



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

Conseil exécutif

Deux cent-douzième session

212 EX/5.III.C Add.

PARIS, le 11 octobre 2021
Original français

Point 5 de l'ordre du jour

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

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 212 EX/5.III.C).

1. Au vu du document fourni, la réforme des bureaux hors Siège semble avoir été conçue uniquement du point de vue de la gestion des bureaux hors Siège sans consultation avec les ressources humaines, moins encore avec les associations du personnel. Rappelons, par souci de pragmatisme, qu'une réforme de structure de cette ampleur ne saurait déboucher sur un résultat satisfaisant si elle ne tient pas compte, dès le stade de son élaboration, des questions relatives aux ressources humaines et au personnel. L'AIPU réitère également la nécessité, pour l'Administration, de consulter régulièrement les associations du personnel sur ces points et ce, de manière transparente et de bonne foi.
2. Au paragraphe 9, par exemple, les principes de la réforme abordent sous le point sur la compétence la seule question de la formation des chefs et directeurs de bureaux en matière de ressources humaines. Outre qu'on peut se demander pourquoi les responsables hors Siège auraient des besoins plus particuliers que ceux du Siège en la matière, on peut s'interroger sur l'absence,



Job: 202103429

sur ce passage comme sur l'ensemble du document, de réflexion et de référence à la politique de mobilité. Le même paragraphe évoque une « *politique claire et cohérente de décentralisation des ressources humaines et financières vers le hors Siège dans tous les secteurs* ». Pourquoi évoquer uniquement le mouvement vers le hors Siège ? Une telle assertion ne peut que choquer par son manque d'inscription dans une politique de mobilité intégrée et efficace. Il semblerait que nulle communication ne se fasse entre les bureaux des ressources humaines et de la coordination hors Siège. Rappelons que le travail en silo se fait toujours au détriment de l'efficacité et au préjudice du personnel traité ici en véritable variable d'ajustement. Pour le souligner, on se contentera de noter que HRM inscrit au titre de ses travaux futurs l'adaptation de sa stratégie à la réforme des bureaux, ce qui sonne comme l'aveu clair que ces réformes sont élaborées sans concertation poussée ni véritable cohérence stratégique.

3. Le paragraphe 15 évoque quant à lui la possibilité de financer les nouvelles fonctions transversales soit par des fonds extrabudgétaires soit par des redéploiements de personnels. Mais cette hypothèse ne fait référence à aucun plan de mobilité. Compte tenu du rôle central que ces fonctions supplémentaires sont appelées à jouer dans la réforme des bureaux hors Siège, on peut s'interroger sur le degré d'anticipation dont cette question a fait l'objet. Sans lien avec la politique de mobilité, l'affectation de ces postes sera sans doute problématique.

4. De manière générale, la réforme telle qu'envisagée aura pour effet de renforcer les bureaux régionaux. Il importe à l'AIPU de savoir ce que l'Administration envisage de faire quant à la gestion du personnel et à la nécessité de s'assurer que les directeurs de bureaux régionaux ne s'octroient pas des prérogatives indues sur les personnels qui dépendront d'eux. Si la réforme insiste sur la révision des liens hiérarchiques entre bureaux hors Siège et avec le Siège, il faudra également s'assurer que des mécanismes d'information soient mis en place en amont. À titre d'exemple, ne faudrait-il pas intégrer dès l'amont des modalités de contrôle décentralisées pour ce qui concerne, par exemple, l'éthique ? Au vu du rôle clé que les bureaux régionaux sont appelés à jouer, nous demandons également qu'il soit envisagé de tenir compte de la représentation régionale des associations du personnel, ce qui permettra sans nul doute d'assurer un dialogue fluide à cet échelon stratégique.



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

Conseil exécutif

Deux cent-douzième session

212 EX/5.III.C

PARIS, le 10 septembre 2021
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 III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

Résumé

C. Viabilité du dispositif hors Siège

En application de la [décision 209 EX/5.II.B](#), la Directrice générale présente ci-après une stratégie globale actualisée pour la présence de l'UNESCO dans le monde en adéquation avec les objectifs stratégiques globaux du [Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 \(41 C/4\)](#). La stratégie proposée tient également compte des caractéristiques et besoins particuliers des différentes régions et sous-régions, ainsi que des dernières avancées de la réforme en cours des Nations Unies sur le terrain.

Décision requise : paragraphe 33.



Job: 202102848

C. Viabilité du dispositif hors Siège

(Suivi de la décision [209 EX/5.II.B](#))

INTRODUCTION

1. Par sa décision [209 EX/5.II.B](#), le Conseil exécutif a pris note des deux options proposées dans le document [209 EX/5.II.B](#) en vue de l'élaboration d'une stratégie globale pour la présence de l'UNESCO dans le monde, et a prié la Directrice générale de lui soumettre, à sa 212^e session, une stratégie globale pour la présence de l'UNESCO dans le monde accompagnée d'estimations budgétaires.

2. Le présent document contient la stratégie actualisée, qui tient compte des enseignements tirés des évaluations et audits, des points de vue exprimés par les États membres à différentes sessions du Conseil exécutif, des conclusions des processus de consultation, des dernières avancées de la réforme du système des Nations Unies pour le développement, ainsi que des effets de la pandémie de COVID-19 sur l'action menée par l'UNESCO sur le terrain.

3. Il convient de rappeler que des discussions sur le dispositif hors Siège sont en cours à l'UNESCO depuis près de deux décennies, avec des réformes majeures lancées en 2001 et 2011. L'historique de la décentralisation et de la réforme du dispositif hors Siège est retracé dans de nombreux documents, notamment le rapport du Bureau de l'évaluation sur les enseignements tirés de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO en Afrique ([IOS/EVS/PI/143/Rev.3](#)) et le rapport d'audit du Commissaire aux comptes sur le dispositif hors Siège de l'UNESCO ([204 EX/21.INF](#)). En substance, ces rapports et d'autres soulignent la nécessité d'une structure de gestion uniforme dans toutes les régions, avec des responsabilités plus clairement définies en matière de résultats et de ressources entre les différents types de présence sur le terrain. Les évaluations et audits se sont également prononcés en faveur d'un modèle à deux niveaux, considéré comme offrant une structure rationalisée propice à une obligation redditionnelle et à des lignes hiérarchiques et de responsabilités plus efficaces, à une répartition plus optimale des ressources humaines et financières, ainsi qu'à une meilleure adéquation avec les structures et pratiques en vigueur au sein du système des Nations Unies.

4. Le processus de consultation, qui s'est déroulé entre juillet 2019 et janvier 2020, est décrit dans le document [210 EX/5.III.B](#). Les États membres ont aussi exprimé leurs points de vue lors de plusieurs sessions du Conseil exécutif, notamment sur le lien entre la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO pour 2022-2029 et la stratégie globale pour la présence de l'UNESCO dans le monde, ainsi que d'autres stratégies telles que celles relatives aux deux priorités globales de l'Organisation – Afrique et Égalité des genres – et aux différents groupes prioritaires, qui sont également mises en œuvre à travers la présence de l'UNESCO sur le terrain. Ces consultations ont permis de confirmer qu'il fallait que l'UNESCO tire parti de l'expérience et des connaissances acquises au fil des ans sur le terrain, en particulier au niveau régional. D'une manière générale, le renforcement de la présence de l'UNESCO au niveau régional suscite une forte adhésion car il favorise une meilleure coordination des différents mandats de l'Organisation, notamment en matière d'action normative et de leadership intellectuel. Le travail sur le terrain est un moyen extrêmement efficace de traduire les initiatives de l'UNESCO en résultats concrets pour les populations du monde entier. La présence régionale est une caractéristique commune à de nombreuses entités des Nations Unies qui simplifie les interactions entre les parties prenantes internes et externes, notamment les gouvernements nationaux et le système des Nations Unies. Tandis que la coopération transfrontière se renforce, il a été rappelé que la structure régionale était un élément crucial et que tout ajustement du dispositif devait contribuer à resserrer la coopération avec les groupements régionaux existants et être en adéquation, dans la mesure du possible, avec la couverture géographique de ces structures.

5. La stratégie pour la présence hors Siège se fonde sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies par l'ECOSOC, y compris les récentes propositions du Secrétaire général de l'ONU concernant le repositionnement du système des Nations Unies pour le développement au niveau régional et la relance du système

des coordonnateurs résidents¹. La structure idoine du dispositif hors Siège devra ainsi tenir compte de la réforme du système des Nations Unies, mais également des besoins et contextes régionaux, répondant ainsi à la diversité et aux spécificités culturelles, économiques et sociales des régions et pays couverts. Suite à la mise en place de plates-formes de collaboration régionale et de coalitions thématiques dans toutes les régions au cours du dernier trimestre 2020, les bureaux hors Siège de l'UNESCO participent activement aux travaux de ces nouvelles plates-formes. Les entités du système des Nations Unies pour le développement ont poursuivi l'examen des bureaux multipays² en mettant l'accent sur le renforcement de l'appui apporté par chaque entité et par l'ensemble du système aux petits États insulaires en développement (PEID) et aux autres pays couverts par un bureau multipays. La stratégie propose une offre renforcée et une présence physique accrue dans les PEID, adaptée aux différents contextes régionaux.

6. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence les avantages et les limites de la présence physique, ainsi que l'importance de dispositions de gestion solides permettant une collaboration en réseau entre les secteurs et les bureaux. Les ressources financières et humaines limitées de l'UNESCO doivent être affectées de manière optimale afin de pouvoir apporter un soutien adéquat aux États membres dans leurs efforts de relance après la pandémie et en vue de la réalisation des ODD.

I. Principaux objectifs et principes de la stratégie

7. L'exécution du Programme 2030 et le repositionnement en cours du système des Nations Unies pour le développement coïncident avec l'ambition de l'UNESCO de redéfinir son avantage comparatif, de revoir sa présence aux niveaux mondial, régional et des pays, ainsi que de réformer ses modalités d'action, dans le cadre du processus de transformation stratégique. Pour mener à bien sa mission, l'UNESCO doit être dotée d'un dispositif hors Siège solide et viable, et les bureaux hors Siège jouent un rôle crucial à cet égard.

8. Comme indiqué dans le document [209 EX/5.II.B](#), la transformation de l'UNESCO sur le terrain a pour principal objectif de lui permettre de répondre aux attentes, aux besoins et aux priorités des États membres de manière adéquate, homogène et cohérente, et avec un bon rapport coût-efficacité, tout en maintenant la position stratégique de l'Organisation et son adéquation avec le système des Nations Unies en vue de la réalisation du Programme 2030.

9. Afin de permettre à l'UNESCO d'agir comme une entité unie, qui respecte et réalise ses priorités et objectifs stratégiques globaux et sectoriels, tout en étant alignée au mieux sur la réforme du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, la nouvelle stratégie reposera sur un ensemble de principes³ :

- **Unité et complémentarité** : l'UNESCO devrait mener une action intégrée dans toutes les unités au Siège et hors Siège ;
- **Subsidiarité** : les rôles et responsabilités des entités au Siège et hors Siège doivent être clairement définis en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi des activités opérationnelles et de programme, avec une politique claire et cohérente de décentralisation des ressources humaines et financières vers le hors Siège dans tous les secteurs ;

¹ Voir également les informations spécifiques concernant la mise en œuvre de la réforme du système des Nations Unies et ses incidences pour l'UNESCO (document [212 EX/5.III.A](#)).

² Les bureaux multipays sont des structures organisationnelles qui permettent une fourniture efficace et adaptée de services de l'ONU dans les pays et territoires ayant des besoins spécifiques, notamment en matière de vulnérabilité face au changement climatique et aux catastrophes naturelles. On compte actuellement huit bureaux de ce type dans les régions du Pacifique, des Caraïbes, de l'Atlantique, de l'océan Indien et de la mer de Chine méridionale, qui couvrent 41 pays et territoires, dont 38 PEID.

³ Le processus de consultation a permis de réaffirmer la pertinence et l'utilité des principes énoncés dans l'annexe au document [206 EX/5.II.A](#).

- **Obligation redditionnelle et pouvoirs** : l'Organisation doit disposer d'un système clair de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle ;
- **Compétence** : il convient de mettre en place une politique claire d'autonomisation des responsables d'unités hors Siège par l'amélioration des pratiques en matière de ressources humaines, notamment avec des formations et un développement des compétences appropriés, en vue d'une exécution du programme plus efficace et efficiente ;
- **Engagement** : il convient de créer des conditions favorables en termes d'engagement politique et financier des États membres et des partenaires pour promouvoir et soutenir l'action de l'UNESCO sur le terrain.

10. Il est important de noter que la stratégie proposée prend dûment en considération les priorités globales de l'UNESCO, ainsi que ses groupes prioritaires, et répond à la nécessité d'un renforcement de l'expertise dans des domaines essentiels de la gestion du programme, tels que la mobilisation des ressources, le suivi et l'évaluation.

II. Options relatives à la future présence de l'UNESCO hors Siège⁴

11. Le futur dispositif hors Siège de l'UNESCO sera caractérisé par une approche de gestion cohérente dans toutes les régions. Compte tenu des enseignements tirés des audits et des évaluations, il sera organisé selon un **système à deux niveaux comprenant des bureaux régionaux pluridisciplinaires et une présence au niveau des pays**. Il convient de noter que, pour mieux servir les PEID et conformément à la réforme des Nations Unies, la structure fondée sur des bureaux multipays sera conservée dans les régions du Pacifique et des Caraïbes. Les capacités de l'Organisation seront adaptées et les bureaux régionaux pluridisciplinaires seront dotés de l'expertise nécessaire, en termes de niveau et de diversité, pour mieux répondre aux besoins et priorités de leurs groupes de pays respectifs, sur la base d'une analyse des besoins régionaux. Cela devrait permettre de faire en sorte que les bureaux hors Siège soutiennent les pays d'une manière encore plus collective, en tant qu'équipe, indépendamment de leur emplacement géographique immédiat. Les directeurs des bureaux régionaux seront habilités à participer aux efforts régionaux du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, conformément aux propositions du Secrétaire général de l'ONU concernant la réforme du système des Nations Unies.

12. Les entités assurant une présence de l'UNESCO dans les pays (bureaux de pays et antennes) bénéficieront de l'appui du bureau régional, dont elles relèveront. Compte tenu de la spécificité et du caractère unique de son mandat, l'UNESCO devrait assurer un niveau de présence critique et approprié au niveau des pays, nécessaire pour répondre aux priorités et besoins nationaux et atteindre les objectifs stratégiques de l'Organisation, ainsi que pour démontrer sa valeur ajoutée et asseoir sa position au sein des mécanismes et initiatives de coordination et de programmation du système des Nations Unies, tels que le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. L'emplacement géographique des bureaux régionaux doit donc prendre en considération les capacités et les structures régionales existantes de l'UNESCO, et les contraintes financières, ainsi que l'emplacement des bureaux régionaux pertinents d'autres entités des Nations Unies.

13. Rôles et responsabilités des différentes entités :

- **Au Siège :**
 - Le Siège définit la stratégie globale de l'Organisation ainsi que son Programme et budget qui, une fois approuvés par les organes directeurs de l'UNESCO, constituent le cadre de l'action menée par l'UNESCO à l'échelle mondiale ainsi qu'aux niveaux régional et des pays. D'une manière générale, le Siège veille à ce que les différentes

⁴ À l'heure actuelle, le dispositif hors Siège de l'UNESCO est composé de 53 bureaux et 30 entités flexibles telles que des antennes et des bureaux de projet.

fonctions de l'Organisation – laboratoire d'idées, centre d'échange d'informations, organisme normatif, catalyseur de la coopération internationale et organisme de développement des capacités dans ses domaines de compétence – soient assurées par le biais de toutes les formes de présence hors Siège. Dans le cadre de leurs interactions avec les bureaux hors Siège, les secteurs de programme au Siège fournissent une orientation stratégique et un soutien programmatique, et assurent la coordination, pour la mise en œuvre des programmes sectoriels et intersectoriels au niveau régional. Le Siège peut également mettre en œuvre des programmes mondiaux ayant des composantes régionales ou nationales.

- Les services centraux concernés par les opérations des bureaux hors Siège appuient la gouvernance et la gestion globales des programmes de l'UNESCO sur le terrain sous tous les autres aspects : aide à la formulation des politiques, coordination stratégique et relations avec les États membres et les partenaires des Nations Unies ; gestion financière et administrative, y compris les ressources humaines ; appui technique pour la mobilisation de ressources extrabudgétaires, entre autres.
- Cela pourrait impliquer un réajustement structurel des responsabilités et de l'obligation redditionnelle au Siège.
- **Hors Siège :**
 - Les **bureaux régionaux**, en étroite coordination avec les secteurs de programme et les services centraux concernés au Siège, fourniront une orientation stratégique et programmatique et coordonneront la planification et la mise en œuvre du programme au niveau régional. Pour ce faire, une masse critique minimale d'expertise doit être déployée afin d'assurer un leadership et une exécution des programmes appropriés dans les domaines de compétence de l'UNESCO. Outre leur fonction de plate-forme opérationnelle régionale décentralisée pour l'administration, les bureaux régionaux fourniront également un soutien technique et de coordination à tous les bureaux de la région en ce qui concerne certaines fonctions transversales, telles que le suivi des initiatives en matière d'égalité des genres sur le terrain, le suivi et l'évaluation des programmes, la documentation et la gestion des connaissances, la mobilisation de ressources, ainsi que l'information du public et la communication. Ils assureront la coordination globale de la participation et de la représentation de l'UNESCO au sein des structures de gouvernance régionales des Nations Unies, ainsi que la liaison avec les équipes régionales du Groupe des Nations Unies pour le développement durable et la contribution de l'UNESCO à la réforme du système des Nations Unies. Tous les bureaux régionaux relèveront directement du Siège.
 - Les **bureaux de pays** seront chargés de la mise en œuvre du programme au niveau du pays et fourniront un appui technique aux autorités nationales en ce qui concerne les priorités nationales de développement, dans le cadre du Programme et budget approuvés de l'Organisation. Pour atteindre les résultats prévus, les bureaux hors Siège exerceront le contrôle qui leur aura été délégué sur les ressources financières et humaines nécessaires ainsi que sur d'autres actifs locaux. Ils assureront également la représentation de l'UNESCO auprès du pays hôte et renforceront la contribution de l'Organisation aux mécanismes de coopération des Nations Unies au niveau des pays, notamment par une participation active à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Le maintien de la présence dans un pays peut être limité dans le temps et soumis à des clauses d'extinction. Tous les bureaux de pays relèveront de leur bureau régional respectif.
 - Les **bureaux de liaison** assureront les relations et la coopération institutionnelle de l'UNESCO avec les principaux partenaires régionaux. Dans la mesure du possible,

l'accent sera également mis sur l'établissement de partenariats et la mobilisation de ressources.

14. Conformément aux discussions sur la réforme des Nations Unies et compte tenu de l'importance de répondre aux besoins des PEID en matière de développement durable, des bureaux de l'UNESCO seront maintenus dans les Caraïbes et dans le Pacifique, et les quatre bureaux de liaison continueront d'assurer leurs fonctions en ce qui concerne la coordination interinstitutionnelle et les partenariats. En revanche, l'appellation « *Cluster* » (en anglais) sera abandonnée.

15. Afin de renforcer les capacités régionales de l'UNESCO, des fonctions transversales supplémentaires seront mises en place au niveau régional, telles que le suivi des initiatives en faveur de l'égalité des genres sur le terrain, la mobilisation de ressources, le suivi et l'évaluation des programmes, la documentation et la gestion des connaissances, ainsi que l'information du public et la communication. Ces fonctions seraient, en principe, financées par des contributions volontaires ou par un redéploiement du personnel.

16. Les attachés d'administration et les responsables des opérations sont la pierre angulaire de la gestion des bureaux hors Siège. Ils aident les directeurs des bureaux hors Siège à assurer un environnement de contrôle et des systèmes de gestion des risques appropriés, aident les spécialistes de programme à gérer leurs budgets et contrats conformément aux règles et procédures en vigueur, et traitent les questions de personnel, de locaux et de sécurité. En réponse aux observations d'audit, et pour réaliser des économies d'échelle, le cas échéant, les fonctions d'appui seront regroupées au sein de bureaux centraux dans le cadre des deux options.

17. Il convient de noter que les deux options nécessiteront une augmentation substantielle du budget actuel de l'UNESCO, soit par une augmentation du budget de base, soit par la mobilisation de contributions volontaires auprès des États membres.

18. Il ressort clairement des évaluations et audits, ainsi que des consultations menées auprès des différentes parties prenantes, qu'un **système à deux niveaux**, appliqué de manière cohérente dans toutes les régions, assurera au mieux la présence de l'UNESCO. À cet égard, **deux options** pour un système à deux niveaux sont présentées ci-après. La structure à deux niveaux proposée reflète un effort accru en vue d'une adéquation avec les objectifs de réforme du Groupe des Nations Unies pour le développement durable visant à renforcer la cohérence globale, l'harmonisation et la rationalisation des coûts entre les entités des Nations Unies sur le terrain. Les deux options proposées se concentrent sur la consolidation et les améliorations au niveau régional et ne prévoient pas, à ce stade, de changements structurels dans les bureaux de pays existants, ce qui pourrait toutefois être envisagé à un stade ultérieur de l'actuel processus de mise en œuvre.

OPTION 1 – SYSTÈME À DEUX NIVEAUX AXÉ SUR LES PAYS

19. Ce système à deux niveaux met fortement l'accent sur la présence au niveau des pays et implique de profonds changements dans le dispositif hors Siège, notamment la concentration progressive de l'expertise et des effectifs au niveau régional :

- (i) **8 bureaux régionaux**, qui assureraient la coordination des programmes et la supervision administrative des bureaux hors Siège de leur région. Il y aurait un bureau régional par région, à l'exception de l'Afrique, qui en compterait deux. En outre, deux bureaux multipays seraient présents dans les régions du Pacifique et des Caraïbes. Ces bureaux régionaux seraient renforcés par la création de nouvelles fonctions transversales et opérationnelles et assureraient une coordination globale avec le système des Nations Unies dans la région. Les directeurs des bureaux régionaux rendraient compte au Siège, et les chefs de toutes les entités assurant une présence dans les pays relèveraient du directeur de leur bureau régional respectif ;
- (ii) **42 bureaux de pays**, dotés d'une capacité d'exécution des programmes adaptée aux besoins prioritaires des États membres.

20. Dans le cadre de cette option, la structure des bureaux régionaux serait idéalement la suivante :

	Direction	Fonctions supplémentaires	Programme	Plate-forme opérationnelle
Bureau régional	Directeur régional (D-2) Directeur adjoint (D-1) Personnel d'appui (secrétaire, assistant, chauffeur)	Mobilisation de ressources (P-4) Égalité des genres (P-4) Suivi et évaluation (P-3) Information du public et communication (P-3)	5 Conseillers régionaux (P-5) 3 Conseillers régionaux (P-4) 3 Administrateurs de programme (P-3) 2 Administrateurs de programme (P-2) Personnel d'appui	Responsable principal des opérations (P-4) Responsable des achats (P-3) Administrateur (budget et finance) (P-3) Assistant informaticien (G-7) 2 Assistants (budget et finances) (G-6) Assistant (ressources humaines) (G-6) Secrétaire (G-4)

OPTION 2 – SYSTÈME À DEUX NIVEAUX AXÉ SUR LES RÉGIONS

21. Ce système à deux niveaux met fortement l'accent sur la présence régionale avec une coordination intrarégionale :

- (i) **18 bureaux régionaux**, dont cinq assureraient la coordination intrarégionale afin de renforcer l'action de l'UNESCO au niveau régional, notamment en collaboration avec les mécanismes régionaux du système des Nations Unies pour le développement. Tous les bureaux régionaux relèveraient directement du Siège ;
- (ii) **32 bureaux de pays** destinés à apporter des réponses flexibles et adaptables aux besoins prioritaires des États membres. Tous les bureaux de pays relèveraient du directeur de leur bureau régional respectif.

22. Cette option vise à tirer parti des atouts de la structure actuelle et à renforcer le dispositif existant, avec seulement quelques changements structurels mineurs. Toutefois, les rôles, les fonctions et les lignes d'autorité seraient considérablement redéfinis et harmonisés dans l'ensemble du dispositif. Comme pour l'option 1, le bureau régional fournirait des orientations stratégiques et des avis sur les politiques, et coordonnerait la planification et la mise en œuvre des programmes au niveau régional, notamment en assurant la liaison avec les secteurs de programme et les services centraux au Siège. En revanche, contrairement à l'option 1, cinq bureaux régionaux assureraient des fonctions de coordination sectorielle et intersectorielle pour l'ensemble de la région, mais relèveraient toujours directement du Siège. Les spécialistes des questions de genre relèveraient également du Directeur de la Division pour l'égalité des genres au Siège, afin de garantir la cohérence et une supervision de qualité dans la mise en œuvre de la priorité globale Égalité des genres dans l'ensemble de l'Organisation. Les directeurs des cinq bureaux régionaux ayant une fonction de coordination intrarégionale seraient de classe D-2 et feraient partie du Groupe des Nations Unies pour le développement durable au niveau régional, tandis que les directeurs des autres bureaux régionaux seraient de classe D-1.

23. Les bureaux de pays se concentreraient sur la mise en œuvre de programmes au niveau des pays, en accord avec les priorités nationales, et bénéficieraient d'une solide expertise sectorielle au niveau régional.

24. Le tableau ci-après présente ce qui serait la structure idéale des bureaux régionaux. La répartition des postes relevant des programmes dans chaque bureau sera en adéquation avec les priorités de programme et les besoins des différentes régions et sous-régions. Les bureaux régionaux ayant des fonctions de coordination intrarégionale comportent des fonctions supplémentaires en ce qui concerne la mobilisation de ressources à l'échelle régionale, le suivi

programmatische des initiatives en faveur de l'égalité des genres sur le terrain, le suivi et l'évaluation, ainsi que l'information du public et la communication pour la région.

	Direction	Fonctions supplémentaires	Programme	Plate-forme opérationnelle
Bureau régional ayant une fonction de coordination intrarégionale	Directeur régional (D-2) Personnel d'appui (secrétaire, assistant, chauffeur)	Mobilisation de ressources (P-4) Égalité des genres (P-4) Suivi et évaluation (P-3) Information du public et communication (P-3)	2 Conseillers régionaux (P-5) 2 Conseillers régionaux (P-4) 3 Administrateurs de programme (P-3) 2 Administrateurs de programme (P-2) Personnel d'appui	Responsable principal des opérations (P-4) Responsable des achats (P-3) Administrateur (budget et finance) (P-3) Assistant informaticien (G-7) 2 Assistants (budget et finances) (G-6) Assistant (ressources humaines) (G-6) Secrétaire (G-4)
Bureau régional	Directeur régional (D-1) Personnel d'appui (secrétaire, assistant, chauffeur)		2 Conseillers régionaux (P-5) 2 Conseillers régionaux (P-4) 3 Administrateurs de programme (P-3) 2 Administrateurs de programme (P-2) Personnel d'appui	Responsable des opérations (P-3) Responsable des opérations (P-1/P-2) Assistant informaticien (G-5) 2 Assistants (G-5, G-4) Secrétaire (G-4)

III. Incidences financières

25. Pour être efficaces, les deux options nécessiteraient une augmentation importante par rapport à la proposition formulée dans le [41 C/5](#) afin d'obtenir un changement concret, et donc une plus grande capacité d'exécution pour répondre efficacement aux besoins des États membres.

26. Les deux options présentent les structures « idéales » qui assureraient une capacité optimale en termes d'effectifs pour permettre aux différentes entités du dispositif hors Siège d'assumer et d'exercer pleinement les fonctions qui leur incombent dans chaque scénario. À ce stade, le calcul des coûts potentiels de chacune des deux options a été effectué sur la base d'une estimation des coûts standard de personnel propres à chaque site du dispositif hors Siège. En fonction de la structure retenue, d'autres coûts et gains d'efficacité seront calculés, notamment en ce qui concerne le budget opérationnel, la sécurité et les coûts de transformation.

27. Sur la base de la structure idéale présentée ci-dessus, **les coûts biennaux supplémentaires liés à l'option 1 se situeraient entre 30 et 42 millions de dollars** par rapport à la structure actuelle revalorisée de 138 millions de dollars.

28. Sur la base de la structure idéale présentée ci-dessus, **les coûts biennaux supplémentaires liés à l'option 2 se situeraient entre 17 et 37 millions de dollars** par rapport à la structure actuelle revalorisée de 138 millions de dollars.

29. L'estimation définitive des coûts dépendra du degré de mise en œuvre de la structure idéale. Comme indiqué au paragraphe 24, l'option 2 permet une certaine souplesse pour faire concorder les effectifs avec les prévisions concernant les spécificités et besoins régionaux et sous-régionaux, ce qui présente l'avantage de mieux cibler les ressources disponibles et offre davantage de possibilités de transférer certaines fonctions de Paris vers les bureaux hors Siège ou entre ces derniers.

IV. Mise en œuvre de la stratégie

30. De nouvelles consultations avec les États membres seront menées d'ici à la 212^e session du Conseil exécutif et se poursuivront après les discussions tenues et la décision prise à cette session.

31. Lorsque le Conseil exécutif aura pris une décision, une période de transition vers la nouvelle stratégie de présence hors Siège sera nécessaire pour planifier comme il convient les incidences en termes de ressources financières et humaines. La nouvelle structure sera mise en place de manière progressive, par étapes, sur la base d'un plan d'action assorti d'un calendrier débutant en 2022 (41 C/5). Conformément au budget prévu dans le cadre du Projet de 41 C/5, l'exercice biennal 2022-2023 sera axé sur les éléments n'ayant pas d'incidences importantes en termes de ressources financières et humaines. Les réajustements structurels, tels que la consolidation des effectifs et des bureaux, seraient planifiés et mis en œuvre au cours de l'exercice biennal suivant (2024-2025).

32. Plusieurs actions seraient menées au cours de l'exercice biennal 2022-2023 : la priorité serait d'établir les structures régionales en les dotant des capacités, ressources, responsabilités et voies hiérarchiques nouvelles/révisées nécessaires. Afin de pouvoir exercer pleinement leurs nouvelles responsabilités pluridisciplinaires et multisectorielles, les bureaux régionaux s'appuieront sur l'expertise du personnel en poste dans tous les bureaux d'une même région et placés sous leur autorité respective. En parallèle, des alternatives pour une transformation progressive d'autres bureaux hors Siège seront envisagées, notamment l'affectation de membres du personnel du cadre organique dans les bureaux des coordonnateurs résidents. Le calendrier pour apporter ces modifications au niveau des pays pourrait varier d'un pays à l'autre et reposerait sur une série de consultations bilatérales et régionales, en tenant compte des priorités et besoins nationaux ainsi que du cadre général du Programme et budget de l'Organisation (documents C/5) et d'un examen approfondi des structures existantes au regard des principes et critères établis pour une présence hors Siège. Les modalités concernant la coordination sur le terrain et l'appui fourni par le Siège aux bureaux hors Siège devront faire l'objet d'un réexamen. Une fois que le Conseil exécutif aura pris sa décision, toutes les parties prenantes internes et externes seront tenues informées des changements à venir dans le cadre d'une stratégie de communication fondée sur cette stratégie de présence hors Siège.

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 209 EX/5.II.B et 210 EX/5.III.B,
2. Ayant examiné le document 212 EX/5.III.C,
3. Prend note des deux options proposées en vue de l'élaboration d'une stratégie globale pour la présence de l'UNESCO dans le monde, y compris l'approche par étapes et les incidences financières ;
4. Approuve le principe d'un système à deux niveaux présenté dans les deux options ;
5. Prie la Directrice générale de poursuivre les consultations sur ces deux options avec les États membres, sur une base bilatérale ou multilatérale/régionale ;
6. Prie également la Directrice générale de lui rendre compte, à sa 214^e session, de la mise en œuvre progressive de la stratégie globale pour la présence de l'UNESCO dans le monde, compte tenu des consultations menées auprès des États membres.