

PARIS, le 4 avril 2019
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE II

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

ADDENDUM

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

Résumé

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 le document 206 EX/5.II.A.



A. Viabilité du dispositif hors Siège
(Suivi de la décision 204 EX/5.II.A)

L'AIPU se félicite de la réforme du dispositif hors Siège, essentielle pour améliorer l'efficacité et la visibilité de l'UNESCO dans le monde. La structure actuelle est en effet source de confusion pour les parties prenantes internes et externes au système de l'UNESCO. Cependant, il est important que cette Transformation stratégique soit accompagnée d'un plan viable concernant les ressources humaines.

La présence de l'UNESCO dans les pays est vitale pour son action et sa capacité à nouer des partenariats sur le terrain, notamment en vue de la mobilisation des ressources. L'UNESCO est nettement désavantagée dans les pays où elle n'a pas de présence, notamment en termes de visibilité et de mobilisation de ressources.

Un bureau régional décentralisé à part entière doit être en mesure d'assister et de soutenir promptement et efficacement les bureaux de pays relevant de sa responsabilité sans qu'il soit nécessaire de consulter le Siège dans la plupart des cas. Si un bureau régional est incapable de le faire et que les consultations permanentes avec le Siège s'en trouvent excessivement accrues, il induira davantage de bureaucratie et d'inefficacité au sein du système. Il est également important que les bureaux régionaux soient renforcés en personnels possédant des compétences techniques suffisantes dans les domaines touchant la mobilisation de fonds, la programmation et l'administration, ainsi que dans les aspects techniques tels que les TIC et le support Web.

Un lien hiérarchique clair et un mécanisme de retour d'information entre les bureaux régionaux et les bureaux de pays sont essentiels. Un bureau régional et les bureaux de pays relevant de sa responsabilité devraient être gérés et **considérés comme une entité unique**, tout en tenant compte de la réforme de l'ONU sur le « *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du programme 2030...* » et en coopération étroite avec les coordonnateurs résidents pertinents.

S'agissant du principe d'une limitation dans le temps des bureaux nationaux, **l'AIPU souhaite avoir des éclaircissements quant au fonctionnement envisagé de ces bureaux en termes de postes et d'activités.**

PARIS, le 8 mars 2019
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE II

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

Résumé

A. Viabilité du dispositif hors Siège

En application de la [décision 204 EX/5.II.A](#), la Directrice générale rend compte dans le présent rapport des progrès accomplis à l'égard de la stratégie globale concernant la présence de l'UNESCO hors Siège, en tenant compte des activités menées actuellement dans le cadre de la transformation stratégique de l'UNESCO, notamment en ce qui concerne la présence de l'UNESCO dans le monde.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 22.



A. Viabilité du dispositif hors Siège (Suivi de la décision 204 EX/5.II.A)

I. Introduction

1. Par sa [décision 204 EX/5.II.A](#), le Conseil exécutif a réaffirmé qu'il était important pour l'UNESCO de pouvoir compter sur un dispositif hors Siège réactif et viable afin de s'acquitter de son mandat, et de veiller à être bien positionnée dans les programmes conjoints du système des Nations Unies pour le développement aux niveaux national et régional aux fins de la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le Conseil exécutif a également invité la Directrice générale à concentrer ses efforts sur l'amélioration de la cohérence stratégique et programmatique entre le Siège et le dispositif hors Siège. Dans cette perspective, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de lui présenter, à sa 206^e session, une stratégie globale concernant la présence de l'UNESCO hors Siège, suite à un examen complet à l'échelle de l'Organisation, assortie de consultations avec les États membres, notamment les commissions nationales.

II. Contexte

2. Depuis le printemps 2018, l'UNESCO est engagée dans un processus de **transformation stratégique** en vue de s'adapter efficacement aux changements planétaires de plus en plus rapides et complexes. Ce processus a pour ambition de renforcer la culture de gestion, d'améliorer les moyens d'action, de renforcer et d'ajuster le contenu des programmes (comme précisé dans les documents [205 EX/5 Partie III.INF.2](#) ; [205 EX/5 Partie III.D.Rev.](#) et [206 EX/5.II.E](#)).

3. Dans le cadre de cette transformation stratégique, un **groupe de travail sur la présence de l'UNESCO dans le monde** a été constitué et a suivi une approche axée sur un examen et une réflexion d'ensemble concernant la structure hors Siège de l'UNESCO – présente et future. Les résultats des travaux du Groupe sont donc présentés dans le présent document, afin de jeter les bases d'une éventuelle future stratégie globale concernant la présence de l'UNESCO hors Siège.

4. Le processus de transformation stratégique est aligné sur la réforme en cours du **Système des Nations Unies pour le développement** définie dans le rapport du Secrétaire général de décembre 2017 sur le « *Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme 2030 : notre promesse d'une vie dans la dignité, la prospérité et la paix sur une planète en bonne santé* ». Cette réforme, qui réaffirme l'importance des entités régionales, et vise notamment à optimiser le déploiement des principaux atouts au niveau régional, a engagé une restructuration en profondeur qui aura un impact considérable sur le terrain, en termes de structures, de modalités opérationnelles et d'incidences financières. La réforme du système des Nations Unies offre à l'UNESCO – qui soutient sans réserve les principes généraux sur lesquels reposent les efforts de réforme menés en vue de repositionner le système des Nations Unies pour le développement – l'occasion de redéfinir ses avantages comparatifs, d'examiner sa présence à l'échelle mondiale, régionale et nationale, et de réformer ses modalités de travail.

III. La présence de l'UNESCO dans le monde

5. Le dispositif hors Siège de l'UNESCO se compose actuellement de 53 bureaux hors Siège (dont quatre bureaux de liaison). Au niveau régional, **deux structures parallèles** coexistent (l'une en Afrique et l'autre dans les quatre régions restantes), conséquence du processus de réforme du dispositif hors Siège engagé mais lourdement frappé par la crise financière de 2011. Pour cette raison, en **Afrique**, la structure du dispositif hors Siège regroupe cinq bureaux régionaux multisectoriels qui supervisent les 11 bureaux des pays qui dépendent d'eux (l'un d'entre eux faisant également office de bureau de liaison auprès de l'Union africaine). Dans les autres régions, organisées selon une approche à trois niveaux conformément à la réforme du dispositif hors Siège de 2000-2001, des bureaux multipays desservent un groupe d'États membres dans tous les domaines de compétence de l'UNESCO mais ne supervisent pas les bureaux des pays qui

dépendent d'eux. Ils sont assistés par des bureaux thématiques régionaux. La structure hors Siège des régions restantes se compose comme suit :

- **États arabes** : deux bureaux thématiques régionaux, qui font également office de bureaux multipays, deux bureaux multipays et quatre bureaux nationaux ;
- **Asie et Pacifique** : deux bureaux thématiques régionaux, qui font également office de bureaux multipays, cinq bureaux multipays et sept bureaux nationaux ;
- **Europe et Amérique du Nord** : un bureau thématique régional et trois bureaux de liaison ;
- **Amérique latine et Caraïbes** : trois bureaux thématiques régionaux, dont deux font également office de bureaux multipays et l'un de bureau national, trois bureaux multipays et cinq bureaux nationaux.

6. Il est difficile, du fait de l'actuelle double structure, d'harmoniser les stratégies et les programmes de l'UNESCO entre les différentes régions.

7. Dans le cadre du processus de transformation stratégique, le **Groupe de travail 4 sur la présence de l'UNESCO dans le monde** s'est employé à réfléchir à la manière d'optimiser le réseau mondial des bureaux de l'UNESCO et à en améliorer l'organisation, en vue de répondre aux défis multilatéraux complexes des pays en développement et de faire face à l'évolution des besoins de tous ses États membres. L'UNESCO doit se positionner de manière cohérente à l'échelle mondiale et locale, mobiliser les ressources et les partenaires et faire en sorte d'être pertinente et d'avoir un impact à tous les niveaux, dans le but d'améliorer la viabilité et l'efficacité du dispositif hors Siège de l'UNESCO, notamment en harmonisant sa structure.

8. Ce Groupe de travail a défini un certain nombre de mesures directement liées au renforcement de la viabilité du dispositif hors Siège de l'UNESCO, certaines de ces mesures résultant de l'application des recommandations pertinentes formulées dans des audits internes et externes. La gestion de la performance des directeurs et chefs de bureaux a été améliorée et des objectifs SMART définis, à l'aune desquels leurs résultats seront évalués à la fin de l'exercice biennal. En outre, des grilles de responsabilités et d'obligation redditionnelle sont en cours d'examen, sur la base de la grille approuvée pour le dispositif hors Siège de l'UNESCO en Afrique.

9. En ce qui concerne la [décision 204 EX/21.I](#), un examen et une analyse d'ensemble des recommandations en suspens ont été entrepris dans le cadre de la transformation stratégique en vue de déterminer les principaux points de dysfonctionnement et les améliorations à apporter. Le Groupe de travail 4 prendra en compte les recommandations pertinentes, notamment celles qui relèvent du récent audit externe du dispositif hors Siège, lors de son examen de l'architecture du futur dispositif hors Siège.

10. Le Groupe de travail 4 a également travaillé à l'examen et au perfectionnement **des critères et des principes régissant la présence de l'UNESCO dans le monde**, lesquels pourraient être appliqués, à terme, à la cartographie d'un dispositif hors Siège de l'UNESCO. Les progrès accomplis par le Groupe de travail 4 et en particulier l'élaboration de ces critères et principes, ont été présentés aux États membres en novembre 2018 et en février 2019 à l'occasion de réunions d'information.

11. Ces principes et critères sont désormais soumis ci-après à l'examen du Conseil exécutif.

A. Présence de l'UNESCO hors Siège

12. Les **conditions d'une mise en œuvre réussie** de la réforme du dispositif hors Siège et de la stratégie d'exécution doivent répondre aux exigences suivantes, la première d'entre elle étant une véritable volonté institutionnelle et politique de transformation.

13. La future présence mondiale de l'UNESCO devra se construire de manière progressive/échelonnée. Un plan d'action assorti de délais devra être élaboré pour transformer notre présence actuelle aux niveaux régional et national en une nouvelle structure fondée sur les critères et principes convenus concernant à la fois les bureaux régionaux et la présence au niveau des pays. Le plan d'action devrait prévoir de manière claire des cibles, des livrables et une évaluation des risques. Une stratégie de communication, composante essentielle de la transformation, devrait inciter le personnel de l'UNESCO, les États membres et les parties prenantes extérieures à adhérer au changement envisagé en définissant le bien-fondé de la réforme, sa vision et le résultat escompté. Une instance de supervision simple chargée de suivre les progrès du plan d'action et d'en rendre compte devra être mise en place.

14. Pour être concluante, l'optimisation de la structure hors Siège nécessite une connaissance approfondie des défis et des possibilités stratégiques de l'ensemble de l'Organisation et de son dispositif hors Siège. La volonté institutionnelle et politique de transformer la présence de l'UNESCO dans le monde découle du principe « d'unité d'action de l'UNESCO ».

15. La réflexion portant sur la viabilité du dispositif hors Siège est étroitement liée à la structure, à la culture et aux procédures du Siège, et doit reposer sur (i) l'examen de l'ensemble des ressources humaines et des politiques administratives et financières ; (ii) la définition des rôles et des responsabilités des entités au sein du Secrétariat ; (iii) des approches de mobilisation des ressources et (iv) les stratégies et les structures des secteurs. Il sera nécessaire, pour déterminer les fonctions administratives aux niveaux régional et national, de définir des services indépendants et de prendre en considération la réforme à l'échelle du système des Nations Unies relative à la présence hors Siège en ce qui concerne les fonctions d'appui communes.

B. Complémentarité du Siège et du dispositif hors Siège de l'UNESCO

16. **Siège** : à partir de consultations menées sur le terrain et auprès de l'ensemble des parties prenantes, le Siège définit la stratégie globale de l'Organisation ainsi que son Programme et budget, tels qu'approuvés par les organes directeurs de l'UNESCO, ce qui constitue le cadre de l'action de l'UNESCO à l'échelle mondiale ainsi qu'aux niveaux régional et national. Il fournit également des orientations stratégiques et assure la coordination concernant l'exécution hors Siège, avec l'appui solide des secteurs de programme. En outre, le Siège met en œuvre les programmes mondiaux – sur une base sectorielle ou bien intersectorielle – qui peuvent comporter des volets axés sur une région ou des pays précis. Le Siège soutient la gouvernance générale de l'UNESCO et supervise la gestion de l'exécution du programme et la gestion financière. Le Siège joue un rôle prépondérant s'agissant d'encourager la mission intellectuelle de l'UNESCO à l'échelle mondiale, en tant qu'instance de débat intellectuel, chargée d'exercer des fonctions normatives dans ses domaines de compétence.

17. **Dispositif hors Siège** : met en œuvre les programmes de l'UNESCO dans ses domaines de compétence au niveau régional et au niveau des pays afin de répondre aux besoins des États membres et en étroite coordination avec eux. Les bureaux hors Siège étayent les réponses apportées aux besoins nouveaux des États membres grâce aux relations de concertation qu'ils entretiennent avec les partenaires et les donateurs régionaux et nationaux concernés, notamment avec des organismes régionaux et nationaux au sein du système des Nations Unies pour le développement, en vue d'apporter aux États membres un soutien technique et une aide à la formulation des politiques. Les unités hors Siège coopèrent avec les commissions nationales et d'autres partenaires pertinents, en s'appuyant sur les compétences disponibles dans d'autres bureaux hors Siège de la région ou au Siège. Le dispositif contribue à la programmation mondiale des activités de l'UNESCO. Les directeurs et chefs des bureaux hors Siège exercent des fonctions de représentation.

- Les bureaux régionaux contribuent de manière essentielle à apporter une orientation stratégique au niveau régional, à coordonner l'action de l'UNESCO au sein de leur région, à diriger l'exécution des programmes et projets régionaux, à garantir la participation active

de l'UNESCO aux structures régionales de gouvernance de l'ONU, et à apporter un appui technique et administratif à l'exécution des programmes au niveau des pays.

- La présence dans les pays est une modalité essentielle de l'action opérationnelle de l'UNESCO, notamment dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies et de l'importance accrue de l'intervention à l'échelle des pays par le biais des PNUAD. La présence de l'UNESCO au niveau des pays répond aux besoins nationaux, et peut être indifféremment mise en œuvre par le biais de bureaux de pays permanents ou dans le cadre d'une présence flexible/limitée dans le temps en réponse à de nouveaux besoins spécifiques des pays. La présence hors Siège dans les pays doit faire l'objet de mesures de transformation plus flexibles permettant d'adapter la portée et la structure de la présence, et doit être assortie de clauses d'extinction que devront prévoir les accords avec les pays hôtes respectifs. Les principes et critères décrits dans le présent document sont applicables aux bureaux de pays tandis que d'autres modes de présence à l'échelon national peuvent être décidés au cas par cas.
- Bureaux de liaison et de partenariat : renforcent la coopération interinstitutionnelle entre l'UNESCO et ses partenaires, qu'il s'agisse du système des Nations Unies, de l'Union européenne, de l'Union africaine ou de toute autre institution nationale, régionale ou internationale.

C. Principes et critères relatifs à la proposition concernant la structure et les fonctions du dispositif hors Siège

18. Le futur dispositif hors Siège, qui doit être plus simple à gérer et plus efficace, aurait intérêt à reposer sur une structure plus uniforme. Fondée sur les principes et critères précisés en détail à l'annexe du document, la structure proposée pourrait consister en un **système à deux niveaux** comprenant des **bureaux multisectoriels de niveau régional** et une **présence flexible au niveau des pays** répondant aux besoins particuliers des États membres d'après les principes et critères définis plus haut :

- le nombre et la localisation des bureaux régionaux seraient déterminés d'après l'architecture générale du système des Nations Unies pour le développement, notamment l'existence de centres régionaux de l'ONU et/ou de commissions économiques et sociales, avec au moins un bureau régional par région, en fonction des spécificités et des exigences régionales ;
- la décision relative à la localisation des bureaux de pays pourrait être fondée sur la demande, d'après l'analyse des priorités et des capacités de l'UNESCO dans la zone/le pays, du niveau des infrastructures disponibles et de l'utilité de l'expertise programmatique de l'UNESCO pour l'approche stratégique générale du système des Nations Unies.

D. Fonctions du système à deux niveaux

19. **Bureaux régionaux** : des bureaux régionaux à part entière qui seraient chargés de coordonner toutes les structures de l'UNESCO dans la région, de collaborer avec les entités régionales des Nations Unies, de lever des fonds extrabudgétaires, d'assurer la coordination et la supervision de la présence sur le terrain, de servir de plate-forme régionale décentralisée de services centraux et d'entretenir des liens avec les secteurs de programme et les services centraux au Siège. Il est proposé d'attribuer les grandes fonctions ci-après aux bureaux régionaux :

- assumer l'autorité et la responsabilité de l'ensemble du personnel, des programmes et des projets (y compris intersectoriels) ;

- assurer la supervision des bureaux de pays et les appuyer, en définissant clairement les relations hiérarchiques des bureaux de pays et des bureaux hors Siège, et entre les bureaux régionaux et le Siège ;
- assumer tous les pouvoirs, dans leur région respective, en ce qui concerne la coordination de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des programmes ainsi que de l'établissement de rapports à leur sujet ;
- coopérer efficacement avec le système des Nations Unies pour le développement dans la région ;
- constituer, accueillir et administrer, selon les besoins, des équipes de projet temporaires chargées de concevoir et de mettre en œuvre des projets à l'appui de l'exécution des programmes dans les pays de la région ;
- dispenser des conseils techniques et spécialisés fiables aux bureaux de pays dans toutes les matières relevant des domaines de compétence de l'UNESCO ;
- apporter une contribution aux études politiques/économiques/sociales de pays afin d'aider les bureaux de pays à élaborer des stratégies de programme au niveau des pays et de favoriser leur intégration au sein des processus du PNUAD ;
- mobiliser les compétences, les partenaires et les réseaux locaux/régionaux (y compris les centres et instituts de l'UNESCO, les chaires UNESCO, les commissions nationales, etc.) à l'appui de l'exécution des programmes au niveau régional comme au niveau national ;
- servir de plate-forme administrative régionale décentralisée afin de renforcer et rationaliser l'appui administratif au niveau régional ;
- garantir la portée et la promotion des flux d'information au niveau régional et soutenir les bureaux de pays dans ces activités ;
- assurer la mise en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources pour la région et soutenir les bureaux de pays sur le plan de la mobilisation de ressources.

20. Bureaux de pays et présence : structure flexible, rendant compte au bureau régional, chargée d'apporter une réponse stratégique aux besoins des États membres grâce au renforcement de l'appui que l'UNESCO fournit aux priorités de développement national et à la mise en œuvre des programmes qui reposent sur un financement extrabudgétaire, que ce soit par le biais de donateurs conventionnels ou au titre d'arrangements passés au profit des donateurs. Ils rendront compte à leur bureau régional respectif de la conformité des programmes avec les priorités et orientations stratégiques régionales. Le maintien de la présence dans le pays serait limité dans le temps et soumis à une clause d'extinction qu'il conviendrait de prévoir dans l'accord avec le pays hôte. Il est proposé d'attribuer les grandes fonctions ci-après, exercées en coordination avec leur bureau régional respectif, aux bureaux de pays :

- établir de solides relations avec les partenaires nationaux, la société civile, les acteurs du développement et les organisations du système des Nations Unies, et coopérer avec eux ;
- mobiliser des ressources extrabudgétaires et mettre en œuvre des programmes extrabudgétaires au niveau des pays ;
- recenser les possibilités en matière de programmation et agir en coordination avec le bureau régional et le Siège afin d'élaborer des propositions de programmes ;

- se consacrer à l'élaboration et à l'exécution de la planification et des stratégies programmatiques de l'UNESCO à l'échelle du pays, ainsi qu'à leur intégration au sein du PNUAD ;
- exercer des fonctions de représentation au niveau du pays.

21. **Bureaux de liaison et de partenariat** : continuer à renforcer la coopération interinstitutionnelle entre l'UNESCO et ses partenaires.

Décision proposée

22. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la décision 204 EX/5.II.A,
2. Ayant examiné le document 206 EX/5.II.A,
3. Rappelant également la nécessité pour l'UNESCO de se mettre en conformité avec la réforme entreprise actuellement par le Secrétaire général de l'ONU aux fins du « Repositionnement du système des Nations Unies pour le développement en vue de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 », ce qui aura des répercussions sur le terrain,
4. Rappelant en outre la nécessité d'un dispositif hors Siège viable et efficace, capable de faire face aux défis multilatéraux complexes des pays en développement ainsi qu'à l'évolution des besoins de tous ses États membres,
5. Se félicite des travaux menés par le Groupe de travail 4 relatif à la transformation stratégique de l'UNESCO, qui a déjà pris des mesures en vue d'optimiser la présence de l'UNESCO dans le monde et d'améliorer son organisation ;
6. Prend acte des travaux relatifs aux principes et critères tels qu'ils sont présentés dans le document 206 EX/5.II.A ;
7. Invite la Directrice générale, sur la base des débats du Conseil exécutif sur les principes et critères révisés susmentionnés, à présenter un rapport d'étape complémentaire sur la présence de l'UNESCO hors Siège, accompagné d'une réflexion sur les modalités de mise en œuvre de cette politique dans le cadre plus général de la réforme du Système des Nations Unies pour le développement, à mesure que celle-ci se met en place.

ANNEXE

PRINCIPES ET CRITÈRES RÉGISSANT LA PRÉSENCE DE L'UNESCO SUR LE TERRAIN

1. Principes régissant la présence globale de l'UNESCO sur le terrain

Principes généraux



Renforcement de la réponse aux besoins et aux attentes des États membres aux niveaux mondial, régional et national dans le cadre des dispositifs de développement durable tels que le Programme 2030 et d'autres ; promotion des valeurs, de la mission et de la vision de l'UNESCO aux niveaux régional et national.



Maintien de la pertinence et de l'efficacité de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies pour le développement.



Accomplissement du mandat global de l'UNESCO s'agissant de l'action normative internationale dans ses domaines de compétence et de la mise en œuvre des instruments normatifs au niveau des régions et des pays.



Une UNESCO unie dans la mise en œuvre d'un programme cohérent.



Structure au Siège et politiques bien conçues en matière d'administration et de ressources humaines permettant de donner des orientations pertinentes à l'appui du dispositif hors Siège.

Principes d'appui



Application effective du principe de subsidiarité



Flexibilité et pragmatisme

2. Principes et critères pour un bureau régional de l'UNESCO

Principes pour un bureau régional



Mise en œuvre des programmes (stratégies) régionaux de l'UNESCO, exerçant un rôle de chef de file et donnant des orientations dans la région sur des thèmes de portée mondiale ou régionale ; plaidoyer en faveur des valeurs, de la mission et de la vision de l'UNESCO au niveau régional ; appui technique à l'exécution du programme au niveau des pays.



Harmonisation avec la présence des Nations Unies sur le plan régional.



Capacité de mobiliser des partenariats, des réseaux et des ressources extrabudgétaires au niveau régional.

Critères pour l'établissement et le maintien d'un bureau régional

 Critères essentiels	 Critères d'appui	 Critères opérationnels	 Critères de capacité et de performance
• Gains d'efficacité et d'efficacité pour l'action de l'UNESCO dans la région • L'harmonisation avec les centres régionaux/ commissions économiques et sociales des Nations Unies est le premier critère à retenir pour l'établissement d'un bureau régional ; la présence de groupements régionaux politiques ou socioéconomiques déjà établis est également un facteur de décision.	• Niveau d'appui de l'État membre hôte et des autres pays de la région • Existence/signature d'un accord avec le pays hôte pour l'établissement et/ou le maintien du bureau régional sur place • Niveau des infrastructures, du soutien financier et de la contribution en nature de la part de l'État membre hôte	• Niveau de financement extrabudgétaire actuellement et potentiellement disponible (pour le maintien ou un changement de statut) • Qualité de la desserte des transports vers tous les bureaux de pays et les destinations internationales, des télécommunications, des infrastructures et de l'accès • Environnement propice à la mobilisation de compétences	• Masse critique et expertise de l'UNESCO en termes de programme et de gestion • Capacité de mener des activités régionales et d'aider les bureaux de pays à mettre en œuvre leurs programmes • Capacité de servir de plate-forme administrative, financière et de ressources humaines pour les bureaux de pays établis dans la région • Potentiel ou capacité avérée du bureau en matière de collecte de fonds, de création de réseaux et d'exécution du programme, tant au sein de l'UNESCO qu'à l'extérieur

3. Principes et critères pour un bureau de pays de l'UNESCO

Principes pour un bureau de pays



Pertinence par rapport aux attentes, aux besoins et à la situation (besoins en matière de développement, situations de crise ou de post-conflit, petits États insulaires en développement (PEID), pays les moins avancés (PMA), pays ayant la possibilité de contribuer à leur propre développement, entre autres pays prioritaires) ; plaider en faveur des valeurs, de la mission et de la vision de l'UNESCO au niveau national et auprès des équipes de pays des Nations Unies.



Niveau de ressources extrabudgétaires disponibles ou pouvant être mobilisées.



Capacité de mobiliser des partenariats, des réseaux et des ressources extrabudgétaires au niveau local.

Critères pour l'établissement et le maintien d'un bureau de pays

 Critères essentiels	 Critères d'appui	 Critères opérationnels	 Critères de capacité et de performance
• Gains d'efficacité et d'efficacité pour l'action de l'UNESCO là où elle est attendue • Participation et niveau d'engagement s'agissant du PNUAD ainsi que des initiatives et mécanismes de coordination des Nations Unies au niveau du pays • Viabilité financière avec un appui minimal au titre du budget ordinaire • Portefeuille de programmes	• Existence/signature d'un accord avec le pays hôte pour l'établissement et/ou le maintien du bureau de pays, y compris des clauses d'extinction • Niveau des infrastructures, du soutien financier et de la contribution en nature de la part de l'État membre hôte	• Possibilité pour l'UNESCO de fonctionner en tant qu'institution internationale, sans entrave pour ses programmes et dans des conditions de sécurité adéquates • Niveau de financement extrabudgétaire actuellement et potentiellement disponible, en coordination avec le Siège	• Capacité avérée du bureau de collecter des fonds et nouer des partenariats, tant au sein de l'UNESCO qu'avec des partenaires extérieurs • Capacité de nouer des partenariats avec les collectivités et partenaires locaux

4. Principes et critères pour les bureaux de liaison et de partenariat de l'UNESCO

Principes pour les bureaux de liaison et de partenariat



Coordination et coopération resserrées au sein du système des Nations Unies pour le développement, de l'Union européenne et de l'Union africaine, ou avec tout autre organisme gouvernemental ou institution internationale compétente.



Établissement et entretien de partenariats comme moyen de plaider pour les programmes de l'UNESCO et de les promouvoir, ainsi que de mobiliser des ressources à l'appui des objectifs et priorités de l'Organisation.



Sensibilisation et plaidoyers efficaces en faveur des domaines pertinents du programme stratégique de l'UNESCO.

Critères pour l'établissement et le maintien de bureaux de liaison et de partenariat

 Critères essentiels	 Critères d'appui	 Critères opérationnels	 Critères de capacité et de performance
• Gains d'efficacité et d'efficacité pour l'action de l'UNESCO en vue de la réalisation du Programme 2030 • Viabilité financière avec un soutien institutionnalisé au titre du budget de l'Organisation ou via un accord interne sur un financement extrabudgétaire	• Niveau des infrastructures et du soutien financier de la part de l'État membre ou de l'institution hôte	• Possibilité pour l'UNESCO de fonctionner en tant qu'institution internationale, sans entrave pour ses programmes et dans des conditions de sécurité adéquates	• Capacité avérée du bureau de s'acquitter de ses fonctions en matière de coordination renforcée, de partenariats et d'intervention sur le terrain