	ED	Spécialiste de programme
M.	KENMOE	Michel	Dakar	CI	Spécialiste de programme
Mme	LAMM	Eleonora	Montevideo	SHS	Consultante
Mme	LAWSEN	Nwehla Laymond	Dakar	SC	Assistante de programme
M.	MADUEKWE	Anthony	Dakar	SC	Spécialiste de programme
M.	MAR	Modou	Dakar	ED	Assistant de projet
Mme	Maria GONZALEZ	Rosa	Montevideo	CI	Conseillère régionale

Sexe	Nom	Prénom	Bureau hors Siege	Secteur	Titre
Mme	MARTINEZ	Dilcia	Montevideo		Administratrice principale
M.	MASSARENTI	Joshua	Dakar	CI	Coordinateur projet
Mme	MAY	Zelmira	Montevideo	ED	Spécialiste de programme national
Mme	MBAYE	Mbene	Dakar	SC	Assistant de programme
Mme	MBAYE	Alimatou	Dakar	CLT	Assistant de programme
M.	MORALES	Andres	Montevideo	SHS	Spécialiste régional
M.	NGUMA	Tabue	Dakar	SHS	Spécialiste de programme
Mme	NIBONA	Adele	Dakar	CLT	Spécialiste de programme
M.	ODIDO	Mika	Nairobi	IOC	Coordinateur COI pour l'Afrique
M.	OUATTARA	Youssef	Dakar	ED	Responsable principal de projet
M.	PIEUME	Olivier	Dakar	ED	Spécialiste de programme
Mme	RUIZ	Ana	Dakar	CLT	Consultante
M.	RUSCELLI	Davide	Dakar	ED	Responsable de projet
Mme	SAGNA	Mariama	Dakar	ED	Coordinateur de programme
M.	SALL	Tidiane	Dakar	ED	Responsable de projet
M.	SANGA	Dimitri	Dakar		Directeur
Mme	SCHMITZ	Marie	Dakar	CLT	Assistant de projet
Mme	SCHNEIDER	Lucie	Dakar	CLT	Consultante
M.	SOMDA	Theodore	Dakar	ADM	Charge de communication
Mme	TCHANQUE	Ornella	Dakar	SC	Assistante de recherche
Mme	YU	Jinsun	Dakar		Coordinatrice de projet et spécialiste de Suivi-évaluation

Etats Membres

Sexe	Nom	Prénom	Unité	Titre	Pays
Mme	DIALLO	Khadidiatou	Ministère de la Culture et de la Communication, Directorate des Arts	Responsable de programme	Senegal
Mme	DIOP	Penda	Secretariat du Comité d'organisation du 9eme forum Mondial de l'eau	Responsable Suivi-évaluation du Comité ; experte en matière de gestion de l'eau	Senegal
Mr	FIGUEREDO	Marcello	Ministère de l'éducation et de la culture, Commission nationale de l'UNESCO	Secrétaire général	Uruguay
S.E. M.	MBA MOKUY	Agapito	Delegation permanente	Ancien président du Conseil exécutif de l'UNESCO	Guinée Equatoriale
Mr	NDOYE	Abdalah Faiz	Ministère de l'éducation, Division des compétences pédagogique	Chef de division & inspecteur	Senegal

Sexe	Nom	Prénom	Unité	Titre	Pays
S.E. M.	OIKE	Atsuyiki	Delegation permanente	Délégué permanent & ancien président de la Commission financière et administrative du Conseil exécutif de l'UNESCO	Japon
Mme	PERETTI	Ariela	Ministère de la culture, Secretariat pour le développement culturel, Unité pour l'intégration fédérale et la coopération internationale	Directrice nationale	Argentine
Mme	RIBEIRO	Ana	Ministère de l'éducation et de la culture, Commission nationale pour l'UNESCO	Vice-ministre & président de la Commission nationale	Uruguay
M.	SENE	Abdoulaye	Ministère de l'élevage et des produits animaliers, Comité d'organisation du 9eme forum Mondial de l'eau	Président du Comite	Senegal

Partenaires

Sexe	Nom	Prénom	Unité	Titre	Pays
Organismes de la société civile					
M.	BATTO	Agustin	EidosGlobal	Fondateur & PDG	Uruguay
M.	BRAUDE	Hernán	PolicytLab	Consultant	Argentine
M.	CACERES	Fernando	Iberoamerican Sports Council	Président honorifique	Uruguay
M.	DIENG	Talla	<i>Union des Radios Communautaires</i>	Président	Senegal
M.	EDEM	Limale	Centre pour la recherche océanographique de Dakar Thiaroye (CRODT)		Senegal
Mme	FRASCHINI	Victoria	Socialab	PDG	Uruguay
Mr	GOMEZ	Gustavo	OBSERVACOM	Directeur	Uruguay
Mme	GUARIGLIO	Mónica	<i>Universidad Nacional de Avellaneda, Chaire UNESCO</i>	Directrice	Argentine
M.	GUEI	Cyrille	EducommunikAfrica	Président	Senegal
Mme	GULIAK	Fernanda	ReachingU	PDG	Uruguay
Mme	LIJAVETZKY	Ariela	Ashoka	Coordinateur des années de la jeunesse	Argentine
Mme	LOUM	Codou	<i>Réseau International des Femmes, URAC</i>	Président	Senegal
Mme	PICUN	Olga	<i>Universidad de la República de Uruguay, Département de la méthodologie de enquêtes, Ecole de la communication et de l'information</i>	Professeur associée	Uruguay
Mme	PIZZICHILLO	Victor	Administration nationale pour l'éducation publique (ANEP-CFE), Conseil pour la formation éducative	Présidente	Uruguay
Mme	POMBO	Karina	Ministère de la science, de la technologie et de l'innovation, Directorat national pour la promotion d'une politique scientifique	Directrice	Argentine
M.	RIVA	Andrés	Administration nationale pour l'éducation publique (ANEP)	Ancien directeur de la coopération internationale	Uruguay

Sexe	Nom	Prénom	Unité	Titre	Pays
Mme	SALL	Fatimatou	Association des jeunes professionnels pour l'eau et l'assainissement au Senegal	Présidente & membre de l'antenne scientifique	Senegal
Mme	SAN MARTIN	Patricia	Conseil national scientifique et technique de recherche (CONICET)	Enquêteur principal	Argentine
M.	SARR	Samba Corr	Comité d'éthique national dans la recherche de la santé	Membre	Senegal
M.	SECK	Medoune	Famedev - Réseau inter africain des femmes, media, genre et développement	Directeur de programme	Senegal
M.	THIAM	Ndiaga	Centre pour la recherche océanographique de Dakar Thiaroye (CRODT)	Directeur	Senegal
Mme	ZEIFER	Barbara	<i>Diversity Lab</i> , Congrès juif de l'Amérique latine	Chef de la communication	Argentine
Mme	ZOMMER	Laura	Chequeado	Directrice	Argentine
Organisations de l'ONU					
M.	BADIEL	Ali Drissa	Union internationale des télécommunications	Représentant régional	Senegal
M.	COULIBALY	Siaka	Système des Nations Unies	Coordinateur résident	Senegal
M.	DE ARMAS	Gustavo	Bureau du Résident coordinateur des Nations Unies	Responsable de la planification stratégique	Uruguay
Mme	ISAZA	Olga	UNICEF	Représentant adjoint & coordinateur des programmes en Argentine	Argentine
Mme	NAHIMANA	Annick	UNHCR	Chargé associée de la protection	Senegal
M.	NIYIKORA	Emmanuel	Union internationale des télécommunications	Spécialiste de programme	Senegal
Mme	STEINMBERG	Cora	UNICEF	Spécialiste en éducation	Argentine
Secteur privé					
M.	CELLA	Jorge	Microsoft, Unité de la philanthropie en Amérique latine et dans les Caraïbes	Directeur	Argentine

Bénéficiaires

Sexe	Nom	Prenom	Unite	Titre	Pays
M.	BARROW	Kawsu	Ministère de l'Agriculture	Responsable de suivi-évaluation	Gambie
Mme	DANFAKHA	Fanta Founé	Ministère de l'Education Nationale	Correspondante informatique / formatrice	Senegal
M.	GUEYE	Mendicou	Ministère des Forces Armées, Directorate des Archives et du patrimoine historique	Directeur & Conservateur du patrimoine culturel	Senegal
M.	GUEYE	Fallou	Lycée Seydina Limamou Laye à Dakar	Enseignant d'électronique	Senegal
M.	KANE	Ibrahima	Lycée sénégalais	Enseignant de science	Senegal
M.	MBAYE	Mandaw	Lycée Seydina Limamou Laye High School à Dakar	Proviseur adjoint	Senegal

Annexe D. Rapport de la mission de terrain à Dakar

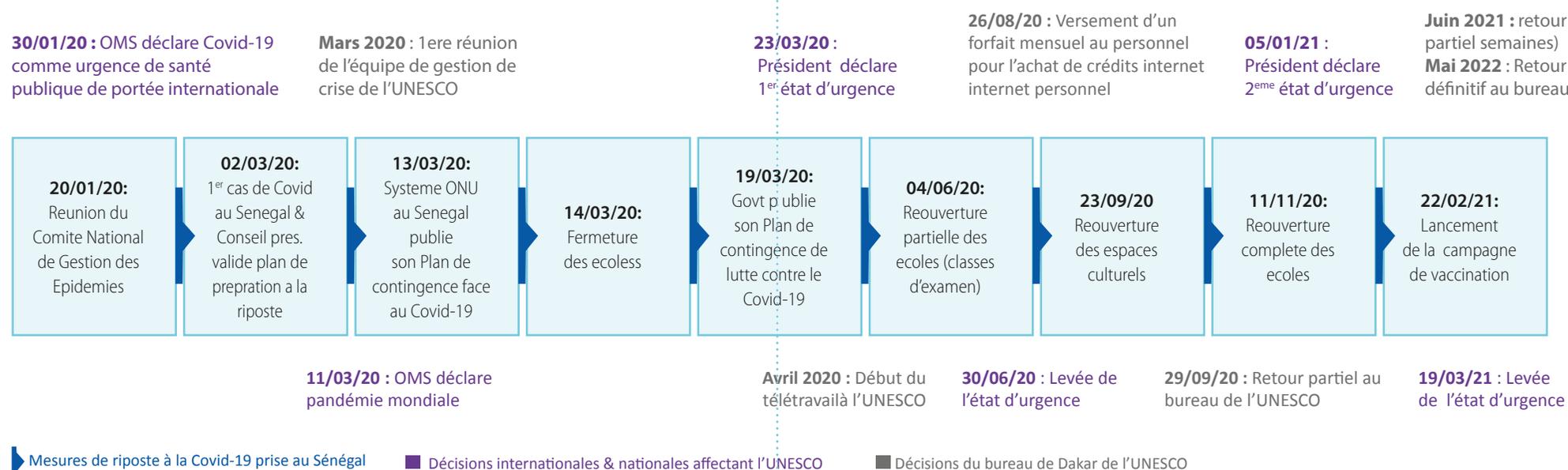
I. Impact de la pandémie sur le Sénégal et le Bureau Régional de l'UNESCO de Dakar

1. Le premier cas de Covid-19 au Sénégal a été détecté le 2 mars 2020. S'en est suivi une propagation du virus qui a causé à ce jour la mort de presque 2 000 personnes et plus de 86 000 cas d'infection confirmés.¹²⁰ Bien avant le premier cas déclaré en janvier 2020, et au regard de l'expérience du pays avec le virus Ebola, le Sénégal a mis en place son Comité National de Gestion des Épidémies, chapeauté par le Conseil Présidentiel de Gestion des Epidémies et chargé de suivre l'évolution de la propagation du virus, de superviser l'exécution des activités de réponse et prévention et d'organiser l'évaluation de cette réponse. Ce comité participatif se réunit de manière hebdomadaire,

notamment avec les acteurs de la société civile et les partenaires techniques et financiers¹²¹, dont l'UNESCO.

2. Dès mars 2020, le Sénégal a développé un plan de riposte et pris des mesures visant à contenir la propagation du virus, telle que la fermeture des frontières, les restrictions des transports, l'interdiction des manifestations publiques, la fermeture des structures scolaires et universitaires, l'obligation d'éloignement physique et de télétravail. Ces mesures ont eu des répercussions socio-économiques négatives, en particulier sur les groupes vulnérables et marginalisés et le secteur informel qui représente 42% du PIB et occupe 93% des femmes (hors agriculture).¹²²

Figure 10: Chronologie des événements majeurs liés à la pandémie de Covid-19 au Sénégal entre 2020 et 2022



¹²⁰ Tableau de Bord de l'OMS pour le Sénégal sur l'évolution de la pandémie liée à la covid-19 (<https://covid19.who.int/region/afro/country/sn>)

¹²¹ Ministère de la Santé et de l'Action Sociale Sénégalais. (2020). *Plan de contingence multisectoriel de lutte contre le COVID-19*. Dakar, Sénégal : République du Sénégal.

¹²² Système des Nations Unies au Sénégal. (2020). *Plan de Préparation et de Réponse au covid-19 du Système des Nations Unies*. Dakar, Sénégal : UN.

3. Le secteur de la culture en a ainsi grandement pâti, malgré le versement de 5,5 Milliards de Francs CFA d'aides aux artistes par le ministère de la Culture¹²³. La crise a également fragilisé les médias en les privant de leurs sources de revenus, accentuant la précarité des structures les moins établies¹²⁴. Avec la fermeture complète des écoles pendant 12 semaines et partielle pendant 10 semaines entre mars et novembre¹²⁵, les enfants et jeunes scolarisés ont souffert d'une discontinuité pédagogique, avec le risque de décrochage scolaire et de non-retour à l'école pour les plus vulnérables.
4. Les activités et le fonctionnement du Bureau de l'UNESCO à Dakar ont été fortement impactés par les mesures de prévention sanitaires mises en place par le gouvernement pour lutter contre la propagation du virus. Du jour au lendemain, le personnel a été confiné à domicile et toute activité prévue en présentiel impossible de mener à bien. A ce moment, la majorité du personnel n'avait pas la capacité de télétravailler.

II. Liste des réponses programmatiques du BReDa à la pandémie de la Covid-19 abordées pendant les entretiens

5. Dans le cadre de la mission, nous avons interrogés 45 parties prenantes, dont des membres du personnel de l'UNESCO à Dakar, des partenaires de mise en œuvre, des représentants du gouvernement sénégalais et des bénéficiaires des projets (cf. Annexe 2). Dans le cadre de ces entretiens et d'une analyse documentaire des activités du bureau de Dakar en 2020-21, nous avons abordé la mise en œuvre de 17 projets. Ils se déclinent en quatre grandes catégories :
 - (i) **La création et/ou la mise à disposition de ressources visant à lutter contre les effets de la pandémie** (par exemple, un guide pratique pour les journalistes ou encore la distribution de tablettes et de contenus pédagogiques à 1,000 étudiants sénégalais dans le cadre du projet UNMPTF pour assurer la continuité pédagogique malgré la fermeture des écoles) ;

123 Présidence de la République du Sénégal (2021). *Rapport public du Comité de suivi de la mise en œuvre des opérations du fonds de riposte et de solidarité contre les effets de la Covid-19 (Force Covid-19)*. Dakar, Sénégal: gouvernement Sénégalais. p130-32 et p272. (<http://www.finances.gouv.sn/wp-content/uploads/2021/09/Rapport-final-des-activit%C3%A9s-du-Comit%C3%A9-de-suivi.pdf>)

124 Media Foundation for West Africa. (2020). *Les Médias et la Covid-19 en Afrique de l'Ouest – Cas du Senegal*. Dakar, Senegal: Media Fondation for West Africa. (<https://www.mfwa.org/wp-content/uploads/2020/07/Media-and-COVID-19-in-Senegal-design.pdf>) et entretiens avec partenaires externes.

125 Tableau de Bord de l'UNESCO pour le Sénégal sur le suivi de la fermeture des écoles liée à la pandémie de la Covid-19 (<https://covid19.uis.unesco.org/global-monitoring-school-closures-covid19/country-dashboard/>)

- (ii) **Les formations** délivrées par l'UNESCO en vue de renforcer les capacités de spécialistes à mitiger les effets de la pandémie dans les domaines relevant de son mandat. Certaines formations ont été poursuivies dans le cadre d'une action préexistante (ex. le programme de lutte contre le trafic illicite des biens culturels) tandis que d'autres ont été élaborés spécifiquement en réponse à la pandémie afin de conférer aux professionnels les moyens et outils nécessaires pour répondre à la pandémie – (ex. le projet ImaginEcole visait à renforcer les capacités numériques des enseignants afin qu'ils puissent produire et délivrer leurs cours à distance. Plusieurs projets portés par CI ont contribué à l'amélioration des capacités en "fact-checking" des journalistes.) ;
 - (iii) **Les campagnes de sensibilisation** auprès de la population, et plus particulièrement la jeunesse, concernant les dangers de la pandémie et la nécessité d'adopter les gestes barrières. (Ex. campagne théâtrale "Covid-19 et ses alliés à la barre", campagne favorisant la solidarité intergénérationnelle, accompagnement dans la production et diffusion de messages de prévention sur les radios communautaires dans les langues locales)
 - (iv) **La co-création de solutions** aux méfaits socio-économiques de la pandémie de Covid-19. Ainsi la série de webinaire "Laboratoires de la Covid", les discussions multi-acteurs sur les aspects éthiques de la Covid-19 et la publication d'un rapport sur ses effets socio-économiques visaient à encourager une réflexion autour des conséquences sur le long terme de la pandémie sur la société.
6. Un bref résumé de chacun des 17 projets analysés dans le cadre de cette mission est disponible à l'Annexe 1. Cette liste n'a pas vocation à être exhaustive et ne reflète qu'une partie des activités entreprises par le Bureau de Dakar de l'UNESCO pour riposter à la crise Covid. Celles-ci s'inscrivaient dans la stratégie de riposte du gouvernement sénégalais, poursuivant notamment les trois derniers objectifs : (1) renforcer les mesures de prévention et de contrôle de l'infection dans les structures sanitaires et la communauté ; (2) intensifier la communication sur les risques de l'infection liée à la COVID-19 et la participation communautaire aux mesures de riposte ; (3) assurer la coordination des interventions de riposte à l'épidémie de COVID-19 ; tout ceci dans l'optique de garantir que « la communication sur les risques et l'engagement communautaire sont mises en œuvre pour prévenir, stopper et endiguer l'épidémie ». ¹²⁶

126 Ministère de la Santé et de l'Action Sociale Sénégalais. (2020). *Plan de contingence multisectoriel de lutte contre le COVID-19*. p19 : Dakar, Sénégal: République du Sénégal.

III. Réponse institutionnelle

7. Dès l'apparition du premier cas de Covid-19 sur le territoire sénégalais en mars 2020, l'UNESCO a mis en place une **équipe de gestion de crise** (*crisis management team* ou CMT) chargée d'assurer la sécurité du personnel de l'UNESCO et la continuité de la mise en œuvre des activités de l'UNESCO dans la sous-région. Le CMT de l'UNESCO était composé du Directeur, du chef de l'administration et des finances (AO), du chef du service informatique, du chargé des ressources humaines, du président de l'Amicale du personnel et du chef d'un des secteurs programmatiques.¹²⁷ Ces personnes comptent parmi le personnel essentiel – qui sont 20 au total – du fait du caractère stratégique de leurs fonctions qui permettent de coordonner l'activité programmatique, maintenir la capacité opérationnelle du bureau (logistique, communication, la finance, l'informatique) et garantir la sécurité du personnel et des locaux.
8. Le CMT a adopté un plan de contingence¹²⁸ prévoyant quatre scénarii de réaction du bureau selon l'évolution de la pandémie au Sénégal. Entre 2020 et 2021, les 4 phases ont été déclenchées. Au plus fort de la pandémie, seul le personnel essentiel se rendait dans les locaux de l'UNESCO (phase 0), le reste devant télétravailler. Graduellement, les mesures se sont assouplies, avec d'abord une présence partielle au bureau sur base de rotation du personnel avant un retour définitif du personnel en mai 2022 (phase 3). Le plan de contingence régulaient les modalités de télétravail et regroupait les protocoles sanitaires à suivre en cas de contamination au Covid-19 et les formations à délivrer.
9. Le CMT de l'UNESCO se réunissait chaque mercredi pour adapter sa riposte en fonction de l'évolution de la pandémie, en coordination avec le Siège de l'UNESCO et l'équipe de crise du Système des Nations Unies au Sénégal (CMT SNU Sénégal), dans lequel siégeait également le Directeur du bureau de l'UNESCO. Les décisions qui y étaient prises étaient validées par l'équipe de direction (i.e. *Senior Management Team* ou SMT¹²⁹) le vendredi suivant, avant d'être communiqué par mail à tout le personnel du bureau.

127 A noter, qu'en raison de la structure particulière du Bureau régional de Dakar de l'UNESCO, qui loge également l'antenne de Dakar de l'IPE, le CMT comptait également 3 membres de l'IPE, dont le chef de bureau IPE-UNESCO Dakar.

128 UNESCO, Bureau régional de Dakar. (2021). *Plan de continuité des activités, mis à jour le 18 juin 2021*, Dakar, Sénégal : UNESCO.

129 Le SMT du Bureau de Dakar comprend le Directeur du Bureau régional, mais également les chefs de bureaux des antennes sous le contrôle du bureau régional de Dakar, tels que le bureau de Bamako.

10. Au début de la crise, hormis le personnel essentiel, tel que défini dans le plan de contingence, les membres du personnel devaient travailler depuis chez eux. Or, en mars 2020, seuls 30% du personnel à Dakar détenait un ordinateur portable professionnel. Le bureau a rapidement débloqué des fonds pour s'approvisionner en matériel informatique et en l'espace de 30 jours, 80% du personnel étaient équipés. En avril, un mécanisme de prise de rendez-vous auprès du service informatique a été mis en place. Chaque membre du personnel se rendait exceptionnellement au bureau pour paramétrer leurs ordinateurs et ainsi accéder aux plateformes internes (Teams, OneDrive) et limiter les risques de cyberattaques (installation d'un VPN). Plusieurs ayant des problèmes de connectivité chez eux, à compter d'août 2020, l'UNESCO leur a distribué un forfait mensuel pour financer l'achat de crédits internet.

IV. Sommaire des informations et perceptions recueillies

11. La mission avait pour but de recueillir la perspective du Bureau de Dakar, de ses partenaires et bénéficiaires sur l'impact de la crise sanitaire sur ses activités dans le pays et la région, sur les réponses apportées ainsi que les leçons apprises de la crise de la Covid-19. Les informations et perceptions recueillies lors de la mission à Dakar alimenteront les conclusions du rapport principal secteur par secteur. Elles sont présentées ici de manière agrégée.

A. Aspects programmatiques

I. La réponse immédiate

12. Pendant la crise sanitaire, le Bureau de Dakar a répondu de manière rapide, proactive et progressive aux défis engendrés par les mesures de prévention et ... leur évolution. Les représentants du gouvernement et le Système de Nations Unies (SNU) ont perçu l'UNESCO comme une organisation dynamique, qui est force de proposition. Elle a su proposer son aide face à la crise, contribuant de manière active aux initiatives du SNU et à la préparation du cadre de réponse du SNU au Covid-19 au Sénégal (SERP)¹³⁰ et à la stratégie du gouvernement sénégalais. En phase avec son pouvoir traditionnel d'instigateur ou de facilitateur de débat, le Bureau de Dakar a, ... l'initiative d'efforts

130 Bureau du Résident coordinateur du Système des Nations Unies au Sénégal. (2020). *Cadre des Nations Unies pour la réponse socio-économique immédiate à la Covid-19 : contextualisation au Sénégal*, Dakar, Senegal : UN (https://unsdg.un.org/sites/default/files/2021-01/SEN_Socioeconomic-Response-Plan-FR-2020.pdf)

pour rassembler les spécialistes et les décideurs afin de comprendre la situation pour mieux y réagir, ainsi qu'... la t'ête d'une initiative multi-partenaire pour assurer la continuité de l'éducation. La réponse programmatique a particulièrement visé, ou intégré, la jeunesse. Les **initiatives correspondaient à des besoins** qui non seulement émanaient directement de la crise mais **s'inscrivent également dans des dynamiques socio-politiques de plus long terme**, accélérées ou exacerbées par la crise et nécessaires au renforcement de la résilience des sociétés (par exemple la numérisation de l'éducation, l'intégration de l'éthique des sciences et de la bioéthique dans les politiques publiques, l'implication des jeunes dans les débats sociétaux et scientifiques, le renforcement des capacités des journalistes pour garantir une presse de qualité).

II. La communication externe en temps de crise

13. Pendant la crise sanitaire, le Bureau de Dakar a utilisé et renforcé son réseau de partenaires traditionnels pour coopérer et communiquer de manière plus large et digitale. La **visibilité sur les réseaux sociaux notamment a été multipliée**, d'une part en raison d'une communication stratégique et « d'une voix »¹³¹ de la part du Bureau et, d'autre part, du fait de l'utilisation accrue des réseaux sociaux liée au confinement. Sur Twitter, le nombre de vues est passé d'approximativement 40.000 à 200.000 entre mars et juillet 2020. Cela a permis de rattraper un certain « retard en la matière »¹³², toutefois causant une charge de travail excessive aux 1,5 personnes chargées de la communication au sein du Bureau. Le bureau de Dakar a également innové, publiant des bulletins mensuels sur le travail de l'UNESCO adressés aux États, au SNU et d'autres partenaires.

III. La modalité virtuelle

14. Le Bureau de Dakar a pu assurer la continuité des activités prévues et la mise en œuvre d'activités spécifiquement liées à la Covid-19 en **s'appropriant rapidement les modalités virtuelles de travail**. Si le personnel du bureau et les partenaires s'accordent à dire que ces modalités ont constitué une alternative valable (de fait la seule) pour la réflexion immédiate, le partage ou la diffusion d'informations pendant la crise sanitaire, ils s'accordent aussi à dire qu'elle comporte d'importantes **limitations quant à la capacité de rassemblement de l'UNESCO (son 'convening power')**. L'UNESCO est perçue par ses partenaires comme le facilitateur de « la gouvernance

par les idées »¹³³, c'est-à-dire l'élément rassembleur qui permet, à travers la cocreation et la création de réseaux entre multiples acteurs étatiques, académiques et civils, une anticipation et négociation inclusive des thèmes et des recommandations afin d'orienter les politiques publiques. Ces activités demandent une grande **qualité de participation** (présence active et ininterrompue à un très haut niveau) que les formats virtuels – après un certain engouement initial – n'ont pas pu assurer sur le long terme. L'utilisation du **format hybride**, c'est-à-dire, la priorisation du format présentiel tout en permettant la participation d'acteurs qui ne peuvent pas prendre part physiquement, reste **à explorer et améliorer**, car les expériences de format hybride indiquent une participation plutôt inégalitaire en termes d'accès et de qualité.

15. Qui plus est, les activités virtuelles, particulièrement énergivores car elles se déroulent sur un temps long de l'ordre de plusieurs jours, pourraient engendrer une forme de rupture d'égalité entre les participants des ateliers, en favorisant ceux situés dans les zones urbaines, dont la connexion est généralement plus stable, ainsi que les personnes dans une meilleure situation financière. Or, en 2020, seul 1 foyer sur 100 au Sénégal avait souscrit à un abonnement haut débit fixe et seulement 43% de la population utilisait internet¹³⁴. Autrement dit, l'accès à internet était largement dépendant de l'achat ponctuel de crédits de consommation auprès de compagnie de télécommunication dont les prix restent relativement élevés. En effet, le coût de la connexion internet pour participer à un atelier en ligne de trois jours, organisé par le secteur de la Communication et de l'information a été estimé à 21 500 Francs CFA. Étant donné la situation actuelle du Sénégal, et de nombreux autres pays, **un risque d'exclusion** existe du simple fait du coût important de la participation ou d'une connectivité instable. Ainsi, bien que le recours au numérique offre de grandes opportunités pour parer à l'impossibilité de se rencontrer en personne et atteindre un nombre plus important de personnes, il faudra également veiller à ce qu'il n'aboutisse pas à écarter certaines catégories de la population. Le personnel de l'UNESCO est d'ailleurs conscient de cette difficulté et a repris les formations physiques dès que la situation sanitaire le permettait. Dans la même idée, le secteur de l'Éducation a également encouragé l'enseignement à distance à travers les plateformes TV et radiophoniques, ainsi que la distribution ciblée d'exercices en format papier pour combler ce manque.

131 Entretien avec membre du BReDa

132 Entretien avec membre du BReDa

133 Entretien avec partenaire

134 ITU DataHub, Données pour le Sénégal en 2020 (<https://datahub.itu.int/data/?e=SEN>)

IV. L'intersectorialité

16. En temps normal, le Bureau de Dakar est caractérisé par un grand souci d'intersectorialité qui se manifeste aussi bien dans les mécanismes de planification concertée de l'équipe – notamment la *Senior Management Team* hebdomadaire – que dans la mise en œuvre conjointe de beaucoup d'activités. **Certaines des réponses** discutées lors des entretiens et présentées en section 2 de ce rapport **ont été planifiées et/ou mises en œuvre par deux secteurs ou plus**. Le personnel du Bureau de Dakar est de l'avis que la crise sanitaire a « resserré les liens entre les secteurs »¹³⁵ : si la plupart des réponses sont apparemment rattachées à un secteur ou l'autre et si les distances liées au confinement ont mis la collaboration à l'épreuve, leur **planification a relevé d'un effort intersectoriel** (cf. Annexe 1). Cela dit, dans la mise en œuvre des projets, l'intersectorialité n'était pas toujours évidente et les secteurs concernés étaient chacun chargés de la mise en œuvre de leur volet du projet. Les débats globaux sur l'intersectorialité à l'UNESCO bénéficieraient, selon certains membres de l'équipe du Bureau de Dakar, d'une clarification conceptuelle et d'une intégration dans le système d'information et de suivi SISTER.

V. Le suivi et la durabilité des projets

17. Les rapports de suivi indiquent généralement que les activités planifiées ont été réalisées (nombre de personnes formées, de matériel distribué, etc.). Les résultats immédiats, tels que le nombre de participants aux webinaires, de vues sur les campagnes sur les réseaux sociaux ou de participants aux concours organisés, sont également recueillis. Cependant, **l'évaluation de l'efficacité des réponses à la pandémie est rendue difficile par le fait que les résultats de niveau outcome (changements au niveau des bénéficiaires intermédiaires et ultimes) ne sont pas recueillis ou mis en avant systématiquement** dans les rapports. Lors des entretiens, des éléments indiquant des changements notoires dû à des activités du bureau ont été mentionnés, par exemple des financements subséquents basés sur un projet financé par l'UNESCO¹³⁶, la budgétisation par le gouvernement de fonds

propres pour pérenniser des activités testées avec le soutien de l'UNESCO¹³⁷ ou la reprise de recommandations issues de webinaires organisés par l'UNESCO dans les politiques publiques. Le manque de suivi systématique au niveau des changements est une question organisationnelle globale, qui dépasse le Bureau de Dakar ou la réponse de l'UNESCO à la pandémie et qui touche à la complexité des logiques d'intervention de l'UNESCO. Dans le cadre de la présente évaluation, elle constitue un frein à l'apprentissage basé sur les résultats.

18. Certains partenaires ont abordé la question de la pérennité des activités, ou plutôt de leur **pérennisation active**. Comme indiqué plus haut, les réponses du Bureau de Dakar se sont inscrites dans des dynamiques de renforcement de la résilience à moyen voire long terme, au-delà de la crise sanitaire. Cependant, les **réponses apportées ne semblent pas comprendre de stratégie explicite visant à pérenniser les changements impulsés**. Le risque existe que les résultats acquis pendant la crise sanitaire, par exemple l'utilisation des équipements mis à disposition pour l'enseignement à distance, soient discontinués après la fin des activités.
19. Le Bureau de Dakar propose de constituer, à partir des réponses à la crise sanitaire liée à la Covid-19, une « **boîte à outils** » avec des **initiatives types** pour faire face à de possibles futures crises aux répercussions similaires et afin d'être dans la **capacité immédiate de répondre** aux besoins des gouvernements et populations.

B. Aspects institutionnels

I. Le télétravail

20. L'un des changements les plus marquants induit par la pandémie sur le plan institutionnel est sans doute l'introduction du **télétravail**. Celle-ci s'est d'abord faite dans une certaine précipitation car la Covid-19 a émergé de manière très rapide et les restrictions sont intervenues très rapidement. De manière attendue, un temps de transition plus ou moins long a été nécessaire avant qu'une véritable continuité du travail ne soit assurée. Ce temps variait selon la situation personnelle de chacun (taille du logement, présence d'enfants, qualité du réseau internet dans le quartier, etc.). Ces facteurs ont influé sur le degré de facilité avec lequel la transition s'est faite,

135 Discussion de groupe avec membres du BReDa

136 Partenariats avec la Deutsche Welle Akademie, l'OIF autour des campagnes de sensibilisation.

137 Le gouvernement sénégalais aurait l'intention de créer des laboratoires similaires à ceux créés dans le cadre du projet UNMPTF dans une dizaine d'autres écoles ; l'ImaginEcole a été intégré au portail de formation du Ministère de l'Éducation Nationale: PROMET (<https://promet.education.sn>)

mais le personnel a globalement salué la mise à disposition rapide des ordinateurs et l'accompagnement fourni par le service informatique. Par ailleurs, il s'est rapidement adapté au travail à distance via les plateformes Teams, mais également WhatsApp.

21. Dans l'ensemble, la majorité du personnel interrogé garde une image positive du télétravail et apprécie sa pérennisation dans la nouvelle politique de télétravail de l'organisation¹³⁸ (9 personnes sur 10 ont opté pour le télétravail 2 jours par semaine à compter de juillet 2022). Elle leur octroie une plus grande flexibilité dans la gestion de leur temps, permet un gain de temps et beaucoup ont le sentiment d'être plus efficace dans leur travail. Certains vantent également les vertus écologiques du télétravail qui a non seulement réduit les déplacements, mais a aussi incité à l'abandon des procédures papiers au profit de formats digitaux (signature électronique via DocuSign, validations par mail et archivage en ligne). Cette **digitalisation des procédures administratives** a été très appréciée par le personnel qui souhaite que ce procédé soit maintenu.
22. Cette flexibilité s'est néanmoins accompagnée d'**une atténuation de la frontière entre travail et vie personnelle**, au fur et à mesure que les **horaires de travail devenaient flous**. Par conséquent, beaucoup peinaient à dissocier le temps de travail et le temps personnel. En effet, la crise de la Covid-19 a entraîné une hausse significative du nombre de webinaires et réunions en ligne organisés. Ceci a naturellement généré une surcharge de travail et bien qu'on note une amélioration par rapport à 2020, cette problématique perdure encore. Pour contrer cette dérive, déjà notée en 2021 par le bureau des ressources humaines, celui-ci avait rappelé l'importance de respecter les horaires de travail, y compris en télétravail. Le télétravail a créé l'illusion d'une plus grande disponibilité du personnel, mais on les sollicitait davantage pour organiser ou faciliter ces réunions. Or, les effectifs n'ont pas évolué. Sans être dotés de plus de moyens et face à cette demande croissante, il est devenu difficile pour beaucoup de répondre aux impératifs du travail dans le cadre de leurs horaires. Ceci pourrait à long terme affecter le rendement et la qualité des produits, et participe également au problème de suivi évoqué dans la

section précédente puisque le personnel a moins le temps pour suivre et analyser l'efficacité des projets.

23. Enfin, le fait de travailler à la maison a engendré un transfert de certains coûts de l'UNESCO vers les employés, notamment l'achat de crédits de consommation pour assurer une connexion internet constante aux horaires de travail. Cinq mois après la mise en place du télétravail, à partir d'août 2020, une compensation financière a été décidée par le CMT de l'UNESCO et versée sous forme **de forfait mensuel** sur les comptes de chaque individu. Cette mensualité a cessé à partir du retour au bureau. Certains membres du personnel ont déploré le versement tardif de ce fond et estimé que le montant versé était insuffisant pour couvrir leurs besoins. Au vu de la pérennisation du télétravail, plusieurs d'entre eux appellent de leurs vœux qu'un tel forfait soit de nouveau mis en place et que son montant soit augmenté afin de subventionner non seulement l'achat des crédits de consommation internet mais également l'ensemble des coûts associés à l'installation d'un véritable bureau dans leur logement personnel (ex. achat d'une imprimante, siège adapté, fournitures, etc.)

I. La gestion financière et administrative

24. La crise a provoqué des changements importants dans la mise en œuvre des programmes, certains ayant été retardés voire interrompus. La **réorientation des fonds** disponibles s'est faite sans encombre pour les fonds provenant du programme régulier. Les ressources extrabudgétaires, qui représentent 90% du budget du bureau de Dakar, ont également pu être réorientées sans grande difficulté. BSP a su négocier le prolongement des projets avec de nombreux bailleurs de fonds qui se sont montrés flexibles et ouverts à de tels adaptations en raison de la crise.
25. Parfois les modalités des activités ont changé, passant d'un atelier physique à un webinaire. Les interactions en ligne étant nettement moins onéreuses et de nombreuses missions ayant été annulées, le bureau de Dakar a pu réaliser quelques économies. Certaines ont été redirigées vers d'autres achats (ex. nouveaux ordinateurs portables et forfaits mensuels pour le personnel). Néanmoins, certains nouveaux types de paiements n'ont pas pu être financés en raison de difficultés administratives. A titre d'exemple, l'achat des crédits de consommation pour les participants aux ateliers en ligne de l'UNESCO a été confié au prestataire chargé de l'organisation de l'atelier, car il était plus simple de lui payer un montant forfaitaire

138 UNESCO-ADM. (2022). Circulaire administrative AC/HR/84 *Présentation de la politique en matière d'aménagement des modalités de travail*, Paris, France : UNESCO (<https://manual-part1.unesco.org/fr/ACirculars/ACHR84.pdf>)

pour l'ensemble des participants plutôt que de payer 21 500 Francs CFA à chacun d'entre eux. Ainsi, lorsque les ateliers étaient directement organisés par l'UNESCO, cette prestation n'était pas proposée.

26. Tous les membres du personnel interrogés ont également fait part de leur frustration quant à la **rigidité des procédures administratives** de l'UNESCO et la centralisation des décisions administratives au niveau du Siège. Aucune dérogation ou procédure accélérée n'a été instaurée pendant la crise Covid pour accélérer la mise en œuvre de projets. Or, le Sénégal, comme tous les Etats membres, avait besoin d'un soutien immédiat et très rapide. Ce manque de flexibilité a pu créer des longueurs administratives et par moment retarder la mise en œuvre des projets. Par exemple, les procédures de passation de marché n'ont pas été allégées pendant la crise. Ainsi, l'achat des tablettes dans le cadre du projet UNMPTF a été en partie retardée car le contrat était soumis à une validation a priori du Comité des contrats au Siège. Ce retard, s'ajoutant aux difficultés d'approvisionnement dues à la fermeture des frontières, les tablettes ont été livrées tardivement en fin d'année scolaire et distribuées qu'à la rentrée suivante. Envisager des mécanismes d'urgence et une délégation d'autorité plus importante vers les AO hors Siège pourraient permettre une réaction accélérée de l'UNESCO en cas de crise.

II. La communication interne en temps de crise

27. Le plan de contingence et le modèle de communication adopté par le bureau de Dakar lors de la gestion de cette crise ont été jugé efficaces et transparents par les membres du personnel, qui se sont sentis informés des décisions importantes. Le bureau, en coopération avec le SNU au Sénégal, a également assuré l'achat de matériels sanitaires (masques, thermomètres, tests rapides), la distribution des vaccins et la mise à disposition d'une aide psychologique. Le SNU a également signé un contrat avec SOS Médecins et un accord avec un hôpital privé pour prendre en charge le personnel malade. L'ensemble de ces démarches a été apprécié par le personnel. La direction du bureau s'est montrée prudente sur le plan sanitaire, de telle sorte que l'UNESCO aurait été l'une des agences onusiennes à Dakar à avoir déclenché le plus tardivement la procédure de retour progressive au bureau.
28. La crise Covid a permis **une communication plus fluide au sein des équipes** grâce aux outils informatiques (WhatsApp, Teams). L'isolement physique des gens a également permis une plus forte participation dans des initiatives de collaboration préexistantes : contribution à un bulletin de communication interne mettant en

lumière certains projets phares ; organisation plus fréquente de réunions rassemblant l'ensemble du personnel de l'UNESCO et les activités de partage comme le « troc de connaissances ».

29. Cette fluidité ne s'est néanmoins pas traduite dans la communication avec le Siège. Le personnel du bureau de Dakar regrette une **communication unidimensionnelle** : le bureau fournissait beaucoup d'informations aux différents Secteurs au Siège, mais avait le sentiment de recevoir peu d'information en retour. Sur le plan administratif, la gestion de la crise a été rendu difficile par un manque de communication entre le Siège et Dakar ; les décisions adoptées à Paris n'étant pas toujours adaptées au contexte hors Siège et aux difficultés propres à la région. Une plus grande délégation d'autorité envers les bureaux hors Siège permettrait de mieux adapter les décisions au contexte local et de s'aligner avec la riposte des Nations Unies sur le terrain. (Par exemple, concernant le télétravail ou le retour au bureau). De même certains estiment que la création d'un comité de gestion crise au niveau du Siège, comme il a pu y en avoir par le passé au sein du Cabinet, aurait contribué à faciliter cette communication. Pour cela, il faudrait assurer une représentation équilibrée entre les représentants du Siège et du terrain au sein de ce comité, qui serait idéalement coordonné par le Cabinet ou ADM et PAX.

Liste de projets du bureau de Dakar abordés au cours de cette mission d'évaluation

Réponse	Secteur	Date	Description
Mise à disposition de ressources			
Publication du rapport « Incidences Socio-Economiques et Culturelles du Covid-19 sur l'Afrique - Réponses de l'UNESCO »	Multi-sectoriel	Mars 2020	Le Bureau de Dakar a coordonné la rédaction et publié ce rapport, qui vise à positionner stratégiquement et de manière globale l'UNESCO dans sa contribution multidimensionnelle dans une Afrique post-COVID. Le rapport est structuré par secteur. Sa diffusion et son utilisation ne sont pas connues.
Projet : « Assurer la continuité pédagogique pour les enfants et jeunes au Sénégal », financé par le MPTF	ED	Mars-Déc. 2020	Le bureau de Dakar a été à l'origine de la proposition et a mené le projet « Assurer la continuité pédagogique pour les enfants et jeunes les plus vulnérables au Sénégal », financé par le Fond Multipartenaire pour la Réponse à la Covid à hauteur de 1 million de dollars. UNICEF, HCR et IUT se sont joint au projet et ont contribué à son exécution. Le but du projet était d'adresser l'impact de la fermeture des institutions éducatives et d'assurer le droit à l'éducation de tous les enfants du Sénégal en déployant des méthodes d'apprentissage à distance. ¹³⁹ A travers ses activités au sein de ce projet, l'UNESCO a permis la formation de 200 enseignants à la techno-pédagogie, la distribution de 107 ordinateurs à des enseignants et de 1000 tablettes accompagnées de crédits internet à des jeunes dans le cursus technique et des jeunes filles dans le secondaire. De plus, trois établissements scolaires ont bénéficié de la mise en place d'un laboratoire virtuel avec équipements multimédias et licence de programme de simulation. Ces activités ont été réalisées en 2021. ¹⁴⁰
Production d'un guide pratique pour les médias en période d'épidémie	CI	Avril 2021	Production et distribution de 250 exemplaires d'un petit manuel intitulé ' <i>Guide pratique pour les médias en période d'épidémie – Contrer la désinformation et assurer la sécurité des journalistes en Afrique de l'Ouest</i> ' qui vise à donner aux journalistes les outils pratiques pour permettre une meilleure couverture des crises sanitaires et autres, mais également les recommandations pratiques pour assurer leur propre sécurité sanitaire dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Ce guide a été distribué aux représentants de différents types de media (presse écrite, radio, presse en ligne, etc.)
Formations			
Programme sur le trafic illicite des biens culturels : "Lutte contre le trafic illicite des biens culturels en Afrique : renforcement des réseaux opérationnels"	CLT	Juin 2020	Formation en ligne sur les méthodes de lutte contre le Trafic illicite des biens culturels, organisée en partenariat avec l'Organisation mondiale des douaniers et INTERPOL, destinée aux conservateurs de musées, aux militaires, aux policiers et aux douaniers dans la région de l'Afrique de l'Ouest. 48 professionnels ont été formés dans le cadre de cette formation en ligne.
Formation des radios communautaires sénégalaises sur le fact-checking	CI	Nov. 2020	97 journalistes radios sénégalais (dont 47 femmes), identifiés par l'Union des Radios Communautaires (URAC), formés lors d'ateliers physiques dans 5 régions du Sénégal sur les compétences nécessaires en matière de fact-checking.

139 UN Resident Coordinator in Senegal. (2020). *Project document: Ensuring continuity of learning for the most vulnerable children and youth in Senegal*. Dakar, Senegal: UN.

140 UN MPTF. (2021). *Annual Final Report Template MPTF Senegal*. 28.05.2021. Dakar, Senegal : internal document.

Réponse	Secteur	Date	Description
Projet « Imaginecole »	ED	Depuis Déc. 2020	Dans le contexte de la mobilisation de la Coalition Mondiale pour l'Éducation menée par l'UNESCO en riposte à la Covid-19, le Bureau de Dakar a lancé une plate-forme d'apprentissage sous-régionale (lancée officiellement en mars 2021) et 10 plateformes nationales dans des pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale, en vue de s'intégrer dans les efforts nationaux. La plateforme est disponible au Sénégal depuis décembre 2020. Le but est d'« assurer la continuité pédagogique, de mutualiser les ressources éducatives et de renforcer les capacités des acteurs impliqués dans l'éducation à distance » en mettant à la disposition des élèves des ressources éducatives numériques et en incitant, par voie de formation en cascade et de concours (CREATHON, Mars 2022), les enseignants à développer des contenus numériques. A moyen terme, ce dispositif vise à renforcer la résilience des systèmes éducatifs face à de possibles futures crises.
Soutenir la production et la diffusion de contenus en langues locales pour une information de qualité sur la Covid-19	CI	2020-21	L'UNESCO et l'URAC ont appuyé et accompagné les journalistes locaux de 114 radios communautaires dans la production et diffusion de 218 émissions radios pour lutter contre la désinformation liée à la pandémie de Covid-19. Les journalistes radios, à leur propre initiative, préparaient des émissions courtes pour communiquer sur les méfaits de la désinformation aux populations locales en recourant à diverses techniques (ex. entretien avec un représentant de la communauté influent – un religieux, un sportif, le maire, etc. ; théâtre de radio ; déconstruction de rumeurs circulant sur les réseaux sociaux, etc.)
Renforcement des capacités des plateformes nationales dans le fact-checking	CI	Mars- Avril 2021	Lors de 3 ateliers distincts au Niger, Benin et en Guinée, 90 journalistes issus de différents médias (communautaires, privés, publics), formés par Famedev et Code for Africa sur les méthodes et techniques de vérification des informations et ils étaient incités à communiquer les bonnes informations relatives à la pandémie auprès de leur public. Un atelier régional a été organisé en avril 2021 permettant la création d'un réseau de journalistes en fact-checking pour l'Afrique de l'Ouest.
Sensibilisation aux effets de la Covid-19			
Webinaire sur le traitement de l'information crédible et la démystification de la désinformation sur la Covid-19	CI	Avril 2020	100 journalistes venant de 8 pays d'Afrique de l'Ouest (dont 49% de femmes) formés sur l'importance du fact-checking.
Webinaire sur les mobilités et les migrations pendant et après la COVID-19	SHS, CI	Juin 2020	Le Bureau de Dakar a facilité un webinaire dans le but de discuter la situation particulièrement vulnérable et la stigmatisation des migrants en temps de crise sanitaire et de réfléchir à des mesures étatiques pour y remédier.
Campagne sur la solidarité intergénérationnelle	SHS	Mai-août 2020	Cette campagne régionale, menée par une OSC sur les réseaux sociaux et à travers des webinaires, visait à mettre en valeur les contributions des jeunes et à inciter d'autres jeunes à s'engager dans des actions de protection des personnes âgées face à la COVID-19 dans leurs communautés respectives.
Projet #CoronavirusFacts – Addressing the disinfodemic on Covid-19 in conflict-prone environments (Burkina Faso)	CI	Oct. - Déc. 2020	En coopération avec Educommunikafrica, association pour la jeunesse burkinabè, organisation d'un panel de discussion en ligne sur la désinformation avec des experts de fact-checking et 70 jeunes d'Ouagadougou. Plusieurs vidéos de support liées à cet événement ont été diffusées en direct sur les réseaux sociaux, suscitant des discussions importantes et générant de nouvelles idées pour de futurs événements.
Assurer la mobilisation des jeunes en préparation du Forum Mondial de l'Eau par webinaires	SC	Mars 2021	Le Forum Mondial de l'Eau, prévu en 2021 a eu lieu en mars 2021. Le Bureau de Dakar a été largement impliqué dans son organisation, notamment dans la mobilisation des jeunes en préparation du forum. Les activités de préparation ne pouvant avoir lieu en présentiel comme prévu, le Bureau de Dakar a facilité leur mise en œuvre virtuelle. Deux webinaires ont eu lieu : un échange entre jeunes au niveau continental et un échange au niveau national entre les jeunes professionnels de l'eau et de l'assainissement et le secrétariat du FME.

Réponse	Secteur	Date	Description
Campagne de sensibilisation à travers la pièce de théâtre "Covid-19 et ses alliés à la barre"	CLT	Août 2021	Cette campagne a été organisée dans le cadre de la campagne #ArtsAgainstCovid19, un partenariat ECOWAS-UNESCO favorisant une réponse culturelle commune à la Covid-19 à travers des campagnes de sensibilisation portées par des artistes dans les pays du Sahel. L'objectif était de mobiliser les artistes de la région de l'Afrique de l'Ouest pour sensibiliser les populations locales à adopter les comportements adéquats pour lutter contre la diffusion de la Covid-19 (ex. adoption des gestes barrières). Au Sénégal, une troupe de théâtre du Centre culturel de Louga a interprété des pièces de théâtre courtes autour de cette thématique dans 4 zones défavorisées de la banlieue de Dakar. Les vidéos de ces représentations ont ensuite été diffusés sur les réseaux sociaux.
Plaidoirie			
Webinaire : « Labos de la Covid »	SHS & CI	Juin 2020	L'objectif des « Labos de la Covid » était de « poursuivre et d'approfondir la réflexion africaine, pluridisciplinaire et prospective sur l'impact de la crise multidimensionnelle de la COVID-19 et actions à prendre en vue de mieux asseoir les politiques et les pratiques publiques sur l'évidence scientifique ». ¹⁴¹ Le 16 Juin 2020, le Bureau de Dakar a facilité une table ronde régionale virtuelle afin de mobiliser les intellectuels-les de l'Afrique de l'Ouest et du Centre dans la réflexion pluridisciplinaire sur l'impact de la crise sanitaire et les actions à prendre pour asseoir les politiques publiques sur l'évidence scientifique. Le 2 juillet 2020, un webinaire sur l'« Histoire générale de l'Afrique : Quel rôle l'histoire de l'Afrique peut-elle jouer pour répondre aux conséquences sociales et humaines de la pandémie du COVID-19 sur le continent ? » a été organisé.
La Voix des Résilientes – Campagne #WeAreYennenga	CLT & SHS	Août 2020	Campagne digitale d'un mois portée par 10 femmes artistes sénégalaises et maliennes, dont l'objectif était de mettre en avant le travail des femmes artistes, encourager un dialogue autour du rôle des femmes artistes et les difficultés auxquelles elles étaient confrontées dans le contexte de la pandémie, mais également en dehors de ce contexte de crise.
Contribution au CNGE : Discussions sur les aspects éthiques de la Covid-19	SHS	2020-2021	Dans le cadre du CNGE du Sénégal, l'UNESCO a facilité des discussions en ligne, notamment sur les aspects éthiques de l'intelligence artificielle pendant la Covid-19 ou de la priorisation de la vaccination, en vue d'asseoir les décisions politiques sur ces échanges préalables. Le Bureau de Dakar a également encouragé l'accélération du processus de création d'un comité national de bioéthique et d'éthique des sciences au Sénégal.

141 UNESCO Bureau de Dakar. (2020). Termes de Référence : *Webinaire Inter-régional. Mobiliser les intellectuelles de l'Afrique de l'Ouest et du Centre pour penser l'Afrique dans le Temps de la Pandémie, Panser la Covid-19 et ses Conséquences sur le Continent, Imaginer l'Afrique dans le Monde Post-Covid*. Dakar, Sénégal: UNESCO.

Annexe E. Rapport de la mission de terrain à Montevideo (en anglais)

I. Impact of the pandemic on Uruguay and the UNESCO Regional Office in Montevideo

30. The first case of Covid-19 in Uruguay was detected on March 13, 2020. This was followed by a spread of the virus and the death of 7,495 people and more than 986,000 confirmed cases of infection to date.¹⁴² On that same day, the state of sanitary emergency was declared and public events and other potential crowding spaces such as schools, restaurants, shopping centres and churches were shut down. Borders were also closed, and traveling was restricted. These restrictions, however, did not include a full lockdown as seen in other countries. Instead, the president urged the population to stay home when possible. The quick action allowed the government to gain time and prepare testing, tracing, and isolation structures, along with the reinforcement of hospital infrastructure. The combination of these measures is identified as the enabler of a successful control of the first outbreaks of the virus until November 2020.¹⁴³
31. An Honorary Scientific Advisory Group (GACH) was formed to provide scientifically based advice to the government and to formulate the first National Contingency Plan and establish constant and transparent public communication. Although smaller in comparison with other countries in the region, the impacts of the health crisis were felt during 2020, especially among informal workers, vulnerable populations, and women. Unemployment and poverty rates increased¹⁴⁴, as well as gender-based violence¹⁴⁵ and, thousands of people used unemployment insurance (*"seguro de paro"*).¹⁴⁶ During 2020, it is estimated that between 60,000 and 70,000

142 WHO (n.d.). *WHO dashboard for Uruguay on the evolution of the covid-19 pandemic*. Retrieved December 1, 2022, from <https://covid19.who.int/region/amro/country/uy>

143 Ministerio de la Salud Pública (n.d.). *La respuesta de Uruguay en 2020 a la Pandemia de COVID -19*. Sitio Oficial de la República Oriental del Uruguay. Retrieved December 1, 2022, from https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/sites/ministerio-salud-publica/files/documentos/publicaciones/Resumen%20-%20Sistematizaci%C3%B3n%20de%20la%20respuesta%20a%20COVID-19%20en%20Uruguay_WEB.pdf

144 Uruguay's National Statistics Institute (INE) reported that unemployment rose from 8.5% in January 2020 to 11.2% in October and then fell to 10.5% in December 2020. Regarding poverty, INE noted that poverty increased to 11.6% in 2020, which means that there are 100,000 new poor people.

145 (n.d.). *Violentadas en cuarentena*. Violentadas en Cuarentena. Retrieved December 1, 2022, from <https://violentadasencuarentena.distintaslatitudes.net/>

146 According to government data, unemployment insurance reached approximately 215,000 in the most critical period (March-July 2020).

jobs were lost, in addition to 400,000 informal workers who did not have protection systems in place and were hard hit by the crisis. Uruguay was the first country in Latin America to reopen its schools, starting in April with the rural schools having the lowest enrolment. By the end of June, face-to-face classes had resumed in all the country's schools.

32. The activities and operations of the UNESCO Office in Montevideo were transformed in their nature due to the preventive health measures put in place by the government to combat the spread of the virus. On the 13th of March, the Uruguayan government announced the closure of public offices and appealed for the population to stay at home. On the 17th of March, the office had already resumed their activities in teleworking modality. The rapid adaptation was attributed by staff to a business contingency plan previously elaborated and discussions that took place upon the return of a few employees from a training in UNESCO HQ in Paris, in which they had the chance to follow closely the first developments of the pandemic in Europe.

II. Montevideo Office's programmatic responses to the Covid-19 pandemic discussed during the interviews

33. The evaluation team interviewed 45 stakeholders, including UNESCO Montevideo staff, implementing partners and government officials in Uruguay and Argentina (see Appendix 2). Through these interviews and a literature review of the Montevideo office's activities in 2020-21, the team identified five categories of response to the Covid-19 pandemic:

- I. Provision of online platforms for diverse audiences. During the pandemic, the Montevideo office established several online platforms to inform both targeted and broad audiences. Together with its partner *Chequeado*, CI created an interactive online portal to fight disinformation on Covid-19. Together with the OEI, SC created a portal where all the scientific information produced by the region on Covid-19 was published, along with press announcements on the subject and bibliometric indicators. SHS provided a platform gathering the declarations of Bioethics Commissions on covid-19-related measures. SHS also launched a transmedia platform called *Danzar en las Brumas*, which provides multiple contents (*research*, stories, art) to inspire further research, action and policies against the inequalities that affect young women, which were exacerbated during the pandemic.

II. Policy advice and advocacy. The Montevideo office advised governments on how to respond to the pandemic in both direct and indirect ways. The Education unit directly supported the national government of Uruguay and Argentina in school reopening by providing guidelines and creating an observatory of school reopening at the national level. Starting in early April 2020, IHP in collaboration with WHO and CODIA, provided technical advice to government officials and other stakeholders on the access to water, including for handwashing and in hospital settings. SHS-Montevideo contributed to the Lancet Commission on Covid-19 on lessons for the future from the COVID-19 pandemic, in which SHS-ADG was involved as co-chair of the LAC task force. Among others, SHS and SC Montevideo prepared a report on the challenges of vaccination against Covid-19 in LAC which offers public policy recommendations in each section. CI conducted a review of media law reforms proposed in LAC countries in response to Covid and the “disinfodemic” in order to advise against quick legal reforms that could threaten freedom of expression. IHP, in collaboration with WHO, the UN Rapporteur for the Human Right to Water and Sanitation, and other partners, prepared a “Preliminary Assessment of COVID-19 Implications for the Water and Sanitation Sector in Latin America and the Caribbean”. IHP with the Ibero-American Conference of Water Directors, prepared a technical publication on “Water and COVID-19 in IberoAmerica and the Caribbean”. The CLT Sector, along with the IDB, the Mercosur, the Ibero-American General Secretariat (SEGIB), and the Organization of Ibero-American States (OEI), published an assessment of the impact of the COVID-19 pandemic on cultural and creative industries in the Latin American region. The publication sought to provide data for policymakers and government technical teams, and to contribute to the creation of venues for regional cooperation.

III. Production, dissemination, and use of knowledge. During the pandemic, the Montevideo commissioned and published numerous studies, reports and data on the impact of the Covid-19 pandemic on different sectors (e.g. on the media, the cultural and creative industry, sport, school closure, water) and population groups (e.g. vulnerable women, youth, migrants). The pandemic also presented a chance to promote new approaches to topics the office already worked before. In the case of Intangible Cultural Patrimony, for example, the pandemic could be used to illustrate its essential contributions to society resilience and elevating the importance of the knowledge produced by UNESCO and its partners. The Network for Academic Cooperation on Intangible Cultural Heritage (ICH) of Latin America and the Caribbean (ReCA PCI LAC) and the Culture unit joined efforts and produced a publication where a multidimensional

analytical model is proposed for ICH, promoting a new approach and analysis methodology in the linkage of community development and social inclusion while formulating sustainability indicators, a novel contribution of this research.

IV. Convening stakeholders to exchange on solutions. The Montevideo field office convened relevant stakeholders early on to exchange on ideas on how to mitigate negative effects of the pandemic. For example, SHS convened an extraordinary session of the LAC sports minister’s assembly 3 months after the regular one had taken place to exchange on the potential impacts of isolation on physical and mental health and on possible ways to sustain physical activity under social distancing and confinement measures. Within the framework of CILAC, SC convened a meeting of Ministers and High Authorities of CTI where the report on vaccines in the region was presented and the actions being taken in this area in the different countries were gathered. SHS also organized webinars to discuss issues such as mobility and inclusion in times of Covid-19. CI organized several regional fora to support independent journalism and media and information literacy as a response to Covid-related disinformation. IHP organized 16 events related with water and COVID-19, reaching over 5500 people in the region.

V. Trainings and courses to support the work of specific stakeholder groups during the pandemic. For example, CI and SC offered two webinars on science journalism during the pandemic. IHP, with WHO, AIDIS and others, organized courses on water and sanitation for health facilities. SHS and partners modified the design of the 2020 edition of the youth engagement initiative *Comprometidos* to support selected community members in facing challenges under pandemic conditions such as cuts in funding, mobility restrictions or lack of resources.

34. It is important to note that these different types of activities were often linked with each other, i.e. interventions pathways combined several of those activities in both planned and opportunistic ways. For example, data collected in the survey on youth’s perceptions during the pandemic informed the design of the 2020 and 2021 editions of *Comprometidos*. Issues that arose during online trainings or webinars gave the impulse for commissioning more in-depth reports.
35. A brief summary of the projects discussed in this mission is available in Annex 1. This list is not intended to be exhaustive and reflects only the activities discussed during the field mission.

III. Institutional response

36. Two crisis management teams were formed. One team was composed of the Office Director, the Administrative Officer, and one staff member who is a trained medical doctor. This team met *ad hoc* to discuss the pandemic developments, staff protection and well-being, and liaison with authorities when needed. The second team consisted of the finance/administrative team: two IT specialists, the administrative officer, and the officer driver. This team would ensure the office maintenance during lockdown, provide technical assistance to staff, deliver IT equipment and other relevant tasks. In addition, the Senior Management Team met almost every day online to discuss the programmatic work and pass the information down the communication pyramid.
37. The Montevideo office had started preparing a contingency plan before the outbreak of the Covid-19 pandemic. Most staff members did not dispose of a UNESCO laptop. Within a few days after the beginning of the lockdown, the office's IT configured staff's private laptops to rapidly enable teleworking. Office staff already had some experience conducting virtual events (such as MOOCs). The IT specialist accompanied staff in learning how to use new tools. When presence in the office was authorized, the AO prepared and constantly adapted sanitary protocols based on different information sources such as the WHO, the UNRC, the Uruguayan government, online research and the US example.
38. A WhatsApp group of all office staff members enabled immediate communication and coordination. Staff well-being and team cohesion remained important preoccupations of the office's leadership throughout the pandemic. Several online events were organized such as two team retreats or online cooking lessons to foster a sense of community. These events also enabled the team to test new online modalities of exchange such as digital whiteboard and brainstorming apps. Finally, the office used HRM funds to finance workshops and a report on the team's post-pandemic work culture. According to an interviewee, the WhatsApp groups still exist.
39. Observatory UNESCO Villa Ocampo, the museum, site of memory, thought and creativity in Buenos Aires under the auspices of UNESCO Montevideo, was forced to close its premises as most museums during the sanitary crisis. UNESCO Montevideo could use the opportunity to rethink and improve the administrative processes of the house. Tourist guides were trained on the main aspects of UNESCO's mandate and new scripts for guided visits were developed: one related to the historic garden and another with a gender approach, combining the house's archive and UNESCO's Gender priority. Audio visual material for an online gender visit and on the UNESCO

Intergovernmental Hydrological Programme (IHP) were also elaborated. The digitalization of the museum's archive, which is part of the Memory of the World, into UNESCO's database started. Besides that, institutional e-mails were set up for all staff, a communication and dissemination strategy for social media channels was built, and its visual identity merged to that of UNESCO. Enhancements were done in terms of the accessibility to the building. Therefore, the interviewees identified the pandemic as an opportunity to step back and redesign the way Villa Ocampo could contribute to UNESCO's mandate and improve its operation and management.

IV. Summary of information and perceptions collected

40. The purpose of the mission was to gather the perspective of the Montevideo Office and its partners on the impact of the health crisis on its activities in the country and the region, on the responses made and, on the lessons, learned from the Covid-19 crisis. The information and perceptions gathered during the mission to Montevideo and Buenos Aires will feed into the conclusions of the main report, sector by sector.
41. For this purpose, the team compiled detailed findings for each sector in comprehensive documents, including the findings from the team's visits to the Dakar and the Montevideo offices. They are internal to UNESCO to foster learning in field offices and headquarters, within and across sectors.
42. In this field visit report, a brief overview of the evaluation team's principal take-aways is provided below.

V. Programmatic aspects

43. During interviews, Office staff suggested to segment the pandemic response as follows:
 - a. For ongoing work, adaptation of implementation modalities (mostly towards remote online delivery) to allow the continuation of programmes.
 - b. Responding to new challenges and needs created by the pandemic, the design and implementation of new initiatives to mitigate effects of the pandemic (either as new initiatives or as new components of ongoing programmes).
 - c. Because the pandemic also offered opportunities for advancing UNESCO's work beyond directly reacting to the pandemic, the acceleration and innovation of regional and national programmes.

44. The team consider this segmentation useful and is considering applying it in its main evaluation report as well.
45. Desk review and interview feedback revealed an overall high relevance of the office's regional and national response. The change towards online implantation modalities was relevant, albeit not always possible, leading to some activities being put on hold. New activities were designed to respond to pandemic-related challenges and considered relevant by office staff and partners. Relevance was found to be high across all sectors covered and is documented in more detail in the team's internal assessments.
46. On the effectiveness of the office's Covid-19 response there was an absence of systematic tracking of results information. This limits the degree to which effectiveness in contributing to planned outcomes and impacts can be assessed beyond the successful implementation of activities. This is not specific to the Montevideo office but represents a systematic issue of UNESCO's reporting on results. It should however be highlighted that Montevideo office staff made considerable efforts to provide the team with detailed information on the reach of selected interventions, and with anecdotal information about uptake and use.
47. Overall, the team identified several factors that impacted on the likely effectiveness of the offices programmatic Covid_19 response. For example, the "digitalisation" of programme delivery had both pronounced advantages and disadvantages. In several cases, both a wider coverage and a deeper reach into new stakeholder groups (such as subnational governments) likely contributed to effectiveness. In other cases where face-to-face contact was indispensable, programme implementation at a distance was not even an option or was considered to significantly reduce effectiveness. Office staff had made the best experiences with formats that did not mix physical with virtual participation within a single session.
48. The team received positive feedback from partners about the effectiveness of several dedicated response initiatives and on the more informal support and networking provided throughout the pandemic to UNESCO's partners in Uruguay and the LAC region.

Institutional aspects

49. Strong leadership with a focus on team cohesion and staff wellbeing were considered factors that strengthened the office's resilience throughout the crisis.
50. As one key challenge, interviewed staff noted that workload management had become more difficult. While shifting to online work allowed more meetings to take place at lower cost, it also required staff to manage the larger workload and prioritise within.
51. Online work also increased the visibility of the office's national and regional work at UNESCO headquarters, again with advantages and disadvantages

List of Montevideo office projects covered during this evaluation mission

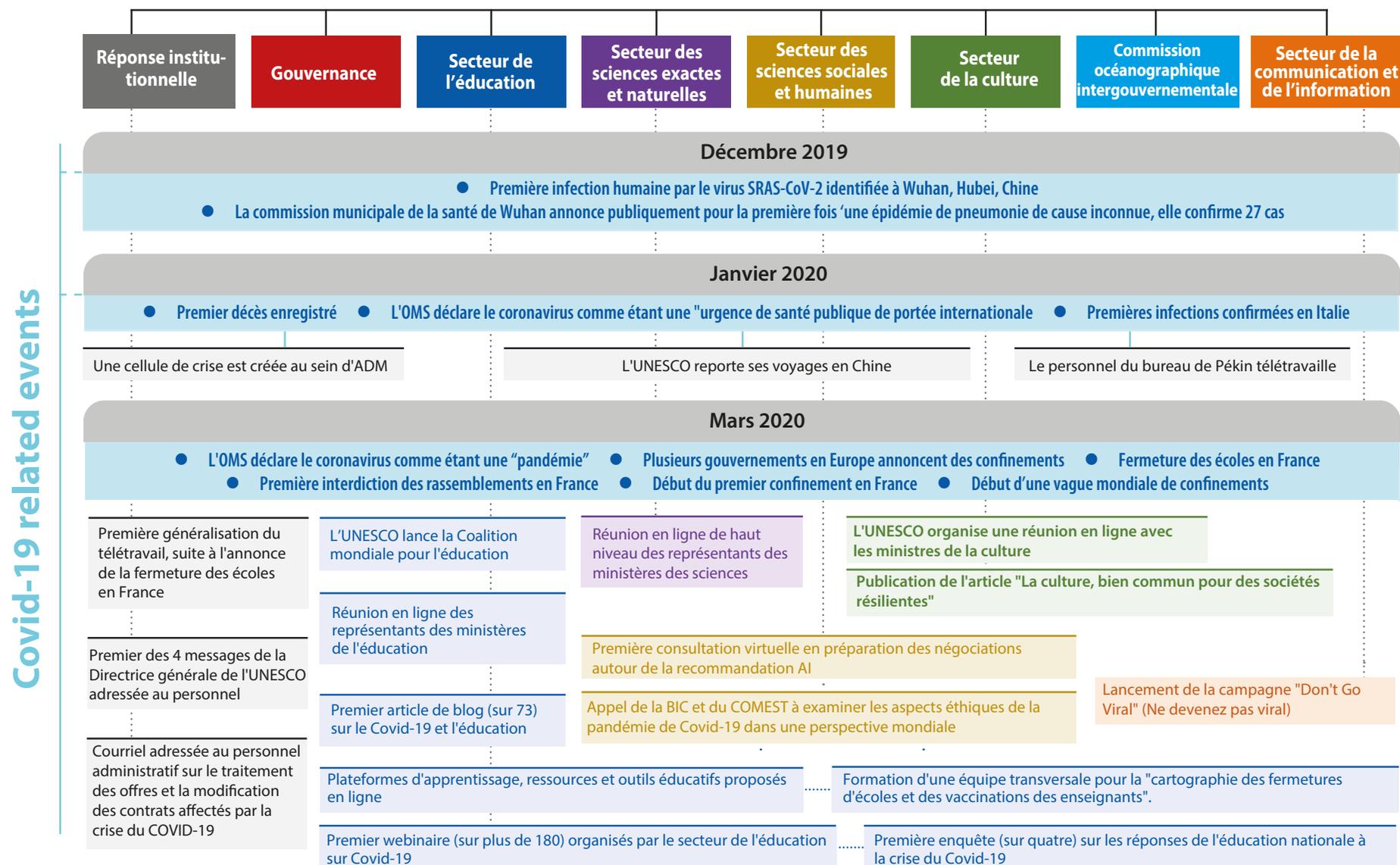
Project		Description
Portal Check	CI	CI-Montevideo cooperated with partner Chequeado (a project of the foundation La Voz Pública to combat disinformation in the public discourse) to create an online platform for the verification of Covid-19-related (dis)information. The platform was launched in February 2021 and has received over 74.000 visits since then. Out of this experience, UNESCO and Chequeado created a similar resource hub for elections.
Publication of three reports on media during the pandemic	CI	CI-Montevideo commissioned long-term partner OBSERVACOM (regional think tank and observatory on media) with three reports on the impact of the pandemic on media sustainability, hate speech and disinformation.
Integration of a legal case on information related to Covid-19	CI	As part of the issue of the Communication and Information Discussion Papers: Jurisprudence on access to public information for oversight bodies in Latin America, a case on decisions related to the states' obligation to proactively provide transparent information about Covid-19 vaccines was included.
Navigating the Infodemia with Media and Information Literacy	CI	CI-Montevideo organized together with the MIL Global Alliance and the Argentinian Public Defender of Public's Rights (Ombudsmen) a series of workshops on MIL as an "antidote" to Covid-related disinformation. As a result, a book on Navigating the Infodemia with MIL was co-published and widely disseminated in the region
Training Access to Information Oversight Bodies and the judiciary in LAC	CI	CI-Montevideo delivered a series of 12 training webinars to ATI oversight bodies and members of the judiciary (judges and prosecutors) on access to Covid-related information and the implementation of ATI laws during the estate of emergency.
Webinars on science journalism and for science journalists in times of Covid-19	CI/SC	In May 2020, during the Freedom of Expression Week, CI and SC organized a webinar on Science Journalism on COVID times with regional science journalism networks representatives. In September 2020, in the context of the Access to Information Week, CI and SC offered a webinar on Access to Scientific Information with science journalists and NGOs.
Publication: Patrimonio Cultural Inmaterial e Inclusión Social. Aportes para la agenda de desarrollo de la era post-COVID en América Latina y el Caribe.	CLT	21 researchers from 9 countries of the Academic Cooperation Network on Intangible Cultural Heritage in Latin America and the Caribbean - coordinated by UNESCO Montevideo. The publication generated theoretical-methodological contributions to make visible the importance of living heritage in social inclusion processes.
Assessment of the impact of COVID-19 on cultural and creative industries	CLT	Aimed at providing a coordinated response between UNESCO, IDB, SEGIB, OEI and MERCOSUR to measure the impact of the pandemic on the CCI sector in the region through 3 components: macroeconomic impact study and policy mapping; microeconomic impact study based on a regional impact perception survey aimed at CCI workers and companies; workshop to strengthen technical cultural indicators of SICSUR's cultural information systems. The project aimed to generate updated indicators and data to evaluate the impact of COVID-19 on the region's cultural and creative sector. Consolidated information to guide public policies aimed at mitigating the effects of the pandemic on the cultural and creative industries.
Reopening of schools in Uruguay and Argentina	ED	Publication and joint support of UNESCO and UNICEF Argentina to the National Ministry of Education in the process of reopening schools in Uruguay and Argentina, generating an observatory of school reopening at the national levels.

Project		Description
Comparative study on the inclusion of ICTs in education for the consolidation and continuous development of a public policy on ICT for education in CABA	ED	Responds to two components of the same project underway since 2018 funded by the Ministry of Education of the Autonomous City of Buenos Aires.
Digital citizenship education regional programme	ED	Development of a joint program at the regional level to attend to teacher training and vulnerable youth.
Support to ANEP (public education system) on global and digital citizenship	ED	Support in various lines of work with the different subsystems, especially with a focus on SDG4 target 4.7, and support for ANEP's visibility.
Support to teacher training in Uruguay	ED	Numerous teacher training activities and research for the improvement of teacher training in Uruguay.
Teacher prize and implementation of teacher training on digital citizenship	ED	Joint work on teacher training and teacher role recognition, including the Teacher Prize in Uruguay.
Skilling of youth in digital skills	ED	Collaboration with groups of teachers on digital skills, including citizenship and computational thinking.
Foro CILAC	SC	The Open Science Forum for Latin America and the Caribbean is a regional space for debates and exchanges organized every two years, alternating in distinct cities throughout the region. It seeks to establish itself as a platform for the outlining of positions and aspirations for a scientific, technological, and innovation agenda supporting sustainable development whilst simultaneously giving the region a strong voice in the global scope of the World Science Forum.
PolicyLAB	SC	Regional space for the development of proposals to improve government programs and projects for the promotion of science and technology to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda, while integrating and strengthening the areas of professional training, research and public management.
Web campaign #NuestraCienciaResponde	SC	500 people joined the campaign
Contribution to SHS-ADG's participation in the Lancet commission on Covid-19	SHS	SHS-Montevideo published a policy paper challenges, needs and opportunities of vaccination in LAC. This report informed SHS-SDG's contribution to the Lancet commission on Covid-19 as co-chair of the regional task force for LAC. It built on IB and COMEST's call to consider vaccines against Covid-19 a global public good.
Online platform on ethics of measures to respond to the pandemic	SHS	SHS-Montevideo launched a regional platform to gather the declaration of national Bioethics Committees on Covid-containment measures.
High-level consultations with sports ministers/ delegates and publication of a report on sports during the pandemic	SHS	As early as May 2020 and only a few months after the annual assembly of LAC sports ministers, SHS-Montevideo convened an extraordinary assembly to discuss the potential impact of isolation on physical and mental health and possible ways to sustain physical activity under social distancing and confinement measures. Following this meeting, SHS-Montevideo commissioned a report on sports during the pandemic which is now informing efforts to develop indicators at the regional level and re-frame sports as an integral part of development.

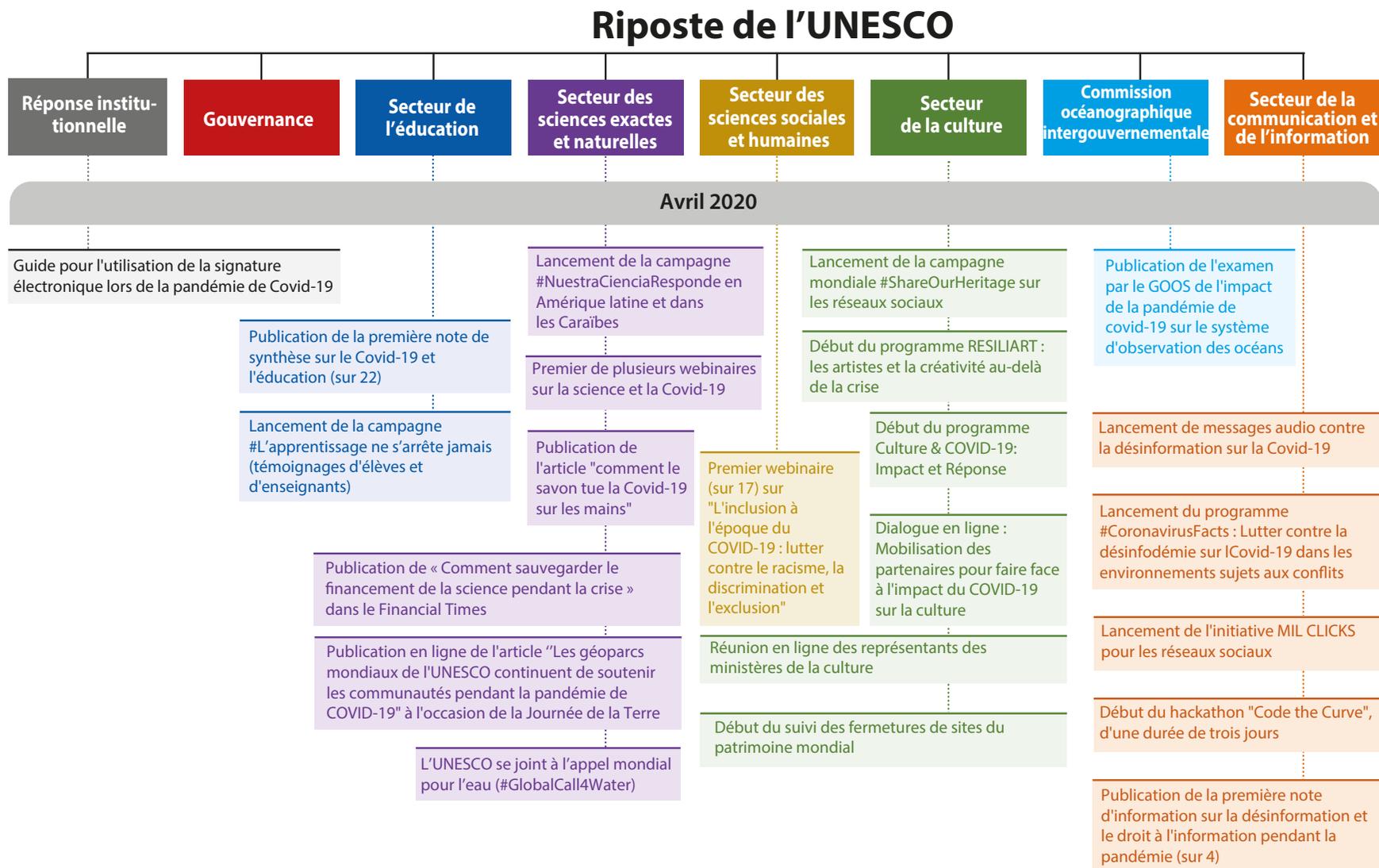
Project		Description
Online and adapted editions of Estamos Comprometidos, a platform for supporting Youth Engagement	SHS	Comprometidos is an initiative for young change agents in LAC and their SDG-relevant projects since 2015. Each year, SHS-Montevideo and its partners Ashoka and Socialab organize a one-week intense training for selected participants. The 2020 and 2021 were both implemented online and adapted to the needs arising from the pandemic. The 2020 edition allowed for the broader participation of 100 young change agents who were already part of the Comprometidos community to a 3-months virtual programme. The programme included training, mentoring and webinars to support their efforts to pursue their projects during the pandemic. The 2021 edition involved both the community and new participants.
Transmedia initiative Danzar en las Brumas on inequalities exacerbated during the Covid-19 pandemic	SHS	Danzar en las Brumas is an online platform that gathers research, storytelling and art to address the inequalities that affect young women in LAC. The initiative arose from a MOOC conducted during the pandemic, during which young participants emphasized the effects of the pandemic on young women
Report and webinars on human mobility during the pandemic and local governments' responses	SHS	The Covid-19 pandemic strongly restricted human mobility and aggravated the conditions of concerned persons (socioeconomic conditions, xenophobia, access to rights). SHS-Montevideo published the report "Human Mobility and Covid-19" and organized an online discussion in the context of the 3rd international forum of Cities and Territories of Peace organized in Mexico in October 2020.
Publication of report on the impact of the pandemic on indigenous, afro and migrant women as well as women living in rural areas	SHS	SHS-Montevideo gathered a regional investigation team around this issue and published the report with the title: "Mujeres, territorio y pandemia: impactos de la Covid-19 en la vida y territorios de mujeres campesinas, indígenas, afro y migrantes en América Latina". The investigators are part of the Latin-American network of intercultural studies and experiences (RELEEI).
Contribution to UN Survey of LAC youths in the context of the Covid-19 pandemic	SHS	As a member of the UN youth working group, SHS Montevideo contributed to a survey of young people (15-29 years old) in LAC. The survey collected information on how young people were experiencing the Covid-19 pandemic, as well as their present and future concerns.

Annexe F. Chronologie des événements liés à la Covid-19 et la riposte de l'UNESCO

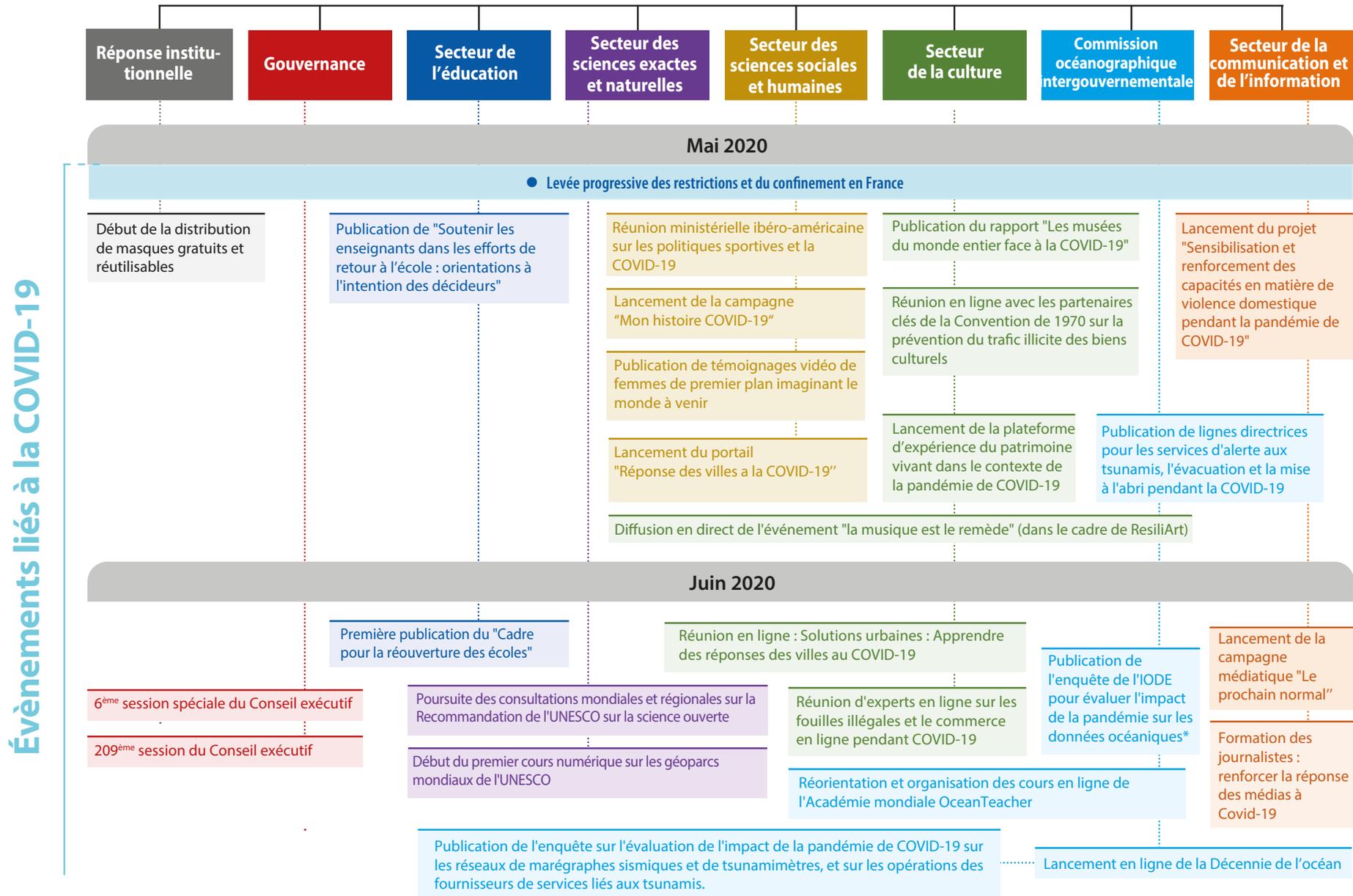
Riposte de l'UNESCO



Événements liés à la COVID-19

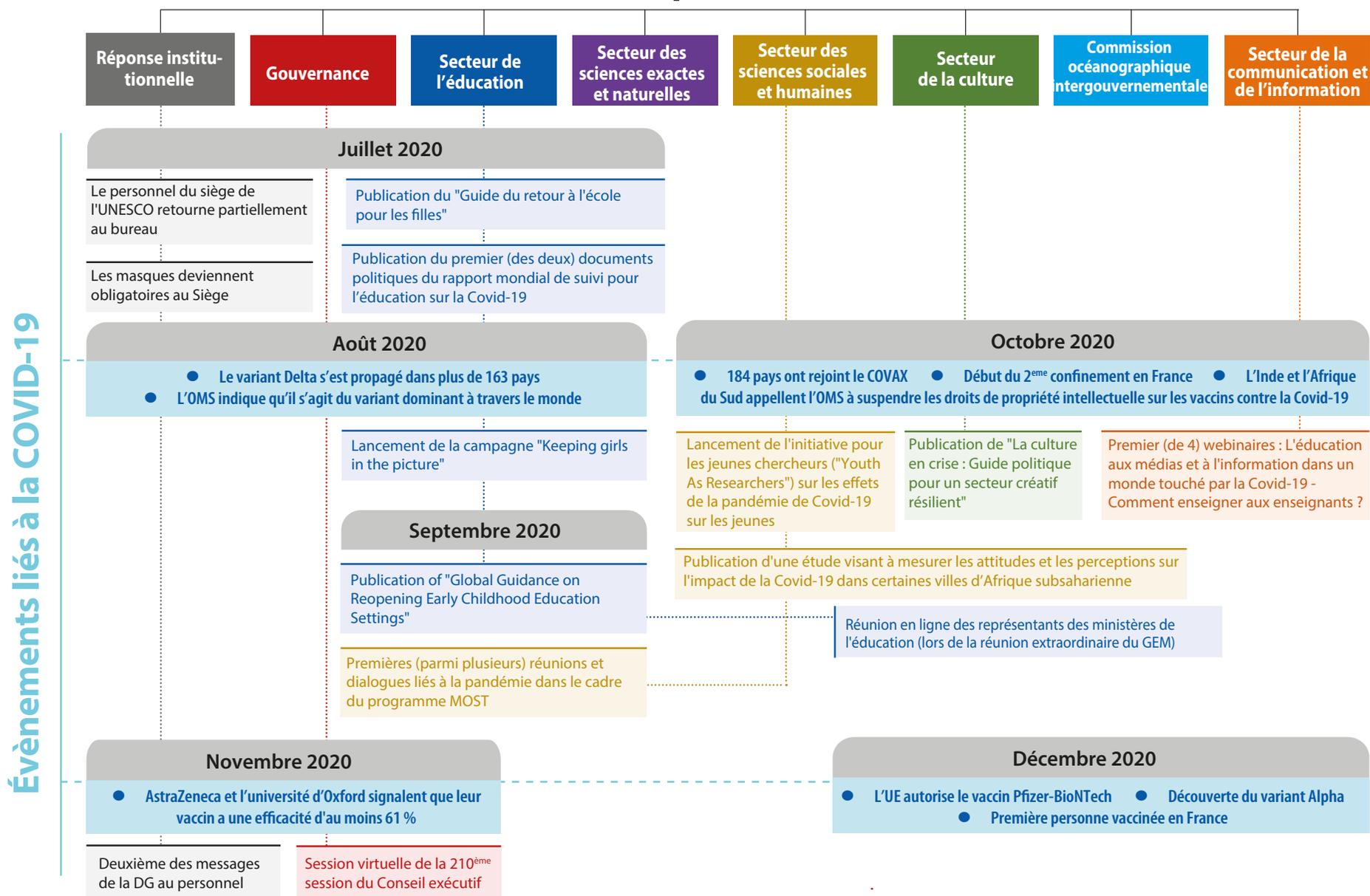


Riposte de l'UNESCO



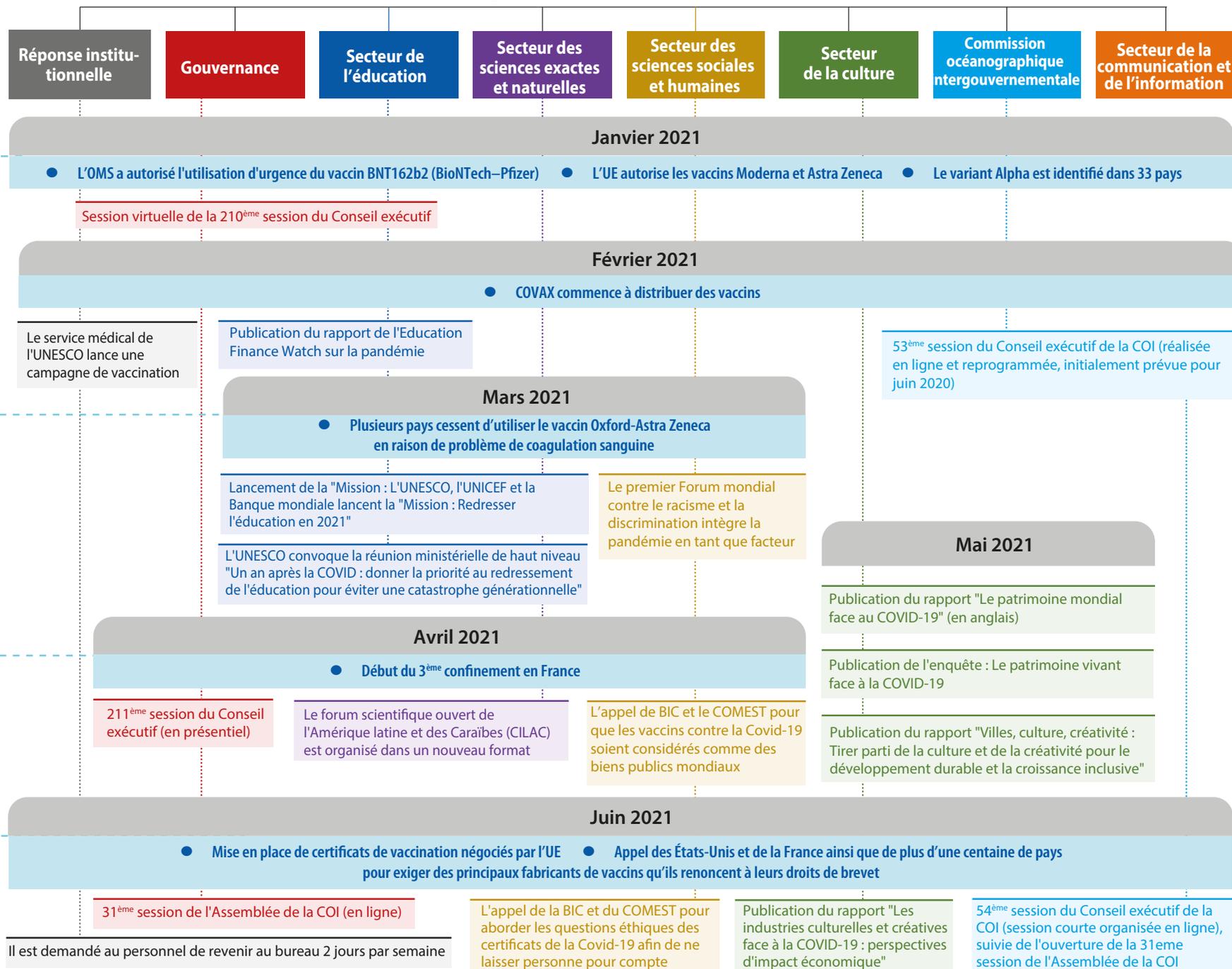
*Publiée ici: https://iode.org/index.php?option=com_content&view=article&id=627:1-july-2020-results-survey-impact-of-covid-19-on-iode-network-partners-available&catid=23&Itemid=115, consulte le 18 octobre 2022

Riposte de l'UNESCO



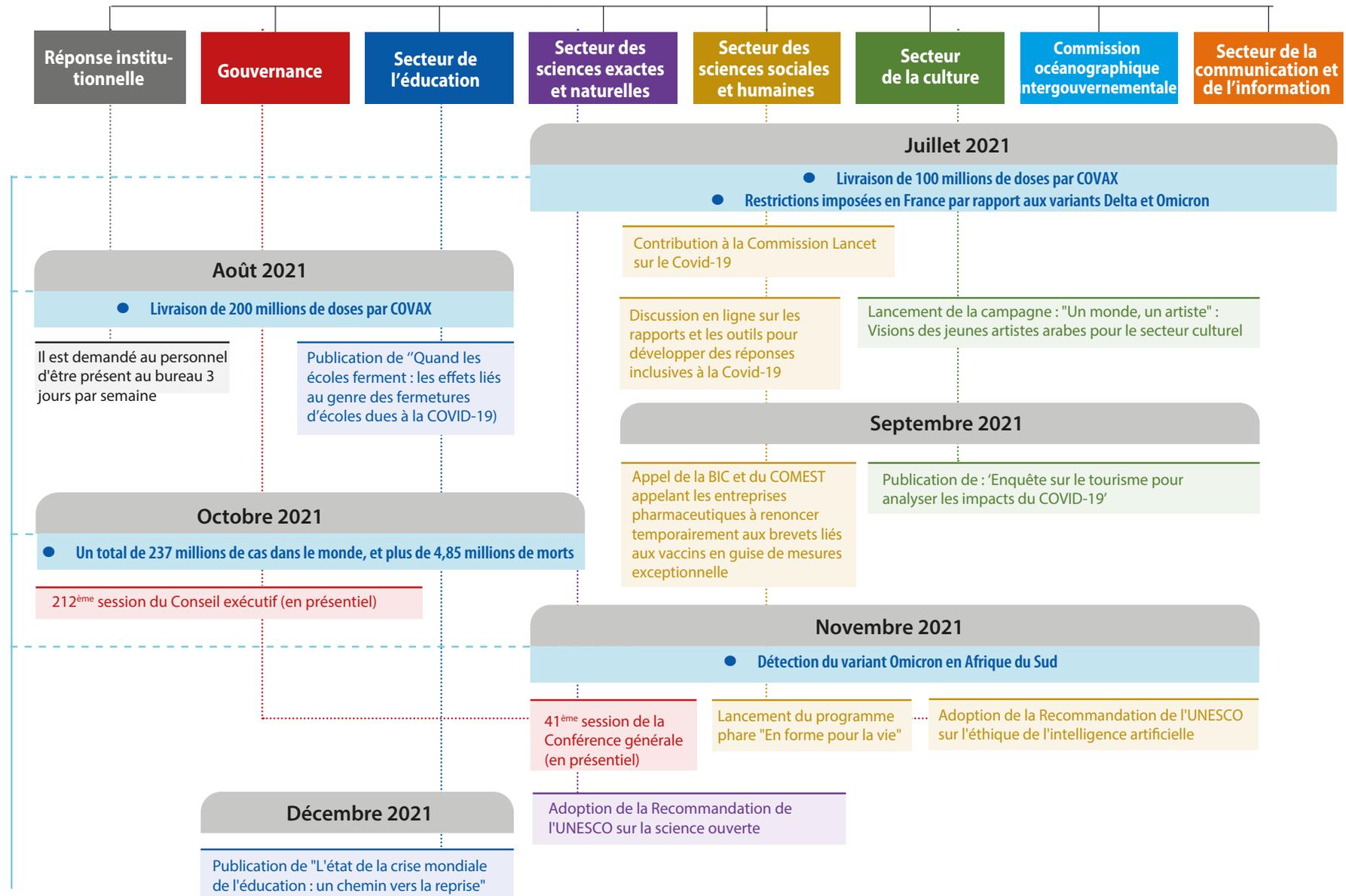
Riposte de l'UNESCO

Événements liés à la COVID-19



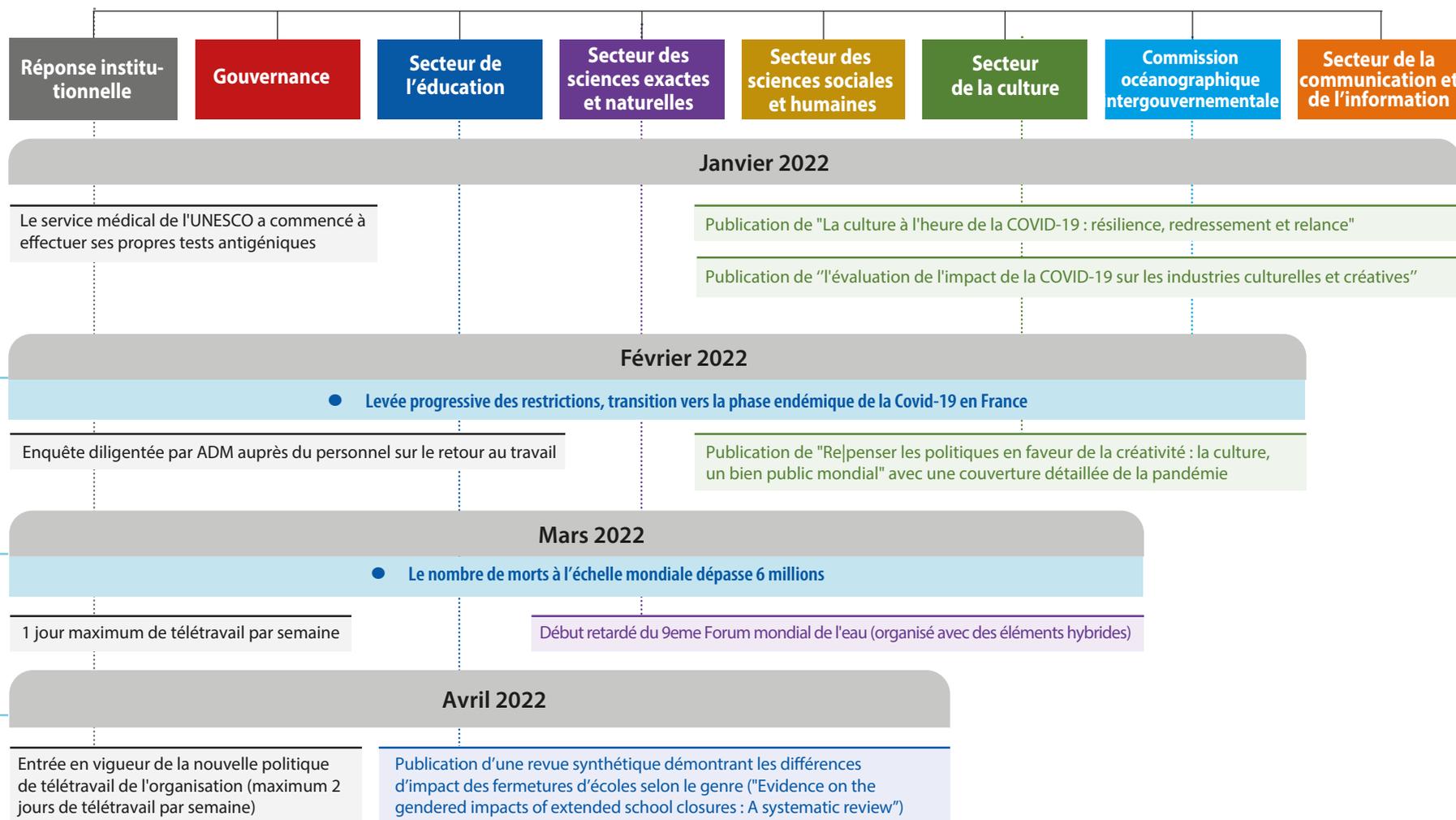
Événements liés à la COVID-19

Riposte de l'UNESCO



Riposte de l'UNESCO

Événements liés à la COVID-19



Annex G. Sélection de mesures d'intervention en Afrique en réponse à la pandémie

Date	Réponse	Secteur	Description complémentaire et/ou commentaires
03.2020	Rapport sur les incidences socio-économiques et culturelles de la Covid-19 sur l'Afrique : quelles réponses de l'UNESCO ?	PAX et bureau de Dakar	Ce rapport vise à positionner l'UNESCO stratégiquement et globalement dans sa contribution multidimensionnelle dans une Afrique post-COVID. Le rapport est structuré par secteur. Sa diffusion et son utilisation ne sont pas connues.
01.04.2020	La campagne #Don't Go Viral	CI	Campagne de crowdsourcing ciblant l'Afrique dans laquelle les artistes ont utilisé leurs compétences/talents et leur pouvoir de sensibilisation pour communiquer largement à travers les réseaux sociaux sur l'importance de se protéger contre la maladie de la Covid-19. La première vidéo - Bobbi Wine Coronavirus Alert Song - a été traduite en 12 langues en l'espace de 48 heures. Selon le secteur CI, en août 2020, l'UNESCO avait reçu 580 soumissions venant de 54 pays, touchant environ 216 millions de personnes. En septembre 2022, il y avait 337 vidéos associées à la campagne sur YouTube.
15.04.2020 – 14.10.2021	#Programme CoronavirusFacts programme: la lutte contre la « désinfodémie » sur le Covid-19	CI	Ce programme ciblait neuf pays, dont six en Afrique (Cameroun, Éthiopie, Kenya, Mozambique, Sénégal et Zimbabwe). Elle visait à renforcer la résistance des médias et des citoyens à la désinformation liée à la COVID-19 par le biais d'actions de sensibilisation, de partage d'informations et de renforcement des capacités. Dans ces pays, l'UNESCO a ainsi organisé plusieurs sessions de formation pour les professionnels des médias afin de renforcer leurs compétences en matière de vérification des faits, ainsi que des initiatives de sensibilisation pour le grand public.
17.04.2020	Vidéos d'experts sur le cadre éthique de la riposte à la Covid-19.	SHS	Pour donner plus de poids à la déclaration conjointe sur les considérations éthiques du Covid-19 faite par le Comité international de bioéthique (CIB) et la Commission mondiale d'éthique des connaissances scientifiques et des technologies (COMEST), l'UNESCO a contacté des experts africains dans le domaine de la bioéthique pour produire de courtes vidéos appelant les gouvernements à prendre en compte les considérations éthiques de leur réponse au Covid, en particulier dans le contexte africain ¹⁴⁷ .
07.05.2020	Webinaire « Imaginer le monde à venir : comment l'Afrique perçoit-elle la crise du Covid-19 et ses conséquences futures ? »	PAX	Débat intellectuel avec des philosophes, penseurs et artistes africains visant à comprendre les dimensions socioculturelles de la crise sanitaire de la COVID-19 et de son impact sur l'avenir des sociétés africaines. Les deux questions principales portaient sur les enjeux et les défis majeurs auxquels l'Afrique a été confrontée pendant la pandémie, mais aussi sur la façon de façonner un monde post-COVID-19 et sur la manière dont l'UNESCO pourrait y contribuer. ¹⁴⁸
28.05.2020	Webinaire « L'inclusion à l'époque de la COVID-19 : Confronter ensemble au racisme hérité de l'esclavage ».	SHS	A l'occasion de la Journée 2020 de commémoration des victimes de l'esclavage et de la traite transatlantique des esclaves, l'UNESCO a organisé ce webinaire en collaboration avec le Département de la communication globale des Nations Unies et l'UNFPA. Il s'est concentré sur la façon dont la COVID-19 a exacerbé les conditions de santé liées au racisme structurel et a conduit les personnes d'ascendance africaine à souffrir davantage. ¹⁴⁹

147 Voir les vidéos au: <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-provides-ethical-frameworks-covid-19-responses>

148 UNESCO, Secteur de la Priorité Afrique et les Relations Externes, Imaginer le monde à venir – comment l'Afrique perçoit-elle la crise du Covid-19 et ses conséquences futures ? Résumé, 7 mai 2020

149 UNESCO, Conseil exécutif, 214ème session, Exécution du programme adoptée par la Conférence générale, Partie I, Rapport sur l'exécution du programme (PIR) 2021, (1er janvier 2018 - 31 décembre 2021), 211EX/4.I., 9 mars 2021, para 219. Voir aussi : <https://www.un.org/en/rememberslavery/observance/2020>

Date	Réponse	Secteur	Description complémentaire et/ou commentaires
24.06.2020	Webinaire « Santé, la violence cachée de la race »	SHS	L'UNESCO a organisé un autre séminaire en ligne consacré au racisme dans le contexte de la pandémie et à son impact sur les communautés noires. ¹⁵⁰
06.2020	Webinaires & guides pour les acteurs du judiciaire sur les normes relatives à la protection de la liberté d'expression pendant la pandémie	CI	En 2020, l'UNESCO a organisé une série de webinaires pour les acteurs judiciaires portant sur les défis juridiques liés au maintien de la liberté d'expression en relation avec la pandémie de COVID-19, en partenariat avec la Cour africaine des droits de l'homme et des peuples, la Cour de justice de la CEDEAO, et avec le soutien d'Open Society Foundations. À la suite de ces webinaires, l'UNESCO a publié des lignes directrices pour les acteurs judiciaires sur la même question en 2021, qui ont été diffusées dans le monde entier ¹⁵¹ . Elles servent de référence pour appliquer les cadres théoriques du droit international et les normes relatives aux droits de l'homme pour protéger et promouvoir la liberté d'expression.
29.09.2020	Webinaire intitulé « Exploiter le pouvoir du sport en temps de crise : Engager la jeunesse africaine dans la lutte contre la Covid-19 et au-delà » ¹⁵²	SHS	Séminaire en ligne conjoint avec l'Agence mondiale antidopage, l'Organisation mondiale de la santé et l'Union Africaine sur la manière d'utiliser la médecine traditionnelle et le sport pour relever les défis posés par la Covid-19 en Afrique ¹⁵³ .
30.09.2020	Forum des ministres pour le développement social en Afrique centrale dans le cadre du programme pour la gestion des transformations sociales (<i>Management of Social Transformation Programme (MOST)</i>)	SHS	SHS et le bureau de l'UNESCO de Yaoundé ont organisé cette conférence en ligne dans le cadre du forum annuel MOST qui vise à promouvoir et à faciliter le lien entre la science et la politique, en tirant parti des sciences sociales et de la recherche pour aider à relever les défis socio-économiques des pays. Cette conférence a réuni les ministres du développement social de plusieurs États d'Afrique centrale pour discuter du « Défi de la pauvreté en Afrique centrale : impact de la pandémie de Covid-19 et stratégies ».
10.2020	Rapport : "Mesurer les attitudes et les perceptions sur l'impact de la Covid-19 dans certaines villes d'Afrique subsaharienne"	SHS	L'UNESCO, par le biais de sa Coalition internationale des villes inclusives et durables, a lancé un partenariat avec le réseau canadien COVID-19 Social Impacts et Metropolis Canada pour mener une enquête auprès des populations locales en Afrique afin d'évaluer les besoins spécifiques et les questions clés qui ont surgi en Afrique en raison de la pandémie. L'enquête a permis à l'UNESCO de recueillir des données auprès de 3 001 personnes réparties dans 9 villes d'Afrique subsaharienne (Abidjan, Dakar, Freetown, Harare, Johannesburg, Kampala, Libreville, Maputo et Nairobi). ¹⁵⁴
2020	Coalition Mondiale pour l'éducation – projet avec Orange	ED	Coopération avec la société de télécommunications Orange pour faciliter l'accès à l'éducation pendant la pandémie en Afrique subsaharienne en fournissant un accès internet gratuit à des plateformes d'apprentissage en ligne certifiées (projets au Botswana, au Burkina Faso, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Libéria, à Madagascar, au Mali, au Sénégal). ¹⁵⁵
02.2021	Rapport: Evaluation rapide de l'impact de la Covid-19 sur les personnes handicapées au Malawi	SHS	L'UNESCO a élaboré ce rapport afin d'évaluer l'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les personnes handicapées au Malawi et la mesure dans laquelle des considérations pertinentes pour elles ont été intégrés dans la conception du plan de réponse du Malawi à la pandémie.

150 Voir https://events.unesco.org/event?id=Health_the_hidden_violence_of_the_race1509972838&lang=1033

151 UNESCO, Conseil exécutif, 214ème session, Exécution du programme adoptée par la Conférence générale, Partie I, Rapport sur l'exécution du programme (PIR) 2021, (1er janvier 2018 - 31 décembre 2021), 211EX/4.I, 9 mars 2021, para 256.

152 Voir plus d'information au: <https://www.unesco.org/en/articles/african-youth-promoting-values-sports-during-covid-19-pandemic>

153 Ibid, para 221.

154 UNESCO, Conseil exécutif, 214ème session, Exécution du programme adoptée par la Conférence générale, Partie I, Rapport sur l'exécution du programme (PIR) 2021, (1er janvier 2018 - 31 décembre 2021), 211EX/4.I, 9 mars 2021, para 219. Voir aussi <https://en.unesco.org/news/unesco-addresses-social-inequalities-and-economic-impacts-covid-19-nine-sub-saharan-african>

155 UNESCO, Conseil exécutif, 6ème session extraordinaire, Impact de la crise de Covid-19 sur le programme et les activités de l'UNESCO, 6X/EX/3, 20 mai 2020, para 20.

Date	Réponse	Secteur	Description complémentaire et/ou commentaires
11.2021	Création d'un centre de ressources en ligne spécifique à l'Afrique, contenant des informations pertinentes concernant le virus	CI	L'UNESCO, en partenariat avec l'Université virtuelle et électronique panafricaine de l'Union africaine et l'UA, a soutenu la création du Centre d'information des médias de la communauté africaine sur la Covid-19 et la santé en novembre 2021 (dans le cadre du programme CoronavirusFacts). Dans le même ordre d'idées, l'UNESCO fait partie du réseau qui a créé l'Alliance pour une réponse infodémique en Afrique , dirigée par l'OMS, qui vise à diffuser des faits sûrs, valides et avérés sur la pandémie et à lutter contre la désinformation.
2020-2022	Projets d'enseignement à distance	ED	Les projets d'enseignement à distance pour les élèves du primaire et du secondaire pendant la Covid-19 (par exemple, le programme éducatif radiophonique « Education on Air » au Sud-Soudan, la distribution de tablettes pour les élèves au Sénégal, ImaginEcole dans 10 pays d'Afrique de l'Ouest, l'équivalent dans les pays anglophones) ¹⁵⁶ ou la plateforme d'apprentissage en ligne conçue par l'Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique (IICBA).
Sera publié début 2023	Etude sur l'impact de la pandémie dans cinq pays africains	ED	Rapport de synthèse : Yakeu Djiam, Serge Eric (A paraître). L'impact de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale : rapport régional. Dakar, UNESCO. Etudes de cas : Adediran, Sulleiman (forthcoming). The impact of COVID-19 on education systems in West and Central Africa: Nigeria Case Study. Dakar, UNESCO. Turay, Samuel (forthcoming). The impact of COVID-19 on education systems in West and Central Africa: Sierra Leone Case Study. Dakar, UNESCO. Manirakiza, Désiré (A paraître). L'impact de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs en Afrique centrale et de l'Ouest : Cas du Burundi. Dakar, UNESCO. Landim, Rui Correia (A paraître). L'impact de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs en Afrique centrale et de l'Ouest : Cas de la Guinée-Bissau. Dakar, UNESCO. Mimche, Honoré (A paraître). L'impact de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs en Afrique centrale et de l'Ouest : Cas du Cameroun. Dakar, UNESCO.

156 UNESCO, Conseil exécutif, 214ème session, Exécution du programme adoptée par la Conférence générale, Partie I, Rapport sur l'exécution du programme (PIR) 2021, 9 mars 2021, para 227.

Annexe H. Analyse comparative basée sur un échantillon aléatoire représentatif de 100 projets extraits de SISTER.

A travers cette analyse, nous tentons de cartographier quantitativement l'impact de la pandémie de la Covid-19 sur les projets de l'UNESCO et la réponse organisée par ces projets pour les surmonter. La cartographie est basée sur un échantillon représentatif de projets extraits de la base de données SISTER.

Méthodologie

Echantillon. Nous avons extrait de SISTER tous les projets des secteurs de programme (ED, CLT, SC, SHS, CI) et de la COI qui sont étiquetés comme «actifs» pour l'exercice biennal 2020-21 (n=2 054). Cet échantillon comprenait à la fois des projets financés par le budget du programme régulier (RP) et ceux financés grâce aux contributions volontaires, également connues sous le nom de ressources extrabudgétaires (XB). Dans un deuxième temps, l'équipe a extrait de SISTER une liste de 1 545 projets pour lesquels le plan de travail mentionnait au moins un mot-clé lié à la Covid-19. A partir de cette liste, nous avons généré un échantillon aléatoire mais représentatif de 100 projets (niveau de confiance de 90% avec une marge d'erreur de 8% pour n=2 054). L'échantillon reflète proportionnellement le nombre de projets dans la base de données SISTER : $CI_n=13$; $CLT_n=23$; $ED_n=34$; $IOC_n=4$; $SC_n=17$; $SHS_n=9$. Nous avons extrait et examiné manuellement chacun des 100 plans de travail. L'extraction a été effectuée le 27 avril 2022.

Catégorisation. Nous avons évalué chaque projet sur la base de son plan de travail SISTER selon les dimensions et catégories suivantes :

- **Impact de la pandémie sur la mise en œuvre du projet**
 - Fort : la pandémie a entraîné des retards importants ou l'annulation d'activités
 - Moyen : la pandémie a entraîné quelques retards importants mais aucune annulation
 - Faible : les activités liées au projet ont pu être mise en œuvre comme prévu
 - N/A : des projets ont été planifiés pendant la pandémie (n=4) ou l'impact de la pandémie sur les activités n'est pas décrit dans le plan de travail (n=2)

- **Mesure dans laquelle les modalités de mise en œuvre ont été modifiés.**
 - Entièrement : (presque) toutes les activités ont été mis en œuvre différemment (par exemple virtuellement)
 - Partiellement : certaines activités ont été mis en œuvre différemment
 - Pas modifiée : aucune ou presque aucune activité n'a été modifiée
- **Rapport à la Covid-19 : mesure dans laquelle un projet a été conçu pour répondre à la pandémie**
 - Entièrement liée à la Covid-19 : si la pandémie de Covid-19 n'était pas survenue, le projet n'aurait pas vu le jour et (presque) tous les fonds du projet sont consacrés à la riposte apportée à la pandémie de Covid-19
 - Liée de manière significative à la Covid-19 : si la pandémie de Covid-19 n'était pas survenue, le projet aurait peut-être été mis en œuvre de toute manière, mais sans doute aurait-il été de nature un peu différente. Une part importante des fonds est consacrée à la riposte apportée à la pandémie de Covid-19, mais pas l'ensemble.
 - Liée de manière marginale à la Covid-19 : le projet est quelque peu influencé par la pandémie de la Covid-19 mais n'aurait sans doute pas été significativement différent si la pandémie n'était pas survenue.
 - Pas liée à la Covid-19 : le projet n'est aucunement influencé par la pandémie.

Analyse. L'analyse porte sur l'ensemble des projets de la COI et des secteurs de programme libellés comme actifs au cours de l'exercice biennal 2020-2021 (n=2 054). Nous avons formulé l'hypothèse que **les projets ne comportant aucune mention des mots clés Covid-19 dans le plan de travail du projet (n=509) peuvent se voir attribuer les catégories les plus basses** ci-dessus : faible impact, pas de modification, pas de lien avec Covid-19. L'absence de mots-clés liés à Covid-19 dans les plans de travail peut toutefois être due à des lacunes dans les rapports, de sorte que l'impact réel, les modifications et le degré de rapport à la Covid des projets peuvent être légèrement plus élevés. Une analyse par secteur n'a pas de sens compte tenu de la taille de l'échantillon.

Résultats

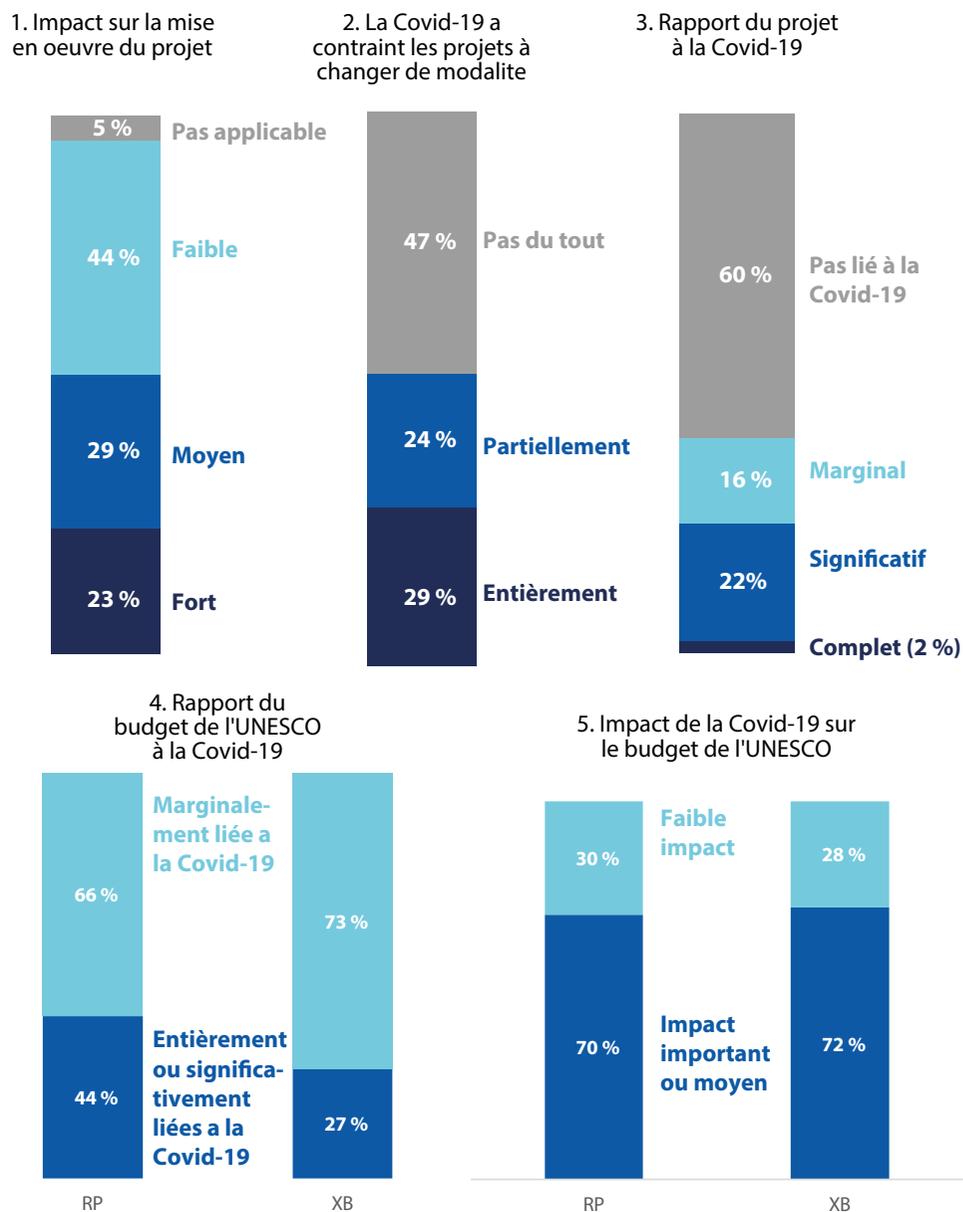
Impact de la pandémie sur les projets. La pandémie a eu un impact important sur la mise en œuvre de 23% des projets et un impact moyen sur 29% d'entre eux. En termes de budget, ceux-ci représentent 70% du programme régulier et 72% des allocations extrabudgétaires.

Adaptation des modalités de mise en œuvre. Dans 53 % des projets, les modalités de mise en œuvre ont été entièrement ou partiellement modifiées pour s'adapter aux conditions de la pandémie (principalement en passant à des activités en ligne). Concernant les autres projets, certaines activités ont dû être reportées jusqu'à ce qu'elles puissent avoir lieu en présentiel, d'autres ont été planifiées de manière à ce que la pandémie n'affecte pas leur mise en œuvre (par exemple, en ne prévoyant pas la présence physique aux réunions).

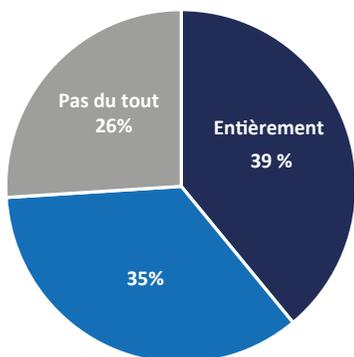
Degré de rapport des projets à la Covid-19. 25 % des projets sont entièrement ou significativement liés à la Covid-19, représentant 44 % du budget du programme régulier et 27 % du budget extrabudgétaire. L'examen des données montre que les projets les plus importants financés par les ressources extrabudgétaires (ceux d'une valeur supérieure à 1 million de dollars américains) ont été largement touchés par la pandémie (12 projets sur 13), mais la plupart d'entre eux ne sont pas liés à Covid-19 (seuls 5 sur 13 sont liés de manière significative à Covid-19).

Adaptation des projets impactés. Sur les 69 projets de notre échantillon qui ont été impactés par la pandémie (impact moyen ou fort), 51 ont vu leurs modalités de mise en œuvre adaptées. Ce chiffre est proportionnellement légèrement supérieur à celui des projets sur lesquels la pandémie a eu un faible impact, avec une marge d'erreur de 8%.

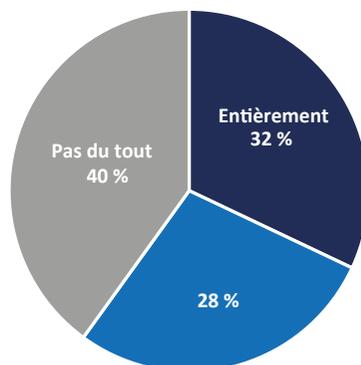
Degré de rapport des projets impactés à la Covid-19. Il n'y a pas de corrélation entre l'impact de la pandémie sur la mise en œuvre du projet et le rapport de ces projets à la Covid-19. Sur les 69 projets touchés, 20 sont liés de manière significative à la Covid-19, tandis que 12 sont liés de manière marginale à Covid-19. Les 37 projets restants ne sont pas du tout liés à la Covid-19.



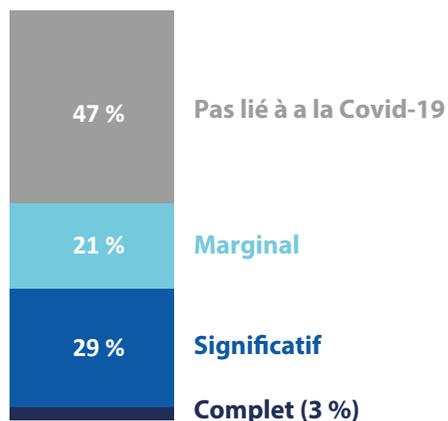
6. Les projets sur lesquels la pandémie de Covid-19 a eu un impact moyen ou fort (n=69) ont modifié leurs modalités de mise en oeuvre...



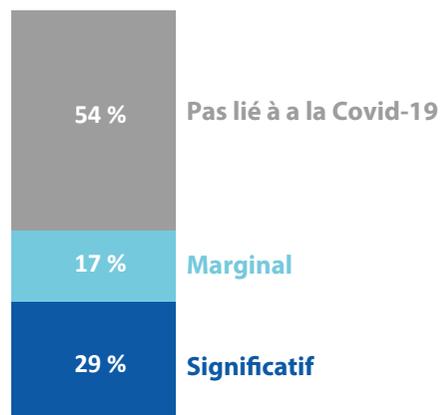
7. Les projets sur lesquels la pandémie de Covid-19 a eu un impact faible (n=25) ont modifié leurs modalités de mise en oeuvre...



Rapport de l'échantillon complet à la Covid-19 (n=100)



Rapport des projets impactés à la Covid-19 (n=69)



Conclusions et débat

La qualité des résultats est dépendante de celle des données, c'est-à-dire aussi représentative de l'univers des activités de l'UNESCO que l'est SISTER. En outre, le niveau d'information disponible dans les 100 plans de travail que nous avons analysés diffère d'un projet à l'autre, ce qui laisse parfois une marge d'interprétation pour les classer dans les catégories susmentionnées. Enfin, tous les projets dans lesquels l'UNESCO a été impliquée ne sont pas reflétés dans SISTER au niveau du projet. En effet, si une activité de l'UNESCO n'est pas financée par le budget de l'UNESCO, aucun plan de travail n'est généré dans SISTER (par exemple, coopération gratuite avec d'autres organisations ou fonds gérés par le Fonds multipartenaires des Nations Unies). Ainsi, certaines des activités liées à Covid-19 auxquelles l'UNESCO a participé peuvent ne pas être reflétées dans l'échantillon que l'équipe d'évaluation a extrait de SISTER. Les conclusions suivantes doivent donc être interprétées en tenant compte de ces contraintes.

- Une grande partie du portefeuille de l'UNESCO n'a pas été modifiée ou l'a été de façon marginale à la suite de la pandémie de Covid-19. Un plan de travail sur quatre pour l'exercice biennal 2020-21 ne fait pas du tout référence à la pandémie. Parmi ceux qui la mentionnent, près de la moitié n'étaient pas liés à la pandémie de Covid-19. Ainsi, la majorité des projets saisis dans SISTER n'ont pas abordé les effets de la pandémie ou n'ont pas explicitement indiqué qu'ils les avaient abordés (60 %). Très peu de projets existent uniquement en raison de la pandémie (2 %), même si 22 % d'entre eux ont été remaniés de manière significative pour faire face à la pandémie.
- Une forte majorité des projets touchés ont vu leurs modalités de mise en œuvre adaptées aux restrictions imposées pendant la pandémie de Covid-19 (74 %). Cela suggère que l'organisation était désireuse d'assurer la continuité de ses activités malgré la pandémie.
- Alors que la pandémie a eu un impact sur des projets représentant plus de 70% du budget, la proportion du budget utilisée pour les projets de riposte à la pandémie est beaucoup plus faible. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les réponses de l'UNESCO à la pandémie de Covid-19 ont surtout mobilisé le temps du personnel de l'UNESCO, ce qui n'est pas bien mesuré ou pris en compte dans SISTER.

Annexe I. Biographie des membres de l'équipe d'évaluation

Dr. Markus Palenberg

Markus travaille comme évaluateur, chercheur et conseiller. Il dirige et conduit des évaluations d'institutions d'aide au développement et de programmes multilatéraux, y compris des programmes mondiaux et des partenariats public-privé. Ses recherches portent sur l'efficacité de l'aide et l'optimisation des ressources, sur la causalité et la responsabilité, et sur la gestion axée sur les résultats. En tant que conseiller, Markus soutient les institutions et les programmes d'aide en matière de gestion axée sur les résultats, de gouvernance et d'approches et de systèmes de suivi et d'évaluation.

Au cours des 20 dernières années, Markus a dirigé et mené plus de 40 missions de recherche et de conseil dans les secteurs public et privé (cliquez [ici](#) pour des exemples). Il est éditeur et contribue à la rédaction de livres techniques et évalue régulièrement des publications scientifiques. Markus a fait partie des conseils d'administration, de comités exécutifs et de groupes consultatifs de programmes et d'institutions de développement.

Avant de créer l'Institut de stratégie pour le développement (*Institute for Development Strategy*) en 2008, Markus a travaillé comme manager au Global Public Policy Institute (GPPi) à Berlin et chez McKinsey & Company, Inc. à Paris et Munich. Markus est titulaire d'un doctorat en physique théorique et a travaillé comme chercheur au *Massachusetts Institute of Technology* à Boston.

Dr. Diane Bombart

Diane Bombart travaille comme consultante indépendante à l'intersection des politiques de développement, des politiques étrangères et des politiques de sécurité. Elle est évaluatrice associée à l'Institut de stratégie pour le développement (*Institute for Development Strategy*). Depuis 2010, elle a évalué plusieurs programmes, de politiques et de projets de développement à l'échelle mondiale pour le compte d'organisations internationales et d'organisations gouvernementales nationales. Elle est titulaire d'un doctorat en sociologie organisationnelle de l'université de Potsdam et d'un master en sciences politiques de l'université Ludwig-Maximilian de Munich.

Mme. Taipei Dlamini

Taipei Dlamini est une spécialiste de l'évaluation à la Division des services de contrôle interne de l'UNESCO. Au cours des cinq dernières années, elle a évalué divers programmes de l'UNESCO, notamment le travail de l'UNESCO sur l'éducation aux médias et à l'information, son action pour protéger la culture dans les situations d'urgence ou la stratégie de l'UNESCO pour lutter contre le changement climatique. Elle est titulaire d'une maîtrise en droit et administration internationale de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne à Paris, France. Avant de rejoindre l'UNESCO, elle a travaillé pour l'association des avocats de la communauté de développement d'Afrique australe (*Southern African Development Community (SADC) Lawyer's Association*), une ONG basée en Afrique du Sud qui vise à promouvoir l'État de droit et la protection des droits de l'homme en Afrique australe.

Mme Mariana Gamarra

Mariana Gamarra travaille actuellement comme consultante en évaluation pour la Division des services de contrôle interne de l'UNESCO. Elle a travaillé auparavant comme analyste politique junior pour l'OCDE, au sein du réseau sur l'évaluation du développement (EvalNet) du Comité d'aide au développement. Elle est titulaire d'un master en anthropologie et sociologie du développement de l'Institut de hautes études internationales et du développement à Genève.

Annexe J. Cadre et méthodes d'évaluation

Annexe K. Template pour l'analyse détaillée des dimensions programmatiques et institutionnelles

Annexe L. Protocole d'entretien

Annexe M. Résultats de l'enquête auprès des Etats Membres.



**DIVISION DES
SERVICES DE
CONTRÔLE
INTERNE**

Bureau de l'évaluation