



unesco

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

222 EX/4.III.C Add.2

Conseil exécutif

Deux cent vingt-deuxième session

PARIS, le 2 octobre 2025

Original anglais

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

ADDENDUM 2

COMMENTAIRES DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DU PERSONNEL DE L'UNESCO (AIPU)

Résumé

C. Viabilité du dispositif hors Siège

Conformément au point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives à la gestion (document 222 EX/4.III.C).



Job: 2500924F

Une réforme partagée, équitable, centrée sur les personnes

1. La pleine mise en œuvre d'un dispositif hors Siège adapté aux objectifs visés reste essentiel à l'efficacité de l'Organisation. À cette fin, l'AIPU est convaincue que la Phase II de la stratégie de réforme du dispositif hors Siège doit adopter une approche des ressources humaines plus systémique, en remédiant aux problèmes en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de droits du personnel. Il s'agit notamment de régulariser les affectations précaires à long terme (par ex., les contrats temporaires et les dispositions correspondantes), d'établir des rôles interfonctionnels pour renforcer l'expertise des bureaux régionaux et de prendre véritablement en compte les aspirations professionnelles du personnel.

2. Le processus de gestion prévisionnelle des besoins en personnel entrepris dans le cadre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 doit s'appuyer sur une concertation inclusive, transparente et suivie, avec la pleine participation des associations de personnel. Cela est essentiel pour garantir des résultats durables en matière d'évolution de carrière, de gestion des talents, de planification de la relève, de mobilité et d'apprentissage. Les processus de consultation à l'échelle de l'Organisation entre le Siège et les bureaux hors Siège sont également indispensables pour mobiliser l'ensemble du personnel et exploiter les idées dans le cadre d'un dialogue ouvert et inclusif. Il faut garder pleinement à l'esprit qu'un dispositif hors Siège efficace ne peut obtenir de résultats satisfaisants sans une coordination efficace en amont des questions relatives au personnel.

3. La même logique de construction collective devrait guider l'élaboration des stratégies nationales, régionales et de liaison, ainsi que la mise en place des nouveaux Pacte et Matrice d'obligation redditionnelle. Ceux-ci offrent une occasion stratégique de tirer parti de l'expérience et des connaissances de terrain du personnel de l'UNESCO, dont la participation est indispensable pour assurer la pertinence contextuelle et la cohérence programmatique de ces stratégies.

4. Nous observons qu'au mois de juin 2025, seuls 31 des 71 postes créés au titre du document 42 C/5 avaient été pourvus. La lenteur de la mise en œuvre compromet le processus de réforme. De plus, l'utilisation optimale des 20 millions de dollars alloués à la réforme n'est pas clairement définie, en particulier quant à la pérennité du financement des nouveaux postes. Nous encourageons l'Administration à assurer une plus grande transparence concernant l'allocation et la viabilité à long terme de ces ressources. Des indicateurs de progrès clairs devraient être adoptés pour veiller à ce que les États membres puissent surveiller efficacement le rythme auquel se déroule la réforme.

5. De toute évidence, les objectifs de la réforme ne peuvent être atteints sans allocations budgétaires suffisantes. Nous insistons sur le fait que toutes les ressources disponibles et supplémentaires doivent servir en priorité à régulariser les affectations précaires. Il s'agit là à la fois d'une question de justice et de performance : l'UNESCO ne peut mener à bien cette réforme sans s'appuyer sur un personnel ayant fait la preuve d'un engagement constant et d'une expertise interne inestimable.

6. Nous appelons l'attention sur la répartition des 60 postes nouvellement créés : 43 % sont consacrés aux fonctions d'appui et de liaison, tandis que 57 % des postes sont consacrés au programme. Ce ratio pose des questions concernant l'efficacité réelle de la réforme, initialement conçue pour engendrer des synergies et des économies d'échelle en vue de renforcer l'action programmatique sur le terrain. Nous encourageons l'Administration à clarifier les critères qui sous-tendent cette répartition, y compris tout indicateur de référence ou résultat escompté.

Une réforme cohérente et intégrée

7. Le manque de clarté concernant l'intégration de toutes les composantes décentralisées de l'Organisation dans le processus de réforme constitue une autre préoccupation majeure. Ainsi, le fait que les instituts de catégorie 1 et les unités de programmes décentralisées ne soient pas mentionnés soulève des questions quant aux résultats concrets attendus concernant le renforcement de la présence et de l'action de l'UNESCO à l'échelon des pays. Ces entités, parties

intégrant de l'UNESCO, doivent être comprises dans la stratégie globale relative à la présence dans le monde. Leur omission nuit à la cohérence institutionnelle et complique la mise en œuvre d'une politique de mobilité harmonieuse entre les entités. Nous encourageons l'Administration à adopter une approche moins cloisonnée pour ce qui est d'organiser sa présence hors Siège. À cet égard, l'AIPU insiste sur le fait que la question de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO ne devrait pas concerner la seule unité administrative chargée des bureaux hors Siège, mais devrait être une entreprise intégrée à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation, au plus haut niveau de décision.

8. En outre, la réforme du dispositif hors Siège doit être mise en œuvre de manière cohérente sur le plan géographique comme sur le plan programmatique, en garantissant des ressources suffisantes pour des opérations efficaces dans tous les contextes régionaux et la pleine participation de tous les secteurs de programme. Le processus de réforme en cours est appliqué de manière inégale sur le plan géographique, ce qui compromet sa cohérence et sa crédibilité générales. Il ne définit pas non plus clairement les rôles des secteurs de programme et des entités concernées dans la conception et la mise en œuvre du dispositif hors Siège réformé. À cet égard, une approche institutionnelle intégrée plaçant le programme et le personnel en son centre, en tirant parti de l'expertise pluridisciplinaire de l'UNESCO, est essentielle pour garantir l'efficacité, la viabilité et la crédibilité de la réforme.

9. Enfin, le document ne dit rien du degré de décentralisation effective des activités de programme. Au-delà de la création de postes, la décentralisation accrue et cohérente des activités opérationnelles et des ressources budgétaires correspondantes est indispensable pour assurer la présence crédible et durable de l'UNESCO dans toutes les régions. Cette évolution doit s'accompagner de mécanismes clairs de délégation de pouvoirs et de gestion du budget régionale, garantissant la pleine adéquation entre la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et l'exécution du programme.



unesco

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

222 EX/4.III.C

Conseil exécutif

Deux cent vingt-deuxième session

PARIS, le 1^{er} septembre 2025
Original anglais

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

Résumé

C. Viabilité du dispositif hors Siège

En application de la décision 220 EX/5.III.B, la Directrice générale soumet le présent rapport d'étape sur la mise en œuvre de la Phase II de la stratégie globale sur la présence de l'UNESCO dans le monde. Le présent document contient une synthèse de l'évaluation des progrès réalisés et des défis rencontrés au cours de l'exercice biennal 2024-2025. Il expose également les principaux enseignements du processus de réforme et recense les axes prioritaires des investissements stratégiques et de la poursuite de la consolidation à l'avenir.

Décision requise : paragraphe 26.



Job: 2500744F

I. Introduction

1. Le présent document fait suite à la décision 220 EX/5.III.B, dans laquelle le Conseil exécutif demandait à ce qu'il lui soit rendu compte de la mise en œuvre de la Phase II de la stratégie de réforme du dispositif hors Siège. Il ouvre également une réflexion plus large, alors que les Phases I et II touchent à leur fin et que le nouveau cycle de programmation et de budgétisation est en cours de préparation.

II. Contexte et objectifs stratégiques

2. La stratégie globale sur la présence de l'UNESCO dans le monde a été lancée en 2018 dans le cadre de l'initiative de transformation stratégique, qui vise à moderniser et à harmoniser le dispositif hors Siège de l'Organisation. Son objectif était de remédier à la fragmentation et aux incohérences structurelles, en particulier entre le modèle africain réformé et l'ancienne structure à trois niveaux utilisée ailleurs. Cette stratégie coïncidait avec les réformes plus générales du système des Nations Unies pour le développement et cherchait à rendre la présence hors Siège de l'UNESCO plus réactive, plus cohérente et plus en phase avec le Programme 2030.

3. Cette stratégie se composait de deux Phases. La Phase I était consacrée à l'élaboration du modèle de réforme, aux consultations approfondies avec les États membres et à l'amorçage de changements structurels n'ayant aucune incidence financière majeure. La Phase II, lancée en 2024, donnait la priorité à la consolidation de la nouvelle structure, au renforcement des capacités hors Siège, à l'amélioration de la coordination avec le système des Nations Unies et à la mise en service des mécanismes de reddition de comptes et de soutien.

4. À la suite de larges consultations avec les États membres, un consensus s'est fait jour autour de la transition vers une structure à deux niveaux, composée de bureaux régionaux se voyant confier des responsabilités accrues et de bureaux nationaux flexibles et sollicités en fonction des besoins. Le Conseil exécutif a officiellement entériné ce modèle à sa 212^e session, puis l'a approuvé à sa 215^e session.

5. Les objectifs stratégiques de la réforme comprenaient :

- remplacer la configuration fragmentée à trois niveaux par un modèle cohérent à deux niveaux ;
- renforcer le rôle stratégique et l'intégration intersectorielle au niveau régional ;
- aligner le dispositif hors Siège de l'UNESCO sur les cadres de coopération des Nations Unies et les priorités nationales ;
- améliorer l'efficacité, la reddition de comptes et la réactivité ;
- renforcer la mobilisation de ressources et les fonctions d'appui décentralisées.

6. Pour contribuer à la réalisation de ces objectifs, des investissements considérables ont été mobilisés au titre du document 42 C/5. Ces derniers comprenaient une allocation de 20 millions de dollars des États-Unis, qui a permis de créer 60 nouveaux postes hors Siège et d'actualiser le profil de 11 postes existants. En outre, 29 engagements de durée limitée au titre d'un projet ont été financés par le compte spécial pour l'utilisation de la contribution des États-Unis.

7. La réforme a également désigné cinq bureaux régionaux principaux – Bangkok (Thaïlande), Beyrouth (Liban), Dakar (Sénégal), Santiago (Chili) et Venise (Italie) – chargés de coordonner les contributions de l'UNESCO aux initiatives de coopération pour le développement du système des Nations Unies.

8. La question de l'emplacement du Bureau régional de l'UNESCO pour les États du Pacifique est restée en suspens jusqu'à ce qu'une évaluation indépendante de la Division des services de contrôle interne (IOS) (novembre 2024 – février 2025) recommande de maintenir le Bureau de l'UNESCO à Apia (Samoa) et de conserver l'Antenne de l'UNESCO à Suva (Fidji). Cette recommandation, présentée au Conseil exécutif à sa 221^e session (221 EX/5.II.C), a remporté l'adhésion des États membres, notamment au vu des besoins de coordination des petits États insulaires en développement (PEID). Conformément à cette décision, la structure hors Siège de l'UNESCO comprend désormais 53 bureaux : 20 bureaux régionaux, 29 bureaux nationaux et quatre bureaux de liaison, y compris des bureaux possédant une double fonction, comme ceux d'Addis-Abeba (Éthiopie) et du Caire (Égypte) (qui jouent à la fois un rôle national ou régional et un rôle de liaison).

III. Rapport d'étape sur la Phase II de la stratégie globale sur la présence de l'UNESCO dans le monde (2024-2025)

A. Cohérence structurelle et clarification des rôles

9. Le passage à une configuration uniforme à deux niveaux a rendu plus lisible l'architecture hors Siège de l'UNESCO, remédiant à des incohérences et à une fragmentation de longue date. En clarifiant les rôles et responsabilités respectifs des bureaux régionaux et nationaux – notamment en ce qui concerne les fonctions des directeurs et des chefs de bureau – le modèle a contribué à la mise en place de lignes de coordination et de reddition de comptes plus cohérentes.

10. Bien que le nombre total de bureaux soit resté stable, la modification de la catégorie fonctionnelle de certains bureaux a permis de mieux tenir compte de la diversité des besoins nationaux et sous-régionaux. Cette clarté structurelle a contribué à une exécution plus cohérente des programmes, tout en préservant les atouts thématiques des anciens bureaux régionaux. Par exemple, un savoir-faire régional historique continue de guider l'action dans des domaines majeurs tels que la coordination de l'objectif de développement durable 4 (ODD 4) en Amérique latine et dans les Caraïbes (Bureau de l'UNESCO à Santiago) et la gouvernance de l'eau dans les États arabes (Bureau de l'UNESCO au Caire).

B. Renforcement de la décentralisation et de la responsabilité institutionnelle

11. La réforme a favorisé une décentralisation plus efficace en renforçant le rôle des bureaux régionaux en tant que centres d'impulsion de l'appui programmatique et administratif, qui reçoivent du Siège des orientations agiles et une assistance sur mesure. Cela ressort particulièrement dans les contextes de crise, où la nouvelle Section de réponse et de préparation aux crises du Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX) a fourni son soutien et ses compétences techniques aux bureaux nationaux et régionaux couvrant des pays touchés par un conflit. Il s'agissait notamment d'appuyer les partenariats et de renforcer les capacités institutionnelles et humaines intersectorielles pour faire face aux conséquences de la crise. La Section soutient également la conception et la mise en œuvre de programmes multisectoriels, facilite la création d'équipes spéciales rassemblant des bureaux hors Siège et des services centraux, contribue à l'instauration de partenariats financiers et au renforcement du positionnement cohérent de l'UNESCO au sein des équipes de pays ainsi qu'à l'application de procédures administratives et financières accélérées de réponse aux crises.

12. Parallèlement, les mesures visant à clarifier la responsabilité institutionnelle ont progressé grâce à l'élaboration d'un cadre général d'obligation redditionnelle, conformément aux recommandations publiées par le Corps commun d'inspection du système des Nations Unies (CCI) en 2023. Alors que ces travaux se poursuivent, l'introduction prévue du Pacte et de la Matrice d'obligation redditionnelle devrait permettre de traduire la politique en orientations pratiques adaptées au contexte hors Siège. Ces outils permettront de définir plus clairement les rôles et les mécanismes d'atténuation des risques, ce qui renforcera la transparence et l'efficacité des opérations décentralisées. L'un des principaux enseignements tirés de ce processus est la nécessité

d'accélérer la finalisation de ces instruments afin de garantir la cohérence des rôles définis, de la conformité et de la gestion des risques à l'échelle du dispositif hors Siège.

C. Participation et coordination au niveau du système des Nations Unies

13. La contribution de l'UNESCO aux mécanismes de coordination du système des Nations Unies a fait des progrès appréciables. En janvier 2025, l'Organisation participait à 117 équipes de pays des Nations Unies et contribuait à 111 plans-cadres de coopération des Nations Unies, y compris dans des pays où elle opère sans présence physique. Cela représente un développement notable de la participation à des activités hors Siège dans le cadre du système des Nations Unies et reflète la reconnaissance croissante des contributions de l'UNESCO dans des domaines d'importance tels que le soutien stratégique aux systèmes éducatifs, la transformation numérique, la consolidation de la paix et la reconnaissance de la culture en tant que catalyseur de la reprise économique. Cependant, des effectifs et des financements insuffisants ont entraîné une mise en place progressive du recrutement des responsables de la coordination avec le système des Nations Unies, deux des cinq postes prévus dans le 42 C/5 ayant été pourvus (Dakar et Bangkok). Le déploiement stratégique des capacités de coordination reste une priorité.

D. Contribution programmatique à la réforme du système des Nations Unies

14. L'UNESCO a apporté une contribution substantielle aux initiatives conjointes dans les différentes régions :

- coprésidence de la Coalition thématique sur l'environnement et le changement climatique en Europe et en Asie centrale ;
- soutien à la résilience climatique et à l'éducation au changement climatique en Amérique latine ;
- participation à la consolidation de la paix, à la gestion de l'eau et à la transformation numérique en Afrique ;
- promotion de la préparation à l'intelligence artificielle (IA) et de l'initiation à l'océan en Asie et dans le Pacifique ;
- encadrement des dialogues sur les politiques et des actions de relèvement de l'éducation dans les États arabes.

E. Renforcement des capacités et mobilisation de ressources

15. En juin 2025, sur les 71 postes supplémentaires créés au titre du 42 C/5 (soit 60 nouveaux postes et 11 postes vacants existants reprofilés), 31 avaient été pourvus et neuf étaient en cours de recrutement (soit 56 % des postes). Compte tenu des mesures d'économie mises en place depuis mars 2025 face aux incertitudes financières auxquelles l'Organisation est confrontée, le recrutement des postes restant vacants a été réorganisé en étapes successives.

16. Dans l'ensemble, le personnel hors Siège de l'UNESCO a été renforcé lors de la réorganisation du dispositif hors Siège. Entre 2018 et 2025, le nombre total de postes et de contrats dans les bureaux hors Siège est passé de 1 475 à 2 010, soit une augmentation globale de 36 %. Cette croissance résulte d'une augmentation de 12 % du nombre de postes établis au titre du programme ordinaire et d'une hausse considérable de 55 % du nombre d'autres contrats financés au titre du programme ordinaire et des contributions volontaires.

17. Comme proposé dans la structure optimale des bureaux hors Siège, des fonctions transversales devaient être mises en place pour renforcer les compétences des bureaux régionaux. Bien que ces fonctions n'aient pas été inscrites au budget du 42 C/5, d'autres solutions ont été

trouvées pour apporter un soutien dans le domaine de l'instauration de partenariats ainsi que du suivi et de l'évaluation. À cet égard, le Bureau de la planification stratégique (BSP) a continué de **renforcer les activités de mobilisation de ressources des bureaux hors Siège** par le biais d'un soutien stratégique, y compris sous forme de fonds d'amorçage. À la fin de l'année 2024, environ 2 millions de dollars des États-Unis avaient été investis dans 26 bureaux hors Siège (13 bureaux régionaux et 13 bureaux nationaux) pour renforcer la mobilisation décentralisée de ressources, soit par la prestation de compétences techniques, soit par un soutien ciblé à travers des demandes de fonds d'amorçage. Le retour sur investissement de ces initiatives devrait se matérialiser dans le courant de l'année 2025, puisque le calendrier de mise en œuvre correspond aux objectifs stratégiques de l'exercice biennal. En décembre 2024, les bureaux hors Siège qui avaient reçu des fonds d'amorçage ou un soutien à la mobilisation de ressources décentralisées ont déclaré avoir directement mobilisé au moins 173 millions de dollars É.-U.

18. Dans le cadre d'une initiative visant à mettre en place un **système d'évaluation décentralisé plus efficace au sein de l'UNESCO**, IOS a recruté en décembre 2024 cinq évaluateurs associés régionaux en vertu d'un accord avec les Volontaires des Nations Unies, basés dans les bureaux régionaux de l'UNESCO à Bangkok, Dakar, Doha (Qatar), Montevideo (Uruguay) et Nairobi (Kenya). Les évaluateurs associés régionaux aident le Bureau de l'évaluation de l'UNESCO à renforcer le système d'évaluation décentralisé et le développement des capacités d'évaluation, ainsi qu'à promouvoir le recours aux évaluations et à la coordination avec le système des Nations Unies dans le domaine de l'évaluation. Ils apportent un soutien en matière d'évaluation à tous les bureaux régionaux, nationaux et de liaison situés dans la géographie dont ils relèvent. Cette démarche est financée par la contribution équivalente à 3 % des dépenses de programme consacrée à l'évaluation, actuellement allouée à IOS au titre du programme ordinaire (42 C/5).

19. Les bureaux hors Siège ont également bénéficié d'une supervision renforcée grâce à la Stratégie d'audit interne des bureaux hors Siège (2022-2026) d'IOS, qui vise à accroître la fréquence des audits hors Siège et à couvrir l'ensemble du dispositif en cinq ans. Au 30 juin 2025, cette couverture était d'environ 70 %. Au fil des ans, les rapports d'audit des bureaux hors Siège ont toujours fait état d'une mauvaise gestion prévisionnelle des besoins en personnel, qui se répercute grandement sur les performances opérationnelles de ces bureaux. Ce constat souligne la nécessité de mieux mettre en adéquation les ressources disponibles et les besoins des bureaux hors Siège. Le rapport de l'évaluation 2024-2025 de l'UNESCO récemment publié par le Multilateral Performance Network (MOPAN) a souligné l'importance de s'assurer que le dispositif hors Siège sera efficacement géré et doté des ressources et des politiques nécessaires.

20. En réponse aux conclusions des audits des bureaux hors Siège sur les dispositifs de contrôle, des ajustements partiels ont été apportés aux structures et aux grades de l'Unité administrative. Quatre bureaux régionaux chargés de la coordination avec le système des Nations Unies (Bangkok, Beyrouth, Dakar et Santiago) ont chacun bénéficié du recrutement d'un responsable principal des opérations et certains bureaux, de personnel d'appui supplémentaire dans les domaines des achats, du financement et des ressources humaines.

21. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, des **lignes directrices sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel** ont été élaborées et diffusées en octobre 2024 auprès des secteurs, des bureaux et des bureaux hors siège. Ces lignes directrices restituent les grands principes en matière de ressources humaines et fournissent une approche structurée et prospective de l'analyse des effectifs, de la mise en correspondance des structures organisationnelles avec les objectifs de la réforme du dispositif hors Siège et de l'optimisation des modèles de dotation en personnel et d'autres processus de ressources humaines. La pleine application de certains principes de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, en particulier la mise en place des structures souhaitées au niveau des bureaux hors Siège et la régularisation de certains contrats temporaires et affiliés existant de longue date, reste toutefois subordonnée à des considérations budgétaires.

F. Participation multilatérale par l'intermédiaire des bureaux de liaison

22. Les bureaux de liaison de l'UNESCO jouent un rôle crucial dans l'approfondissement de la participation institutionnelle aux plates-formes multilatérales et régionales. Entre 2023 et mi-2025, ces bureaux ont considérablement renforcé la visibilité et les partenariats de l'UNESCO :

- Le **Bureau de liaison de l'UNESCO à Bruxelles** (Belgique) a contribué à accroître la visibilité et à tisser de nouveaux partenariats avec l'Union européenne, en particulier dans les domaines de la transformation numérique, de l'éducation et de la culture.
- Le **Bureau de liaison de l'UNESCO à New York** (États-Unis) a ménagé une place aux priorités de l'UNESCO dans des processus intergouvernementaux, tels que le Pacte pour l'avenir et le Pacte numérique mondial, tout en jouant un rôle thématique de premier plan dans des domaines tels que l'éthique de l'IA et la liberté d'expression.
- Le **Bureau de liaison de l'UNESCO à Addis-Abeba** (Éthiopie) a renforcé le rôle stratégique de l'UNESCO auprès de l'Union africaine, notamment lors de l'Année de l'éducation (2024), ainsi que dans le développement des sciences, de la technologie et des médias.
- Le **Bureau de liaison de l'UNESCO à Genève** (Suisse) a renforcé la participation de l'Organisation aux forums sur les droits de l'homme et son dialogue avec les organismes établis à Genève, permettant ainsi la prise en compte des contributions de l'Organisation dans les discussions plus larges sur les politiques.

G. Stratégies régionales et nationales et communication entre le Siège et les bureaux hors Siège

23. Les actions visant à renforcer la collaboration entre le Siège et les bureaux hors Siège se sont poursuivies tout au long de l'exercice biennal. Des réunions d'information mensuelles en ligne ont été organisées. Elles portaient sur des questions prioritaires et ont favorisé l'échange de connaissances, l'harmonisation et la définition des meilleures pratiques. Au total, 10 réunions ont eu lieu en 2024 et 12 entre janvier et juillet 2025. Les sujets abordés touchaient aux ressources humaines, à la culture dans les situations d'urgence, au 43 C/5, à la communication hors Siège, à la mobilisation de ressources, à la Conférence mondiale de l'UNESCO sur les politiques culturelles et le développement durable (MONDIACULT) et à la situation financière de l'Organisation.

24. La nécessité de systématiser l'approche des stratégies programmatiques des bureaux hors Siège a été soulevée dans plusieurs audits et évaluations. BSP s'est engagé dans des dialogues à des fins de conseil, de soutien et d'apprentissage avec les bureaux hors Siège qui élaborent des stratégies nationales ou régionales de l'UNESCO en coordination avec les secteurs de programme, calées dans la mesure du possible sur le cycle de planification du système des Nations Unies pour le développement. Les bonnes pratiques et les lacunes ont été recensées, ce qui a permis d'élaborer des lignes directrices sur l'élaboration et la validation des stratégies nationales, régionales et de liaison de l'UNESCO. Les lignes directrices correspondantes devraient renforcer la cohérence des activités hors Siège de l'UNESCO et permettre un alignement à la fois sur la planification statutaire de l'Organisation et sur les priorités régionales et nationales. Elles deviendront obligatoires à partir de 2026, dans l'espoir qu'avant la fin de 2029, tous les bureaux hors Siège disposeront d'une stratégie validée.

IV. Enseignements

25. La mise en œuvre de la stratégie hors Siège a permis de tirer plusieurs enseignements importants :

- **Les consultations inclusives sont essentielles** : Le dialogue continu avec les États membres s'est avéré capital pour mettre en place une structure conforme aux priorités

régionales et sous-régionales. Les prochains ajustements doivent conserver cette démarche inclusive et itérative.

- **La clarification des rôles nécessite des outils opérationnels** : Le déploiement du Cadre d'obligation redditionnelle doit être accéléré. La finalisation et la mise en place rapides du Pacte et de la Matrice d'obligation redditionnelle sont indispensables pour favoriser la reddition de comptes, clarifier les rôles et gérer la délégation des responsabilités.
- **Les fonctions transversales doivent être maintenues** : Des solutions temporaires ont partiellement comblé les lacunes en matière d'évaluation, de mobilisation de ressources et de partenariats. Cependant, un investissement durable dans ces fonctions et dans d'autres, telles que les points focaux pour le genre, est crucial pour la décentralisation à long terme.
- **L'adaptation doit reposer sur des données et des éléments probants** : Il faudra s'efforcer de suivre en permanence l'évolution des effectifs, les flux de ressources et les effets programmatiques à l'échelle du dispositif hors Siège afin de guider les décisions stratégiques et d'éclairer les ajustements ultérieurs.

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 35 C/82 et ses décisions 206 EX/5.II.A, 209 EX/5.II.B, 210 EX/5.III.B, 212 EX/5.III.C, 215 EX/5.III.A, 216 EX/5.II.D, 217 EX/4.III, 220 EX/36, 220 EX/5.III.B et 221 EX/5.II.C,
2. Ayant examiné le document 222 EX/4.III.C,
3. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Phase II de la stratégie globale sur la présence de l'UNESCO dans le monde et note les défis, en particulier budgétaires, qui limitent la pleine mise en œuvre de cette stratégie ;
4. Encourage la Directrice générale à poursuivre, dans la mesure du possible et en fonction des ressources disponibles, la réalisation des objectifs initiaux de la stratégie globale sur la présence de l'UNESCO dans le monde, y compris en étudiant la possibilité d'instaurer de nouveaux partenariats pour renforcer les capacités hors Siège, en particulier s'agissant des fonctions transversales ;
5. Prie la Directrice générale de lui rendre compte, à sa 225^e session, de la situation du dispositif hors Siège.