



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

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

Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、  
科学及文化组织

## La Directrice générale

DG/Note/14/3  
3 janvier 2014  
Original : anglais

Directeur général adjoint  
Sous-Directeurs généraux  
Directeurs des bureaux, offices et divisions du Siège  
Directeurs et chefs des unités permanentes et instituts  
hors Siège

Objet : **Délégation d'autorité améliorée vers les bureaux  
hors Siège de l'UNESCO et liens hiérarchiques  
révisés**

1. Il ressort de l'Évaluation externe indépendante de l'UNESCO (EEI) qu'une présence hors Siège décentralisée, réactive et compétente est une condition indispensable pour rapprocher l'UNESCO des besoins, des ressources et des partenaires des pays ainsi qu'un facteur déterminant d'une amélioration des services fournis. L'EEI a donc appelé à « renforcer et autonomiser les bureaux hors Siège tout en prévoyant des mécanismes appropriés de responsabilisation et de supervision ».

2. Une véritable décentralisation du programme et la décentralisation des pouvoirs de même que la souplesse dans la mise en œuvre et la gestion qui en découlent sont une condition préalable à l'autonomisation des bureaux hors Siège. En principe, les décisions doivent être prises au niveau le plus proche de celui de la mise en œuvre. Dans la mesure où ils sont aux avant-postes de l'exécution du programme, les bureaux hors Siège doivent disposer de suffisamment d'autorité pour répondre aux défis quotidiens et aux exigences programmatiques auxquels ils sont confrontés dans l'accomplissement de leurs tâches. Pour y parvenir, une étape décisive consiste à véritablement décentraliser la gestion du programme et l'administration du personnel.

3. À cette fin, **les directeurs/chefs des bureaux hors Siège disposeront, dans toutes les régions, de pouvoirs élargis dans la gestion globale de leurs opérations, des ressources financières (aussi bien au titre du budget ordinaire que des allocations extrabudgétaires) et du personnel pour parvenir aux résultats escomptés inscrits dans les plans de travail approuvés.** Dans chaque bureau hors Siège (bureau régional, national ou de liaison), tout le personnel rendra compte directement, non plus aux secteurs

ou services du Siège, mais au directeur ou chef du bureau. Ce dernier deviendra ainsi directement responsable et redevable des performances globales du bureau.

### **I. Instauration de nouveaux rapports hiérarchiques**

4. Un système et une structure hiérarchiques simplifiés sont mis en place et s'appliquent à l'ensemble du dispositif hors Siège, dans toutes les régions, comme suit :

- (i) **Les directeurs des bureaux régionaux multisectoriels en Afrique de même que les directeurs/chefs des bureaux hors Siège dans d'autres régions** relèvent des ADG de programme responsables - et du Département Afrique pour les bureaux hors Siège en Afrique - pour la réalisation des résultats sectoriels et intersectoriels escomptés convenus et l'utilisation des ressources de programme décentralisées, notamment des ressources extrabudgétaires, par l'intermédiaire du Bureau de la planification stratégique (BSP), agissant en tant que point d'entrée unique.
- (ii) **Les chefs des bureaux nationaux** en Afrique relèvent du directeur du bureau régional multisectoriel concerné pour la réalisation des résultats escomptés convenus et l'utilisation des ressources de programme décentralisées.
- (iii) Tout le personnel des bureaux hors Siège, notamment les administrateurs de programmes détachés auprès des desks et des antennes de programme de l'UNESCO, relèvent directement du directeur/chef de leurs bureaux respectifs pour tout ce qui concerne la conception et l'exécution des programmes<sup>1</sup>. Les directeurs/chefs des bureaux hors Siège consulteront l'ADG de programme concerné lors de l'évaluation des performances du personnel de programme international. Ils seront en outre étroitement associés aux processus décisionnels relatifs à la nomination et au limogeage de tous les membres du personnel international dans les pays placés sous leur responsabilité, les ADG de programme (pour le personnel de programme international) et la Directrice financière (pour les attachés d'administration) restant responsables de la recommandation finale à la Directrice générale.

---

<sup>1</sup> Compte tenu de l'autonomie fonctionnelle de la Commission océanographique intergouvernementale (COI) de l'UNESCO, le personnel de la Commission travaillant dans les bureaux hors Siège de l'UNESCO continuera à relever de l'ADG/COI pour les questions relatives aux programmes, tout en étant supervisé au plan administratif par le directeur/chef du bureau hors Siège concerné.

- Des consultations continueront de se tenir régulièrement entre les bureaux hors Siège et le Siège sur toutes les questions relatives au programme (planification, exécution, suivi et reddition de comptes). En particulier, les responsables de programme poursuivront leur collaboration et leurs échanges de connaissances réguliers avec leurs collègues techniciens au Siège et dans d'autres bureaux hors Siège afin de garantir la cohérence du programme et les plus hautes normes de qualité technique. Le directeur/chef de bureau hors Siège est mis en copie de tous les communiqués importants afin qu'il/elle reste informé(e) de toutes les questions concernant le pays ou la région.
- Les attachés d'administration continueront de relever fonctionnellement de la Directrice financière.

## **II. Pouvoirs élargis pour la gestion de programme et les responsabilités associées**

5. Il est ressorti d'un examen des rapports de responsabilité et d'autorité au sein de l'UNESCO qu'il existe une importante marge d'amélioration, notamment en ce qui concerne la latitude accordée aux bureaux décentralisés en matière de gestion. Les pouvoirs octroyés aux bureaux hors Siège à cet égard devraient améliorer la prestation de services, en termes de rapidité et de qualité, et en fin de compte accroître le niveau de satisfaction des bénéficiaires et des partenaires.

6. Les orientations exposées ci-après visent à donner plus de flexibilité opérationnelle aux responsables des bureaux hors Siège. Elles reposent sur les principes suivants :

- (i) Les directeurs/chefs des bureaux hors Siège qui sont tenus pour responsables de l'obtention des résultats convenus doivent disposer des pouvoirs nécessaires à cet effet et bénéficier d'autant de souplesse et de maîtrise que possible dans la gestion des ressources.
- (ii) Un surcroît d'autonomie dans la prise de décisions et de flexibilité dans l'utilisation des ressources disponibles doit aller de pair avec un renforcement proportionnel des responsabilités.

7. Les dispositions suivantes visant à une délégation accrue de pouvoirs aux directeurs/chefs des bureaux hors Siège et responsables de programme s'appliquent à l'ensemble du dispositif hors Siège, dans toutes les régions.

## Utilisation plus efficace des ressources

8. La délégation de pouvoirs englobe également les décisions sur le terrain concernant les ressources budgétaires. Les directeurs/chefs des bureaux hors Siège se voient par conséquent accorder des pouvoirs accrus dans le domaine de la gestion de programme<sup>2</sup> pour une meilleure réactivité, un usage plus efficace des ressources et, à terme, un accroissement des performances des programmes.

(a) Les directeurs/chefs des bureaux hors Siège sont habilités à ajuster les plans de travail selon l'évolution de la situation et des besoins ainsi qu'à modifier les programmes à l'intérieur d'un axe d'action, tant que ces ajustements n'affectent pas les résultats escomptés convenus qui figurent dans les plans de travail approuvés du bureau hors Siège, lesquels appartiennent au système de programmation, gestion, suivi et rapports axés sur les résultats et de budgétisation axée sur les résultats (RBM/RBB) de l'Organisation. En conséquence, les directeurs/chefs des bureaux hors Siège disposent du pouvoir d'approuver les ajustements apportés aux allocations/engagements de dépense à l'intérieur d'un axe d'action, en concertation avec l'ADG de programme concerné.

(b) En outre, les ajustements entre axes d'action sous un même article budgétaire peuvent également être autorisés par les directeurs/chefs des bureaux hors Siège. Toutefois, ils doivent être justifiés et dûment argumentés, et les plans de travail amendés doivent rester conformes aux instructions, directives et décisions de la Directrice générale ou des organes directeurs ainsi qu'aux stratégies ou cadres d'action pertinents de l'UNESCO. En outre, si les ajustements se traduisent par un transfert net entre axes d'action supérieur à un quart des crédits approuvés au titre des plans de travail du bureau hors Siège pour n'importe lequel des axes d'action concernés, ils requièrent l'approbation préalable de l'ADG de programme responsable.

(c) Tous ces amendements aux plans de travail sont introduits dans le système de gestion du programme ([SISTER](#)) par les fonctionnaires responsables. Le directeur/chef du bureau hors Siège suit toute la reprogrammation des activités et veille à ce que les plans de travail, tels qu'ils figurent dans

---

<sup>2</sup> Exception faite des activités relevant de la COI et du Centre du patrimoine mondial (WHC), conformément aux termes de la résolution du C/5 portant ouverture de crédits, qui dispose que les crédits budgétaires alloués à ces programmes ne sont pas transférables.

SISTER, soient constamment à jour et conformes aux résultats escomptés du C/5 approuvé.

- (d) Nonobstant ce qui précède, les propositions d'amendement des résultats escomptés et/ou des indicateurs de performance correspondants dans les plans de travail nécessitent, dans tous les cas, une validation officielle par l'ADG responsable des résultats escomptés du C/5 auxquels contribuent ces plans et par BSP.

9. Pour plus d'efficacité et de réactivité, la simplification des procédures relatives aux opérations hors Siège est également étudiée dans le cadre de l'examen permanent des procédures administratives en place mené par le Groupe de travail sur la gestion du changement dans le but d'accroître l'efficacité et l'efficacité de ces procédures et de les rendre plus conformes aux besoins opérationnels actuels.

#### **Délégation accrue des pouvoirs dans l'ensemble des activités de terrain**

10. Pour garantir la cohérence opérationnelle de la programmation et de la prestation de service internes, **le principe de subsidiarité selon lequel le Siège ne peut pas mettre en œuvre une action qui peut être menée par une unité hors Siège sera pleinement respecté. Les activités nationales ou régionales mises en œuvre par le Siège devraient devenir une exception.** Les pouvoirs octroyés aux bureaux hors Siège se traduiront donc par un rôle accru de concertation ou d'approbation des directeurs/chefs des bureaux hors Siège pour la plupart des activités, notamment pour l'autorisation des missions ayant leur origine à l'extérieur de la région ou du pays qu'ils couvrent et celle des programmes de mission.

11. En outre, dans le respect des restrictions actuelles concernant les voyages, les directeurs/chefs des bureaux hors Siège sont autorisés à approuver des voyages à l'intérieur des pays qu'ils couvrent pour tout le personnel placé sous leur supervision directe, dans les limites des budgets de voyage approuvés qui ne peuvent pas être augmentés par un amendement aux plans de travail, sauf autorisation expresse de l'ADG de programme responsable.

#### **Responsabilités plus clairement définies**

12. La plus grande latitude en matière de gestion qui est accordée aux directeurs/chefs des bureaux hors Siège va de pair avec un renforcement proportionnel de leurs responsabilités en ce qui concerne l'exécution du programme.

13. Les responsabilités des membres du personnel de rang inférieur seront elles aussi clairement définies et comprises. Les plans de travail définissent la contribution et la responsabilité de chaque membre du personnel de

programme dans la réalisation des résultats/produits convenus contribuant aux résultats escomptés tels qu'énoncés dans le C/5 approuvé et ses plans de travail. Une fois que l'enchaînement des résultats attendus et des responsabilités sont déterminés, et que chaque membre du personnel est au fait de ses responsabilités et sait de qui il relève, celui-ci est tenu d'utiliser de manière efficace et efficiente les ressources allouées pour l'obtention des résultats escomptés.

14. Dans ce cadre, la responsabilité sera clairement liée à : (i) la réalisation des objectifs et des produits convenus contribuant aux résultats escomptés ; (ii) l'établissement de rapports fidèles et précis des performances, assortis d'explications des éventuels écarts ou absences de progrès ; (iii) la gestion des fonds ; et (iv) tous les aspects de la performance conformément aux réglementations, règles et normes.

15. La notion de performance englobe à la fois la réalisation des objectifs de programme et l'efficacité et l'efficience avec lesquelles ces objectifs sont atteints. Par conséquent, les directeurs/chefs des bureaux hors Siège sont aussi clairement responsables de la gestion rigoureuse et de l'utilisation efficace des fonds décentralisés provenant tant du budget ordinaire que des ressources extrabudgétaires.

16. Les pouvoirs dévolus aux bureaux hors Siège seront assortis d'un cadre de responsabilité adapté pour l'ensemble du personnel sur le terrain ayant des attributions en matière de gestion et d'administration. Le personnel en poste dans les bureaux hors Siège devra exercer la délégation de pouvoir dans le strict respect de toutes les règles et réglementations en vigueur et donc se tenir informé des prescriptions existantes et actualisées. HRM et BFM s'assureront que ces personnels ont suivi un programme d'orientation visant à consolider leurs connaissances des règles, procédures et processus de l'Organisation et à les préparer à travailler sur le terrain.

17. Les descriptions de poste seront révisées pour intégrer les nouveaux liens hiérarchiques et les pouvoirs plus nombreux délégués aux bureaux hors Siège.

### **III. Interactions avec le Siège**

#### **Responsabilités incombant aux services du Siège**

18. Les ADG de programme sont responsables et redevables de la cohérence globale du programme et de l'obtention des résultats inscrits dans le C/5 et par conséquent de la supervision de tous les programmes décentralisés. Ils apportent des conseils et un appui programmatique, le cas échéant, aux unités hors Siège notamment dans tous les aspects concernant la conception, l'exécution et les ressources du programme.

19. Le Bureau de la planification stratégique (BSP) sert de point d'entrée pour l'établissement des rapports de programme, car la décentralisation concernant de nombreuses unités de l'Organisation, il existe un besoin important d'un point focal jouant un rôle de coordination et de suivi du programme. En conséquence, les rapports périodiques établis par les directeurs/chefs des bureaux hors Siège concernant l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme sont transmis par l'intermédiaire de BSP pour examen par l'ADG de secteur responsable. À partir des données fournies par les ADG de secteur de programme et les directeurs des services internes/d'appui concernés au Siège, BSP assure également l'évaluation des performances des directeurs/chefs des bureaux hors Siège, **en concertation avec les ADG de programme**, sauf des chefs de bureaux nationaux en Afrique, dont les performances sont évaluées par le directeur du bureau régional multisectoriel dont ils dépendent, et des directeurs et des chefs des bureaux de liaison, dont les performances sont évaluées par ODG.

20. Plus précisément, BSP est chargé des tâches suivantes :

- (a) dans son rôle traditionnel de coordonnateur général du processus de planification des activités, il assure une concertation adéquate à tous les niveaux au cours de ce processus, en particulier entre le hors Siège et le Siège, en réglant les désaccords lorsqu'ils apparaissent ; cela inclut un soutien adapté aux bureaux hors Siège, par exemple dans la formulation des UCPD, le cas échéant ;
- (b) il coordonne, réceptionne et examine les rapports périodiques sur l'exécution du programme ;
- (c) il coordonne l'évaluation des performances des directeurs et des chefs de bureaux hors Siège, en se fondant sur les performances d'exécution du programme, mais également en tenant compte d'autres aspects de leur charge. Cette fonction est remplie en concertation étroite avec les secteurs et services concernés et fait l'objet de directives spécifiques ;
- (d) il aide les bureaux hors Siège à collaborer aux PNUAD et autres exercices de programmation conjointe au niveau national ;
- (e) il coordonne l'action globale de mobilisation des ressources, en garantissant la diligence requise des partenaires du secteur privé et l'approbation des accords de financement.

21. Le Département Afrique est chargé des principales tâches suivantes :

- (a) il assure la coordination institutionnelle et intersectorielle de la priorité globale Afrique

ainsi que des rapports et des grandes initiatives la concernant, en concertation étroite avec toutes les entités du Secrétariat chargées de concevoir et de mettre en œuvre la priorité Afrique et d'en assurer le suivi ;

- (b) il est le point focal pour les relations de l'UNESCO avec les États membres d'Afrique, l'Union africaine et les communautés économiques régionales africaines, en concertation étroite avec les secteurs de programme, le Bureau de liaison de l'UNESCO à Addis-Abeba et les bureaux hors Siège concernés ; AFR veille également à ce que soient dûment prise en compte la façon dont les gouvernements conçoivent l'intégration régionale, en entretenant des liens étroits avec les États membres d'Afrique ;
- (c) dans le cadre de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO en Afrique, son soutien aux cinq bureaux régionaux multisectoriels et aux instituts de catégorie 1 opérationnels dans la région est renforcé par un mécanisme de consultation régulière entre les bureaux hors Siège et le Siège ;
- (d) il coordonne la réflexion prospective sur l'Afrique, notamment en organisant, à la fin de chaque biennium, des réunions à visée prospective en vue de définir/confirmer des priorités, avec la participation également de représentants et d'experts d'autres régions ;
- (e) il œuvre à une meilleure intégration de l'UNESCO au sein des mécanismes régionaux des Nations Unies en Afrique, en veillant en particulier à ce que les bureaux régionaux multisectoriels coopèrent techniquement et financièrement aux mécanismes en place ;
- (f) il soutient les directeurs/chefs des bureaux hors Siège en Afrique dans leurs fonctions de représentants auprès des États membres, en fournissant des conseils et des orientations selon les besoins.

**22. Le Directeur du Cabinet du Directeur général** (ODG) continuera d'évaluer les performances des directeurs/chefs des bureaux de liaison.

**23. La Division pour l'égalité des genres au Cabinet de la Directrice générale est chargée des tâches suivantes :**

- (a) elle assure la coordination et le suivi de la priorité globale Égalité des genres et en particulier du Plan d'action de l'UNESCO pour la priorité Égalité entre les sexes (GEAP), en

concertation étroite avec les secteurs de programme et tous les bureaux hors Siège ;

- (b) elle coordonne et examine les rapports périodiques sur la prise en compte de l'égalité des genres et veille à l'harmonisation avec les mécanismes compétents de l'Organisation des Nations Unies tels que le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (UN-SWAP) ;
- (c) elle coordonne et exécute les programmes de renforcement des capacités et de formation de l'UNESCO pour la mise en œuvre et la prise en compte de la priorité Égalité des genres ;
- (d) elle participe à l'évaluation des performances des points focaux pour l'égalité des genres.

24. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) est chargé de gérer le système d'évaluation des performances des directeurs de bureaux hors Siège, en étroite concertation avec les secteurs/bureaux/offices concernés au Siège et hors Siège. Le système d'évaluation des performances des directeurs/chefs d'unité hors Siège établit une corrélation plus étroite entre les performances individuelles des directeurs/chefs et celles de leur unité. Les conclusions de l'examen des rapports périodiques d'exécution et de gestion de programme des unités hors Siège de même que les résultats des audits de ces unités sont des éléments importants dans l'évaluation des performances des directeurs/chefs des bureaux hors Siège. HRM contribue également à fournir un soutien, des conseils et des orientations sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines.

25. L'Équipe spéciale sur le rôle de l'UNESCO dans les situations de post-crise et de post-catastrophe (PCPD) sera rattachée à ODG et continuera à assurer la coordination et la planification des actions menées par l'UNESCO pour faire face aux situations de post-conflit ou de post-catastrophe ainsi que de l'appui de l'UNESCO aux pays en transition, notamment par un soutien efficace et opportun aux bureaux hors Siège dans la définition et l'exécution des actions à mener face aux situations de post-conflit ou de post-catastrophe ainsi que par des effectifs adaptés et des mécanismes de soutien administratif.

26. Le Secteur des relations extérieures et de l'information du public (ERI) fournit des conseils et des orientations concernant la fonction de représentation et soutient les directeurs et chefs des bureaux hors Siège dans toutes les régions, à l'exception de l'Afrique, dans leur fonction de représentants auprès des États membres. Cette dernière fonction revient à AFR pour les bureaux hors Siège implantés en Afrique.

27. Le Bureau de la gestion financière (BFM) fournit un appui en matière de gestion financière, supervise les attachés d'administration, apporte une assistance technique sur les questions financières et administratives et s'occupe des dépenses de fonctionnement, des budgets et des procédures administratives.

28. Le Secteur de la gestion des services de soutien (MSS) fait office d'entité centrale de stratégie et de coordination pour ce qui a trait à la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux hors Siège, et est chargé d'assurer le respect général des politiques et stratégies officielles de sécurité. L'Unité de sécurité de MSS fournit des conseils et un appui pour toutes les questions relatives à la sûreté et la sécurité du personnel et des locaux hors Siège. En outre, elle assure un suivi des questions de sécurité dans les bureaux hors Siège et fait rapport à ce sujet.

### **Garantir la coordination et la cohérence du programme**

29. La décentralisation devrait reposer sur une concertation active entre le Siège et le hors Siège avec une participation appropriée de tous les acteurs concernés garantissant que l'Organisation profite pleinement, à ses divers niveaux d'intervention, d'une boucle de rétroaction entre politique et expérience. Le principe prédominant sera celui de la délégation de pouvoirs et de responsabilités aux directeurs/chefs des bureaux hors Siège pour ce qui est de la conception et de la mise en œuvre du programme hors Siège, dans tous ses aspects, sur la base de consultations antérieures appropriées avec les secteurs de programme au Siège. La définition du programme fera l'objet de débats et d'un accord entre le Siège et les bureaux hors Siège, entre les bureaux nationaux et régionaux, ainsi qu'entre les bureaux hors Siège et les instituts durant la phase d'élaboration des plans de travail, précédant immédiatement le début de chaque exercice budgétaire biennal<sup>3</sup>. Ces consultations auront pour but d'assurer la cohérence d'ensemble des buts et des moyens entre les approches au niveau mondial et au niveau du terrain et incluront également des discussions concernant le rôle de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies. Un processus identique s'appliquera à la validation des modifications du programme, au suivi et à la reddition de comptes pendant toute la phase de mise en œuvre.

30. En cas de désaccord entre un bureau hors Siège et le Siège (ou entre un bureau régional et un bureau national) survenant soit pendant l'élaboration des plans de travail soit pendant la période de mise en œuvre, la question doit d'abord être réglée entre les unités hors Siège et le

---

<sup>3</sup> Dans le nouveau cycle de programme quadriennal, les plans de travail seront examinés tous les deux ans à la lumière de la nouvelle situation budgétaire et d'autres événements nouveaux.

secteur/bureau/office concerné. Si le différend persiste, BSP étudie le problème en consultation avec toutes les parties concernées et adresse une recommandation à la Directrice générale. Sur les questions plus générales ou en cas de désaccords persistants concernant plusieurs bureaux hors Siège et/ou secteurs, le Comité de gestion du programme (PMC) du Secrétariat peut être appelé à soumettre une recommandation à la Directrice générale pour obtenir son arbitrage.

31. Un organigramme des pouvoirs et responsabilités sera publié conformément à la présente DG/Note et à la DG/Note/14/2 du 3 janvier 2014 portant sur le dispositif hors Siège réformé en Afrique.

32. Ces décisions prennent effet immédiatement.

Irina Bokova