



unesco

COMMISSION OCÉANOGRAPHIQUE INTERGOUVERNEMENTALE
(de l'UNESCO)

Trente-troisième session de l'Assemblée
UNESCO, Paris, 25 juin-3 juillet 2025

Points 5.2 et 5.4 de l'ordre du jour provisoire

ÉVALUATION DES PROCESSUS DE GOUVERNANCE ET DE GESTION DE LA COI

Résumé

Ce document présente une évaluation externe menée par Farman & Partners en réponse à la demande des États membres de la COI, auprès « du Secrétaire exécutif de la COI, en consultation avec le Bureau de la Commission, de lancer une évaluation externe des processus de gouvernance et de gestion de la COI, en vue de rationaliser les opérations et d'optimiser l'utilisation des ressources, de façon à fournir la réponse la plus adaptée face à l'évolution rapide de l'agenda relatif à l'océan et aux demandes croissantes des États membres et des processus multilatéraux » (Résolution EC-57/2 de la COI).

Le document a d'abord été présenté au Groupe financier consultatif intersessions (IFAG) lors de sa troisième réunion en ligne le 16 avril 2025, puis discuté lors de la réunion en personne du 23 juin 2025 (réf. IOC/A-33/5.1.Doc(2) - Rapport du Président du Groupe financier consultatif intersessions de la COI (période intersessions 2024-2025).

Décision proposée : Après une brève introduction et un débat en séance plénière au titre du point 5.2, l'Assemblée est invitée à prendre note de ce rapport et à examiner le projet de décision référencé sous le numéro Dec. IOC/A-33/5.2 dans le Document d'action provisoire (document IOC/A-33/AP). Le document sera examiné plus avant par le Comité financier, organe statutaire à composition non limitée établi pour la durée de la session, et la décision sera intégrée dans le projet de résolution que ce dernier soumettra à l'Assemblée pour adoption au titre du point 5.4, conformément au paragraphe 15 des Directives révisées pour la préparation et l'examen des projets de résolution ([IOC/INF-1315](#)).

FARMAN & PARTNERS

Évaluation externe des processus de gouvernance et de gestion de la COI

Rapport final du 28/03/2025

1. Introduction Contexte, portée et méthode de cette évaluation

Lors de sa 57e session en juin 2024, le Conseil exécutif a demandé « au Secrétaire exécutif de la COI, en consultation avec le Bureau de la Commission, de lancer une évaluation externe des processus de gouvernance et de gestion de la COI, en vue de rationaliser les opérations et d'optimiser l'utilisation des ressources, de façon à fournir la réponse la plus adaptée face à l'évolution rapide de l'agenda relatif à l'océan et aux demandes croissantes des États membres et des processus multilatéraux. »

Cette décision s'inscrit dans le cadre de la résolution EC-57/2 sur les « questions de gouvernance, de programmation et de budgétisation intéressant la Commission. » Elle doit être considérée dans le contexte de l'augmentation significative des budgets de la COI et de la détermination des États membres à assurer une exécution efficiente, efficace et responsable du mandat et des responsabilités de la COI.

Le champ d'application de cette évaluation, conformément au mandat, englobe la structure et les processus de gouvernance, les processus de gestion et d'exploitation, l'engagement et la collaboration des parties prenantes, ainsi que l'optimisation et la durabilité des ressources.

Farman & Partners, mon cabinet de conseil, a été chargé de cette évaluation, que j'ai réalisée en tant que Christophe Jeanteur.

J'ai commencé par analyser la documentation pertinente (budgets C/5, audits précédents, décisions de l'Assemblée et du Conseil exécutif, etc. voir liste en annexe 1), puis j'ai interrogé un panel de 25 responsables actuels et passés de la COI, des membres du personnel des organes subsidiaires et du Secrétariat, des points focaux des États membres et du personnel des agences contributrices (voir liste en annexe 2). J'ai également assisté en tant qu'observateur à une réunion du Groupe financier consultatif intersessions (IFAG).

Les entretiens ont porté sur 6 processus :

1. Planification et examen stratégiques, en relation avec la planification et le contrôle des programmes et du budget ;
2. Planification et gestion des ressources humaines, en particulier le recrutement ;
3. Interactions de la COI avec les départements de l'UNESCO et exigences imposées par ces derniers
4. Participation de la COI aux processus multilatéraux pertinents

5. Communication et diffusion de la recherche et des connaissances océaniques produites par la COI et les États membres (image de marque, reconnaissance de la propriété intellectuelle)
6. Conseil exécutif et Assemblée de la COI (participation des États membres)

La question de l'« autonomie fonctionnelle » statutaire de la COI au sein de l'UNESCO a été soulevée par de nombreux États membres et abordée de manière transversale dans le cadre des six processus susmentionnés.

2. Conclusion générale

De l'avis général, la COI traite de questions qui sont toutes d'une importance vitale pour la planète d'une manière qui ne peut être remplacée par aucune autre organisation - son rôle étant clairement distinct, en particulier, de ceux de l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et de l'Organisation hydrographique internationale (OHI) - et elle a toujours vécu avec des ressources très limitées, voire insuffisantes, selon certains.

L'efficacité de la COI ne dépend donc pas de la légèreté de son Secrétariat et de ses programmes, ni de l'affectation de ses ressources limitées à des activités qui en valent la peine. Il s'agit tout d'abord pour les membres de la COI d'exercer effectivement leur droit de propriété commun, et ensuite d'être libre de remplir leur mission spécifique conformément à ses Statuts.

3. Informations générales sur la COI

La COI dispose d'une double structure de gouvernance et de gestion. D'une part, la COI est établie au sein de l'UNESCO et soumise au cadre de l'UNESCO : Conférence générale (UNESCO-GC), Conseil exécutif (UNESCO-EB), Directeur général (DG), Secrétariat et Budget ordinaire (RB). D'autre part, elle se compose de l'Assemblée de la COI (IOC-A), qui compte actuellement 150 États membres (l'adhésion à la COI est distincte de l'adhésion à l'UNESCO, bien que presque tous les États membres de la COI soient également membres de l'UNESCO), du Conseil exécutif (IOC-EC), qui compte 40 États membres, du Secrétariat de la COI et d'organes subsidiaires (programmes ou sous-commissions régionales).

L'« autonomie fonctionnelle » de la COI dans le cadre de l'UNESCO a été soulignée à plusieurs reprises depuis qu'elle a été accordée pour la première fois en 1987, lors de la 2e révision de ses Statuts. En 1995, l'UNESCO a fusionné ses autres activités liées à l'océanographie avec le Secrétariat de la COI. En 1999, lors de la 3e révision des Statuts de la COI, le poste de Secrétaire de la COI est devenu Secrétaire *exécutif* de la COI (SE), « au niveau du Sous-Directeur général de l'UNESCO (ADG), nommé par le DG après consultation avec le Conseil exécutif de la COI ». La même révision des Statuts de la COI a formalisé le fait que « des contributions volontaires pourront être acceptées et constituées en fonds-en-dépôt, conformément au Règlement financier du compte spécial de la COI ». Depuis l'exercice biennal 2018-2019, suite à la recommandation du Commissaire aux comptes de l'UNESCO,¹ la COI dispose de sa propre ligne dans le programme et budget de l'UNESCO (« C/5 ») et ne fait plus partie du Grand programme II Sciences exactes et naturelles. Cela a renforcé la visibilité de la COI mais, d'un autre côté, cela a pu donner à beaucoup l'impression que la COI était un « secteur de

¹ 200 EX/20 et INF

l'UNESCO » au même titre que l'Éducation, les Sciences et la Culture, qui n'ont pas d'États membres et d'organes directeurs distincts.

Pour ses ressources, la COI dépend en partie (44 % en 2024-2025) de l'allocation d'un pourcentage fixe du budget ordinaire de l'UNESCO (3 % depuis 2024-2025 ; 2 % auparavant), qui est lui-même financé par les États membres de l'UNESCO collectivement, et en partie des contributions directes et volontaires de chaque État membre de la COI (28 %), d'autres organisations des Nations Unies (19 %) et de donateurs privés (9 %)², et des contributions en nature des États membres et des fournisseurs de technologie. Lorsque ces contributions sont prises en compte (sur la base des montants de 2022-2023), la contribution totale des États membres s'élève à 79 % : 47 % du total général en contributions directes et 32 % collectivement à travers le budget régulier de l'UNESCO.

Il convient de noter que « le fonctionnement de la COI ne repose sur aucune convention, de sorte que les décisions ne sont ni contraignantes, ni exécutoires »³ et que les contributions directes et volontaires sont moins fiables que le budget ordinaire de l'UNESCO. Il faut également garder à l'esprit que les États-Unis, qui sont le principal contributeur au budget ordinaire de l'UNESCO et à celui de la COI, ont interrompu ou suspendu le financement de l'UNESCO entre 1984 et 2003, puis entre 2011 et 2023, ce qui a conduit l'UNESCO à réduire proportionnellement la ligne consacrée à la COI dans son budget. Cependant, à ces deux occasions, les États-Unis ont choisi de rester membres de la COI et, de 1984 à 2003, ont poursuivi leur contribution volontaire, en raison de l'autonomie fonctionnelle de la COI au sein de l'UNESCO.

Malgré l'évolution susmentionnée, la compréhension pratique de l'« autonomie fonctionnelle » de la COI est toujours restée une question qui a été soulevée à maintes reprises dans les rapports internes et externes.⁴ Par exemple, la COI est assez limitée dans les critères et le processus de recrutement pour les postes professionnels internationaux : aujourd'hui, la décision finale est prise par le DG pour tous les postes, et le Directeur de la gestion des ressources humaines (HRM) examine le choix de la COI en termes de priorité donnée à la mobilité interne, à la représentativité des États membres et à la représentativité des hommes et des femmes.⁵ En revanche, en 1995, le DDG de l'UNESCO avait donné une délégation de pouvoir au Secrétaire de la COI, couvrant (entre autres) la nomination des grades P/1 à P/3, les grades P/4 et P/5 étant nommés par le DDG sur recommandation de la COI (sans interférence du Directeur de la gestion des ressources humaines). Ainsi, les organes

² La répartition des contributions volontaires entre les États membres, les autres organisations des Nations unies et les donateurs privés est celle des accords de financement signés entre le 1er janvier 2022 et le 31 décembre 2023 (source : IOC/EC-57/3.1.Doc(2))

³ SMITH Neville, « The future », dans HOLLAND Geoff et PUGH David, *Troubled waters. Ocean science and governance*, Cambridge University Press, New York 2010, p.289

⁴ Voir au moins les rapports suivants. 1) Groupe de travail de la COI sur l'avenir de la COI, 1e session, 19-20/02/2008 ; 2) Commissaire aux comptes de l'UNESCO, Rapport d'audit sur la COI, doc. 200 EX/20.INF.2, 23/08/2016, point 20 « 20. L'autonomie statutaire de la Commission ne semble pas suffisamment reflétée dans les documents budgétaires de l'UNESCO. Les éléments de cette autonomie sont néanmoins clairement énoncés dans plusieurs articles de ses statuts : » ; 3) Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO « Évaluation du positionnement stratégique de la COI-UNESCO », doc. IOS/EVS/PI 197, août 2021, page 10 « La relation institutionnelle optimale entre l'UNESCO et la COI-UNESCO doit encore être clarifiée »

⁵ Voir le manuel des ressources humaines de l'UNESCO 5.3.83

de la COI ont moins de poids dans la nomination des fonctionnaires P-1 à P-5 que dans celle de son Secrétaire exécutif.⁶

Le déséquilibre entre les membres de la COI et le contrôle de l'UNESCO s'est également manifesté dans les processus de planification. Lorsque la part de la COI dans le budget ordinaire de l'UNESCO a été portée de 2 % à 3 %, à la demande des États membres, et que les États-Unis sont revenus vers l'UNESCO et ont repris leurs paiements, les États membres de la COI ont estimé qu'il était d'autant plus important de vérifier que cela conduisait effectivement à l'amélioration de l'exécution des programmes. Ce qui s'est passé, c'est que la fenêtre d'opportunité pour soumettre un budget ordinaire révisé à l'UNESCO-EB et au CA s'est ouverte juste après les sessions ordinaires du Conseil exécutif et de l'Assemblée de la COI de juin 2023, et pour seulement 3 semaines, ce qui était trop court pour impliquer des sessions spéciales du Conseil exécutif et de l'Assemblée de la COI. Ces circonstances « n'ont pas fourni les conditions optimales pour des consultations de qualité avec les États membres de la COI »⁷ sur la manière la plus efficace et la plus responsable de gérer ce qui était par ailleurs une bénédiction attendue depuis longtemps par la COI.

Les États membres de la COI ont vécu une expérience similaire, à savoir qu'ils n'ont pas eu suffisamment l'occasion d'être consultés dans le cadre des préparatifs en cours du programme et du budget 2026-27 à venir.

Ce contexte met en évidence le fait que le statut et la relation de la COI par rapport à l'UNESCO, son autonomie fonctionnelle et sa double gouvernance et ses processus de gestion sont au cœur de la question.

4. Résultats des entretiens

En ce qui concerne le processus 1. Planification et examen stratégiques, en relation avec la planification et le contrôle des programmes et du budget

- La plupart des personnes interrogées ont déclaré que le budget et les effectifs du Secrétariat de la COI n'étaient pas à la hauteur des exigences de sa mission et des défis auxquels les océans étaient confrontés dans le monde actuel.
- Plusieurs ont souligné que la COI, qui s'efforce de répondre aux demandes sans cesse croissantes de tant de pays, se laissait entraîner à lancer de nouveaux projets sans être en mesure de mettre fin aux projets existants.
- Étant donné que les contributions volontaires sont presque entièrement affectées à des programmes spécifiques, le processus budgétaire tourne essentiellement autour de l'allocation de la part normalement fixe de la COI du budget ordinaire de l'UNESCO à ses diverses fonctions, programmes et lieux ou sous-commissions, et est limité, pour la partie personnel/poste, par les critères de dotation en personnel de l'UNESCO (décentralisation, diversité).
- Compte tenu de ce cadre budgétaire très contraignant, il n'est guère surprenant que la plupart des personnes interrogées qui ont vécu le processus budgétaire aient souligné le manque de contrôle stratégique laissé aux organes directeurs de la COI, estimant qu'on

⁶ Voir OC/INF-1316 Consultation pour la nomination du Secrétaire exécutif de la COI : processus d'établissement d'une liste restreinte de candidats à soumettre au DG de l'UNESCO (2/05/20214)

⁷ OC/EC-57/5.2.Doc(2) rapport du Président du Groupe consultatif financier intersessions de la COI (IFAG) à la session de juin 2024 du Conseil exécutif de la COI.

attendait d'eux qu'ils se contentent de « cocher et retourner » et de donner leur approbation. D'autant plus qu'ils reçoivent généralement les documents bien après la date limite normale (souvent en raison du manque de personnel du Secrétariat et des retards dans le calendrier des réunions des organes subsidiaires), trop tard pour que les différentes agences et ministères d'un État donné puissent élaborer une position commune.

- Plusieurs personnes interrogées ont souligné les faiblesses de la COI en termes de contrôle de la gestion du programme (définition des objectifs, indicateurs clés de performance) et de calcul des coûts trop optimiste.
- Plusieurs États membres interrogés ne peuvent pas se permettre de détacher du personnel ou des stagiaires à Paris en raison du coût de la vie, mais seraient heureux de le faire localement.
- D'autres questions ont été soulevées individuellement :
 - « Les frais généraux facturés par l'UNESCO (9 % normalement) pour couvrir les coûts indirects des services centraux : trésorerie, conseil juridique, gestion des subventions et négociations, contrôle interne, etc. sont excessifs »
 - « Les coûts du Secrétariat dépassent les coûts du programme »,
 - « La COI est trop dépendante des Flandres/d'Ostende pour les fonctions essentielles de l'IODE. »
 - Possibilité d'impliquer davantage d'entreprises privées intéressées par les courants océaniques, la houle, etc., et disposant de données sur le sujet, comme des compagnies pétrolières, des pêcheries, des transporteurs, etc.
 - « Dans les services de renforcement des capacités (éducation et formation), l'OHI fait plus avec moins. »

En ce qui concerne le processus 2. Planification et gestion des ressources humaines, en particulier le recrutement

- En 2023, la délégation d'autorité accordée par le DG de l'UNESCO à tous les ADG pour nommer le personnel du cadre organique jusqu'au niveau P-4 a été révoquée, et c'est actuellement le DG qui nomme l'ensemble du personnel du cadre organique au sein du Secrétariat de l'UNESCO, y compris pour la COI. La plupart des personnes interrogées estiment que les critères de recrutement de l'UNESCO limitent l'efficacité organisationnelle (coût de la décentralisation) et, parfois, les compétences individuelles (coût de la diversité). Le processus de recrutement est jugé excessivement long (plus de 6 mois) et quelque peu opaque pour les personnes éloignées du centre.
- En ce qui concerne les bureaux hors siège, certains ont souligné le manque de coordination entre le personnel local de la COI, la hiérarchie du programme de la COI, la Direction du bureau de l'UNESCO et les représentants du pays hôte.
- D'autres questions ont été soulevées et des suggestions ont été faites individuellement :
 - L'Afrique est sous-représentée parmi le personnel du Secrétariat (2 postes actuellement)
 - La COI/UNESCO devrait subventionner le coût de la vie à Paris pour les stagiaires (en particulier ceux des petits États insulaires).
 - La COI devrait faire preuve de souplesse en employant du personnel détaché localement plutôt qu'à Paris.

En ce qui concerne le processus 3. Interactions de la COI avec les départements de l'UNESCO et exigences imposées par ces derniers

- Les demandes de l'UNESCO qui ne sont pas directement liées à la mission de la COI occupent environ 10 à 25 % du temps d'un chef de section du Secrétariat de la COI : rédaction de notes ad hoc, double rapport (car le format de rapport de l'UNESCO ne correspond souvent pas à la répartition correspondante de la COI), participation à des réunions de l'UNESCO qui n'ont pas grand-chose à voir avec la mission de la COI (par exemple, le secteur des Sciences de l'UNESCO traite de l'hydrographie terrestre, ce qui n'a rien à voir avec la science et la politique marines, car les eaux terrestres relèvent entièrement de la juridiction nationale, à la différence des océans).
- L'une des personnes interrogées a suggéré que la COI examine le format du C/5 conjointement avec l'UNESCO et convienne d'un format commun pour la section de la COI qui réponde à la fois aux exigences de la COI et à celles de l'UNESCO, afin de mettre un terme au double rapport ;

En ce qui concerne le processus 4. Participation de la COI aux processus multilatéraux pertinents

- Parmi les organisations et processus multilatéraux les plus pertinents pour la COI (et davantage que pour l'UNESCO), on peut citer : L'OMM (Organisation météorologique mondiale), la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), l'OHI (Organisation hydrographique internationale), la DOALOS (Division des affaires maritimes et du droit de la mer du Secrétariat des Nations unies), la CCNUCC (Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques), la CDB (Convention des Nations unies sur la diversité biologique) et la BBNJ (Biodiversité au-delà des juridictions nationales). Les personnes interrogées ont signalé des cas où la COI était accréditée indépendamment de l'UNESCO, mais où l'UNESCO a assumé la gestion de la délégation et des contributions de la COI. Ces dernières années, la COI n'a pas reçu d'accréditation indépendante pour certains processus pertinents des Nations unies, y compris, paradoxalement, les conférences des Nations unies sur les océans (UNOC).
- Presque toutes les personnes interrogées considèrent que les restrictions ou les autorisations préalables imposées par l'UNESCO, et accordées seulement à la dernière minute, pour les délégations de la COI et/ou les voyages du Secrétaire exécutif ne sont pas pratiques et, en principe, inacceptables.
- Une personne interrogée a suggéré que la COI s'intéresse à des disciplines autres que l'océanographie : l'éducation, le patrimoine, la société.

En ce qui concerne le processus 5. Communication et diffusion de la recherche et des connaissances océaniques produites par la COI et les États membres (image de marque, reconnaissance de la propriété intellectuelle)

- Toutes les personnes interrogées ont constaté que l'UNESCO éliminait désormais systématiquement le nom de la COI de toutes les communications : communiqués de presse et interviews, Twitter/X, brochures et affiches. Elles considèrent que cela n'est pas justifié, puisque l'UNESCO n'a aucune compétence réelle en matière d'océans en dehors de la COI. En outre, la « main lourde » de l'UNESCO dans l'organisation de l'événement de lancement de StOR 2024 a été très mal perçue par l'Islande, qui y a vu un signe de l'absence d'autonomie fonctionnelle de la COI.

- La plupart des personnes interrogées considèrent cette situation comme potentiellement dommageable, et ce pour deux raisons.
 - Elle décourage les États membres (par exemple l'Inde pour l'IOTWMS) et d'autres partenaires (par exemple la Nippon Foundation pour le programme Seabed 2023, l'ISC...) d'apporter une contribution intellectuelle ou financière, car ils considèrent que seule la COI (et non l'UNESCO) est compétente pour faire bon usage de leur contribution.
 - Cela pourrait inciter les États membres qui ne sont pas membres de l'UNESCO à quitter également la COI au motif que l'autonomie fonctionnelle n'est pas réelle et que les Statuts de la COI ne sont pas respectés.
- Toutes les personnes interrogées ont insisté sur le fait que, pour optimiser son efficacité en tant qu'organe d'expertise océanique, la COI devait se présenter comme telle. « L'UNESCO est mieux connue du grand public et des hommes politiques, mais la COI est plus respectée dans la communauté océanique. »
- Plusieurs personnes interrogées ont suggéré que la COI élabore une stratégie afin d'accroître sa visibilité.

En ce qui concerne le processus 6. Conseil exécutif et Assemblée de la COI (participation des États membres)

- Une personne interrogée a souligné que les décisions de l'Assemblée et du Conseil exécutif n'étaient pas vraiment contraignantes pour les États membres, puisque la COI, contrairement à l'OMM, n'est pas fondée sur une convention des Nations unies. Mais personne n'a suggéré de demander une convention des Nations unies.
- Une personne interrogée a souligné la représentation inégale des États membres au sein du Conseil exécutif en fonction de leur groupe électoral : Groupe 1 : 10 sièges/24 États ; G2 : 3/14 ; G3 : 9/30 ; G4 : 9/35 ; G5 : 9/47
- Presque tous les représentants des États membres interrogés se sont plaints de recevoir les documents bien après le délai normal de deux mois, trop tard pour que les différentes agences et ministères de leur État parviennent à une position commune. Cette situation s'explique en partie par la contribution tardive des organes subsidiaires et des groupes de travail, mais aussi par la faiblesse des capacités du personnel.
- L'assiduité et la participation active à l'Assemblée et au Conseil exécutif sont trop faibles, même si elles ont augmenté ces dernières années. Causes possibles : les discussions sont « ennuyeuses », trop axées sur la formulation et pas assez sur la substance ; les États membres qui disposent de ressources limitées ne peuvent pas se permettre d'envoyer des experts en tant que délégués.
- Difficulté persistante à impliquer les décideurs politiques des États membres au-delà des scientifiques.
- Une personne interrogée a soulevé la question du rôle et de la position du Secrétariat par rapport aux États membres et aux organes directeurs. « Il est devenu plus qu'un Secrétariat, il possède son propre agenda et ses propres programmes, contrairement au Secrétariat de l'OMM et à la DOALOS (Division des Affaires Maritimes et du Droit de la Mer). Le Secrétariat de la COI doit s'en tenir à son rôle. »
- Suggestions pratiques

- Diffuser des informations de base avant les réunions ; faire en sorte que les programmes demandent aux États membres de faire connaître leur position avant de finaliser les propositions de décision.
- Envoyer une version provisoire des documents, sans attendre la traduction. Si les documents ne sont pas du tout prêts, retirer le sujet de l'ordre du jour.
- Inviter les États membres à soumettre leurs déclarations par écrit plutôt que de les lire lors de la réunion.
- Permettre la participation à distance (par vidéo)
- Impliquer les bureaux régionaux
- Mieux intégrer les nouveaux arrivants (nouvelles délégations, nouveaux membres de délégations expérimentées).
- Prévoir une introduction d'une heure au début de la semaine de session de l'Assemblée pour expliquer le programme, qui est intensif, et l'organisation, qui est complexe.

À propos de l'autonomie fonctionnelle

- Pour certaines personnes interrogées, l'autonomie fonctionnelle prévue dans les Statuts de la COI est fondamentale, car elle est liée à l'indépendance de l'adhésion à la COI par rapport à l'adhésion à l'UNESCO, et doit être défendue, car l'enjeu est crucial.
 - Certains États sont membres de la COI et non de l'UNESCO. C'est le cas d'Israël actuellement et, à certains moments par le passé, des États-Unis, du Royaume-Uni, de Singapour et d'autres. Cette situation pourrait se reproduire. Les États qui se trouvent dans cette situation ne peuvent évidemment pas financer la COI par le biais du budget ordinaire de l'UNESCO, mais peuvent encore le faire 1) par des contributions volontaires directes, 2) en nature (56 % des flotteurs Argo - 2 286 sur 4 091 - ont été fournis par les États-Unis), 3) par l'intermédiaire de partenaires tels que l'OMM.
- Pour d'autres, la question de l'autonomie fonctionnelle, bien que soulevée à maintes reprises, semble être une revendication de statut plutôt que de substance, trop mineure ou trop vague pour être défendue au sein de l'UNESCO.
 - La tendance de l'UNESCO à la micro-gestion dépend de la personne en charge.
 - Les querelles intestines au sein de l'UNESCO ne profitent qu'à ses ennemis.
- Tous sont d'accord pour défendre fermement les points concrets suivants
 - Respecter et protéger la marque COI
 - Le Secrétaire exécutif de la COI a le même rang qu'un Sous-Directeur général (ADG) de l'UNESCO, mais n'en est pas un et ne doit pas être géré comme tel. En particulier, il devrait être libre de voyager et de participer à des réunions externes sans autorisation préalable, et d'autoriser le personnel du Secrétariat à voyager et à participer à des réunions de sa propre initiative.
 - Plus d'autonomie et de flexibilité dans la localisation des postes et dans la sélection des candidats.

5. Recommandations

En demandant une évaluation externe des processus de gouvernance et de gestion de la COI, le Conseil exécutif visait à « *rationaliser les opérations et optimiser l'utilisation des ressources*,

de façon à fournir la réponse la plus adaptée face à l'évolution rapide de l'agenda relatif à l'océan et aux demandes croissantes des États membres et des processus multilatéraux. »

La principale conclusion de cette évaluation est qu'il existe d'importantes possibilités de rationalisation et d'optimisation. Au cœur de ce défi se trouvent les pratiques de gouvernance et de gestion duales dans les relations entre la COI et l'UNESCO. Plusieurs exemples de ces pratiques sont décrits ci-dessus. Elles entraînent un manque de clarté dans les responsabilités, une duplication des tâches et un manque d'efficacité dans l'allocation et l'utilisation des ressources.

La principale recommandation de cette évaluation est que, pour parvenir à la rationalisation et à l'optimisation souhaitées, les États membres doivent clarifier et appliquer les principes et les pratiques de gouvernance et de gestion de la COI, tels qu'ils sont définis dans les Statuts de la COI. Selon les Statuts de la COI, « l'Assemblée est l'organe principal de la Commission et s'acquitte de toutes les fonctions de celle-ci. » La prochaine Assemblée de la COI sera donc l'occasion pour les États membres de déterminer comment, sur la base de la situation décrite dans le présent rapport, ils souhaitent optimiser la gouvernance et la gestion afin d'améliorer la planification et l'exécution du programme, l'allocation des ressources humaines et financières, la communication et l'identité visuelle, ainsi que le rôle et l'identité de la COI dans le système multilatéral.

En garantissant ainsi une plus grande clarté en matière de responsabilités et des processus de gouvernance/gestion plus efficaces, il est également possible de rendre les futures sessions de l'Assemblée et du Conseil exécutif de la COI plus engageantes et plus axées sur les résultats pour les États membres.

* * *

Annexe 1 : documents examinés

- 1999-05-04 156e session du Conseil exécutif de l'UNESCO
 - 1999-05-04 156EX/9 Rapport sur les dispositions administratives et financières compatibles avec le statut de la COI
 - 1999-05-04 156EX/Décisions
- Statuts de la COI,
 - Version initiale (1960)
 - Révision de 1970
 - Révision de 1987
 - dernière révision adoptée par la Conférence générale de l'UNESCO, 30e session, 27/10/1999.
- 1991-01-17 DG/Note/91/3 Délégation d'autorité au Secrétaire de la COI
- 1995-03-01 DDG92/Memo 66 Autonomie fonctionnelle expérimentale
- Règlement intérieur de la COI, dernière version adoptée par l'Assemblée de la COI à sa 21e session, 11/07/2001
- Programme et budget approuvés de l'UNESCO 2022-2023 (41/C5) et 2024-2025 (42/C5)
- 1992-17-27, Groupe d'étude ad hoc sur le développement, les opérations, la structure et les fonctions de la COI, 3e session, rapport de synthèse « Quo vadis COI » ?

- 2008-02-19, Groupe de travail sur l'avenir de la COI 1ère session, Rapports des réunions d'experts et d'organes équivalents (74 pages)
- 2009-12-16 Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, 5.3. Recrutement d'administrateurs internationaux et de fonctionnaires de rang supérieur
- 2010 Geoff HOLLAND et David PUGH (ed.), *Troubled waters. Ocean science and governance*. Cambridge Press ISBN : 978-0-521-76581-7, [Texte de référence sur l'histoire de la COI] (315 pages)
- 2014-05-01 OC/INF-1316 Consultation pour la nomination du Secrétaire exécutif de la COI : processus d'établissement d'une liste restreinte de candidats à soumettre au DG de l'UNESCO
- 47e session du Conseil exécutif de la COI (01-04/07/2014)
 - 2014-07-02 IOC-EC-XLVII/Déc. 4, *L'avenir de la COI* (2 pages)
- 28e session de l'Assemblée de la COI (18-25/06/2015)
 - 2015-06-17, IOC-XXVIII/2 Annexe 4 Point 4 de l'ordre du jour provisoire, Rapport du Président du Groupe de travail intersessions sur « L'avenir de la COI » (87 pages)
 - 2015-06-25, Résolution XXVIII-3 de la COI - *Questions financières de la Commission* (6 pages)
- 49e session du Conseil exécutif de la COI (07-10/06/2016)
 - 2016-05-09 IOCEC-XLIX2 Annexe 9 Rév. Point 5 de l'ordre du jour provisoire, *Contribution à l'avenir de la feuille de route de l'exécutif de la COI* (43 pages)
 - 2016-06-02 IOC/EC-XLIX/2 Annexe 10 Points provisoires de l'ordre du jour 3.1, 5 & 6.2 Suivi des recommandations du Rapport sur la gouvernance de l'UNESCO et des fonds, programmes et entités qui en dépendent (16 pages)
 - 2017-03-01 Rapports des organes directeurs et des principaux organes subsidiaires (135 pages), notamment l'annexe V L'avenir de la COI : notes sur son autonomie fonctionnelle (2 pages)
- 2016 IOC/EC-XLIX/2 Annexe 9 Rev. -08-23, Cour des Comptes, « Rapport d'audit sur la COI 2013-2016 », dans Audit externe de l'UNESCO 200 EX/20.INF.2 (81 pages)
- 2017-06-19 Document de l'UNESCO : Sous-groupe 2 : Structure, composition et méthodes de travail des organes internationaux et intergouvernementaux de l'UNESCO (IIB) Projet de recommandations (11 pages)
- 29e session de l'Assemblée de la COI (21-29/06/2017)
 - 2017-05-23 IOC-XXIX/2 Annexe 8 Point 4.1 de l'ordre du jour provisoire *Contribution de la future feuille de route de l'exécutif de la COI* (59 pages)
 - 2017-06-13 IOC-XXIX/2 Annexe 3 Points 3.2.2 et 11.1 de l'ordre du jour provisoire *Audit de la COI par les vérificateurs externes des comptes de l'UNESCO : projet de plan de mise en œuvre* (22 pages)
 - 2017-06-13 IOC-XXIX/2 Annexe 3 Add.1 Points 3.2.2 et 11.1 de l'ordre du jour provisoire *Audit de la COI par les vérificateurs externes des comptes de l'UNESCO : projet de plan de mise en œuvre \ Un examen des possibilités de mise en commun des rapports de la COI à ses organes directeurs* (18 pages)
 - 2017-06-20 IOC-XXIX/2 Annexe 4 Points 3.2.3 et 11.1 de l'ordre du jour provisoire *Rapport du Président du Groupe de travail du Conseil exécutif sur les*

recommandations, les méthodes de travail et les procédures de la Commission (3 pages)

- 51e session du Conseil exécutif de la COI (03-06/07/2018)
 - 2018-04-19 IOC/EC-LI/2 Annexe 13 Points 6.1 et 6.2 de l'ordre du jour provisoire révisé Gouvernance de la COI Projet de plan de mise en œuvre des recommandations du groupe de travail à composition non limitée de l'UNESCO sur la gouvernance (16 pages)
- 31e session de l'Assemblée de la COI (14-25/06/2021)
 - 2021-06-14, *Stratégie à moyen terme de la COI 2022-2029*, adoptée par la résolution A-31/2 de la 31e session de l'Assemblée de la COI (communément appelée « COI optimale ») (30 pages)
- 2021-08-16, 212e session du Conseil exécutif de la COI
 - 2021-08-16, 212X/9 Point 9 de l'ordre du jour provisoire, évaluation par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) du positionnement stratégique de la COI (Résumé et réponse de la Direction de la COI) (9 pages)
- 2021-08-01, Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO, Évaluation du positionnement stratégique de la COI-UNESCO (61 pages)
- 2022-06-04 IOC/INF-1322 Rev. Mise à jour du statut des organes subsidiaires de la COI, 2015 (7 pages)
- 27e session du Conseil exécutif de la COI (14-17/06/2022)
 - 22-05-19 Point 3.2 de l'ordre du jour provisoire Projet de plan d'action en réponse à l'évaluation par IOS du positionnement stratégique de la COI (14 pages)
- 2022-11-14, Lettre circulaire de la COI n° 2912 aux organes nationaux de coordination pour la liaison avec la COI (États membres de la COI) concernant le suivi de l'évaluation par le service de contrôle interne du positionnement stratégique de la COI (connu sous le nom de « COI optimale ») (18 pages)
- 32ème session de l'Assemblée de la COI (21-30/06/2023)
 - 2023-05-15, IOC-32/5.Doc(1) Point 5 de l'ordre du jour provisoire La COI et l'avenir de l'océan : exécution durable et développement des activités de la COI (19 pages)
 - 2023-06-29, Projet de résolution A-32/DR.[6.4] présenté par 30 États membres de la COI (17 pages)
- 2024-01-01 Organigramme de la COI
- 57e session du Conseil exécutif de la COI (25-28/06/2024)
 - 2024-04-25, Points 3.1 et 5.4 de l'ordre du jour provisoire « Situation financière du compte spécial de la COI à la fin de l'année 2023 ; et prévisions pour 2024-2025 », IOC/EC-57/3.1.Doc(3) (10 pages)
 - 2024-04-25, Point 5.1 de l'ordre du jour provisoire « Programme et budget révisés 2024-2025 (42 C/5) et propositions préliminaires pour 2026-2029 (Projet 43/C5) (27 pages)
 - 2024-05-13, Points 3.1 et 5.4 de l'ordre du jour provisoire « Rapport sur l'exécution du budget 2022-2023 (41 C/5) au 31/12/2023 » (11 pages)
 - 2024-05-13, Points 3.1, 5.1, 5.2 et 5.3 de l'ordre du jour provisoire « Rapport du Président du Groupe consultatif financier intersessions (GCFI) Période intersessions janvier-juin 2024 » (17 pages)

- 2024-06-28 Décisions adoptées et résolutions (22 pages)
- 2024-08-06 Lettre circulaire de la COI n° 3003 aux organes nationaux officiels de coordination de la COI pour la liaison avec la COI concernant la reconstitution du Groupe consultatif financier intersessions à composition non limitée pour la période allant de septembre 2024 à juin 2025 (1 page)
- 2024-09-01, Calendrier des événements de la COI (« Roue de planification »)
- 2024-09-13 Retrait de la Direction de la COI
 - 2024-08-28 (pré-retrait) Recherche ciblée (consultants), *UNESCO IOC_insight from 121s et recommandations* (10 pages)
 - 2024-1-07 Recherche ciblée (consultants), *Rapport de retrait* (27 pages)
- 2024-10-22 Lettre circulaire de la COI n° 3009 aux États membres de la Sous-Commission de la COI pour le Pacifique occidental (WESTPAC) concernant l'invitation à la 15e session intergouvernementale de la Sous-Commission de la COI pour le Pacifique occidental (WESTPAC-XV), Tokyo, Japon, 11-13 mars 2025 (8 pages)
- 2024-06-01, COI de l'UNESCO, Rapport sur l'état de l'océan (89 pages)
- 2024-10-01, IOC-2022/WS/2/REV03 « Programmes relatifs à l'océan de l'UNESCO » brochure (40 pages)
- 2024-10-22, *Manuel national de contact* (47 pages)

* * *

Annexe 2. Personnes interrogées

- Secrétariat
 - Vladimir RYABININ (ancien Secrétaire exécutif de la COI)
 - Bernardo ALIAGA (Secrétariat, section Résilience aux tsunamis)
 - Julian BARBIERE (Secrétariat, section Politique marine et coordination régionale)
 - Srinivasa Kumar TUMMALA (Inde, IOT WMS)
- Organes subsidiaires régionaux
 - Mark ODUBER (Aruba/NL, IOCARRIBE)
 - Kentaro ANDO (Japon, WESTPAC)
 - Kouadio AFFIAN (Côte d'Ivoire, COI AFRIQUE)
- Points focaux des États membres et représentants des agences contributrices
 - Matthias WUNSCH, Allemagne, Bundesamt Schifffahrt und Hydrographie-Hydrologie
 - Gert VERREET, Belgique, Flandres
 - John SIDDORN et Allan EVANS, Royaume-Uni, Centre national d'Océanographie
 - Nichole BRINSMEAD & Louise WICKS, Bureau of Meteorology, Australie
 - Hrönn EGILSDÓTTIR (HAFRO) ; Auðbjörg HALLDÓRSDÓTTIR, Kristín HALLA et Guðrún PORSTEINSD (délégation à l'UNESCO), Islande
 - Arran McPHERSON (Sous-Ministre adjoint), Keith LENNON (Conseiller principal, Directeur du Programme des sciences océaniques), Andrew STEWART, Pêches et Océans Canada ; Dominique LEVASSEUR (délégation permanente auprès de l'UNESCO) ; Canada
 - Luis PINHEIRO (Portugal)
- Ancienne gouvernance
 - Peter M HAUGAN, ex-Président de la COI
 - Neville SMITH, ancien délégué de l'Australie et Vice-Président
- Autres
 - Albert FISCHER, chef du Département des observations de l'OMM et de l'ancien Secrétariat de la COI.

Neuf autres personnes ont été contactées pour un entretien, mais n'ont pas répondu ou ont refusé de répondre.

* * *