

Cent soixante-sixième session

166 EX/6
Partie I
PARIS, le 21 février 2003
Original anglais

Point 3.1.3 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

RESUME

Conformément à la décision 164 EX/3.1.2 du Conseil exécutif, le Directeur général présente un rapport d'activité sur la mise en oeuvre de la réforme, notamment la politique du personnel, les nouveaux outils de gestion et la décentralisation.

La **Partie I** du rapport traite essentiellement de la réforme de la politique en matière de ressources humaines.

Décision proposée : paragraphe 38.

Introduction

1. A la 164^e session du Conseil exécutif, le Directeur général a soumis un rapport d'activité sur l'ensemble des réformes entreprises dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Tout en prenant note du travail accompli, le Conseil a invité le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre de la politique du personnel, notamment en matière de formation et de notation professionnelle, puis de lui faire rapport à sa 166^e session. L'objet du présent document est de donner au Conseil les chiffres à jour concernant le recrutement et les affectations et de faire le point sur la mise en oeuvre de la politique du personnel depuis la 164^e session.

Chiffres clés du recrutement et des affectations

Recrutement - Chiffres globaux

2. En 2002, au total 133 vacances de poste du cadre organique et de rang supérieur ont été annoncées. Ce chiffre reflète une continuité par rapport aux années précédentes, puisque 122 vacances de poste avaient été annoncées en 2001, et 118 en 2000. Cette évolution se poursuivra sans doute pendant cinq à dix ans, en raison de nombreux départs à la retraite. Le nombre de candidatures a continué de progresser, plus de 16.000 candidatures ayant été reçues en 2002, la plupart par Internet. Au cours de la même période, 130 postes du cadre organique et de rang supérieur ont été pourvus, dont 63 (soit 48 %) par des candidats extérieurs.

Jeunes cadres

3. Le recrutement de jeunes cadres s'est poursuivi au même rythme, à raison de 10 par an. La procédure de sélection pour 2003 est achevée et dix nouveaux jeunes cadres (dont six originaires d'Etats membres non représentés et quatre originaires d'Etats membres sous-représentés, retenus parmi 285 candidats) prendront leurs fonctions en février 2003. Tous ont été affectés à des programmes/domaines prioritaires, par exemple la COI, l'hydrologie, le suivi du Cadre d'action de Dakar, le dialogue interculturel, le patrimoine culturel (en Afghanistan), etc.

Situation des effectifs au niveau des directeurs et des fonctionnaires de rang supérieur

4. Comme on le voit au tableau I, les effectifs de l'équipe dirigeante restent stables, le nombre total de titulaires de postes de la classe D-1 ou de rang supérieur étant de 89, fin 2002, bien en deçà du plafond de 102 approuvé dans le document 31 C/5.

Tableau I : personnel et postes de direction

Personnel de direction	Postes approuvés dans le 29 C/5	Nombre de fonctionnaires au 1er octobre 1999	Postes approuvés dans le 31 C/5	Nombre de fonctionnaires au 31 décembre 2002
DDG	1	1	1	1
ADG	9	15	10	10
D-2	32	40	24	24
D-1	67	104	67	54
Total	109	160 ¹	102	89 ²

¹ Ces chiffres ne tiennent pas compte des promotions décidées par l'ancien Directeur général au 1er octobre 1999 qui ont été suspendues par l'actuel Directeur général et auxquelles finalement il n'a pas donné suite.

² Treize postes de D-1 sont actuellement vacants, dont neuf font l'objet d'une procédure de recrutement.

Promotions

5. Au total, 175 membres du personnel ont été promus en 2002. Sur ces 175 promotions, 53 ont été octroyées après mise en concurrence de candidatures à un poste d'une classe supérieure, 111 résultent d'un reclassement de poste et 11 résultent du passage d'une classe à une autre, sur un poste jumelant deux classes (P-1/P-2). Les promotions au mérite en fin de carrière ou à titre personnel ne sont plus octroyées.

6. Par catégories, les promotions se répartissent comme suit : 83 dans le cadre organique (dont 8 hors Siège), 84 dans le cadre de service et de bureau (dont 22 hors Siège) et 8 administrateurs nationaux. Vingt-trois personnes sont passées du cadre de service et de bureau, au cadre organique, dont 18 en poste au Siège et 5 administrateurs nationaux, hors Siège.

Promotions financées par la réserve pour les reclassements

7. Sur les 111 promotions par reclassement, 60 (soit 54 % d'entre elles) ont été approuvées au titre de la réserve pour les reclassements, dont le montant d'1,5 million de dollars des Etats-Unis pour 2002-2003 a été approuvé par la Conférence générale. Les promotions financées sur la réserve pour les reclassements, se répartissent comme suit : 17 dans le cadre organique (dont 4 hors Siège), 1 administrateur national et 42 dans le cadre de service et de bureau (dont 7 hors Siège). Parmi le personnel du cadre de service et de bureau, 8 ont été promus à des postes du cadre organique au Siège et 3 à des postes d'administrateurs nationaux, hors Siège.

Programme de formation 2002-2003

8. Doté d'un budget d'exécution de 3 millions de dollars des Etats-Unis, le plan de formation, de deux ans, en interne, progresse bien. Outre la formation toujours dispensée régulièrement en informatique et en langues, ce plan comporte les volets suivants : fonctions d'encadrement et gestion du changement, gestion des projets, gestion du temps, formation à la supervision, animation d'équipes, formation des administrateurs.

9. Le programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement est obligatoire pour tous les fonctionnaires de la classe P-5 ou de rang supérieur, responsables d'un bureau hors Siège ou d'un service assez important au Siège. Fin février 2003, 111 fonctionnaires du Siège ou hors Siège avaient suivi ce programme. A la fin de juin 2003, un total de 160 fonctionnaires ciblés par ce programme auront été formés ; dans l'avenir, une ou deux sessions de formation seront organisées chaque année pour ceux récemment nommés à des postes de responsabilité.

10. L'objectif général du programme est de développer une forte culture de l'encadrement et de la gestion à l'UNESCO, en améliorant et en renforçant les compétences des responsables dans des domaines clés : encadrement et gestion du personnel, gestion du changement, réflexion stratégique, mobilisation de ressources, délégation d'autorité, obligation de rendre compte, etc. Le programme comporte aussi un exercice d'évaluation à 360° pour chaque participant, avant la session, ainsi qu'un tutorat individualisé.

11. Ce programme a suscité des commentaires très positifs chez les participants : outre l'expérience concrète d'un apprentissage interactif, ces ateliers offrent des possibilités sans précédent de tisser des liens entre Secteurs/Bureaux et entre le Siège et les unités hors Siège, créant ainsi, parmi les gestionnaires, de meilleures synergies et un esprit de corps. Le programme fera l'objet d'une évaluation formelle, à la fin de juin 2003, et des modifications y seront apportées, si besoin est.

12. L'atelier de formation à la supervision est destiné aux fonctionnaires des classes supérieures du cadre de service et de bureau et à ceux du cadre organique jusqu'à la classe P-4 ; il a pour objet de développer les qualités d'encadrement. Il vise à mieux faire connaître aux participants les techniques de planification, gestion et évaluation des performances. En 2002-2003, cette formation s'adressait en priorité au personnel hors Siège, pour lequel quatre ateliers ont été organisés sur place : un premier atelier s'est tenu dans la région Amérique latine-Caraïbes, couvrant dix bureaux hors Siège ; trois autres ateliers sont prévus en 2003, dans les régions Afrique, Asie et Etats arabes.

13. Les ateliers d'animation d'équipes constituent une pièce maîtresse du programme de formation de l'UNESCO. Au cours des derniers exercices biennaux, leur cible principale a été le réseau hors Siège, l'objectif étant de renforcer les aptitudes au travail en équipe au sein des bureaux hors Siège. Pour l'exercice en cours, l'objectif est de former ainsi 200 membres du personnel hors Siège. En 2002, 125 fonctionnaires hors Siège ont déjà bénéficié de ce programme, des ateliers ayant été organisés aux Bureaux de Bangkok, Brasilia et New Delhi. En 2003, des ateliers seront organisés aux Bureaux du Caire, Jakarta et Nairobi.

14. En 2002, 110 spécialistes du programme ont participé à des ateliers sur la gestion de projets/la mobilisation de ressources, dont l'objectif est d'améliorer les compétences en ce domaine parmi les fonctionnaires du cadre organique, en particulier ceux travaillant hors Siège à l'exécution du programme. Un atelier a été organisé au Siège, d'autres ont eu lieu à Mexico, à Nairobi et à Beyrouth, à l'intention du personnel des programmes travaillant dans les régions Amérique latine et Caraïbes, Afrique orientale ou Etats arabes. En 2003, deux ateliers supplémentaires se tiendront dans les Bureaux de l'UNESCO en Asie et en Afrique, et un troisième au Siège.

15. Le programme de formation des administrateurs a été repensé afin de renforcer les capacités administratives du Secrétariat, en particulier hors Siège. La nouvelle formule tient compte de l'évolution du rôle de l'administrateur résultant de la décentralisation. Le programme de formation, qui renforce les compétences techniques dans le domaine budgétaire et celui du contrôle financier ou de l'administration du personnel, vise à former de bons gestionnaires, capables de résoudre les problèmes et conscients de leurs responsabilités. Il contribuera également au développement d'un réseau administrateurs.

16. Le nouveau programme a été expérimenté à Bangkok en janvier 2003, avec du personnel administratif de la région Asie. Après évaluation de ce premier essai, trois autres sessions de formation seront organisées en 2003, à l'intention du personnel administratif en poste dans les régions Amérique latine, Afrique, Etats arabes et Europe. A la fin de 2003, au total, une centaine d'administrateurs hors Siège auront reçu cette formation.

17. Technologies de l'information et langues restent les principaux volets du programme de formation de l'UNESCO. En 2002, 136 membres du personnel ont suivi divers programmes sur les technologies de l'information. Entre janvier et septembre 2002, quelque 700 utilisateurs se sont familiarisés avec le nouveau système financier et budgétaire (FABS) au Siège. De plus, 93 instructeurs FABS ont été formés, en interne : leur rôle est d'encadrer leurs collègues des secteurs ou des bureaux et de les former à leur tour aux nouvelles procédures FABS et aux opérations SAP correspondantes. La formation linguistique reste très demandée - 300 participants pour l'année 2002-2003, contre 200 à 250 les années précédentes.

Grandes lignes de la réforme

Définition et mise en oeuvre des politiques

18. En 2002, six nouvelles politiques ont été définies dans les domaines suivants : recrutement, rotation, promotion, classement, formation et perfectionnement, lutte contre le harcèlement. Un modèle de compétence pour le personnel de direction a également été mis au point.

19. Ces politiques ont été longuement étudiées, de septembre 2002 à janvier 2003, avec le concours de la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP). L'ACPP a déjà terminé son examen des politiques de rotation, de recrutement, de promotion et de classement et a soumis ses recommandations au Directeur général. Ces politiques seront mises en oeuvre dès que le Directeur général les aura approuvées. Il faut noter que l'ACPP a accompli un travail considérable à cette occasion, confirmant son importance d'organe de concertation sur les politiques.

Arrangements contractuels

20. Les nouveaux contrats de durée limitée (ALD) ainsi que les nouveaux arrangements contractuels des unités hors Siège, redéfinis et améliorés (contrats de service et contrats spéciaux de service - SSA) ont commencé à prendre effet en 2002. En janvier 2003, 31 membres du personnel étaient employés dans le cadre de contrats de durée limitée, en majorité hors Siège, dans le cadre du programme "Pétrole contre nourriture".

21. Parallèlement à la redéfinition des arrangements contractuels hors Siège, un examen des besoins en personnel hors Siège a été entrepris, dans un double objectif : déterminer les besoins essentiels en personnel de chaque bureau hors Siège et harmoniser, en le révisant si nécessaire, le statut contractuel du personnel en question. On s'est penché notamment sur la situation des titulaires de contrats spéciaux de service pour de très longues périodes : s'agissant de services qui, par définition, s'inscrivent dans la durée, ces contrats seront reconvertis en contrats de service, lesquels donnent droit à des prestations sociales. Quelque 134 salariés actuellement titulaires de contrats spéciaux de service bénéficieront de cette mesure.

22. La réforme des contrats sera achevée à la fin de 2003, avec la révision du contrat de surnuméraire au Siège et des contrats de consultant. L'examen de ces contrats et leur reformulation ont déjà commencé.

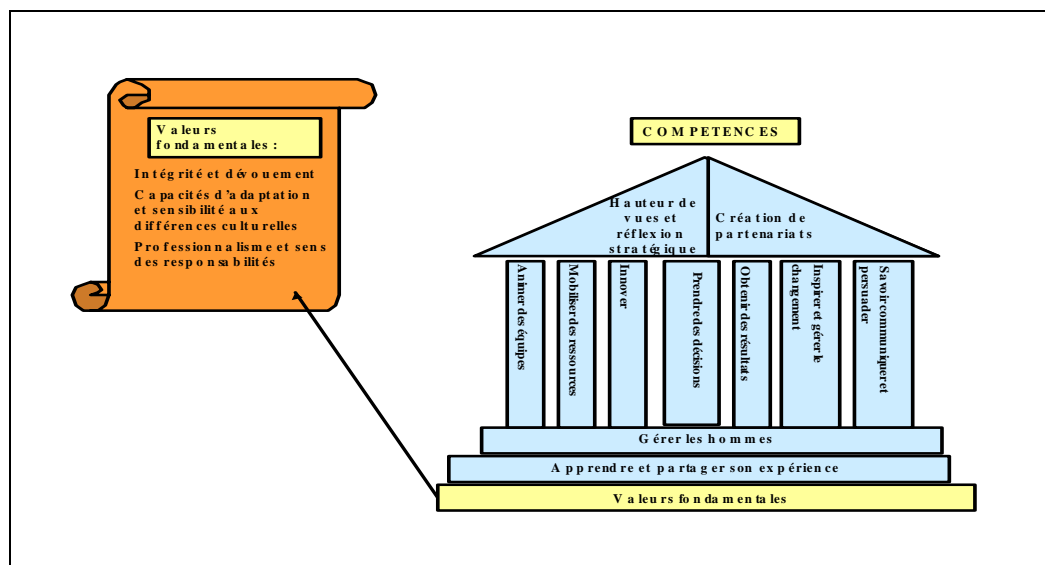
Modèle de compétence gestionnaire des hauts fonctionnaires

23. L'objectif de ce projet est d'améliorer la sélection future des gestionnaires du Secrétariat (postes D et P-5) grâce aux techniques les plus modernes d'évaluation, prenant en compte les qualités essentielles d'un bon gestionnaire. Ce modèle de compétence servira aussi à la formation et au perfectionnement des hauts fonctionnaires du Secrétariat qui ont déjà des responsabilités de gestion. La première phase du projet, qui consiste à définir les compétences d'un bon gestionnaire, est terminée. La deuxième phase, entamée au début de 2003, consiste à concevoir des outils et exercices d'évaluation, à partir de ce modèle de compétence. Elle sera suivie à la mi-2003, par une application expérimentale du processus d'évaluation.

24. Le tableau II définit les 11 compétences jugées essentielles pour être un gestionnaire efficace à l'UNESCO. L'importance relative de chaque compétence varie selon le niveau hiérarchique du gestionnaire - sous-directeur général, directeur général adjoint, directeur d'un bureau ou d'une division, responsable d'un bureau hors Siège, P-5. Ce modèle de compétence a été défini en concertation avec une quarantaine de gestionnaires, au Siège ou hors Siège, qui ont été interrogés.

Cette méthode a permis aussi de dégager un petit nombre de valeurs fondamentales, communes à tous les niveaux de responsabilité et qui devraient donc être partagées et illustrées par tous. Il s'agit maintenant de formaliser ce modèle de compétence et le faire connaître.

Tableau II : modèle de compétence gestionnaire des hauts fonctionnaires de l'UNESCO



Formation et perfectionnement

25. Pour répondre au besoin d'approches nouvelles concernant l'élargissement/l'approfondissement des compétences et aptitudes du personnel de l'UNESCO, une nouvelle politique de formation et de perfectionnement a été définie et soumise au collège des ADG, qui l'a approuvée. Elle a ensuite été discutée avec la Commission consultative pour les questions générales de personnel. Sa mise en oeuvre commencera en 2003, avec la décentralisation "d'enveloppes de formation", prenant effet en 2004, pour l'exercice biennal 2004-2005.

26. Les points essentiels de cette politique sont les suivants :

- création d'une commission transsectorielle de la formation et du perfectionnement, qui donnera des avis sur les priorités globales en la matière, examinera et évaluera le plan de formation interne et son exécution (*fonctionne depuis février 2003*) ;
- nomination de coordonnateurs de la formation, dans chaque secteur/bureau, qui serviront de points de contact pour les questions de formation et de perfectionnement ;
- établissement d'un budget-programme de formation interne, à la gestion centralisée par HRM, et axé sur les priorités globales qui existent déjà en matière d'organisation (par exemple le perfectionnement des gestionnaires, la formation des administrateurs (AO), etc.) ;
- allocation d'une "enveloppe de formation décentralisée" aux secteurs, bureaux et unités hors Siège (sur la base de 1.000 dollars des Etats-Unis par membre du personnel) au début de l'exercice biennal, sous un code budgétaire séparé/particulier, répondant à leurs besoins et priorités spécifiques de formation ;
- gestion directe de ces programmes/budgets par les secteurs/bureaux, sous le contrôle de HRM ;

- mise en place d'un cycle de formation, complété par un processus d'évaluation des besoins de la période biennale, un mécanisme de planification, ainsi qu'un système intégré d'évaluation et de compte rendu.

27. L'exécution du programme de formation et de perfectionnement sera facilitée par la création, au Siège, d'un "Centre UNESCO de formation et de perfectionnement", service central et polyvalent de formation, doté de matériel didactique et de salles équipées pour l'auto-apprentissage, accessibles aux membres du personnel qui le souhaitent. Le Centre comportera un laboratoire multimédia, possédant une infrastructure technique moderne pour l'apprentissage en ligne. Cette nouvelle infrastructure permettra au personnel à l'UNESCO d'utiliser des didacticiels de langues étrangères, et d'apprendre ainsi plus facilement une deuxième langue de travail.

28. La politique de formation et de perfectionnement a inspiré aussi deux programmes de perfectionnement présentés ci-après.

Programme d'études à l'extérieur

29. Le programme des études à l'extérieur octroiera une aide financière et/ou un crédit de congé-formation aux membres du personnel qui souhaitent acquérir des connaissances théoriques ou pratiques utiles à l'Organisation et à leur propre progression professionnelle. Pour être sélectionnés, il faudra proposer un cours ou un sujet d'étude dans un but qui soit en rapport direct avec les priorités du programme de l'UNESCO et qui rejoigne manifestement les objectifs de l'Organisation. La procédure d'approbation sera décentralisée et déléguée aux secteurs/bureaux, jusqu'à un certain plafond ; au-delà, les demandes seront soumises à la Commission de la formation et du perfectionnement.

Programme de mobilité interne

30. Le principal objectif de ce programme de mobilité interne est de favoriser et d'accroître la mobilité horizontale du personnel de l'UNESCO. Ce programme, facultatif, s'adresse particulièrement aux membres du personnel qui occupent le même emploi depuis plus de cinq ans ou travaillent dans la même unité depuis plus de dix ans. Une liste des candidats au programme de mobilité sera gérée par HRM et les secteurs/bureaux seront priés de consulter cette liste avant de diffuser les avis de vacance de poste. Ce programme sera conçu et mis en oeuvre en 2003.

Bien-être du personnel

31. Une nouvelle politique anti-harcèlement moral a été définie ; elle établit des mécanismes pour prévenir le harcèlement sous toutes ses formes et répondre aux plaintes en ce domaine. Cette politique privilégie la prévention précoce et la médiation ; on la mettra en oeuvre en 2003, après avoir pris l'avis de la Commission consultative pour les questions générales de personnel et des représentants du personnel.

Système de notation professionnel

32. La révision du système de notation professionnelle a commencé à la fin de 2002 ; par la suite, des premiers contacts ont été pris avec les représentants du personnel et la Commission consultative pour les questions générales de personnel. Des propositions pour un nouveau système, notamment un résumé de ses principes fondamentaux et ses principales caractéristiques, seront présentées au collège des ADG et à l'ACPP en mars 2003. L'entrée en vigueur est prévue au début de 2004 et s'accompagnera d'une intense campagne d'information et de formation.

33. Alors que le principal outil de notation professionnelle est en cours de révision, l'UNESCO utilise depuis décembre 2001 une technique d'évaluation d'un autre genre, l'évaluation à 360°, à des fins de perfectionnement, dans le cadre du programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement, destiné aux hauts fonctionnaires. Il s'agit d'un exercice d'évaluation confidentielle, qui se déroule sous la direction d'une société de conseil et auquel participent les supérieurs hiérarchiques, les pairs et les subalternes ; l'exercice porte sur des compétences gestionnaires précises. Le retour d'informations permet à l'intéressé d'identifier concrètement les domaines où il a besoin de se perfectionner ; il peut ainsi mieux orienter ses efforts. La technique d'évaluation à 360° est utilisée systématiquement par les participants du programme destiné aux hauts fonctionnaires, pour se préparer à leur session de formation. Avant la fin 2003, environ 160 personnes auront entrepris une évaluation à 360°, au titre de cette formation. Dans l'ensemble, cette initiative est bien accueillie.

Professionnalisation du secteur gestion des ressources humaines

34. Comme indiqué dans le précédent rapport au Conseil, le processus de réforme a nécessité la restructuration de HRM, et une professionnalisation plus poussée. Cette dernière s'est amorcée en 2001, avec le recrutement, en 2002, de 6 personnes du cadre organique, possédant chacune des compétences techniques et une expérience dans le domaine des ressources humaines. Alors que le nombre total de postes HRM a reculé de 10, la proportion du cadre organique par rapport au cadre de service et de bureau a progressé, passant de 23 à 35°. Cette évolution est conforme à la professionnalisation de la fonction ressources humaines, qui signifie de plus en plus planification stratégique, politique générale et conseil. Cette restructuration s'est accompagnée aussi d'un renforcement des sections de la formation et des relations avec le personnel.

Stratégie de ressources humaines à moyen et à long terme

35. Le Conseil exécutif a demandé au Directeur général de définir, pour le moyen et le long terme, une stratégie relative à la dotation en personnel de l'UNESCO, précisant l'effectif global du personnel et l'équilibre entre, d'une part, personnel permanent et titulaires de contrats de brève durée du cadre organique, et, d'autre part, personnel du Siège et personnel hors Siège, puis à lui faire rapport sur cette question à sa 166e session. Un groupe de travail interne de haut niveau, constitué à cet effet, a été chargé d'étudier les questions susmentionnées et de formuler des recommandations au Directeur général.

36. A la fin de février, le groupe de travail s'était déjà réuni plusieurs fois et avait étudié des questions comme le rôle du Siège par opposition aux unités hors Siège, les fonctions essentielles, le profil des membres du cadre organique, notamment des spécialistes du programme, l'équilibre entre cadre organique et cadre de service et de bureau au Siège, ainsi qu'une redéfinition du rôle du personnel de soutien et de ses catégories. Vu l'ampleur du champ à couvrir, il est entendu que le groupe, dans un premier temps, formulera en priorité des propositions concernant la conception d'un ensemble structuré de principes fondamentaux - stratégiques - de la dotation en personnel, en précisant les étapes de son application, notamment un plan de mise en oeuvre comportant un calendrier de mesures concrètes. Un rapport d'activité sur la question est joint en additif au présent rapport.

37. Au cours de ses séances, le groupe de travail a souligné que la formulation d'une stratégie de dotation en personnel pour le moyen et le long terme devrait s'appuyer sur une évaluation globale de l'ensemble des compétences (actuelles et futures) au sein de l'UNESCO. Pour ce faire, le service d'évaluation et d'audit (IOS) entreprendra conjointement avec le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) une évaluation des compétences, en ayant pour objectifs : (a) de définir les compétences nécessaires à l'exécution future du programme de l'UNESCO, (b) d'évaluer les

compétences actuellement disponibles, (c) d'identifier les lacunes en ce domaine, (d) de concevoir des stratégies pour combler ces lacunes. Un rapport de synthèse, se fondant sur cette évaluation des compétences, sera présenté à la 169e session du Conseil exécutif.

Projet de décision

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

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 166 EX/6 (Partie I),
2. Prend note du travail accompli pour formuler et mettre en oeuvre la nouvelle politique du personnel ;
3. Invite le Directeur général à poursuivre la mise oeuvre de la nouvelle politique du personnel et à lui faire rapport à sa 169e session.

Cent soixante-sixième session

166 EX/6
Partie II
PARIS, le 7 mars 2003
Original anglais

Point 3.1.3 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE II

LES NOUVEAUX OUTILS DE GESTION

RESUME

Conformément à la décision 164 EX/3.1.2 du Conseil exécutif, le Directeur général présente un rapport intérimaire sur la mise en oeuvre de la réforme touchant notamment la politique du personnel, les nouveaux outils de gestion et la décentralisation.

La *Partie II* du présent rapport est consacrée à la mise en place d'un nouveau système intégré d'information sur la gestion qui englobe le programme et le budget, les finances et la comptabilité ainsi que les ressources humaines et la paie.

Décision requise : paragraphe 30.

Introduction

1. Comme expliqué dans le détail dans la Partie II du document 164 EX/5, le nouveau système intégré d'information sur la gestion mis en place par l'UNESCO comprend trois grands éléments qui portent respectivement sur la programmation et la budgétisation (SISTER), les finances et la comptabilité (FABS) et les ressources humaines et la paie. Le troisième élément doit être mis en place et commencer à fonctionner pendant le prochain exercice biennal, mais les deux autres sont déjà opérationnels et fonctionnent en tandem depuis le début 2002. Le présent document fait le point des systèmes SISTER et FABS au bout d'un an de fonctionnement et met en lumière quelques-uns des premiers enseignements tirés. FABS retiendra davantage l'attention en tant que système plus récent et plus complexe dans lequel le Secrétariat investit des ressources, un temps et des efforts considérables depuis trois ans.

SISTER : un outil stratégique solide

2. Le système SISTER, aujourd'hui pleinement opérationnel, constitue une base de données de référence pour qui souhaite obtenir des informations de base sur l'évolution des objectifs, des priorités, de l'action et des activités de l'UNESCO, ainsi que sur les résultats obtenus, en détail ou par grande catégorie, selon les critères de recherche utilisés.

3. Un certain nombre d'adaptations et d'améliorations ont été apportées au système à la lumière des conclusions d'un groupe de travail spécial qui a travaillé sous la direction du Bureau de la planification stratégique (BSP). Il s'agissait essentiellement d'adapter le système aux processus de décentralisation et aux changements qui en découlaient dans la hiérarchie des responsabilités. SISTER est aujourd'hui étendu à toute la gamme des activités de l'Organisation, au Siège et hors Siège.

4. Bien que la saisie correcte et dans les délais voulus d'informations de fond sur les activités et de données budgétaires n'aille pas sans quelques difficultés, l'opération a été menée à bien au stade de la programmation, ce qui signifie que l'information sur les activités planifiées est introduite correctement dans le système et est facilement disponible. Il reste à s'assurer que l'information sur les progrès réalisés, les résultats obtenus et les enseignements tirés est saisie régulièrement et en temps voulu par les différents spécialistes et administrateurs, ce qui n'est pas toujours le cas.

5. Au-delà des spécifications techniques du système, ce sont donc la culture et le comportement du personnel concerné qui doivent changer. Un système d'information n'est bon que dans la mesure où il reçoit, et donc fournit, des informations de qualité.

FABS : sur la voie de la maturité opérationnelle

6. Mille utilisateurs de FABS sont actuellement enregistrés au Siège. Jusqu'à trois cents d'entre eux accèdent au système simultanément tous les jours, ce qui représente une augmentation de 100 % par rapport à avril 2002, lorsque le système est devenu pleinement opérationnel après l'approbation des plans de travail dans SISTER et le téléchargement des budgets correspondants dans FABS (figure 1). On peut dire que le Secrétariat s'est progressivement approprié le système FABS et que l'intensité de son utilisation va croissant.

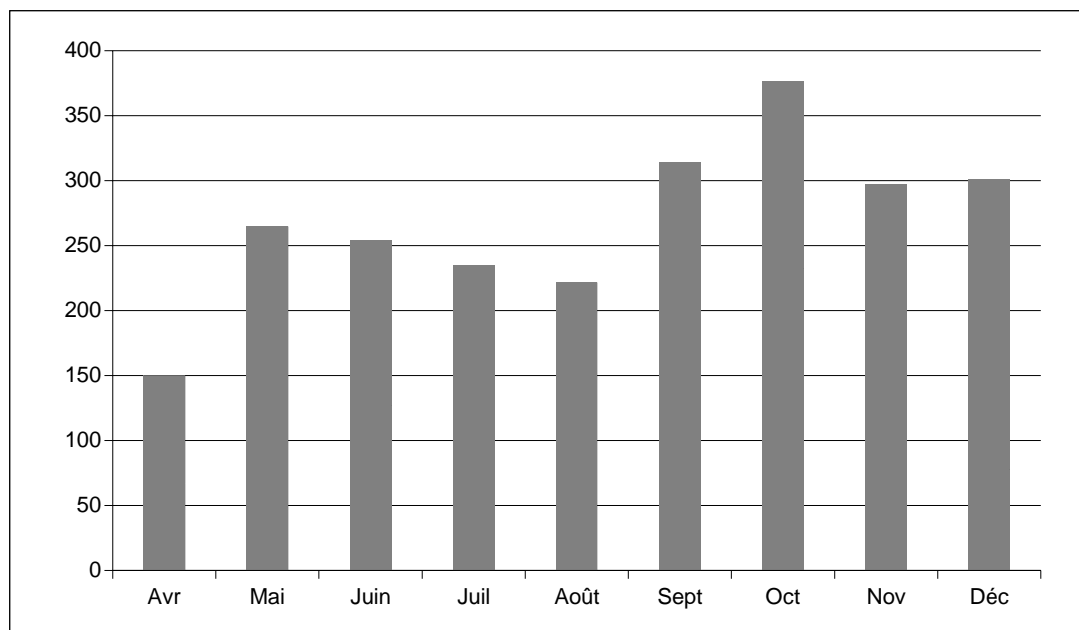


Figure 1. Nombre de personnes ayant utilisé FABS simultanément en 2002.

7. Dans une large mesure, cela a été rendu possible par l'effort de formation important accompli dans tout le Secrétariat sous la direction du Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) : conception de 35 cours types ainsi que de cours pour des groupes particuliers d'utilisateurs, mise en place d'un système d'apprentissage en ligne appelé "KnowHow" (assorti de 117 guides de procédures et de simulations pour l'autoformation et l'auto-évaluation), organisation et conduite des cours de formation et préparation de "fiches d'assistance" sur 46 questions différentes pour aider les utilisateurs une fois le cours terminé.

8. Au total, 688 fonctionnaires ont suivi cette formation de janvier à septembre 2002 dans le cadre de cours formels (384 stages représentant environ 6.000 heures de formation, soit neuf heures par stagiaire).

9. Dès le départ, compte tenu du caractère limité des ressources financières disponibles et de la nécessité de renforcer et de maintenir la capacité interne de formation de l'Organisation, on s'est particulièrement attaché à identifier et à former des formateurs internes.

10. Les 93 formateurs internes FABS ont donc bénéficié d'une formation spéciale pour formateurs et ils ont à leur tour formé 344 fonctionnaires, en plus du soutien direct qu'ils apportent à leurs collègues lorsque le besoin s'en fait sentir. Le résultat est important, et par le nombre de fonctionnaires concernés, et par la connaissance de FABS acquise et entretenue au sein de l'Organisation.

11. Dans l'ensemble, les principaux objectifs du projet FABS ont été atteints et ouvrent la voie à une efficacité accrue dans les domaines suivants :

- (a) *Renforcement de la structure de comptabilité et des capacités d'établissement de rapports.* Une base de données unique bien structurée a été créée pour toute l'information financière, qui met à disposition des informations financières sur toutes les transactions. L'obligation de rendre compte de la gestion des opérations de l'Organisation a donc été sensiblement renforcée.

- (b) *Délégation de responsabilités aux secteurs de programme et renforcement des contrôles.* Les transactions initiales pour tout ce qui touche au budget sont aujourd'hui gérées dans chaque secteur par des spécialistes du programme. Toutes les obligations contractuelles saisies dans le système sont immédiatement prises en compte dans le budget et peuvent être facilement contrôlées.
- (c) *Visas électroniques et traçabilité des autorisations financières.* Les filières de validation des contrats favorisent le respect des normes que l'Organisation applique aux processus internes. Chaque action est suivie dans le système si bien que la traçabilité des transactions financières est absolue.
- (d) *Renforcement des capacités de contrôle financier.* Les opérations liées à FABS sont totalement transparentes. Cette transparence n'est limitée que par des autorisations, selon la politique de l'Organisation en matière de sécurité.
- (e) *Méthodes de travail normalisées.* Le système FABS favorise l'application de règles d'exécution normalisées pour les processus internes et contribue au renforcement de la discipline administrative.

12. Toutefois, comme on l'a déjà dit, le Secrétariat s'est heurté à un certain nombre de difficultés au début de la mise en oeuvre du système FABS. Certaines d'entre elles étaient prévisibles en raison de la complexité même du système et de l'ampleur du changement qu'il représentait. Il a fallu aux utilisateurs beaucoup de temps et d'efforts pour se familiariser avec FABS, d'où des erreurs de saisie et des retards dans le traitement des données. D'autres difficultés étaient dues au fait que les services administratifs n'étaient pas tous prêts à faire face à la nouvelle situation, ce qui a créé quelques goulets d'étranglement et de nouveaux retards. Grâce à une formation et à un soutien constants, ainsi qu'à des mesures d'urgence pour procéder à des renforcements ponctuels, la plupart de ces difficultés ont pu être surmontées. Il est toutefois évident que les procédures et les services financiers de l'UNESCO doivent être totalement repensés, sur le plan de l'organisation et des compétences disponibles, afin de satisfaire aux exigences d'une gestion financière moderne.

13. C'est le but recherché par le Programme d'amélioration de la gestion financière qui vient d'être lancé. Ce programme, qui doit être mené à bien avant la fin 2003, vise à restructurer la Division du contrôleur (ADM/DCO) et à en rationaliser "la chaîne de production" et l'interaction avec les autres unités du Secrétariat. Il comprend plusieurs projets ciblés touchant les questions de processus de clôture annuelle des comptes, de gestion des prestataires de service, de traitement des comptes de régie d'avance et de mise en réserve des fonds dans les bureaux hors Siège, de traitement des données dans ces bureaux, de contrôle des dépenses, de simplification des procédures et de rapports de gestion.

14. D'une manière générale, l'expérience de ces premiers mois de fonctionnement montre qu'un nouveau renforcement de l'efficacité de FABS est étroitement lié à l'amélioration des processus internes de l'Organisation. Il faut notamment éliminer les entrées multiples des mêmes données dans différents supports de l'information et tout autre double emploi ; simplifier les opérations en utilisant des valeurs par défaut, des modèles, des contrôles supplémentaires pour éviter les erreurs, etc. ; adapter les flux de travail SAP pour gérer le temps entre les opérations, et renforcer la formation pour réduire le nombre d'erreurs de saisie.

15. En outre, à la suite des débats qui ont eu lieu aux 161e et 162e sessions du Conseil exécutif concernant un inventaire du matériel durable et un système d'information visant à enregistrer les oeuvres d'art exposées au Siège en indiquant l'origine, FABS est étendu à la gestion des avoirs.

Le projet progresse de manière satisfaisante et les premiers essais devraient pouvoir être faits d'ici à avril 2003.

Elargissement de FABS aux bureaux hors Siège

16. Une caractéristique majeure de la phase actuelle de mise en oeuvre du système FABS tient au fait que celui-ci n'est pas encore en place dans les unités décentralisées dont les opérations doivent être comptabilisées au Siège, d'où la difficulté d'avoir immédiatement une idée exacte des comptes.

17. Pour préparer l'extension du système FABS aux bureaux hors Siège, une équipe spéciale d'intégration, travaillant sous la direction de l'ADG/ADM, a mis au point une stratégie flexible. Ainsi, le Bureau de Brasilia, qui représente environ 70 % des opérations de l'Organisation hors Siège, élaborera une interface entre son propre système et FABS, ce qui semble plus pratique que de remplacer ce système.

18. En outre, le personnel administratif de 14 bureaux (y compris les grands bureaux multipays tels que Dakar, Bangkok, Jakarta, Nairobi et New Delhi) a déjà été formé à la mise en réserve de fonds en ligne et peut le faire directement via FABS, ce qui améliore sensiblement le contrôle et la gestion d'ensemble du budget et des finances. Dix autres bureaux seront reliés au système et leur personnel formé à son utilisation au cours du premier trimestre 2003, en vue de décentraliser 80 % de la totalité de ces tâches d'ici à la fin 2003.

19. L'extension de FABS sera organisée en deux phases. Pendant la première, une version simplifiée pour les bureaux hors Siège, actuellement en cours d'élaboration, sera mise en place à partir de juin 2003 et permettra d'enregistrer les dépenses et les situations de trésorerie de ces bureaux. Sera ensuite mise en place une version complète pour les bureaux extérieurs, qui fournira aussi des détails sur les contrats hors Siège (deuxième phase). Ces versions peuvent être utilisées en parallèle, selon l'état de préparation des différents bureaux. En outre, des préparatifs sont en cours pour ce qui est de l'infrastructure et de la formation nécessaires.

20. En ce qui concerne les Instituts de l'UNESCO, une solution appropriée est en cours d'élaboration, qui consistera à rassembler via FABS toutes les données financières les concernant grâce à un système d'interfaces.

21. L'intégration de toutes les unités décentralisées au système FABS prendra probablement plus de temps qu'on ne le prévoyait à l'origine (voir annexe), mais le nécessaire est fait pour assurer le contrôle financier des opérations hors Siège (comme indiqué au paragraphe 13 ci-dessus). On compte que quelque 25 à 30 bureaux bénéficieront du système d'ici à la fin 2003, et que celui-ci sera étendu aux bureaux restants d'ici à la mi-2004, du moins dans sa version simplifiée (la version complète sera en place dans les bureaux hors Siège d'ici à la fin 2004).

Centre de compétences pour les systèmes d'information sur la gestion

22. Le Centre de compétences pour les systèmes d'information sur la gestion (ADM/MIS), créé en octobre dernier pour conduire et coordonner le processus d'élaboration, de mise en place, d'adaptation et de maintenance du nouveau système intégré d'information sur la gestion, joue un rôle clé dans le travail décrit ci-dessus. Outre sa tâche prioritaire, qui est de mettre en place le système FABS dans les bureaux hors Siège, ADM/MIS est chargé d'assurer la maintenance de FABS, d'y apporter les améliorations et les adaptations nécessaires, de l'étendre à la gestion des avoirs et de préparer l'élément ressources humaines, ainsi que de tout le travail de coordination nécessaire avec l'équipe SISTER et la Division des systèmes d'information et des télécommunications (ADM/DIT).

23. En dépit d'une réduction de 50 % des ressources humaines par rapport à l'ancienne équipe FABS, ADM/MIS a réussi à fournir le même niveau de soutien aux utilisateurs tout en apportant des améliorations mineures au système et en préparant de nouveaux projets. Toutefois, la bonne exécution dans les délais voulus de toutes les tâches prévues risque d'être compromise par la nette insuffisance des effectifs d'ADM/MIS.

24. Deux solutions sont mises en oeuvre pour faire face à ce problème. L'effectif d'ADM/MIS est renforcé au moyen de plusieurs postes temporaires (le recrutement est en cours) et de transferts internes et il devrait être de dix membres du cadre organique d'ici à mai 2003. Cette possibilité restant toutefois limitée, on s'efforce de mobiliser des spécialistes dans l'ensemble du Secrétariat en créant un réseau de propriétaires de processus qui sont appelés à jouer un rôle important dans l'amélioration des processus administratifs et leur adaptation au système FABS, y compris la planification et le contrôle de qualité.

SISTER et FABS : intégration renforcée et amélioration de l'établissement de rapports

25. Depuis la mise place de SISTER et de FABS, un certain nombre de lacunes fonctionnelles ont été repérées, auxquelles on s'efforce de remédier. Il faut en outre améliorer l'échange de données entre les systèmes et simplifier l'établissement des rapports. En même temps, le travail en cours en vue d'améliorer les processus internes devrait rendre l'utilisation des deux systèmes plus simple pour le personnel.

26. Il est désormais évident qu'il faut mettre au point des outils communs permettant de faire rapport à la fois pour SISTER et pour FABS ainsi que d'établir aussi bien des rapports généraux couvrant différentes sources d'information que des rapports spéciaux à l'intention de la direction.

Coûts et budget

27. Sur les 10,5 millions de dollars des Etats-Unis nécessaires à la mise en oeuvre de FABS en 2002-2003, seuls 5,4 millions étaient disponibles au début de l'exercice biennal (voir document 164 EX/5, Partie II et document 164 EX/INF.9). Depuis, le Conseil exécutif a approuvé, au titre de crédits reportés de l'exercice précédent, l'allocation d'un montant supplémentaire de 1,1 million de dollars destiné à financer des besoins urgents liés à FABS (et de 300.000 autres dollars pour adapter et améliorer le système SISTER). En outre, un montant de 1,9 million de dollars a pu être affecté à l'extension de FABS aux bureaux hors Siège en 2003. Toutefois, il manque encore quelque 2 millions de dollars, ce qui a ralenti la mise en oeuvre du programme et explique dans une large mesure les retards qui devraient intervenir dans la mise en place de FABS dans les bureaux hors Siège (voir paragraphe 21 ci-dessus).

28. Le coût de la seule maintenance du système est estimé à 4,6 millions de dollars par exercice biennal. Dans le scénario de base du 32 C/5, un montant de 5 millions de dollars a pu être réservé aux nouveaux outils de gestion, qui ne permet de financer que la maintenance et quelques améliorations ou adaptations. La mise en place du nouvel élément ressources humaines dépend donc entièrement de la capacité de l'Organisation de trouver et de mobiliser les ressources internes nécessaires. Si cela s'avérait impossible, cette mise en place pourrait être retardée au-delà de 2005.

29. Il convient de noter à ce propos que, depuis le début, le programme relatif aux nouveaux outils de gestion a constamment manqué de ressources budgétaires, 50 % seulement des sommes nécessaires étant disponibles au titre du budget ordinaire, et que les contributions extrabudgétaires demandées, à quelques très rares exceptions près, ne se sont pas matérialisées. Il s'agit là d'un facteur de risque majeur, comme le Conseil exécutif l'a noté à diverses reprises.

Projet de décision

30. Le Conseil exécutif voudra peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 166 EX/6 (Partie II),
2. Prend note des progrès accomplis dans la mise en place du nouveau système intégré d'information sur la gestion, en particulier pour ce qui est de l'élément programmation et budgétisation (SISTER) et de celui qui porte sur les finances et la comptabilité (FABS) ;
3. Prend note également des problèmes rencontrés et des mesures adoptées ou prévues pour y remédier, ainsi que du manque chronique de ressources budgétaires dont pâtit le nouveau système d'information sur la gestion, qui, en particulier, risque de retarder l'élaboration et la mise en place de l'élément ressources humaines au-delà de 2005 ;
4. Réitère à ce propos son appel aux Etats membres pour qu'ils envisagent de verser des contributions volontaires en vue de compléter les ressources budgétaires disponibles, et exprime sa satisfaction aux Etats membres qui l'ont déjà fait ;
5. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre du Système intégré d'information sur la gestion et à lui soumettre à sa 169^e session un rapport intérimaire à ce sujet.

ANNEXE

Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	2001												2002												2003																	
	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	O	S	O	N
I. Structure et effectifs du Secrétariat																																										
Annoncer la nouvelle structure	◆ 3 juil.																																									
Préparer les organigrammes, tableaux d'effectifs et descriptions des postes de directeur (D)	▬																																									
Examiner et approuver les descriptions des postes de directeur (D)	▬																																									
Confirmer les titulaires des postes de directeur qui figurent dans la nouvelle structure et supprimer les postes qui n'y figurent pas	◆ 3 oct.																																									
Remplacer les postes de directeur (D) par des postes du cadre organique (P), s'il y a lieu, et trouver des solutions pour les directeurs dont le poste ne figure pas dans la nouvelle structure	▬																																									
Achever la transition vers la nouvelle structure	▬																																									
II. Systèmes et outils de gestion	▬																																									
Revoir et affiner les règles et procédures	▬																																									
Mettre en place SISTER ; élaborer et valider les plans de travail pour 2002-2003	▬																																									
Assurer la maintenance et l'adaptation de SISTER	▬																																									
Configurer SAP et comparer FABS avec le plan détaillé	▬																																									
Elaborer la documentation destinée aux utilisateurs finals de FABS	▬																																									
Organiser une formation ciblée pour les utilisateurs de FABS	▬																																									
Lancer FABS avec les interfaces prioritaires au Siège	▬																																									
Assurer la maintenance et l'adaptation de FABS	▬																																									
Etendre FABS à d'autres utilisateurs au Siège et organiser une formation appropriée	▬																																									
Créer un Centre de compétences pour les systèmes d'information sur la gestion et le renforcer	▬																																									
Etendre FABS aux bureaux hors Siège et aux Instituts	▬																																									
Former le personnel des bureaux hors Siège et décentraliser la mise en réserve des fonds	▬																																									
Décentraliser l'enregistrement des dépenses des situations de trésorerie (première phase)	▬																																									
Décentraliser l'enregistrement des détails des contrats (deuxième phase)	▬																																									
Trouver des solutions d'intégration pour les instituts	▬																																									
Préparer l'élément ressources humaines et paie	▬																																									
NB : Pour la formation à la gestion, voir 166 EX/6, Partie I																																										

Cent soixante-sixième session

166 EX/6
Partie III
PARIS, le 10 mars 2003
Original anglais

Point 3.1.3 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE III

DECENTRALISATION

RESUME

Conformément à la décision 164 EX/3.1.2 du Conseil exécutif, le Directeur général présente un rapport intérimaire sur la mise en oeuvre de la réforme, en ce qui concerne notamment la politique du personnel, les nouveaux outils de gestion et la décentralisation.

La **partie III** du rapport porte sur la mise en oeuvre de la stratégie de décentralisation et, plus particulièrement, sur le Plan d'action correspondant.

Décision proposée : paragraphe 29.

INTRODUCTION

1. Le présent document rend compte des progrès accomplis dans la mise en oeuvre du Plan d'action relatif à la décentralisation approuvé par le Conseil exécutif à sa 159^e session. Il est centré sur la mise en place et le renforcement du nouveau réseau décentralisé, sur les aspects gestion et liés à la gestion de la décentralisation et de l'exécution du programme et sur les plans qui concernent le personnel.

2. Les progrès ont été réguliers mais lents étant donné que la mise en oeuvre de la réforme de la décentralisation a commencé et se poursuit en période de contraintes budgétaires. Pour appliquer le Plan d'action et les décisions qui s'y rapportent sur la composition du réseau hors Siège, en respectant le calendrier initial et sur la base d'une croissance nominale zéro, on a opté jusqu'à présent pour une stratégie réaliste qui consiste à constituer des bureaux multipays à partir d'éléments du système actuel et des ressources humaines dont l'Organisation dispose déjà. La multidisciplinarité a été renforcée, mais elle n'est pas encore la règle dans tous les bureaux multipays (voir annexe III).

3. Ces contraintes, et la nécessité pressante de faire des économies et de maintenir les coûts à un niveau minimum, ont influencé les choix qui ont présidé à la mise en oeuvre du Plan d'action relatif à la décentralisation. Néanmoins, en dépit des ressources limitées disponibles pour entreprendre une restructuration aussi complexe, le processus est en cours depuis le 1^{er} juillet 2001 et se poursuivra jusqu'à la fin de 2003. En 2004, on continuera de s'employer à renforcer progressivement les bureaux multipays, à encourager la décentralisation de crédits de programme et de fonctionnaires en nombre accru et à améliorer le partage des ressources et les mécanismes de réseaux.

4. Le Service d'évaluation et d'audit (IOS) examine depuis janvier 2003 la stratégie décentralisée et le réseau des unités hors Siège (voir le document 166 EX/36). Son étude porte sur les questions suivantes :

- (a) Le fonctionnement et la viabilité de la structure actuelle des unités hors Siège (bureaux régionaux, bureaux multipays, bureaux nationaux) et la manière dont elle aide l'UNESCO à gagner en efficacité dans l'exécution de ses programmes. Le Directeur général s'est engagé à faire rapport sur les résultats de cette évaluation au début de 2005.
- (b) Les rôles, processus et résultats des principaux types d'organes décentralisés - bureaux hors Siège, commissions nationales et instituts. Les critères d'évaluation des bureaux hors Siège présentés au Conseil exécutif (159 EX/17 et 160 EX/22) seront utilisés. Les résultats préliminaires seront présentés au Conseil exécutif à sa 167^e session.
- (c) Les progrès accomplis dans la délégation de pouvoirs du Siège aux bureaux hors Siège à la suite de l'établissement de l'organigramme des pouvoirs et responsabilités, en mai 2002.

La constitution du réseau

5. Le réseau des unités hors Siège de l'UNESCO a été rationalisé. Vingt-deux bureaux dans toutes les régions ont été fermés depuis 2000. En plus des 20 bureaux mentionnés dans le document 164 EX/5, partie III, les Bureaux de l'UNESCO à Conakry et à Ouagadougou ont été fermés en septembre et novembre 2002, respectivement, ramenant le nombre actuel d'unités à 55, dont 53 bureaux hors Siège et deux bureaux de liaison. Les bureaux hors Siège comprennent actuellement :

- 27 bureaux multipays (dont 11 sont aussi des bureaux régionaux),
- 2 bureaux régionaux et 1 centre régional¹ n'ayant pas de fonctions multipays, et
- 23 bureaux nationaux.

6. Dans le cadre du 31 C/5, les secteurs de programme ont fait de gros efforts pour se conformer au Plan d'action relatif à la décentralisation en ce qui concerne l'allocation de programmes et de crédits aux bureaux hors Siège. Le tableau 1 de l'annexe I décrit l'évolution des crédits de programme décentralisés. Pendant le processus d'ajustement du 31 C/5, plus de 6,8 millions de dollars des Etats-Unis, notamment des crédits au titre des thèmes transversaux et des fonds reportés, ont été ajoutés au programme de décentralisation initial.

7. La notion de "secteurs de tutelle" a disparu au profit d'une coordination d'ensemble des bureaux hors Siège qui relève du Bureau de coordination des unités hors Siège (BFC). En outre, conformément à l'esprit de la décentralisation, qui est de déléguer des pouvoirs à ces unités, tout leur personnel (notamment le personnel du cadre organique, international et national) doit faire rapport au chef du bureau hors Siège dont il relève, qui a l'entière responsabilité de la réalisation des objectifs escomptés de son programme et doit donc avoir autorité sur les ressources de son bureau.

8. Désormais chargé de la coordination et de la gestion d'ensemble des unités hors Siège, BFC a donc la responsabilité d'en appuyer et d'en contrôler au quotidien la gestion et l'administration. Il fournit un soutien administratif et financier, des conseils techniques et des données sur les questions de gestion et d'administration. En outre, il joue le rôle de point focal au Siège pour toutes ces unités, dont il transmet les préoccupations et les besoins aux Services centraux et aux secteurs de programme.

9. De plus, des mécanismes visant à renforcer la coordination et le suivi des activités hors Siège, ainsi que le soutien à leur apporter, ont été créés au sein de BFC pour chaque région. Ils prévoient l'établissement, par les bureaux hors Siège, de rapports techniques et de rapports bimestriels sur les voyages ainsi que la mise en place d'un système interne de suivi du courrier permettant de vérifier si le Siège a ou non répondu aux demandes émanant des unités hors Siège. Des documents d'information sont établis concernant les programmes et activités de l'UNESCO dans chaque Etat membre. Ils comprennent aussi des informations à jour dans les domaines opérationnel, administratif, budgétaire et du personnel. BFC tient les unités hors Siège au courant des questions de gestion, telles que la formation ou les stratégies à moyen et à long terme concernant les ressources humaines, ainsi que des activités de divers groupes de travail et équipes spéciales au Siège, et il collabore avec le Coordonnateur de l'UNESCO pour le VIH/sida en facilitant un échange actif d'informations entre les unités hors Siège et le Siège.

10. Un site Web Intranet et le site Internet (Web) de l'UNESCO ont été créés pour accroître la visibilité des unités hors Siège, améliorer la communication et faciliter la mise en réseau de ces unités et du Siège. Dans le but de renforcer la capacité des bureaux hors Siège dans ce domaine, le Bureau de l'information (BPI) et le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) ont organisé, en collaboration avec BFC, un atelier de formation à la conception de sites Web à l'intention de spécialistes du programme de bureaux hors Siège d'Amérique latine et des Caraïbes (La Havane). Des ateliers de travail sur les relations avec les médias ont également eu lieu à l'intention de spécialistes du programme en Afrique (Dar es-Salaam et Nairobi) et en Asie et dans le Pacifique (New Delhi). De nouveaux ateliers sont prévus qui coïncideront avec d'autres activités de formation destinées aux fonctionnaires des bureaux hors Siège. En outre, une brochure intitulée

¹ On envisage de transformer le Centre européen de l'enseignement supérieur (CEPES), qui fait actuellement fonction de bureau hors Siège, en un Institut européen de l'enseignement supérieur.

"UNESCO WORLDWIDE - Decentralization strategy" a été publiée et largement diffusée pour faire connaître le réseau hors Siège de l'UNESCO aux partenaires de l'Organisation.

11. Le succès de la politique de décentralisation dépend pour une grande part d'une bonne communication et de la solidité des compétences, des outils et des capacités de gestion dans les unités hors Siège. Aussi les mécanismes de coordination ont-ils été renforcés dans le cadre de consultations multipays sur la gestion. Ces consultations sont essentielles pour améliorer la gestion des opérations hors Siège étant donné qu'elles contribuent à renforcer la communication, la création de capacités et la constitution de réseaux entre les bureaux hors Siège, les Etats membres, la société civile et d'autres partenaires de l'UNESCO. BFC facilite la coordination de ces réunions multipays et s'assure que les bureaux extérieurs participent pleinement à un processus de planification davantage orienté vers les opérations hors Siège. Les résultats sont intégrés aux bilans communs de pays et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement. A ce jour, 14 réunions de consultations multipays ont eu lieu dans les cinq régions et 13 autres sont prévues en 2003, qui marqueront l'achèvement du premier cycle de réunions de consultations dans tous les bureaux multipays.

12. Le Directeur général a présenté un organigramme des pouvoirs et responsabilités des unités hors Siège en mai 2002. Outre qu'il prévoit le renforcement de l'autonomie décisionnelle des unités hors Siège, l'organigramme expose les pouvoirs respectifs de ces unités et du Siège. Il indique aussi clairement les responsabilités liées à chacun de ces pouvoirs. Le Service d'évaluation et d'audit - IOS - entreprend un examen des progrès accomplis dans l'application de cet organigramme (voir paragraphe 4 ci-dessus) en vue d'identifier les difficultés éventuelles auxquelles se heurtent les bureaux hors Siège et le soutien supplémentaire dont ils ont besoin pour exercer les pouvoirs qui leur sont délégués.

13. En coopération avec les bureaux hors Siège, BFC entreprend de recenser systématiquement les besoins en spécialistes. Cette initiative s'appuie sur une conception de l'UNESCO, réseau de partage des ressources qui tire parti des connaissances techniques de la famille élargie de l'Organisation. Elle donne aussi une expression concrète à l'attachement de l'UNESCO à la collaboration et à la coopération Sud-Sud.

14. Dans le cadre du nouveau concept de décentralisation, l'Organisation s'emploie à affirmer sa présence sur le terrain avec l'aide de toutes les ressources disponibles, à savoir les unités décentralisées (bureaux hors Siège, instituts et centres), mais aussi les partenaires dans les Etats membres tels que les commissions nationales pour l'UNESCO, les clubs UNESCO et les Ecoles associées, les chaires UNESCO et les ambassadeurs de bonne volonté. Les commissions nationales sont un élément clé et unique du système décentralisé. Aussi des principes directeurs pour la coordination et les relations de travail entre les commissions nationales et les bureaux hors Siège sont-ils élaborés à titre prioritaire.

Effectifs des unités hors Siège : vers une "masse critique"

15. Des efforts continus sont faits pour renforcer les moyens humains des unités hors Siège par le transfert de fonctionnaires du Siège et la création de postes. Il en a résulté une augmentation du nombre des postes décentralisés établi au titre du budget ordinaire, qui est passé de 531 (30 C/5 approuvé et réévalué) à 566 (31 C/5 approuvé), soit 35 postes supplémentaires (28 postes du cadre organique, personnel international ou personnel national, et 7 postes d'agents locaux). A des degrés divers, cette augmentation bénéficie à presque toutes les régions et tous les secteurs de programme (voir annexe I, tableau 2 pour les dépenses actuelles de personnel correspondant à des postes décentralisés).

16. Il subsiste néanmoins quelques lacunes dans l'attribution aux bureaux hors Siège de postes établis au titre du programme. Dans le cadre du processus de décentralisation en cours, d'autres fonctionnaires seront transférés et des postes seront pourvus dans les unités hors Siège en vue d'atteindre l'objectif fixé, qui est de doter chaque bureau multipays d'un spécialiste au moins pour chaque grand programme. Dans ce but, il faut encore 34 postes de spécialiste du programme (voir annexe II : nombre de postes supplémentaires de spécialistes du programme par bureau multipays et par secteur de programme). En tout, 63 postes du cadre organique (spécialistes du programme et attachés d'administration) ont été décentralisés mais sont actuellement vacants.

17. Au début 2004, dans les limites du scénario de croissance nominale zéro du 32 C/5, la situation sera la suivante : il y aura au moins un spécialiste du programme de chacun des cinq secteurs de programme dans cinq bureaux multipays (Apia, Bangkok, Kingston, Montevideo, San José), des spécialistes de l'éducation dans 24 bureaux multipays, des spécialistes des sciences dans 19, des spécialistes des sciences sociales dans 11, des spécialistes de la culture dans 23 et des spécialistes de la communication et de l'information dans 24. En outre, tous les bureaux multipays auront un attaché d'administration (international). L'adoption par la Conférence générale du scénario croissance réelle permettrait un nouveau renforcement du réseau décentralisé. Les unités hors Siège, les secteurs de programme et le Bureau de la gestion des ressources humaines définissent en commun une stratégie qui accélérera encore le processus de recrutement pour ces postes du cadre organique.

18. Dans le cadre de la stratégie relative aux ressources humaines, le Secrétariat s'efforce d'anticiper le départ à la retraite de directeurs ou de chefs de bureau afin d'afficher rapidement les vacances de poste et de recruter pour les postes clés dans les bureaux hors Siège. Le recrutement s'opère avec l'aide d'un comité composé de représentants des secteurs et des services centraux concernés. L'élaboration de descriptions de poste génériques pour les chefs de bureau, qui précisent les compétences requises, est achevée et sera prise en compte dans la méthodologie révisée de notation du personnel actuellement mise au point par HRM.

19. Les fonctionnaires locaux compétents et expérimentés sont encouragés à poser leur candidature à des postes vacants dans des pays autres que leur pays d'origine. En outre, de nouveaux arrangements contractuels en matière de personnel ont été mis au point pour le personnel local des bureaux hors Siège. En collaboration étroite avec HRM, et sur la base des propositions présentées par ces bureaux, BFC est en train de remplacer un grand nombre de contrats locaux par de nouveaux contrats de service et des contrats spéciaux de service.

20. Le Programme des Volontaires basques mis en oeuvre depuis 1997 par l'UNESCO et les autorités basques, offre un moyen de renforcer les ressources humaines. BFC facilite le processus de coopération et de sélection. Le sixième cycle de recrutement est achevé et 15 volontaires qui travailleront pendant un an dans divers bureaux (Bangkok, Hanoi, La Havane, Jakarta, Maputo, Mexico, Montevideo, Quito, Rabat, San José et Saint-Domingue) rejoindront prochainement leur lieu d'affectation.

21. Des efforts ont été faits pour développer et renforcer les compétences et les aptitudes professionnelles et techniques des fonctionnaires des bureaux hors Siège. Des ateliers ont été organisés en fonction des besoins ; certains portaient, par exemple, sur l'esprit d'initiative et la gestion du changement et étaient destinés à de hauts fonctionnaires tandis que d'autres visaient les attachés d'administration (Bangkok) ou concernaient la constitution d'équipes de travail (Brasilia), la formation à l'encadrement (Brasilia), ou encore des activités, par exemple les ateliers sur la gestion du cycle des projets et la mobilisation des ressources (Beyrouth, Mexico, Nairobi) ou sur les médias. Cette formation a été conduite en même temps que diverses réunions dans les unités hors Siège, afin de tirer parti de la présence sur place de fonctionnaires du Siège et des bureaux hors

Siège. Une formation au système financier et budgétaire (FABS) a été dispensée au personnel administratif de 24 bureaux hors Siège.

Sécurité du personnel hors Siège

22. Dans le cadre du système des Nations Unies, BFC joue le rôle de point focal de l'UNESCO pour la sécurité du personnel hors Siège et est responsable au premier chef de l'exécution d'ensemble de la politique en la matière. Cette fonction consiste, notamment, à assurer la mise en oeuvre, à l'échelle de l'Organisation, des consignes et principes directeurs émanant du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité (UNSECOORD), à sensibiliser le personnel du Siège et hors Siège à ses responsabilités et niveaux de protection respectifs, à gérer le budget sécurité alloué aux unités hors Siège et à participer aux activités interorganisations visant à mettre au point des politiques et principes directeurs généraux touchant la sécurité hors Siège.

23. A la demande de l'Assemblée générale des Nations Unies (résolution 56/255), le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité a élaboré un rapport d'ensemble sur la mise en place d'un mécanisme transparent de contrôle et de responsabilités dans le domaine de la sécurité sur le terrain, en en définissant notamment le champ d'application, ainsi que des normes et des méthodes communes permettant de les faire respecter. Le Secrétaire général a présenté ce rapport (A/57/365) à l'Assemblée générale à sa session en cours. Sur décision de la Cinquième commission de l'Assemblée générale, le rapport a été transmis aux chefs de secrétariat des institutions spécialisées. Son texte peut être consulté au secrétariat du Conseil exécutif.

24. Il est prévu dans ce rapport que chaque organisme participant du système des Nations Unies doit énoncer les procédures qu'il applique en matière de sécurité du personnel hors Siège, et le Directeur général adjoint a déjà publié une note à cet effet (DDG/02/48). Pour souligner l'importance de la formation aux questions de sécurité dans les bureaux extérieurs, laquelle est obligatoire pour tout le personnel du système des Nations Unies, un dossier de sensibilisation sous forme de CD-ROM a été mis au point par le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité et sera distribué pendant l'année au Siège et dans les unités hors Siège. Des normes de sécurité opérationnelles ont également été élaborées par le Réseau interorganisations pour la gestion des mesures de sécurité, qui définissent les besoins selon les pays, par exemple le matériel de télécommunications nécessaire et les conditions de sécurité sur le lieu de travail. Le respect de ces normes est obligatoire et BFC veille à ce que tous les bureaux hors Siège les appliquent.

25. Ces mesures, qui visent à assurer la sûreté et la sécurité du personnel, ont des répercussions budgétaires croissantes. Des mesures précises ont été prises sur le plan interne pour améliorer le réseau de communication entre le Siège et les bureaux hors Siège en cas d'urgence. Le site Web de BFC concernant les mesures de sécurité hors Siège peut aussi être consulté sur l'Intranet et contient des informations sur les politiques et procédures en la matière.

Coûts et financement

26. Dans sa partie II, le document 161 EX/5 présentait les prévisions concernant les coûts de la fermeture des bureaux compte tenu des mutations de personnel et des cessations de service ainsi que des coûts de transport, de mission et d'installation. Il y était indiqué qu'un produit était escompté de la vente de certains articles. A ce jour, les comptes correspondants n'ont pas tous été clos mais les conclusions préliminaires indiquent que des solutions d'un bon rapport coût-efficacité peuvent être trouvées sans dépasser les limites financières prévues pour la fermeture des bureaux. De même, le coût de la fermeture des bureaux prévue pour 2003-2004 devrait s'inscrire dans le cadre financier indiqué dans le document susmentionné.

27. A l'origine, dans le cadre du 31 C/5 approuvé, un montant de 12,1 millions de dollars des Etats-Unis était réservé au financement des frais de fonctionnement des unités hors Siège. Depuis, ce montant a été porté à 13,05 millions de dollars, dont 675.000 dollars sous forme de contributions des gouvernements et 270.000 dollars provenant des fonds reportés. Etant donné que les crédits au titre du personnel et du programme sont maintenant concentrés au sein d'un réseau de bureaux hors Siège de plus en plus rationalisé, la répartition des frais de fonctionnement doit être revue. Les frais de fonctionnement précédemment alloués à des bureaux hors Siège qui ferment vont désormais à des bureaux maintenus, et ne doivent pas être considérés comme un moyen de faire des économies. A ce propos, il faut prévoir une augmentation des dépenses opérationnelles pour financer l'expansion des bureaux ainsi que la modernisation et le renouvellement du matériel de bureau et de communication requis.

28. Les fonds reportés alloués à la décentralisation en tant que telle (en plus des frais de fonctionnement susmentionnés) se chiffrent à 900.000 dollars et sont utilisés aux fins suivantes :

- (a) conformément à l'analyse et aux recommandations d'une équipe spéciale interne sur l'extension de FABS aux bureaux hors Siège, financement d'un certain nombre de postes de travail dans les bureaux où le matériel ne satisfait pas aux normes minimales et auxquels le système FABS sera étendu pour la mise en réserve des fonds et l'établissement de rapports sur le budget ;
- (b) amélioration de la connectivité dans des conditions de sécurité dans les bureaux qui ont des difficultés, sur le plan des télécommunications et du matériel informatique, à se servir des applications utilisées au Siège ;
- (c) financement de consultations multipays sur la gestion pour renforcer la constitution de réseaux entre les bureaux hors Siège et les Etats membres ;
- (d) financement de stages et d'ateliers de formation, utilisant des moyens de communication directe et à distance, pour renforcer encore les capacités fonctionnelles de l'effectif de base dans les bureaux multipays.

29. A la lumière du présent rapport, le Conseil exécutif voudra peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif

1. Ayant examiné le document 166 EX/6, partie III,
2. Prend note des efforts faits par le Directeur général pour mettre en oeuvre la stratégie de décentralisation et des progrès accomplis jusqu'à présent ;
3. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre du Plan d'action relatif à la décentralisation et à lui présenter à sa 169e session un rapport intérimaire à ce sujet.

ANNEXE I

**Dépenses de programme, de personnel
et d'appui décentralisées**

Tableau 1 : crédits de programme décentralisés avant et après l'ajustement du 31 C/5, y compris les fonds reportés.

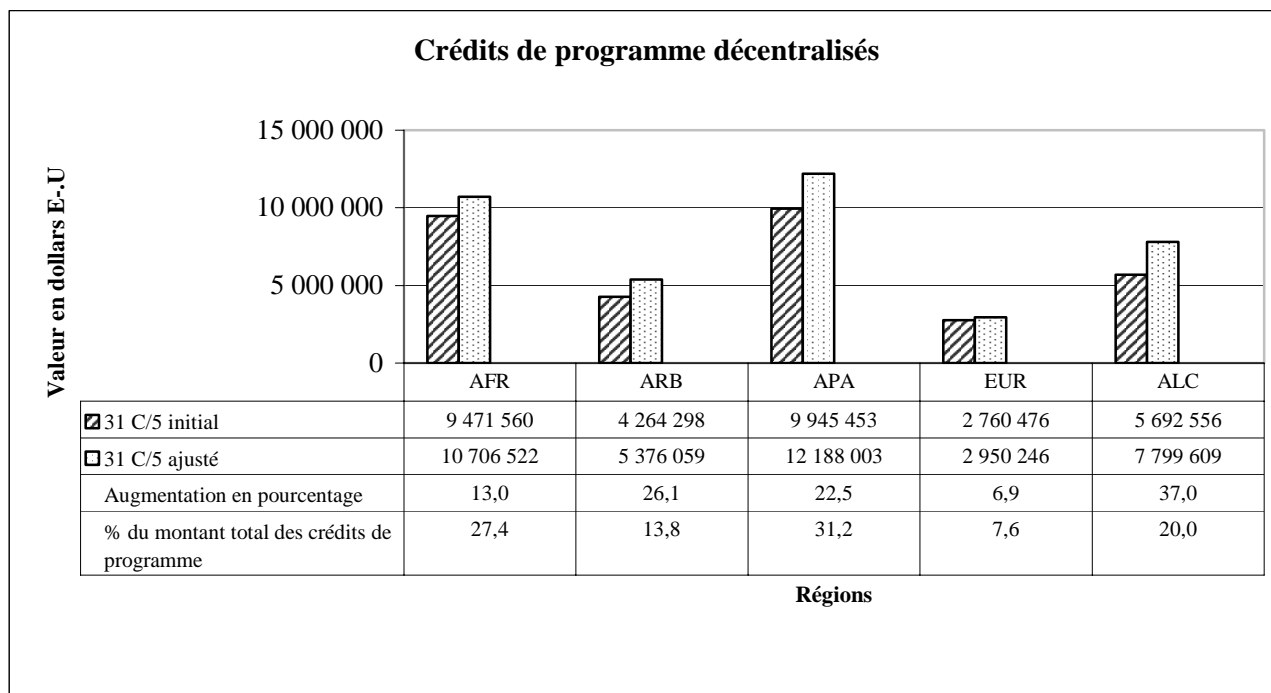
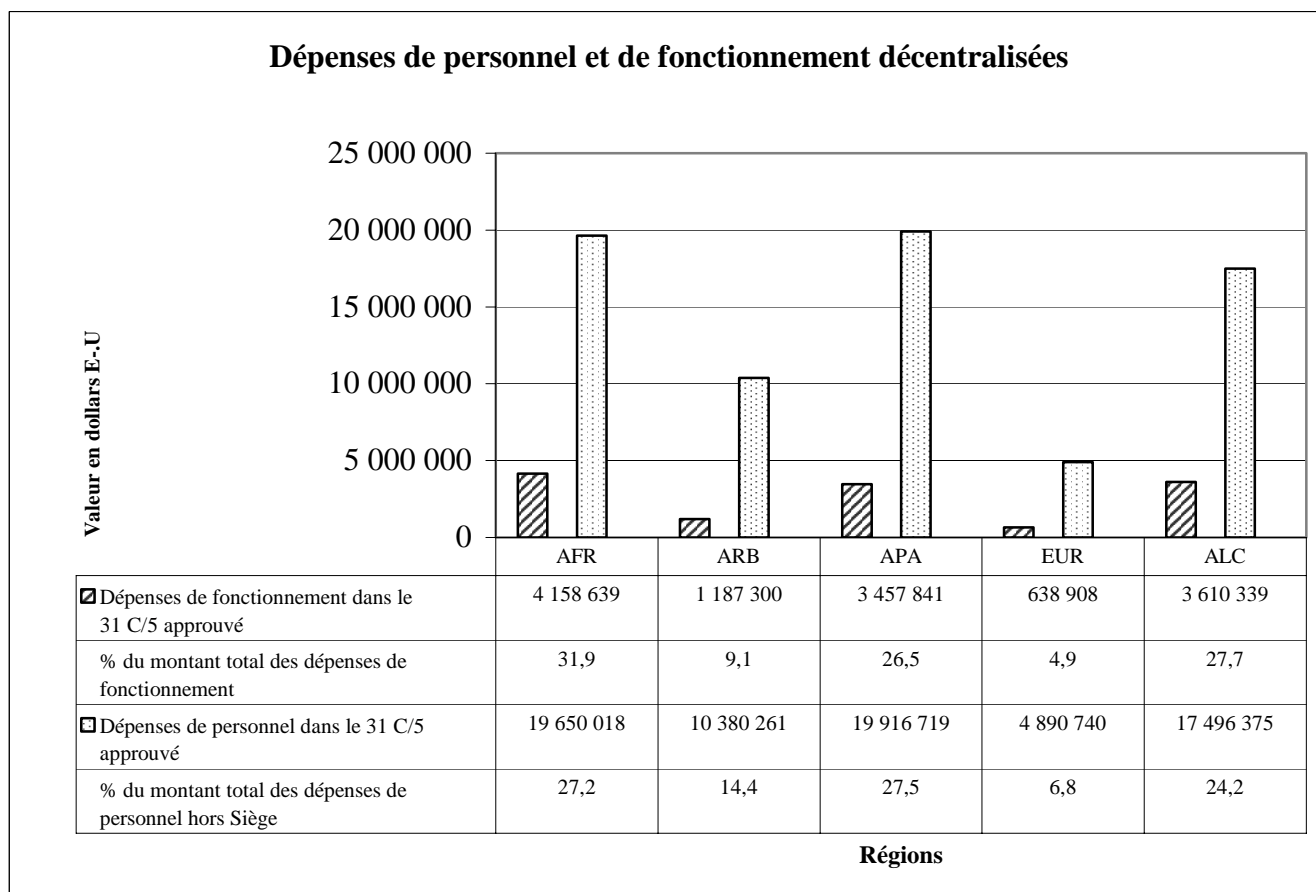


Tableau 2 : dépenses de personnel et de fonctionnement décentralisées, y compris les contributions des gouvernements



ANNEXE II

Lacunes dans l'attribution de postes
du cadre organique par bureau multipays et par secteur de programme
(selon le projet de 32 C/5)

REGION / BUREAU	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
AFRIQUE						
Accra			1			1
Addis-Abeba		1				1
Bamako			1			1
Dakar					1	1
Dar es-Salaam			1		1	2
Harare			1			1
Libreville		1	1			2
Nairobi			1	1		2
Windhoëk			1			1
Yaoundé			1	1		2
<i>Total, AFRIQUE</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>14</i>
ETATS ARABES						
Beyrouth		1				1
Le Caire			1			1
Doha	1		1			2
Rabat		1		1		2
<i>Total, ETATS ARABES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>6</i>
ASIE ET PACIFIQUE						
Almaty		1		1		2
Apia						0
Bangkok						0
Beijing					1	1
Jakarta			1			1
New Delhi			1			1
Téhéran	1	1	1			3
<i>Total, ASIE ET PACIFIQUE</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>8</i>
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD						
Moscou			1			1
<i>Total, EUROPE</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES						
La Havane		1	1			2
Kingston						0
Montevideo						0
Quito	1	1	1			3
San José						0
<i>Total, AMERIQUE LATINE ET CARAIBES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>
TOTAL par secteur (total général)	3	8	16	4	3	(34)

ANNEXE III

Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	2001					2002					2003																			
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Réseau hors Siège rationalisé																														
Choix définitif des bureaux multipays, régionaux et nationaux	▶																													
Fermeture des bureaux qui ne figurent pas dans le nouveau réseau hors Siège	▶																													
Mise en place d'autres arrangements pour assurer la présence de l'UNESCO	▶																													
Etablissement d'une carte des ressources humaines par groupe de pays	▶																													
Opérationnalisation du réseau de bureaux multipays	▶																													
Création d'une fonction de coordination régionale	▶																													
Renforcement de la capacité multidisciplinaire des bureaux mutlipays	▶																													
Renforcement des capacités de gestion multipays	▶																													
Recentrage et renforcement des bureaux régionaux	▶																													
Réexamen des instituts et centres UNESCO et mise au point de la stratégie correspondante	▶																													
Renforcement de la coordination entre les instituts et les bureaux de l'UNESCO et le Siège	▶																													
Mise au point et application des principes directeurs pour la coopération entre les bureaux hors Siège et les commissions nationales	▶																													
II. Bureau de coordination des unités hors Siège (Siège)																														
Identification des fonctions que les secteurs de tutelle doivent transférer à BFC	▶																													
Transfert à BFC des fonctions administratives des secteurs de tutelle	▶																													
Adoption de mesures assurant la sécurité sur le terrain et le respect de MOSS	▶																													
III. Politiques se rapportant aux droits de l'homme																														
Elaboration d'un programme de formation et de mentorat basé dans les bureaux hors Siège	▶																													
Décentralisation de la gestion du personnel local	▶																													
Mise au point d'autres modalités de renforcement des effectifs, par exemple le détachement, le recours à des volontaires, etc.	▶																													
N.B. : Pour d'autres politiques se rapportant aux droits de l'homme, voir 166 EX/6, partie I.																														