

Cent soixante-quatrième session

164 EX/5
Partie I
PARIS, le 26 avril 2002
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

RESUME

Conformément aux décisions 160 EX/3.1.2 et 161 EX/3.1.2 du Conseil exécutif, le Directeur général présente un rapport d'activité sur la mise en oeuvre de la réforme, y compris la politique du personnel, les nouveaux instruments de gestion et la décentralisation.

La partie I du présent rapport est consacrée à la réforme de la politique des ressources humaines et porte notamment sur le recrutement, les promotions, la rotation, la définition et le classement des postes, l'organisation des carrières, la formation, les nouveaux arrangements contractuels, le bien-être du personnel et les relations entre le personnel et l'administration.

Décision requise : paragraphe 44.

Introduction

1. Dans sa résolution 30 C/72, la Conférence générale a souligné notamment la nécessité de revoir la politique du personnel en tenant pleinement compte des exigences de compétitivité, d'expertise, d'efficacité et d'universalité, et de mettre l'accent sur des objectifs prioritaires tels que la mise en place d'une structure appropriée pour les différentes catégories de personnel, une répartition géographique plus équitable, un meilleur équilibre entre hommes et femmes, et le rajeunissement du personnel.

2. Dans sa décision 161 EX/3.1.2, le Conseil exécutif a exprimé sa satisfaction des progrès enregistrés dans le réexamen de la politique du personnel et a invité le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre de son Plan d'action. Il l'a en outre prié de lui faire rapport, selon le calendrier et les critères retenus, sur tous les aspects de la réforme, y compris la politique du personnel, à sa 164^e session. Le présent rapport présente donc l'état d'avancement des réformes de la politique du personnel.

3. Sous l'autorité de la nouvelle Directrice de HRM, les réformes prévues ont été intégrées dans un nouveau cadre en matière de politique des ressources humaines qui inclut tous les aspects de cette politique et, dans certains cas, des activités qui viennent s'ajouter à celles initialement prévues (notamment dans les domaines du recrutement, du classement des postes et du bien-être du personnel). Un plan d'action détaillé regroupant toutes ces initiatives a été présenté à la 31^e session de la Conférence générale. Le processus de réforme a également rendu nécessaires une restructuration de HRM et un renforcement de ses effectifs. Ce processus de dotation en personnel, engagé en 2001, s'achèvera au milieu de 2002. Compte tenu de cette nouvelle situation, le calendrier de certaines activités prévues dans le Plan d'action initial a dû être revu, en ce qui concerne notamment la notation du personnel et l'organisation des carrières, domaines dans lesquels la plupart des activités démarreront en 2002.

4. D'une façon générale, le Bureau de la gestion des ressources humaines a concentré l'essentiel de ses activités en 2001 sur la planification, l'analyse et la mise en place du cadre en matière de politique des ressources humaines. L'année 2002 et une partie de 2003 seront consacrées principalement à la mise en oeuvre des politiques inscrites dans ce cadre.

Recrutement

5. Les changements proposés pour la procédure de recrutement ont été définitivement arrêtés et sont en train d'être mis en pratique. Leur objectif est d'en améliorer l'efficacité et de procéder aux recrutements dans les délais prévus moyennant une meilleure planification, la rationalisation de la procédure d'évaluation, la délégation d'autorité et la décentralisation de certaines fonctions.

6. Le premier exercice annuel de planification du recrutement a été entrepris en novembre 2001 : des réunions ont été organisées avec les secteurs et bureaux afin de définir leurs besoins en personnel pour 2002-2003. Tous les postes vacants et appelés à le devenir en 2002-2003 ont été passés en revue dans les services respectifs, et les priorités ainsi qu'un calendrier du recrutement pour chaque poste ont été arrêtés.

7. Cet exercice aura lieu chaque année et débouchera sur l'établissement et la publication d'un bulletin indiquant les postes à pourvoir pour les 24 prochains mois. Ces bulletins devraient être publiés et diffusés aux Etats membres.

8. Une procédure plus rigoureuse d'entretien/évaluation menée à bien avec des équipes d'évaluation a été introduite au cours du dernier exercice biennal pour le recrutement à des postes de haut niveau et est désormais institutionnalisée et étendue à tous les postes du cadre organique et de rang supérieur.

9. Pour améliorer l'efficacité de la procédure de recrutement, un nouveau logiciel a été mis au point et est utilisé depuis avril 2001. Afin de rationaliser le traitement des candidatures, il est demandé aux candidats internes de faire acte de candidature sur l'Intranet. Ce nouveau logiciel, Recruitweb, est en train d'être expérimenté et d'ici à juin 2002, il devrait permettre aux candidats extérieurs de présenter leur candidature sur l'Internet en remplissant leur curriculum vitae en ligne. Les candidatures ainsi présentées seront automatiquement enregistrées dans la base de données de HRM et un accusé de réception sera immédiatement envoyé par courrier électronique aux candidats. Ce logiciel permettra également aux candidats de consulter en ligne l'état d'avancement de la procédure de recrutement et d'être informés de la suite donnée à leur candidature. Il convient de souligner que les candidats extérieurs continueront d'avoir la possibilité de faire acte de candidature par courrier ordinaire, le cas échéant.

10. Les sessions de formation sur les questions de recrutement à l'intention des commissions nationales ont lieu désormais chaque année, la première s'étant tenue en novembre 2000.

11. Les autres modifications de la procédure de recrutement qui devraient entrer en vigueur en 2002 sont les suivantes :

- une procédure de nomination rationalisée et plus rigoureuse, avec une révision du rôle des Comités consultatifs des cadres (PAB) ;
- un renforcement de l'obligation redditionnelle dans la procédure de recrutement ;
- la délégation aux directeurs de certaines responsabilités dans la prise de décisions, et la décentralisation aux secteurs et/ou bureaux de certaines fonctions administratives ;
- un dispositif rigoureux de contrôle à HRM ;
- l'introduction d'un système d'évaluation fondé sur les compétences pour les postes de direction de haut niveau.

12. Comme indiqué au tableau I ci-dessous, le nombre de postes du cadre organique et de rang supérieur ouverts au recrutement en 2000-2001 a augmenté d'environ 60 % par rapport à l'exercice précédent. Parallèlement, le nombre de candidatures a plus que quadruplé, passant de 4.600 en 1998-1999 à environ 20.000 en 2000-2001.

Tableau I : Nombre de postes du cadre organique et de rang supérieur ouverts au recrutement, et nombre de candidatures

Postes du cadre organique et de rang supérieur	1998	1999	2000	2001
Postes ouverts au recrutement	65	30	122	118
Candidatures enregistrées	2.610	2.021	5.365	14.439

13. Il ressort du tableau II ci-dessous que 276 postes du cadre organique et de rang supérieur ont été pourvus en 2000 et 2001, dont 87 par des candidats extérieurs, ce qui représente une baisse de 31 % du nombre total de nominations par rapport à l'exercice précédent.

Tableau II : Nominations à des postes du cadre organique et de rang supérieur

Classe	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/2	Total
Nominations en 2000-2001	1	7	17	32	60	42	56	61	276
Nominations en 1998-1999	-	3	10	30	88	83	95	92	401

Notes :

- (1) Les chiffres des nominations indiquent non pas les décisions de nomination mais la prise de fonctions effective du membre du personnel nommé.
- (2) Ces chiffres incluent toutes les nominations (y compris les mutations à l'intérieur d'une même classe et les transformations de contrats temporaires en contrats de durée déterminée).
- (3) Non compris les experts associés (38 nominations en 2000-2001, 48 en 1998-1999) et les administrateurs nationaux (14 nominations en 2000-2001, 39 en 1998-1999).

14. Aucune mission de recrutement n'a été entreprise en 2001-2002. En effet, il a été jugé préférable d'attendre que le réexamen de la procédure de recrutement et l'exercice de planification du recrutement soient achevés. Cette décision a été prise également compte tenu des nouvelles propositions visant à améliorer la répartition géographique (voir document 164 EX/34) qui tendent à montrer l'utilité d'une stratégie de recherche nouvelle et anticipative et soulignent que pour être couronnées de succès, les missions de recrutement doivent avoir pour objet de répondre à des besoins en personnel réels et prévus longtemps à l'avance. Ces missions reprendront en 2003.

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

15. La situation des effectifs de l'équipe dirigeante s'est stabilisée à la suite d'une réduction draconienne (de près de la moitié) du nombre de directeurs et de fonctionnaires de rang supérieur qui sont passés de 160 au 1er octobre 1999 à 89 au 1er janvier 2002. Cette réduction a été rendue possible notamment par le départ à la retraite d'un certain nombre de directeurs. En outre, 15 directeurs ont accepté un poste à la classe P-5 et trois autres ont quitté l'Organisation avec des indemnités pour cessation de service anticipée. Le nombre réel de fonctionnaires de la classe D-1 et de rang supérieur est inférieur au plafond approuvé pour ces classes dans le document 31 C/5.

Tableau III : Personnel et postes de direction

Personnel de direction	Postes approuvés dans le 29 C/5	Nombre de fonctionnaires au 1er/10/99	Postes approuvés dans le 31 C/5	Nombre de fonctionnaires au 1er/01/2002
DDG	1	1	1	1
ADG	9	15	10	10
D-2	32	40	24	25**
D-1	67	104	67	53
Total	109	160*	102	89

* Ces chiffres ne tiennent pas compte des promotions décidées par l'ancien Directeur général au 1er octobre 1999 qui ont été suspendues et finalement non suivies d'effet par l'actuel Directeur général.

** Un fonctionnaire de la classe D-2 partira à la retraite en août 2002 ; il y aura donc à cette date 24 fonctionnaires de la classe D-2.

16. Cette "stabilisation" des effectifs au niveau du personnel de direction, réalisée en un peu plus de deux ans, a contribué de toute évidence à réduire la pléthore de postes de rang élevé et représente une avancée considérable dans la voie d'un meilleur équilibre de la structure du Secrétariat.

Jeunes cadres

17. Le recrutement de jeunes cadres a continué de s'effectuer au rythme de dix par an. Dix jeunes cadres (cinq venant d'Etats membres non représentés et cinq d'Etats membres sous-représentés, sélectionnés parmi 320 candidats) ont été recrutés en 2001 et ont pris leurs fonctions en février 2002. Ils ont été affectés dans des secteurs et/ou divisions s'occupant de programmes prioritaires approuvés dans le 31 C/5.

Evaluation fondée sur les compétences pour le personnel de direction

18. L'objectif de ce projet est d'améliorer la sélection de l'équipe dirigeante du Secrétariat en utilisant les techniques d'évaluation les plus récentes. Le lancement de ce projet a été reporté à 2002 car HRM n'était pas en mesure, en 2001, d'affecter à cet exercice du personnel à temps complet. Dès avril 2002, un dispositif d'évaluation et de sélection fondé sur les compétences sera mis au point pour les fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur, au Siège et hors Siège. Ce projet sera mis en oeuvre en trois étapes : (1) définition des compétences managériales par une procédure participative ; (2) définition de la procédure d'évaluation fondée sur les techniques correspondantes ; et (3) première évaluation pilote (automne 2002).

Système de notation professionnelle

19. Un système de notation professionnelle crédible et efficace joue un rôle capital dans la gestion des ressources humaines car il donne des indications pour des décisions importantes concernant notamment la sélection, la promotion et la prolongation des contrats. C'est aussi un outil de gestion primordial. La date initiale de lancement de cette mesure, à savoir janvier 2001, n'a pu être respectée car d'autres pièces maîtresses de la réforme de la gestion des ressources humaines (comme les politiques en matière de rotation et de promotions) ont été traitées en priorité. La révision du système commencera pendant le second semestre de 2002.

20. L'exercice d'évaluation à 360° a été effectué à titre expérimental en décembre 2001 avec quelques hauts fonctionnaires au Siège. Il s'agit d'une procédure d'évaluation confidentielle administrée par un cabinet de consultants extérieur à laquelle sont associés les supérieurs, les pairs et les subordonnés des intéressés, et qui met l'accent sur des compétences spécifiques en matière de

gestion. Cet exercice permet de définir, pour chaque individu, des possibilités d'amélioration spécifiques, et contribue ainsi à cibler des actions de valorisation.

Promotion

21. Les chiffres pour 2000-2001 montrent un retour à la "normale" dans ce domaine, le pourcentage des membres du personnel promu étant passé de près de 30 % en 1998-1999 à moins de 10 % en 2000-2001. Les chiffres montrent aussi que la majeure partie des promotions ont été accordées sur des critères de compétitivité (53 % contre 12 % en 1998-1999), ce qui indique une évolution vers le retour à des méthodes plus saines dans ce domaine. La pratique consistant à accorder des promotions fondées sur le mérite et à titre personnel a été suspendue.

22. L'examen du système de promotion actuellement en vigueur a été achevé en décembre 2001 et les propositions en vue d'une nouvelle politique dans ce domaine ont été définitivement mises au point. Cette politique sera mise en oeuvre au cours du second semestre de 2002, après des consultations officielles avec les représentants du personnel et la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP). La principale caractéristique de la politique proposée est que la promotion sera fondée sur le mérite et sera décidée sur la base d'une mise en concurrence des fonctionnaires. Cette procédure, qui inclut le passage de la catégorie du cadre de service et de bureau à celle du cadre organique et de rang supérieur, s'inscrira dans un système plus large d'organisation des carrières qui comprendra d'autres aspects comme la mobilité interne, le développement des tâches et la formation continue.

Définition et classement des postes

23. En novembre 1999, le Directeur général a décidé que l'application, au 1er janvier 2000, de la structure à sept niveaux pour les postes du cadre de service et de bureau au Siège serait temporaire et qu'il serait procédé à un nouvel exercice de classement des postes sur la base d'une norme révisée. Le travail d'élaboration et d'expérimentation de la nouvelle norme de classement à sept niveaux est désormais achevé. Cette nouvelle norme s'apparente à bien des égards à d'autres normes applicables au cadre de service et de bureau dans le système des Nations Unies ; elle est facile à utiliser, bien conçue techniquement, et capable d'évaluer logiquement toute la gamme des tâches du cadre de service et de bureau.

24. De plus, toute une série de descriptions d'emplois génériques applicables à près des trois quarts des postes du cadre de service et de bureau ont été rédigées et sont en cours de validation. L'exercice de classement des postes comporte un autre aspect important : l'évaluation de toutes les descriptions de poste autorisées (génériques et non génériques) par une commission d'évaluation dûment formée et composée de directeurs et de membres du personnel. Cette évaluation devrait avoir lieu entre juin et octobre 2002.

25. Dans sa résolution 31 C/73, la Conférence générale a approuvé une réserve pour les reclassements d'un montant de 1,5 million de dollars pour l'exercice en cours. Dans le cadre de l'utilisation de cette réserve, les secteurs et bureaux ont reçu en mars 2002 des enveloppes budgétaires calculées sur la base de leurs dépenses de personnel telles qu'elles figurent dans le document 31 C/5, et ils ont été invités à soumettre leurs priorités pour le reclassement de leurs postes du cadre organique et de rang supérieur et du cadre de service et de bureau au Siège et hors Siège. Cet exercice sera achevé en juin 2002.

26. Une nouvelle politique de classement des postes a été présentée sous forme de projet au Collège des ADG et devrait entrer en vigueur en 2002. En insistant sur l'importance du classement considéré comme un outil de gestion essentiel, cette politique en confirme la finalité première :

définir et conserver la valeur relative des postes (autrement dit, garantir que des postes pour lesquels les fonctions et responsabilités sont équivalentes, sont placés à la même classe) et, en dernière analyse, proposer un cadre de rémunération.

Nouvelle politique de rotation

27. Une nouvelle politique de rotation a été conçue à l'appui de la stratégie de décentralisation de l'Organisation. Elle sera mise en oeuvre au cours du second semestre de 2002, après consultation officielle des représentants du personnel et de la Commission consultative pour les questions générales de personnel (voir paragraphe 43 ci-dessous). Cette politique a pour principal objectif de favoriser de façon organisée la mobilité en direction et en provenance des unités hors Siège dans le cadre d'un processus qui intègre pleinement la rotation dans l'évolution de la carrière et prend en considération les besoins opérationnels. Ses principales caractéristiques sont les suivantes : un cycle de rotation annuel, l'introduction d'une durée maximale de service à accomplir au lieu d'affectation, des mesures spécifiques applicables aux jeunes fonctionnaires et l'introduction de mesures de soutien, par exemple un programme de tutorat.

Programme d'organisation des carrières

28. Le programme d'organisation des carrières vient d'être mis en route avec l'arrivée d'un responsable de l'organisation des carrières à HRM. Les propositions concernant l'élaboration d'une politique et d'un programme dans ce domaine seront soumises à l'approbation de l'Administration pendant le second semestre de 2002. Elles porteront notamment sur la mobilité interne du personnel du cadre de service et de bureau. Le responsable de l'organisation des carrières donnera également au personnel des conseils en matière d'orientation professionnelle.

Système de reconnaissance des performances

29. Des propositions préliminaires concernant la mise au point d'un système de reconnaissance des performances ont été élaborées. Après consultation des représentants du personnel, il a été décidé de reporter provisoirement l'application de ce système jusqu'à ce que les conditions de sa réussite soient réunies, à savoir notamment l'existence d'un outil crédible de gestion des performances sur lequel le système puisse s'appuyer efficacement.

Formation et perfectionnement du personnel

30. Les crédits ouverts au titre de la formation ont été portés à 3 millions de dollars des Etats-Unis pour 2002-2003, ce qui représente un montant plus de sept fois supérieur à celui qui avait été alloué lors de l'exercice précédent. Un plan de formation sur deux ans a été mis au point et soumis à l'approbation de l'équipe dirigeante du Secrétariat.

31. En plus des formations habituelles en cours, notamment la formation linguistique et la formation aux technologies de l'information, ce plan contient plusieurs volets : les fonctions d'encadrement et la gestion du changement, la gestion des projets, la gestion du temps, le développement des aptitudes à la supervision, le développement de l'esprit d'équipe et la formation des attachés d'administration. Il prévoit également une formation théorique et pratique afin d'entretenir et d'améliorer les compétences du personnel. Enfin, il inclut des nouveautés, par exemple l'apprentissage électronique et des initiatives en matière d'organisation des carrières.

32. Le programme de formation aux fonctions d'encadrement et à la gestion du changement s'adresse aux fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur, au Siège et hors Siège. L'objectif général de ce programme est de développer une culture de l'encadrement et de la gestion à l'UNESCO en améliorant les capacités des cadres moyens et supérieurs dans des domaines tels que :

- l'encadrement et la gestion du personnel ;
- la nature des fonctions et des responsabilités managériales à l'UNESCO ;
- l'influence de la personnalité et de la culture sur la gestion ;
- la gestion du changement et la réforme ;
- la réflexion stratégique et la gestion ;
- l'apprentissage institutionnel et le renforcement de l'Organisation ;
- la décentralisation, la délégation d'autorité, la responsabilisation et l'obligation de rendre des comptes ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la gestion des ressources financières ;
- la mobilisation des ressources ;
- le contrôle.

33. La mise au point de ce programme a bien progressé et le premier stage pilote a été prévu pour la fin de juin 2002. Le programme comportera un exercice d'évaluation à 360° pour chaque participant avant la session ainsi qu'une aide individualisée.

34. Les ateliers visant à développer les aptitudes à la supervision destinés aux fonctionnaires des classes supérieures du cadre de service et de bureau et à ceux du cadre organique et de rang supérieur jusqu'à la classe P-4, ont pour objet de développer les qualités d'encadrement. Ils contribuent également à mieux faire connaître aux participants les techniques de planification, de gestion et d'évaluation des performances. Trois sessions ont eu lieu au cours du dernier exercice biennal et quatre sont prévues pour 2002-2003.

35. Le programme de formation des attachés d'administration a pour objet de renforcer les capacités administratives du Secrétariat, en particulier hors Siège, là où des attachés d'administration compétents sont indispensables pour faire fonctionner efficacement le nouveau réseau des unités hors Siège. Le stage est en train d'être repensé car il devrait prendre en compte le rôle des AO dans un environnement décentralisé et intégrer les qualités de gestion et de résolution des problèmes. Il encouragera également la création d'un réseau d'AO. Le profil des AO a été revu. Le premier stage aura lieu à titre expérimental à la fin du second semestre de 2002 et sera suivi de trois autres stages pendant l'exercice biennal en cours.

36. Les sessions de formation à l'esprit d'équipe ont eu lieu dans trois bureaux régionaux (Dakar, Harare et New York) en 2000-2001 et une autre s'est tenue à Bangkok en février 2002. Cinq autres stages sont prévus pour 2002-2003. Ils constituent un élément clé du plan de formation de l'UNESCO car ils contribuent à développer ou à renforcer les aptitudes essentielles au travail en équipe et, ainsi, à améliorer l'efficacité du personnel.

37. Les programmes de formation aux technologies de l'information et la formation linguistique sont les piliers du programme de formation. Pendant l'exercice 2000-2001, 680 membres du personnel ont reçu une formation aux technologies de l'information dans le cadre de toute une série de programmes. De même, des recherches ont été menées en vue de mettre en place au Siège et

dans quelques bureaux régionaux un système d'apprentissage électronique sur les technologies de l'information. Un programme de formation spécialement conçu pour les utilisateurs du nouveau Système financier et budgétaire (FABS) a été conçu et inauguré au Siège (voir document 164 EX/5, partie II pour plus de renseignements). Les formations linguistiques sont encore très suivies, avec en moyenne 200 à 250 participants chaque année. En 2002-2003, il est prévu d'accroître et d'améliorer les programmes de formation en vue de l'apprentissage d'une deuxième langue de travail.

Nouveaux arrangements contractuels

38. Un examen approfondi de tous les arrangements contractuels s'est achevé en 2001. Il a mis en lumière la nécessité de revoir certains des instruments actuellement en vigueur, notamment afin de mieux faire face aux besoins à court et à moyen terme en matière de personnel. Il a également mis en évidence la nécessité d'harmoniser les arrangements contractuels en usage dans les unités hors Siège. Dans le prolongement de cet examen, HRM a conçu un nouveau cadre contractuel qui inclut les contrats de durée limitée (ALD), des contrats de service révisés et des contrats spéciaux de service révisés. L'utilisation de ce nouveau cadre a commencé. Un contrat révisé de surnuméraire sera mis au point dans le second semestre de 2002. Un examen des contrats de consultant a également été entrepris et a mis en évidence la nécessité d'en modifier certaines modalités.

Relations entre le personnel et l'administration

39. La Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP) a été récemment réactivée avec les élections qui ont eu lieu à la fin de mars 2002, et est sur le point de reprendre ses travaux. Elle constitue une tribune importante dans le système de concertation sur la politique du personnel. La Commission examinera des propositions d'action dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines, y compris le recrutement, la promotion, le classement et la rotation.

Bien-être du personnel

40. L'adoption de "mesures favorables à la vie familiale" a été vivement préconisée par le Comité administratif de coordination en 1995 dans son programme visant à concilier vie professionnelle et vie familiale, qui met en évidence le lien entre ce type de mesures et le bien-être du personnel. Dans ce contexte, l'UNESCO a élaboré une politique en ce sens en adoptant en avril 2002 une série de mesures ayant pour objet de mieux équilibrer la vie professionnelle et la vie familiale du personnel.

41. Les principales mesures favorables à la vie familiale sont les suivantes :

- un congé de paternité d'une durée de huit semaines ;
- un congé pour adoption d'une durée de huit semaines, l'extension de son bénéfice au père adoptif, l'enfant devant avoir moins de 18 ans au moment de l'adoption ;
- un congé parental qui est un congé spécial sans rémunération d'une durée pouvant être portée à trois ans, avec une garantie de réintégration ;
- l'octroi de quatre semaines supplémentaires de congé de maternité dans des circonstances exceptionnelles, et pour que le membre du personnel puisse allaiter son nouveau-né ;
- la possibilité pour un membre du personnel de prendre deux heures par jour pour allaiter son nourrisson ;

- la possibilité pour un membre du personnel de retour de congé familial de bénéficier d'un horaire flexible ;
- la rationalisation de certains arrangements existants relatifs au congé familial et l'octroi d'un congé approprié pour faire face à des situations d'urgence en rapport avec la famille.

42. Avec ces mesures, l'UNESCO contribue à créer un cadre de travail favorable à la vie de famille et offre à son personnel toute une série d'avantages comparables, voire supérieurs, à ceux que proposent d'autres organismes des Nations Unies qui appliquent le programme visant à concilier vie professionnelle et vie familiale.

43. A ces mesures s'ajouteront des améliorations au sein du service médical, y compris la prévention des maladies chroniques graves, la gestion du stress et une meilleure gestion des activités du service social. Afin d'accélérer l'entrée en vigueur de ces mesures considérées comme étant de nature à améliorer le bien-être du personnel et à mieux répondre à ses aspirations, le Directeur général propose d'allouer une somme de 150.000 dollars prélevée sur les reports de fonds de l'exercice précédent.

44. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif voudra peut-être adopter le projet de décision suivant :

Le Conseil exécutif,

Ayant examiné le document 164 EX/5 (partie I),

Prend note du travail accompli pour revoir la politique du personnel, y compris le recrutement, les promotions, la rotation, les arrangements contractuels, l'organisation des carrières et le bien-être du personnel, ainsi que du plan et du calendrier de mise en oeuvre ;

Prend note en particulier de la réduction sensible de la pléthore de postes au sommet de la structure du Secrétariat, notamment du nombre de postes de classe D-1 et de rang supérieur ;

Invite le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre de la nouvelle politique du personnel et à lui faire rapport à sa 166e session.

164 EX/5, partie I, Annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la politique du personnel (jusqu'en 2004)

Activités	00						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	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Recrutement																																										
I.1 <i>Elaborer des plans annuels de recrutement</i>																																										
I.2 <i>Organiser des sessions de formation sur les questions de recrutement à l'attention des commissions nationales</i>																																										
I.3 <i>Organiser des missions de recrutement dans certaines régions</i>																																										
I.4 <i>Porter à 20 le nombre de jeunes cadres recrutés chaque année (par exercice biennal)</i>																																										
I.5 <i>Revoir la procédure de recrutement</i>																																										
I.6 <i>Décentraliser aux secteurs certaines fonctions de recrutement</i>																																										
I.7 <i>Mettre au point et utiliser le nouveau logiciel de traitement des candidatures sur l'Internet</i>																																										
I.8 <i>Dresser des listes de candidats présélectionnés, y compris une liste de candidats à un poste de secrétariat ayant passé un test</i>																																										
II. Notation du personnel, organisation des carrières et mobilité																																										
II.1 <i>Définir les compétences requises pour les postes de haut niveau</i>																																										
II.2 <i>Rédiger des descriptions d'emplois génériques et définir les compétences requises pour les postes P-1 à P-4</i>																																										
II.3 <i>Rédiger des descriptions d'emplois génériques et définir les compétences requises pour les postes du cadre de service et de bureau (GS), et achever le passage à la nouvelle norme de classement des postes de cette catégorie</i>																																										
II.4 <i>Elaborer et appliquer le nouveau système de notation professionnelle</i>																																										
II.5 <i>Revoir la procédure de promotion et mettre en oeuvre la nouvelle politique dans ce domaine</i>																																										
II.6 <i>Elaborer et mettre en oeuvre le programme d'organisation des carrières</i>																																										
II.7 <i>Mettre en place et appliquer le système de rotation</i>																																										
II.8 <i>Mettre en place le système de reconnaissance des performances</i>																																										
II.9 <i>Mettre en place et appliquer la politique de classement</i>																																										
II.10 <i>Revoir la procédure de classement actuellement en vigueur avec le nouveau logiciel de gestion des ressources humaines</i>																																										

164 EX/5, partie I, Annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la politique du personnel (jusqu'en 2004)

Activités	00						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	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
III. Formation et perfectionnement du personnel																																										
<i>III.1 Organiser le colloque à l'intention des cadres supérieurs</i>																																										
<i>III.2 Organiser des ateliers de formation aux fonctions d'encadrement et à la gestion du changement pour les fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur</i>																																										
<i>III.3 Organiser des ateliers visant à développer les aptitudes à la supervision chez les fonctionnaires de la classe P-3 et des classes supérieures du cadre de service et de bureau</i>																																										
<i>III.4 Mettre en oeuvre le programme de formation sur le développement de l'esprit d'équipe</i>																																										
<i>III.5 Mettre en oeuvre le programme de formation des AO dans les nouveaux bureaux chargés d'un groupe de pays</i>																																										
<i>III.6 Organiser des stages de formation pour le personnel du cadre de service et de bureau</i>																																										
<i>III.7 Mettre en oeuvre le programme de formation aux technologies de l'information aux fins du partage et de l'utilisation des connaissances (activité continue)</i>																																										
<i>III.8 Lancer le programme d'études extra-muros et élaborer une politique dans ce domaine</i>																																										
<i>III.9 Assurer une formation à la gestion des projets</i>																																										
IV. Nouveaux arrangements de travail																																										
<i>IV.1 Revoir les arrangements contractuels</i>																																										
V. Procédures administratives concernant le personnel																																										
<i>V.1 Revoir les dispositions relatives à certains droits et simplifier les procédures administratives</i>																																										
<i>V.2 Définir, après les avoir revues, les fonctions et/ou pouvoirs pouvant être délégués aux bureaux exécutifs</i>																																										
<i>V.3 Adopter une nouvelle approche polyvalente en ce qui concerne le personnel</i>																																										
<i>V.4 Définir les besoins de formation et élaborer un plan de formation pour le personnel dans les nouveaux services</i>																																										
VI. Relations entre le personnel et l'administration																																										
<i>VI.1 Réactiver la Commission consultative pour les questions générales de personnel</i>																																										

164 EX/5, partie I, Annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la politique du personnel (jusqu'en 2004)

Activités	00					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	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
VII. Bien-être du personnel																																									
<i>VII.1 Appliquer des mesures visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale des membres du personnel</i>																																									
<i>VII.2 Elaborer une politique de prévention du harcèlement et apporter des solutions dans ce domaine</i>																																									
VIII. Communication																																									
<i>VIII.1 Publier et diffuser le bulletin de HRM à l'ensemble du personnel</i>																																									
IX. Réforme de la gestion des ressources humaines																																									
<i>IX.1 Réformer et restructurer HRM</i>																																									

Cent soixante-quatrième session

164 EX/5
Partie II
PARIS, le 29 avril 2002
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE II

LES NOUVEAUX OUTILS DE GESTION

RESUME

Conformément aux décisions 160 EX/3.1.2 et 161 EX/3.1.2, 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 41.

Introduction : le nouveau système intégré d'information

1. En application de la résolution 30 C/84 et comme il est indiqué dans le document 162 EX/39, l'Organisation remplace actuellement ses systèmes informatiques "légés", qui sont devenus trop pesants et trop fragiles, par un système moderne intégré d'information sur la gestion (voir la figure 1), l'objectif étant de lui permettre de gagner en efficacité, de mieux servir les organes directeurs, les Etats membres et ses autres partenaires, et d'améliorer la qualité de l'information dont dispose l'administration.

2. Le système, dont les principaux éléments portent sur le programme et budget, les finances et la comptabilité ainsi que les ressources humaines et la paie, est considéré non seulement comme un mécanisme d'appui fiable mais aussi comme un vecteur de changement nécessaire pour faire de l'UNESCO une organisation moderne appliquant une politique de gestion axée sur les résultats, l'objectif étant d'accroître son influence dans ses domaines de compétence sur la scène internationale.

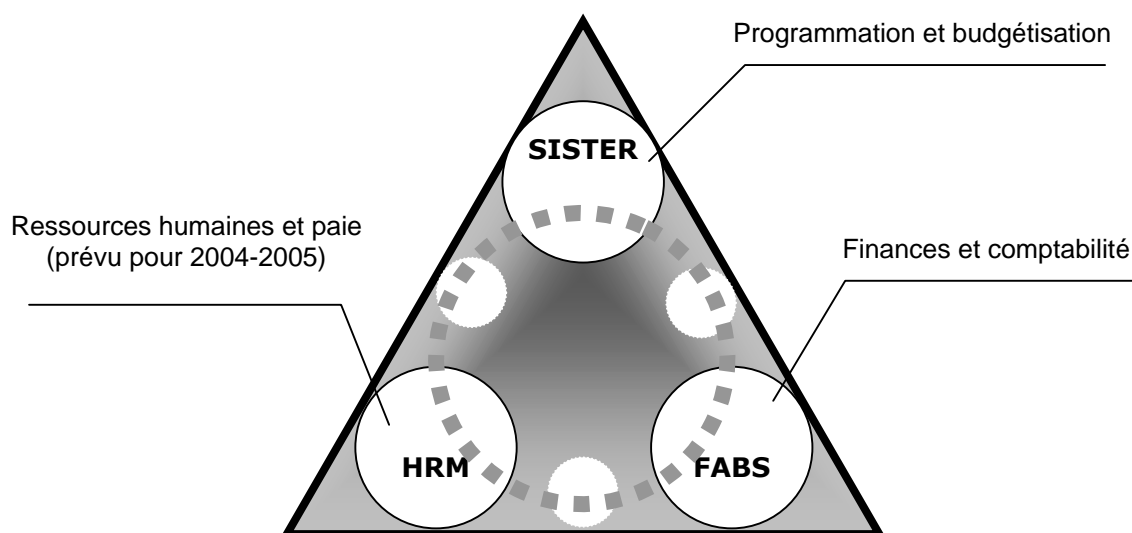


Figure 1 : Nouveau système intégré d'information sur la gestion

3. SISTER (Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats) couvre dans son ensemble la programmation de l'UNESCO, ventilée par grand programme, programme, sous-programme, axe d'action, action et activité. Il sert à établir le programme et le budget ainsi que les projets extrabudgétaires et à suivre leur exécution et à évaluer les progrès accomplis par rapport aux résultats escomptés, ce qui permet de mieux évaluer les performances et d'améliorer le programme. Le logiciel correspondant a été élaboré expressément à cette fin par l'UNESCO.

4. FABS (Système financier et budgétaire) gère toutes les ressources financières et matérielles nécessaires à l'exécution du programme, il enregistre toutes les opérations et en assure la traduction comptable. Grâce au logiciel SAP R/3 disponible dans le commerce et adapté aux besoins de l'UNESCO, il assure la gestion du budget ordinaire, des fonds extrabudgétaires, des achats, des frais de voyage en mission, de la trésorerie et des comptes. Chaque fonction est appuyée par un module spécial SAP. L'avantage de ce système est qu'il permet d'accéder immédiatement aux données

financières, de réduire le volume des documents sur papier et de déléguer des responsabilités directement aux usagers.

5. Le futur élément HRM favorisera une gestion et une administration rationnelles des ressources humaines de l'Organisation, y compris en ce qui concerne la paie et les prestations du personnel. Il reste encore à définir le logiciel correspondant.

6. SISTER et FABS répondent à des concepts différents mais ont des fonctions complémentaires. Ensemble, ils doivent assurer la totalité du processus d'élaboration et d'exécution du programme, de la planification au suivi et à l'établissement de rapports, en passant par l'exécution (voir la figure 2).

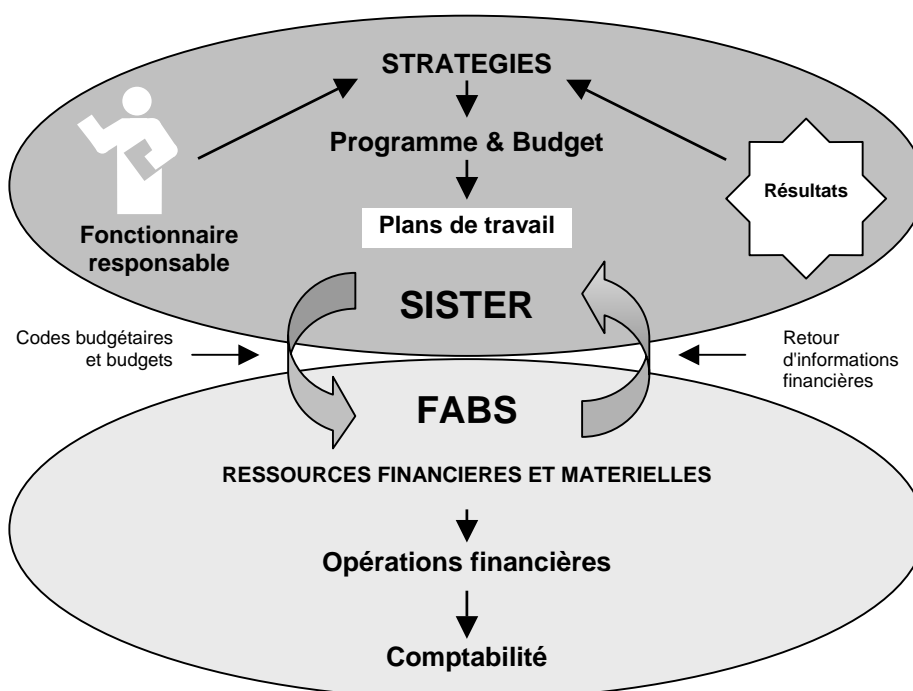


Figure 2 : Interaction entre SISTER et FABS

SISTER : de la conception à la maturité opérationnelle

7. La réforme de l'UNESCO a principalement pour objet de faire passer l'Organisation d'un mode de fonctionnement fondé sur l'application planifiée de différents programmes inspirés par son mandat à un mode de fonctionnement centré sur l'obtention effective de résultats considérés comme la meilleure expression possible de ce mandat. Alors que dans le passé, il suffisait de répartir un domaine en sous-domaines et de dégager ainsi un certain nombre d'initiatives, plus ou moins représentatives du domaine en question, ce qu'il faut désormais, c'est soigneusement déterminer quels changements concrets l'Organisation peut apporter sur la scène mondiale où opèrent également de nombreux autres acteurs et, à partir de là, recenser les moyens et les méthodologies d'y parvenir en adaptant et en mettant en corrélation les fins et les moyens, ce qui, tout bien pesé, constitue une stratégie.

8. Ce changement de perspective a pour objet de mettre un terme à la multiplication et à la dispersion des activités qui caractérisaient la programmation traditionnelle et, à la place, d'assurer la concentration et l'étroite coordination des actions et des activités de sorte qu'ensemble, elles puissent produire l'effet voulu. Cette transition, d'un type de programmation à un autre, ne pouvait être réalisée que dans le cadre d'un programme de formation de grande ampleur et moyennant la mise en place d'un logiciel spécial de programmation, s'articulant entièrement sur une logique bien précise, celle de la recherche concertée d'un résultat susceptible de produire un effet cumulatif. Ayant élaboré, au cours des trois dernières années, le logiciel souhaité (SISTER), l'UNESCO y a transféré toutes ses activités de programmation, à l'issue d'un long processus de conception collective, d'affinage et de formation intensive du personnel non seulement à l'utilisation du logiciel, qui est relativement simple, mais avant tout à la programmation et à la gestion axées sur les résultats.

9. Au cours de la période novembre 2001 - mars 2002, SISTER a été pour la première fois utilisé de façon systématique afin d'établir, négocier et approuver les plans de travail pour 2002-2003 (31 C/5). Toutes les activités prévues pour l'exercice biennal, tant au Siège que sur le terrain, ont été programmées via SISTER, dans le cadre des activités découlant des axes d'action adoptés par la Conférence générale. SISTER attribue à chaque activité un numéro précis qui devient son code budgétaire, lequel est transféré dans FABS aux fins d'exécution financière. A mesure que les différentes activités sont entreprises, les données financières correspondantes sont recueillies à ce niveau dans FABS et transmises à SISTER, ce qui assure un contrôle quotidien de l'activité de l'Organisation à tous les niveaux (figure 2).

10. En outre, chaque trimestre, les fonctionnaires responsables à tous les niveaux pourront enregistrer dans leurs sections respectives de SISTER leur évaluation des progrès accomplis dans l'obtention des résultats qu'ils se sont fixés. Cela permettra d'effectuer régulièrement un contrôle qualitatif de chaque élément de programme et une évaluation globale des progrès à tous les niveaux, des activités aux grands programmes. Des examens réguliers des progrès accomplis sont prévus dans chaque secteur, afin qu'il soit possible de faire le point des informations enregistrées et de la manière dont elles sont utilisées dans la planification, la gestion et le suivi du programme.

11. La mise en place de SISTER n'a pas posé de grandes difficultés car les utilisateurs avaient reçu une formation et le système avait été adapté durant l'exercice 2000-2001 (30 C/5). Les plans de travail intégrés dans SISTER ont été approuvés à la fin de mars 2002, soit un peu plus tard que ce qui avait été initialement prévu (février 2002), mais dans les mêmes délais, sinon mieux, que lors des exercices biennaux précédents, avec de surcroît l'avantage de se présenter d'emblée sous une forme adaptée au suivi, à l'établissement de rapports et également à l'évaluation et à la vérification intérieure des comptes.

La mise en oeuvre de FABS au Siège

12. Conformément au calendrier présenté dans le document 162 EX/39, à la fin de décembre 2001, l'équipe du projet FABS avait pour l'essentiel finalisé la configuration de SAP, comparé le système aux besoins recensés dans le plan détaillé et élaboré un guide technique pour les utilisateurs ("scripts utilisateurs"). Des travaux remarquables ont été consacrés à la mise au point et à la vérification des interfaces en janvier-février 2002. En janvier 2002, le système FABS a été lancé au Siège avec des interfaces prioritaires.

13. A partir du 21 janvier 2002, FABS a été progressivement utilisé pour différents types d'opérations financières : versement du traitement des fonctionnaires et des surnuméraires, remboursements au titre de la Caisse d'assurance-maladie, et divers autres paiements, notamment ceux effectués au titre des engagements de dépenses pour 2001 et les avances aux consultants et pour les frais de voyage en mission. Depuis l'approbation des plans de travail, à la fin de mars 2002, le système a été utilisé pour exécuter le budget approuvé pour 2002-2003.

14. Parallèlement, et grâce à un don du Royaume-Uni (750.000 livres), HRM a pu entreprendre la formation des utilisateurs de FABS. De janvier à mars 2002, 350 utilisateurs prioritaires ont été formés au Siège de l'UNESCO. Les stages se sont articulés sur plusieurs modules de formation dans tous les grands domaines de FABS et leur durée a varié d'un à trois jours. Le contenu de la formation a été conçu avec l'aide d'un sous-traitant extérieur, à partir des matériels et informations fournis par l'UNESCO. Afin d'appuyer la formation, un système d'apprentissage en ligne dénommé "KnowHow" a été mis en place, ce qui permet aux utilisateurs de FABS, dans le cadre de leurs fonctions respectives, d'afficher ou d'imprimer, au besoin, le "Guide des procédures" qui expose les procédures FABS et les opérations SAP connexes. Depuis que le système est en ligne, les matériels peuvent être rapidement mis à jour en fonction des besoins et quand il le faut. Par ailleurs, les utilisateurs peuvent actualiser leurs compétences grâce à des simulations guidées de SAP, lorsqu'ils sont de retour à leur poste de travail, après leur cours. La formation a été dispensée par des formateurs externes et également des coformateurs de l'UNESCO. Ce transfert de connaissances permettra à l'avenir à l'UNESCO d'organiser une formation interne à FABS en puisant dans ses propres ressources.

Problèmes rencontrés et mesures correctives adoptées

15. La mise en place d'un nouveau système soulève souvent des difficultés, surtout lorsque le système ou l'environnement est complexe. Dans le cas présent, un système complexe est adopté dans un environnement complexe. Il ne faut pas oublier que SISTER et FABS sont deux systèmes très différents dont l'intégration soulève quelques difficultés objectives, à la fois techniques et organisationnelles. A la complexité technique, il faut ajouter un autre problème, celui des contraintes budgétaires, et le fait que pendant des décennies l'Organisation a fonctionné selon un schéma complètement différent qu'il est difficile de modifier ou d'abandonner.

16. Dans ce contexte, il convient de noter que d'autres organismes des Nations Unies, qui ont changé ou sont en train de changer leurs systèmes d'information ont tous rencontré des problèmes dans ce domaine. Pour certains d'entre eux, il aura fallu jusqu'à une année pour que leur nouveau système trouve son équilibre après la mise en service.

17. Dans le cas de SISTER, des difficultés ont été signalées sur le terrain, où certains bureaux, malgré l'aide apportée par téléphone et courrier électronique, ne sont pas encore à l'aise avec ce nouvel outil, compte tenu en particulier des nouvelles responsabilités qui leur sont dévolues dans le cadre de la décentralisation. Dans les bureaux (et également dans un institut) où une formation sur place a pu être organisée (Brasilia, Dakar, Genève, Le Caire, Montevideo, Montréal, New Delhi et Venise), ces problèmes ont été facilement résolus. Les efforts tendant à assurer une formation et une assistance systématiques au personnel hors Siège se poursuivront et seront renforcés.

18. Un problème concret rencontré lors de la mise en place de FABS a été l'accroissement du retard enregistré dans certains paiements. En effet, il faut attendre que les allocations budgétaires soient transférées dans FABS pour que les secteurs puissent établir les contrats dans le système et effectuer normalement les paiements. En attendant, la seule manière de procéder reste le traitement manuel. Pendant cette phase de transition, plusieurs milliers de demandes de paiement ont dû faire

l'objet d'un traitement manuel, ce qui explique la surcharge de travail. Pour résoudre ce problème, des modalités spéciales ont été adoptées, dont le renforcement des services concernés. Au 14 mars 2002, toutes les nouvelles demandes de paiement avaient été traitées via FABS ; l'arriéré de travail accumulé devrait être éliminé au début de mai 2002.

19. Des retards ont également été enregistrés dans le remboursement des frais médicaux du personnel. Pour régler ce problème, il a notamment fallu créer une interface spéciale qui a été achevée et testée en février 2002. Depuis lors, l'arriéré de travail accumulé a été éliminé et le traitement normal des demandes est assuré à intervalles réguliers.

20. Certains problèmes avaient trait non aux systèmes en tant que tels mais plutôt à certains choix opérés au moment de la configuration qui, malgré leur logique, n'avaient pas finalement une portée assez générale ou n'étaient pas bien adaptés à l'exécution des programmes et des projets. Les erreurs ainsi relevées dans SISTER et FABS ont été corrigées ou le sont actuellement.

21. En raison des contraintes budgétaires qui pesaient sur FABS, la formation a débuté plus tard que prévu et a dû être initialement centrée sur les utilisateurs "prioritaires" dans différentes unités. Outre la formation formelle, une aide ciblée en cours d'emploi a été offerte à certains fonctionnaires. De façon plus générale, un groupe d'assistance spécial a été créé pour donner suite à toutes les demandes des utilisateurs et pour s'occuper des problèmes techniques. Compte tenu de l'expérience acquise lors de la première phase de la formation, la structure du cours a été révisée, le contenu de la formation enrichi et le calendrier affiné pour la phase 2 prévue du 15 avril au 26 juillet 2002 (voir le paragraphe 27 ci-dessous).

22. Le premier cycle de formation a mis en lumière la nécessité non seulement de transférer les compétences techniques concernant certaines opérations mais aussi d'aider les administrateurs et le personnel dans son ensemble à mieux comprendre, d'une part, le raisonnement qui sous-tendait la conception du processus et, d'autre part, leurs nouveaux rôles et responsabilités dans ce contexte. A cette fin, ont été organisés deux cycles de réunions d'information pour le personnel de tous les secteurs et services du Siège à la fin d'avril 2002, ainsi que des ateliers spéciaux pour les administrateurs.

Les défis à relever

23. Développement et perfectionnement de SISTER. L'évolution de l'Organisation vers un mode de fonctionnement plus décentralisé, le contrôle croissant qu'exercera le personnel sur la programmation axée sur les résultats, l'intégration accrue de SISTER et FABS et l'évolution rapide de l'informatique en général impliquent tout naturellement que le logiciel SISTER devra être adapté. En fait, les changements apportés à l'Organisation et à sa culture du travail par l'introduction de SISTER sont la raison principale qui sous-tend l'évaluation et l'amélioration du logiciel proprement dit. Ces activités sont prévues pendant la durée de la Stratégie à moyen terme (2002-2007, 31 C/4) et un groupe de travail spécial a déjà été créé à cette fin.

24. Extension de FABS. Le système FABS est actuellement utilisé au Siège où il est mis progressivement en service à mesure qu'un nombre croissant d'utilisateurs sont formés et que les nouvelles méthodes de travail sont finalisées et adoptées. Dans l'étape suivante, le système sera peu à peu étendu aux bureaux hors Siège. Une méthodologie et un plan d'action concrets sont actuellement élaborés par l'équipe FABS en coopération avec le Bureau de coordination des unités hors Siège, la Division du contrôleur financier et la Division des systèmes d'information et des télécommunications. Dans l'intervalle, les données financières des bureaux hors Siège seront enregistrées centralement au Siège, et les informations financières agrégées pour les spécialistes du programme seront disponibles via SISTER qui est accessible à tous les membres du personnel.

25. Stabilisation et adaptation de FABS. Comme dans le cas de SISTER, le système FABS aura peut-être besoin d'être adapté et affiné pour répondre aux besoins des utilisateurs. Dans certains cas, il faudra peut-être apporter des modifications au logiciel SAP ou aux programmes interface. Dans d'autres cas, comme expliqué au paragraphe 20 ci-dessus, il faudra peut-être réviser certaines décisions de principe prises durant l'élaboration du plan détaillé et certains choix administratifs opérés à cette occasion. Le défi sera de répondre aux besoins des utilisateurs du système sans perdre de vue les principes qui ont présidé à sa mise en place. En outre, les avantages de FABS pour l'Organisation devraient être évalués et mesurés. Pour ce faire, il faudra notamment définir des indicateurs pour mesurer les succès remportés par FABS, procéder à des évaluations qualitatives des améliorations apportées et prévoir d'améliorer encore les performances de l'UNESCO à l'aide de FABS.

26. Révision des procédures. Une autre tâche importante qu'il faudra entreprendre pour stabiliser le système sera la révision des dispositions du Manuel administratif qui ne rendent plus compte des nouvelles procédures financières qui ont été approuvées par de hauts responsables de l'UNESCO. Cela doit être fait si nous voulons incorporer dans nos normes administratives les nouveaux principes de gestion appuyés par le système. Une petite équipe se consacre déjà à la mise à jour du Manuel administratif.

27. Formation. La formation à l'utilisation de FABS est entrée dans sa deuxième phase. A la fin de juillet 2002, quelque 650¹ membres du personnel auront été formés. Pour atteindre cet objectif, alors que les capacités sont actuellement limitées, 150 environ d'entre eux seront formés par des formateurs internes. Cela contribuera également à mettre en place une capacité interne de formation à FABS pour de nouveaux membres du personnel et pour ceux qui changent de poste ou qui ont besoin d'une nouvelle formation. Pour cette deuxième phase, HRM a prévu un certain nombre d'améliorations en se fondant sur les conclusions des ateliers d'évaluation organisés à l'issue de la première phase et sur d'autres informations communiquées en retour par les différents secteurs et bureaux. Les guides de procédures concernant KnowHow ont été étoffés et mis à jour et la structure des cours a été révisée. Les nouveaux cours comprennent désormais des cours d'initiation et un cours sur les rapports de gestion. On a davantage privilégié les exercices pratiques, mieux ciblé les plans d'exécution et regroupé plus logiquement les stagiaires par secteur et fonction. Pour les formations urgentes spécialisées, un programme de formation s'appuyant sur l'auto-apprentissage guidé et mettant à profit l'outil KnowHow est actuellement piloté par les différents secteurs.

28. Aide à l'utilisateur et documentation. L'équipe FABS élabore actuellement des guides pour aider le personnel à comprendre le nouvel environnement professionnel et à y travailler. Ces guides présenteront, notamment, une description des nouvelles procédures financières et proposeront quelques suggestions pratiques pour permettre aux utilisateurs de commencer à travailler avec le système FABS le plus rapidement possible.

29. Evolution de la culture du travail. L'UNESCO récoltera les fruits de son investissement dès lors que les nouveaux principes de gestion qui ont orienté la conception du système seront assimilés et mis en pratique par tous, en particulier par les administrateurs de l'UNESCO. Pour atteindre cet objectif, un effort majeur de sensibilisation, s'inscrivant dans la durée, est indispensable.

¹ Dont certains utilisateurs déjà formés mais qui ont besoin d'acquérir des compétences supplémentaires.

30. Le projet FABS a conçu des ateliers de sensibilisation destinés aux administrateurs (chefs de section et fonctionnaires de rang supérieur), afin de renforcer la contribution de ces derniers à la mise en oeuvre de FABS et au processus d'évolution de la culture du travail qui en découle. Ces ateliers ont pour objet d'aider les fonctionnaires en question à jouer le rôle de vecteurs du changement dans leurs secteurs et équipes.
31. La transformation d'une administration axée sur les tâches en une organisation axée sur les processus est au coeur de l'évolution de la culture du travail. Dans le cadre de cette nouvelle organisation caractérisée par une plus grande délégation du pouvoir et des responsabilités, les membres du personnel auront besoin, pour travailler, d'un plus grand nombre d'informations qu'autrefois. Ainsi, leur faudra-t-il mieux comprendre les procédures financières dans leur ensemble pour prendre les bonnes décisions à leur niveau.
32. En outre, le système FABS exige du personnel de nouvelles compétences et une répartition plus efficace du travail et des responsabilités à l'intérieur des services et entre eux. Chacun devra améliorer ses compétences et en acquérir de nouvelles afin de pouvoir utiliser correctement le système et mettre à profit ses capacités de gestion. Cela représente un défi majeur en termes de valorisation des ressources humaines.
33. Le futur élément HMR. L'intégration de l'élément ressources humaines du système est prévue pour 2004-2005. Toutefois, les travaux préparatoires ont déjà commencé, sous la forme d'un examen général de toutes les bases de données de HRM, l'objectif étant de rationaliser leur structure et leur interaction. La solution technique à apporter à cet élément sera dégagée en étroite coopération avec d'autres organismes des Nations Unies. Une attention particulière sera accordée à la recherche d'accords, de transfert à titre gratuit ou de partage des coûts entre deux ou plusieurs organisations, afin d'harmoniser les approches retenues et de réaliser des économies budgétaires.
34. Centre de compétences. Un véritable centre de compétences est actuellement mis en place pour prendre en charge toutes les évolutions futures de l'ensemble des éléments du système et apporter une aide à l'utilisateur. Outre les spécialistes actuellement présents dans les équipes SISTER et FABS, qui ont acquis une grande et précieuse expérience, de nouveaux experts techniques connaissant le logiciel SAP et d'autres systèmes d'information sur la gestion seront recrutés. Le responsable de programme pour les nouveaux outils de gestion, nouvellement désigné, assurera la bonne intégration de tous les éléments du système et son développement futur.
35. Dans ce contexte, il convient de noter que tant SISTER que FABS ont été élaborés et mis en place davantage par des équipes temporaires spécialisées que par les services permanents. Cette approche s'est trouvée justifiée pendant les phases de préparation et de mise en service. A l'avenir, cependant, tous les aspects du développement de l'ensemble des systèmes d'information et du soutien apporté en la matière seront intégrés dans une Division des systèmes d'information et des télécommunications (DIT) restructurée et renforcée, qui constituera le cadre approprié pour ce type d'opérations.

Calendrier

36. Le calendrier révisé du programme se présente comme suit (voir détails à l'annexe) :

Les étapes de la mise en oeuvre	Prévues	Effectives/révisées
Mise en place de SISTER (élaboration et validation des plans de travail)	Novembre 2001 - février 2002	Mars 2002
Achèvement de la configuration de SAP et comparaison du système FABS avec le plan détaillé	Août-décembre 2001	Largement dans les délais prévus (<i>certaines travaux portant sur la mise au point des interfaces et les tests ont été réalisés en janvier-février 2002</i>)
Elaboration de la documentation destinée aux utilisateurs finals	Août-décembre 2001	Août 2001 - mai 2002
Organisation d'une formation ciblée pour les utilisateurs de FABS	Novembre-décembre 2001	Janvier-mars 2002
Lancement au Siège du système FABS avec les interfaces prioritaires pour un noyau d'utilisateurs	Janvier 2002	Janvier-février 2002
Extension du système à d'autres utilisateurs au Siège et organisation d'une formation appropriée	Février-juin 2002	Avril-juillet 2002
Extension progressive du système aux bureaux hors Siège et aux instituts	Juillet 2002 - décembre 2003	Pas de changement

Financement et coûts

37. Dans sa résolution 30 C/84, la Conférence générale a estimé le budget total nécessaire au remplacement des systèmes informatiques de l'UNESCO concernant le budget, les finances, la gestion des ressources humaines et la paie à quelque 19 millions de dollars, dont environ 10,7 millions pour le système concernant les finances et le budget, qu'il était prévu de mettre en oeuvre pendant l'exercice 2000-2001.

38. En décembre 2001, alors que le système FABS avait été mis au point, configuré et testé, les dépenses totales s'élevaient à moins de 9 millions de dollars, couvrant les coûts directs de personnel, le coût des contrats, des licences SAP et du matériel et les frais généraux, dont 7 millions de dollars au titre du budget du Programme ordinaire. Les 2 millions de dollars restants correspondaient à un don du Japon. L'Allemagne a favorisé un don de SAP AG de 500.000 euros. En outre, le Royaume-Uni a fait un don de 750.000 livres pour la formation à FABS. Cela est inférieur à ce qui avait été initialement prévu car, suite à la révision du champ d'application et du calendrier du projet, l'exécution de certains de ses éléments, comme la liaison avec les bureaux hors Siège et les instituts, a été reportée à 2002-2003, conformément à la nouvelle approche progressive adoptée.

39. A sa 162e session, le Conseil exécutif a noté que les ressources budgétaires pour le programme en 2002-2003 étaient estimées à 10,5 millions de dollars des Etats-Unis dont 5 millions seulement étaient disponibles au titre du budget ordinaire et que, de ce fait, *"la somme de 5,5 millions de dollars [manquait] pour assurer le financement total du projet de système d'information sur les finances et le budget (FABS)"* ; le Conseil a instamment prié *"les Etats membres d'envisager de verser des contributions volontaires pour appuyer les efforts en cours"* (162 EX/Déc., 7.14). A ce jour, hormis ce qui a déjà été mentionné, aucune nouvelle contribution n'a été reçue. Les fonds disponibles pour 2002-2003 s'élèvent à 5,4 millions de dollars des Etats-Unis.

40. Dans ce contexte, le Directeur général souhaiterait renouveler son appel aux Etats membres pour qu'ils versent des contributions volontaires. En attendant, et compte tenu d'autres besoins prioritaires de l'Organisation, il propose d'allouer un montant supplémentaire de 1,1 million de dollars des Etats-Unis au projet FABS et un autre montant de 300.000 dollars des Etats-Unis à SISTER à prélever sur les crédits reportés de l'exercice biennal 2000-2001, étant entendu que des crédits supplémentaires devront être dégagés ultérieurement.

41. Le Conseil exécutif voudra peut-être examiner le projet de décision ci-après :

Le Conseil exécutif,

Ayant examiné le document 164 EX/5 (partie II),

Prend note des travaux accomplis en vue de mettre en place le nouveau système intégré d'information sur la gestion ;

Se félicite du passage concret à une programmation et une budgétisation axées sur les résultats grâce, en particulier, à l'utilisation systématique du Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats (SISTER) pour élaborer et exécuter les plans de travail de l'Organisation pour 2002-2003 ;

Se félicite en outre du lancement au Siège du nouveau Système financier et budgétaire (FABS) et encourage son déploiement continu dans l'ensemble du Secrétariat ;

Prend note des problèmes rencontrés au cours de la mise en place des nouveaux systèmes d'information sur la gestion et des mesures correctives prises et/ou prévues ;

Note en particulier que le financement global du Programme relatif aux nouveaux outils de gestion n'est pas encore assuré ;

Réitère 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 ;

Invite le Directeur général à poursuivre l'exécution du Programme relatif aux nouveaux outils de gestion et à lui soumettre à sa 166e session un rapport intérimaire à ce sujet.

164 EX/5, partie II, annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	00					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	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. Structure et effectifs du Secrétariat																																									
Annoncer la nouvelle structure	▶ 03 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	◆ 03 oct																																								
Supprimer les postes de directeur qui ne figurent pas dans la nouvelle structure	◆ 03 oct																																								
Remplacer les postes de directeur (D) par des postes du cadre organique (P), s'il y a lieu	■																																								
Trouver des solutions pour les directeurs dont les postes ne figurent 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	■																																								
Etendre FABS aux bureaux hors Siège et aux instituts	■																																								
Elaborer un projet pour les ressources humaines et la paie	■																																								
NB : pour la formation à la gestion, voir 164 EX/5, partie I																																									

Mise à jour : avril 2002

Cent soixante-quatrième session

164 EX/5
Partie III
PARIS, le 29 avril 2002
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE III

DECENTRALISATION

RESUME

Conformément aux décisions 160 EX/3.1.2 et 161 EX/3.1.2 du Conseil exécutif, le Directeur général fait rapport sur les progrès accomplis dans 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 du Plan d'action pour la nouvelle stratégie en matière de décentralisation de juin 2001 à mai 2002.

Décision requise : paragraphe 39.

Introduction

1. La réforme de la décentralisation est entrée dans sa phase d'exécution sitôt après la 161^e session du Conseil exécutif (juin 2001) ; les bureaux hors Siège ont adopté leur nouvelle dénomination le 1^{er} juillet 2001 et entrepris de se consacrer aux groupes de pays placés sous leur responsabilité. Les décisions prises n'ont en rien modifié leur emplacement géographique, puisque le nouveau réseau est le résultat d'un redéploiement des unités déjà existantes. Il a cependant été nécessaire de fermer un certain nombre de bureaux.
2. A compter du 1^{er} janvier 2002, le Bureau de coordination des unités hors Siège (BFC) a pris en main la gestion du nouveau réseau hors Siège, et il a été prévu une période de transition de six mois, le Directeur général adjoint assumant la responsabilité de la coordination générale des activités hors Siège. La réforme de la décentralisation met fin au principe des secteurs dits "de tutelle". Tous les chefs de bureaux hors Siège et l'ensemble des administrateurs internationaux et du personnel local dépendent désormais de BFC, tandis que les spécialistes du programme continuent de relever administrativement des secteurs de programme.
3. Le Directeur général est résolu à faire en sorte que les bureaux hors Siège participent désormais pleinement à un processus de planification plus axé sur les activités hors Siège, et BFC a joué récemment un rôle déterminant dans l'organisation de consultations régionales qui ont contribué à l'élaboration des stratégies régionales prolongeant le 31 C/4 qui doivent être présentées pour examen aux Etats membres. Le renforcement des capacités, le tutorat et la mise en réseau sont d'autres aspects fondamentaux du rôle de BFC dans l'amélioration de la gestion des activités hors Siège, dont dépend le succès de la réforme de la décentralisation.

Calendrier de la réforme et nouvelle organisation du réseau des unités hors Siège

4. Le calendrier de la réforme de la décentralisation, tel qu'il a été présenté au Conseil exécutif à sa 161^e session, est respecté (annexe 1). Le Secrétariat progresse comme prévu dans le déploiement du nouveau réseau hors Siège : 18 unités ont été fermées durant la période 2000-2001 (annexe 2).
5. Afin de rationaliser plus avant le réseau et d'en accroître la capacité d'exécution du programme, il est prévu de fermer encore neuf autres bureaux, dont cinq (Conakry, Ouagadougou, Guatemala, Lima et Saint-Domingue) au cours du présent exercice biennal.
6. Les dépenses afférentes à la fermeture de bureaux comprennent principalement le coût des transferts de personnel et les indemnités et compensations versées au titre de la séparation de fonctionnaires, les frais de transport liés à l'enlèvement de mobilier et de matériel et le coût de l'envoi de fonctionnaires en mission. Dans bien des cas, ces dépenses ont été en partie compensées par les recettes provenant de la vente de matériel et de véhicules.
7. Le réseau hors Siège de l'UNESCO et la réforme de la décentralisation doivent faire l'objet d'un nouvel examen en 2005. Des efforts considérables continueront d'être faits pour veiller à ce que chaque bureau acquière une visibilité maximale et contribue le plus possible à l'accomplissement de la mission de l'UNESCO et à la réalisation des objectifs du programme, dans le respect des critères énoncés dans la résolution 30 C/83.
8. Si les bureaux multipays ont pris le relais des bureaux qui ont été fermés, d'autres formes nouvelles de présence de l'UNESCO sont financées par des allocations budgétaires (et parfois extrabudgétaires) spécifiques. Dans certains cas, des Etats membres ont offert d'ouvrir des Maisons de l'UNESCO qui feraient fonction de centres culturels. D'autres ont créé des "antennes" afin d'appeler l'attention des responsables de l'élaboration du programme de l'UNESCO sur d'éventuelles

tendances et initiatives futures. Le Directeur général a promis de consacrer durant l'exercice en cours 1,4 million de dollars des Etats-Unis aux activités de programme mises en oeuvre dans les Etats membres dont les bureaux ont été fermés. Toute une série d'activités directement financées et organisées par les commissions nationales pour l'UNESCO dans le cadre du Programme de participation seront poursuivies.

9. Des activités extrabudgétaires continuent d'être lancées aux niveaux national, régional et mondial. Certaines sont décentralisées à partir du Siège, d'autres à partir de bureaux régionaux, de bureaux multipays, d'instituts ou de centres. Des fonds sont alloués pour permettre d'organiser des réunions et des conférences assurant le suivi de conférences mondiales telles que celles qui ont été consacrées à l'enseignement supérieur et à l'Education pour tous.

10. La présence de l'Organisation dans ses Etats membres n'est bien sûr pas exclusivement subordonnée à l'existence de "bureaux de l'UNESCO". Sans doute serait-il bon de la concevoir comme se manifestant beaucoup plus à travers tout un réseau d'individus, d'institutions et d'organismes (tels que les clubs UNESCO, les écoles associées, etc.) qui ont fait leurs principes de l'UNESCO et qui agissent en son nom dans leurs sphères d'activité normales respectives. Dans cette nouvelle conception de la réforme de la décentralisation, c'est l'ensemble de l'Organisation qui est mobilisé pour affirmer la présence de l'UNESCO sur le terrain.

Relever les nouveaux défis : l'Afghanistan

11. Comme il est prévu dans les principes directeurs adoptés par la Conférence générale (résolution 30 C/83) pour une mise en oeuvre rationnelle de la décentralisation, la nouvelle stratégie de décentralisation de l'UNESCO reconnaît qu'il peut être nécessaire, de temps à autre, d'ouvrir des bureaux régionaux pour une période limitée et dans des circonstances exceptionnelles, par exemple à l'issue d'un conflit. C'est pourquoi, ayant à l'esprit la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies concernant l'aide à apporter à l'Afghanistan au lendemain du conflit (A/RES/56/220), et conformément aux responsabilités qui incombent à l'UNESCO en vertu de son Acte constitutif, le Directeur général a estimé nécessaire d'agir sans délai en créant dans un premier temps une antenne à Kaboul. Cette antenne est devenue opérationnelle en décembre 2001 dans des circonstances extrêmement difficiles.

12. A l'heure où est rédigé le présent rapport, les responsabilités qui ont été ou vont probablement être confiées à l'UNESCO dans le cadre des efforts conjoints déployés par l'ensemble du système des Nations Unies pour le redressement et la reconstruction de l'Afghanistan - efforts dont la Mission d'assistance de l'ONU en Afghanistan (UNAMA) est le fer de lance - commencent à se dessiner plus clairement. L'engagement que l'on attend de l'Organisation dans ces opérations, notamment dans les domaines de l'éducation, de la culture et de la communication, et qu'elle ne peut mettre en oeuvre de façon satisfaisante sans une présence vigoureuse et visible dans le pays, est d'une ampleur telle que le Directeur général juge à présent opportun d'établir à Kaboul un bureau à part entière, dont l'utilité sera réexaminée en même temps que celle d'autres bureaux en 2004-2005.

13. Le Directeur général a l'intention, compte tenu de la nécessité de maintenir des contacts de haut niveau avec les autorités afghanes et avec l'UNAMA, de nommer le chef du bureau avec le grade de directeur (D-1). Il n'en résultera aucun accroissement du nombre total des postes de ce niveau en raison des suppressions intervenues dans le cadre des efforts de restructuration en cours. Le directeur sera assisté par trois spécialistes du programme de haut niveau, respectivement pour l'éducation, pour la culture, et pour la communication et l'information. Les quatre postes seront financés par redéploiement interne des ressources globalement allouées dans le budget au titre des dépenses de personnel. Un aspect particulier des dispositions relatives à la dotation en effectifs de ce bureau sera la nomination pour une courte durée d'autres fonctionnaires du cadre organique, dont

un administrateur international, détachés de leurs postes pour des périodes allant de 9 à 12 mois, ce qui leur permettra d'élargir leur expérience professionnelle sur le terrain dans un environnement difficile, mais enrichissant. Du personnel sera recruté localement sous contrat. Il ne sera créé aucun poste nouveau. Les coûts initiaux de l'ouverture du bureau, et de la mise en place d'une infrastructure opérationnelle - moyens de télécommunications, véhicules, etc. - seront financés, conformément à l'accord relatif à la gestion de l'antenne de Kaboul en 2002 conclu avec le PNUD en décembre 2001, avec des fonds restés inutilisés à la fin de l'exercice 2000-2001. Les dépenses de fonctionnement du bureau pendant l'exercice en cours seront couvertes en grande partie par des "crédits reportés" (sous réserve de la décision que le Conseil exécutif pourrait prendre à cet égard au titre du point 6.2 de son ordre du jour provisoire), et des propositions seront faites pour l'exercice 2004-2005 dans le cadre du processus habituel d'élaboration du projet de C/5.

14. Sous réserve de la décision du Conseil exécutif, le bureau utilisera des "crédits reportés" pour lancer des activités de programme et continuera de fournir une assistance aux ministères compétents en ce qui concerne le renforcement des capacités et le dialogue sur les politiques à mettre en oeuvre (voir document 164 EX/INF.5). En outre, il sera responsable de la mise en oeuvre de projets de grande échelle dans le cadre des initiatives conjointes du système des Nations Unies, pour lesquels il existe de bonnes perspectives de financements extrabudgétaires.

15. Le Directeur général voudrait insister sur le fait que, dans les circonstances présentes, fluctuantes et incertaines, où le rôle de l'Organisation et sa juste contribution à la reconstruction de l'Afghanistan ne sont pas encore reconnus, la présence à Kaboul d'un bureau à part entière, disposant de toutes les ressources qui lui sont nécessaires, lui est apparue, après mûre réflexion, comme un préalable indispensable à tout engagement tangible de l'UNESCO en faveur de cet effort.

Dotation en effectifs des unités hors Siège

16. Si l'on veut que les nouveaux bureaux multipays s'acquittent efficacement de leurs fonctions accrues, il importe de les renforcer considérablement sur le plan des ressources humaines. Toutefois, les progrès dans ce domaine ne pourront être que graduels tant que pèseront les contraintes liées au maintien d'une croissance nominale zéro.

17. En dépit de l'obligation de réduire le nombre total de postes figurants dans le 31 C/5, les efforts continus qui ont été faits pour renforcer les moyens humains des unités hors Siège par le transfert de fonctionnaires du Siège et la création de postes se sont traduits par une augmentation du nombre des postes décentralisés établis au titre du budget ordinaire, qui est passé de 531 (30 C/5 approuvé et réévalué) à 566 dans le 31 C/5 approuvé. Le nombre de postes supplémentaires s'élève donc à 35 (28 postes du cadre organique ou d'administrateurs nationaux et 7 postes locaux). Cette augmentation du nombre de postes se reflète à des degrés divers dans presque toutes les régions.

18. La décentralisation sectorielle des postes au profit des bureaux multipays est satisfaisante, sans être optimale, dans la plupart des cas. Il subsiste néanmoins plusieurs lacunes dans l'attribution à ces bureaux de postes du cadre organique établis au titre du programme. Certains secteurs n'ont pas encore assigné de postes de cette catégorie à un petit nombre de bureaux multipays, qu'il s'agisse de personnel international ou de personnel national (annexe 3).

19. Les ressources humaines internationales et nationales disponibles dans chaque région sont en cours de recensement, l'objectif étant d'en assurer l'articulation avec l'ensemble des ressources humaines et techniques de l'UNESCO dans le monde. Cela est particulièrement important dans le cas des bureaux multipays qui, par définition, sont appelés à travailler avec les Etats membres sur le territoire desquels il n'y a pas ou plus de bureaux de l'UNESCO, et à agir en leur nom.

20. En ce qui concerne la gestion des effectifs des unités hors Siège, BFC coordonne actuellement un exercice de réévaluation des besoins en spécialistes et en fonctionnaires du cadre de service et de bureau, avec le concours des secteurs et des directeurs ou chefs des bureaux hors Siège. On a entrepris d'examiner les termes des contrats en vue de s'assurer que les membres du personnel des bureaux multipays sont utilisés au mieux dans tous les pays concernés (et non pas seulement dans leur pays d'origine). Les "contrats spéciaux de service" sont en cours de révision et seront remplacés par de nouveaux contrats de service, actuellement mis au point par HRM.

21. Le Directeur général demeure par conséquent déterminé à :

- (a) accroître les effectifs des unités hors Siège, en particulier par les moyens suivants :
 - (i) transfert d'un plus grand nombre de fonctionnaires du Siège vers les bureaux multipays et nationaux ;
 - (ii) nomination en plus grand nombre d'experts associés et de personnel financé par des fonds extrabudgétaires ;
 - (iii) recours accru à du personnel détaché et aux Volontaires des Nations Unies (le Programme des volontaires basques, par exemple, offre un moyen supplémentaire de compléter les effectifs des bureaux hors Siège) ;
- (b) mettre en oeuvre une nouvelle politique du personnel en ce qui concerne :
 - (i) la rotation (y compris l'affectation éventuelle à des lieux où les conditions sont difficiles) ;
 - (ii) le personnel engagé en vertu de contrats de service ;
 - (iii) le recrutement sur la base des compétences.

Décentralisation des crédits du Programme ordinaire

22. Les consultations avec les bureaux régionaux et multipays ont été engagées (entre novembre 2001 et février 2002) et ont fourni l'occasion d'une toute première tentative de "négociation" selon une démarche ascendante (bottom-up) des budgets alloués au titre du Programme ordinaire. Ces consultations ont abouti à la conviction que les secteurs doivent maintenir ou renforcer la proportion des crédits de programme qui sont décentralisés ; qu'il importe qu'ils adoptent une politique commune en ce qui concerne ce processus de décentralisation des crédits ; et qu'il conviendrait de fait de réévaluer ce que comprennent les "crédits de programme décentralisés". Les objectifs définis dans le 31 C/5 en matière de décentralisation des crédits du Programme ordinaire pour 2002-2003 sont les suivants : éducation – 62,2 % ; sciences exactes et naturelles – 36,5 % ; sciences sociales et humaines – 36,3 % ; culture – 39,9 % ; et communication et information – 41,9 %.

Délégation des pouvoirs au profit des unités hors Siège

23. Les bureaux multipays sont le principal vecteur de l'exécution de toutes les activités de l'UNESCO et ils sont par nature multisectoriels, chaque secteur y étant, dans l'idéal, représenté. Ils sont eux-mêmes habilités à représenter l'UNESCO auprès d'un groupe d'Etats membres. Le chef de chaque bureau, bien qu'étant lui-même souvent spécialisé dans un domaine particulier, a pour rôle de coordonner le travail des spécialistes de programme responsables des différents domaines. Les

bureaux mettent en oeuvre des programmes multipays qui sont le fruit de consultations et font l'objet d'un consensus.

24. Les bureaux nationaux ne représentent l'Organisation qu'après d'un seul Etat membre. Leurs activités sont plus ciblées, conformément aux fins pour lesquelles ils ont été maintenus. Ils mettent en oeuvre un programme national, qui est le résultat de consultations menées au sein du pays concerné, et aident à concevoir les programmes multipays intéressant ledit Etat membre.

25. Les bureaux régionaux ont, par définition, une vocation monosectorielle. Ils sont responsables des programmes régionaux relevant du domaine qui leur est propre, lesquels sont mis en oeuvre par les bureaux multipays et les bureaux nationaux après avoir été élaborés dans le cadre de consultations régionales. Presque toujours basés dans les locaux d'un bureau multipays, les bureaux régionaux peuvent de ce fait mettre à profit les compétences de son personnel dans divers domaines, mais ils disposent souvent aussi de moyens supplémentaires dans leur propre domaine (pour les relations entre bureaux, voir l'annexe 4).

26. L'effort entrepris dans le sens d'une plus grande autonomie budgétaire des unités hors Siège, alliée à une responsabilisation accrue, sera poursuivi. A cet effet, il a été établi un organigramme des pouvoirs et responsabilités des unités hors Siège. Cet organigramme a commencé à être validé en avril 2002 et, puisque la décentralisation est un processus d'amélioration continu, il sera réexaminé à la fin de 2002, de façon que l'on puisse tirer les leçons de son application et procéder aux ajustements nécessaires.

27. L'organigramme décrit clairement toutes les fonctions principales et indique celles pour lesquelles le pouvoir de décision est délégué aux unités hors Siège. Ces fonctions sont les suivantes :

- encadrement et représentation ;
- planification du programme, établissement du budget et mise en oeuvre ;
- programmation et gestion financière des ressources extrabudgétaires ;
- gestion financière ;
- gestion des ressources humaines ; gestion des voyages ;
- gestion des contrats ;
- administration générale ;
- sécurité du personnel hors Siège.

28. La pleine délégation des pouvoirs implique une évolution importante de la culture institutionnelle à l'UNESCO, laquelle doit être soutenue par des outils de gestion et de suivi appropriés (principes directeurs, critères, politiques clairement énoncées, procédures). L'organigramme des pouvoirs et responsabilités a été élaboré sur la base des principes suivants :

- (a) Transfert du pouvoir de décision et de l'obligation de rendre des comptes du Siège vers une unité plus proche du lieu d'exécution du programme.
- (b) Délégation de l'autorité au profit des unités hors Siège de façon à les doter d'une plus grande autonomie ; en effet, si elles sont appelées à répondre de la réalisation des objectifs du programme, elles doivent disposer de pouvoirs suffisants pour gérer pleinement les ressources qui leur sont nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.
- (c) Application de sanctions en cas de manquement à l'obligation de rendre des comptes (répercussions sur la notation professionnelle des fonctionnaires, qui seront en outre

tenus personnellement responsables sur le plan financier des ressources dont ils ont la charge).

- (d) Suppression de certains maillons dans la chaîne de décision entre le Siège et les unités hors Siège afin de gagner en rapidité, en pertinence et en efficacité.
- (e) Redéfinition du rôle du Siège après identification de celles de ses fonctions qui apportent de la valeur ajoutée et ne font pas double emploi avec le travail accompli en première ligne par les unités hors Siège.

Consultations régionales et multipays et mise en réseau

29. Le maintien d'un budget destiné spécialement à faciliter les consultations entre bureaux régionaux, bureaux multipays et bureaux nationaux et la mise en réseau de ces bureaux était un élément clé du projet de décentralisation que le Directeur général a présenté au Conseil exécutif. La première série de consultations régionales a abouti à la conclusion unanime qu'il convenait de maintenir le principe d'une approche ascendante, fondée sur la participation et la consultation, des processus de gestion, de planification stratégique et de suivi, et de l'élaboration des plans de travail, dans les limites d'une enveloppe budgétaire globale.

30. Le Directeur général prévoit en conséquence d'organiser des consultations régionales à intervalles réguliers. Les consultations par groupes de pays ne sont pas moins importantes et seront également soutenues au moins une fois par an. Dans la plupart des cas, la première série de consultations a été marquée par la présence d'un nombre restreint mais significatif de fonctionnaires du Siège, ce dont se sont vivement félicités les directeurs et chefs des unités hors Siège, qui ont trouvé à l'occasion d'intenses échanges directs (et qui, de fait, ont pu constater que le personnel du Siège était prêt à une écoute constructive de leurs observations concernant les réalités sur le terrain).

Tutorat et formation

31. Le succès de la politique de décentralisation et la bonne exécution de la mission et du programme de l'UNESCO supposent des unités hors Siège possédant des compétences et des capacités solides dans le domaine de la gestion. De plus, le principe faisant reposer le fonctionnement des bureaux régionaux, multipays et nationaux sur la consultation et la coopération exige nécessairement, pour pouvoir être appliqué avec force, que soient améliorés, au sein de chacun de ces bureaux, les processus organisationnels et les mécanismes qui permettent cette consultation et cette coopération.

32. Sur la base d'une organisation par région des décisions et des soutiens au sein même de BFC, en coopération avec les secteurs et avec BSP, les fonctions de tutorat et de formation revêtent les formes suivantes : consultations collégiales et supervision constructive à la faveur de visites mutuelles régulières ; fourniture de conseils aux responsables des unités hors Siège par les fonctionnaires de BFC ; échange de données d'expérience au niveau du personnel entre les unités hors Siège et entre celles-ci et le Siège ; missions de consultants ; ateliers participatifs organisés au niveau des bureaux nationaux et des bureaux multipays ; et réunions de consultation au niveau régional. BFC coopère en outre avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et d'autres services centraux en vue d'améliorer les plans de carrière et le perfectionnement des fonctionnaires en leur proposant une formation, notamment dans les domaines suivants : encadrement et gestion, planification et mise en oeuvre du programme, appels de fonds, relations publiques, SISTER, FABS, procédures administratives (pour les AO), etc.

Sécurité du personnel hors Siège

33. Face à la dégradation de la sécurité du personnel des Nations Unies partout dans le monde, un système de gestion de la sécurité plus efficace est mis en place à l'échelle du système des Nations Unies. L'UNESCO, en tant qu'elle participe à ce système interinstitutions sous l'autorité du Coordonnateur des Nations Unies pour les questions de sécurité (UNSECOORD), coopère pleinement à la mise en oeuvre des mesures de sécurité répondant aux nouvelles normes, ainsi qu'aux arrangements relatifs au partage des coûts. BFC coordonne, en tant que point focal à l'UNESCO, l'élaboration des directives et des arrangements touchant de manière générale à la sécurité du personnel hors Siège, y compris en ce qui concerne la gestion du budget alloué aux unités hors Siège pour la sécurité et la conduite à suivre face à telle ou telle crise, veille à la bonne exécution des instructions relatives à la sécurité sur le terrain en diffusant l'information, en fournissant des conseils et en exerçant un contrôle permanent, et assure la liaison avec l'UNSECOORD.

Investir dans la décentralisation

34. Après la fermeture de plusieurs unités hors Siège, le Directeur général s'emploie activement à renforcer peu à peu les bureaux, en encourageant une plus grande décentralisation des crédits de programme et du personnel, en renforçant les capacités et en améliorant les mécanismes de partage des ressources et de mise en réseau. Comme l'a fait observer l'Equipe spéciale sur la décentralisation, renforcer la mise en réseau des unités hors Siège et les liaisons entre elles et les associer à l'exécution des différentes tâches de gestion et activités de programme de l'Organisation sont des objectifs qui exigent un soutien administratif et un budget adéquat.

35. Il s'agit véritablement d'investir pour se développer. D'innombrables exemples montrent que toute modification radicale des structures organisationnelles (que ce soit pour les rationaliser et opérer des regroupements selon des unités plus vastes, ou pour les déconcentrer et les décentraliser) coûte de l'argent à court terme. Il convient donc de se montrer patient et de ne pas chercher à identifier prématurément les "économies" résultant de la fermeture de bureaux de l'UNESCO. A l'évidence, la décentralisation plus poussée du budget et la fermeture de bureaux dans tels ou tels pays alourdissent la tâche des autres bureaux, et en particulier des bureaux multipays, appelés à exercer des responsabilités accrues dans la planification, la mise en oeuvre et le suivi des activités.

36. Le Directeur général est déterminé à renforcer les capacités de gestion et d'encadrement des unités hors Siège de l'UNESCO, de façon à insuffler à leur personnel le sentiment d'appartenir à une même communauté et de travailler en synergie, au sein d'une équipe, dans un esprit de partage des ressources, de collégialité, de confiance en soi et dans les autres, et de respect mutuel. Le tutorat, la mise en réseau et les consultations seront institutionnalisés à tous les niveaux de l'Organisation, y compris, mais non exclusivement, au niveau des bureaux hors Siège régionaux, multipays et nationaux, afin de faciliter la planification ascendante, le travail en équipe et le fonctionnement en réseau et d'assurer ainsi une utilisation et un partage plus efficaces des ressources très limitées.

37. Bien qu'il soit encore très tôt, cette action en faveur d'un renforcement des capacités va produire un certain nombre d'effets visibles :

- (a) capacités de gestion et d'administration accrues au sein des unités hors Siège ;
- (b) amélioration de la supervision et du suivi des activités de programme décentralisées ;
- (c) meilleur suivi des dépenses hors Siège, et en particulier des coûts indirects ;
- (d) plus grande autonomie des unités hors Siège ;

- (e) rationalisation des procédures d'administration du réseau des unités hors Siège ;
- (f) tenue de consultations régulières et institutionnalisées avec les partenaires et les parties prenantes au sein des Etats membres ;
- (g) amélioration des liaisons et du partage des ressources entre les unités hors Siège, ainsi qu'entre celles-ci et le Siège.

38. Le succès de la décentralisation commande d'investir en priorité dans les efforts pour accroître la capacité des bureaux hors Siège de faire face à leurs nouvelles responsabilités, tant sur le plan des compétences que des ressources matérielles, et dans les processus de mise en réseau, de tutorat et de consultation correspondants. Pour appuyer ces efforts, et pour financer les coûts de l'établissement d'un nouveau bureau national à Kaboul, le Directeur général propose de prélever un montant de 1,2 million de dollars sur les crédits reportés de l'exercice précédent.

Projet de décision

39. A la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être considérer le projet de décision ci-après :

Le Conseil exécutif,

Ayant examiné le document 164 EX/5 (partie III),

Prend note des efforts faits par le Directeur général pour mettre en oeuvre le Plan d'action relatif à la décentralisation, des progrès accomplis et des mesures envisagées au cours du présent exercice biennal ;

Exprime son soutien à l'initiative du Directeur général concernant l'établissement, pour une durée limitée, d'un bureau national de l'UNESCO à Kaboul, compte tenu de la situation actuelle en Afghanistan et des résolutions et activités des Nations Unies à cet égard ;

Invite le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre du Plan d'action relatif à la décentralisation et à lui présenter à sa 166e session un rapport intérimaire à ce sujet.

164 EX/5, partie III, Annexe 1 : Réforme de la décentralisation : plan d'action et calendrier (jusqu'en 2004)

Activités	00					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	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D										
I. Rationalisation du système des unités hors Siège			◆																																																	
<i>Décisions finales concernant les groupes de pays et les bureaux multipays</i>			■	■	■	■																																														
<i>Fermeture des bureaux ne faisant pas partie du nouveau réseau hors Siège</i>																																																				
<i>Mise en place de nouveaux arrangements pour assurer la présence de l'UNESCO</i>																																																				
<i>Recensement des ressources humaines dans les groupes de pays</i>																																																				
<i>Mise en route du réseau des bureaux multipays</i>																																																				
<i>Etablissement du mécanisme de coordination régionale</i>																																																				
<i>Renforcement des capacités multidisciplinaires des bureaux multipays</i>																																																				
<i>Recentrage et renforcement des bureaux régionaux</i>																																																				
<i>Evaluation des instituts et des centres de l'UNESCO et élaboration d'une stratégie en conséquence</i>																																																				
<i>Renforcement de la coopération entre les instituts de l'UNESCO, les unités hors Siège et le Siège</i>																																																				
II. Bureau de coordination des unités hors Siège (Siège)																																																				
<i>Identification des fonctions des secteurs de tutelle à transférer à BFC</i>																																																				
<i>Transfert à BFC des responsabilités administratives des secteurs de tutelle</i>																																																				
III. Gestion des ressources humaines																																																				
<i>Mise sur pied d'un programme de formation et de tutorat hors Siège</i>																																																				
<i>Mise sur pied d'un système de gestion décentralisé du personnel hors Siège</i>																																																				

NB : Pour d'autres aspects connexes de la gestion des ressources humaines, voir 164 EX/5, partie I

ANNEXE 2
RESEAU HORS SIEGE

Tableau 1 : Nombre actuel d'unités hors Siège (janvier 2002)

Région	Bureaux multipays*	Bureaux nationaux
Afrique	10	8
Etats arabes	4	2
Asie et Pacifique	7	6
Amérique latine et Caraïbes	5	7
Europe et Amérique du Nord	1	1
Total	27	24

* Dont 10 font aussi office de bureau régional ; s'y ajoutent deux bureaux de liaison (en Europe et en Amérique du Nord).

Tableau 2 : Bureaux fermés (par région) et date de fermeture

	Bureau fermé	Date
Afrique	Abidjan	30 novembre 2001
	Bangui	30 juin 2001
	Luanda	30 juin 2001
	Lusaka	31 juillet 2001
	Porto-Novo	30 juin 2001
	Pretoria	30 septembre 2001
Etats arabes	Tunis	30 novembre 2001
Asie et Pacifique	Kuala Lumpur	31 mai 2001
Europe et Amérique du Nord	Québec	31 juillet 2001
	Vienne	31 janvier 2001
	Washington	30 juin 2000
Amérique latine et Caraïbes	Asunción	30 septembre 2001
	Bridgetown	30 novembre 2001
	Buenos Aires	30 juin 2001
	Caracas	31 juillet 2001
	Panama City	31 juillet 2001
	Port of Spain	30 novembre 2001
	San Salvador	30 juin 2001

ANNEXE 3

EFFECTIFS DES UNITES HORS SIEGE

Tableau 1 : Effectifs des bureaux multipays*

	Bureaux multipays	Total des postes ED	Total des postes SC	Total des postes SHS	Total des postes CLT	Total des postes CI	Total
Afrique	10	22	12	1	7	9	51
Etats arabes	4	9	5	3	3	4	24
Asie et Pacifique	7	19	11	6	6	7	49
Amérique latine et Caraïbes	5	4	6	3	9	7	29
Europe et Amérique du Nord	1	1	0	0	2	1	4
Total	27	55	34	13	27	28	157

Tableau 2 : Postes manquants dans les bureaux multipays*

	Bureaux multipays	Total des postes ED manquants	Total des postes SC manquants	Total des postes SHS manquants	Total des postes CLT manquants	Total des postes CI manquants	Total
Afrique	10	1	2	9	3	1	16
Etats arabes	4	1	2	2	2	0	7
Asie et Pacifique	7	1	2	3	2	2	10
Amérique latine et Caraïbes	5	1	2	2	0	0	5
Europe et Amérique du Nord	1	0	1	1	0	0	2
Total	27	4	9	17	7	3	40

Tableau 3 : Effectifs par secteur et par région**

(postes d'administrateur international ou national ; à l'exclusion des postes de chefs/directeurs d'unités)

	Nombre total de bureaux***	ED	SC	SHS	CLT	CI	Total
Afrique	18	28	13	3	8	10	62
Etats arabes	6	11	5	3	4	5	28
Asie et Pacifique	13	25	11	7	9	7	59
Amérique latine et Caraïbes	13	16	6	5	10	7	44
Europe et Amérique du Nord	6	4	5	-	3	1	13
Total	56	84	40	18	34	30	206

* Postes d'administrateur international ou national dans les bureaux multipays. Ces chiffres ne comprennent pas les bureaux nationaux, les bureaux régionaux qui ne sont pas chargés d'un groupe de pays et les chefs/directeurs d'unités. *Source : 31 C/5 réévalué.*

** Dotation en effectifs pour 2002-2003, au 29 mars 2002.

*** Bureaux multipays, bureaux nationaux, bureaux régionaux et bureaux de liaison.

ANNEXE 4

ROLE ET FONCTIONS DES BUREAUX HORS SIEGE

Bureaux multipays	Bureaux régionaux	Bureaux nationaux
De nature multidisciplinaire	Monosectoriels	Programmes ciblés de portée nationale
Mettent en oeuvre leur programme dans des groupes de pays	Responsables des programmes régionaux	Mettent en oeuvre les programmes nationaux
Pouvoir de représentation pour un groupe d'Etats membres	Pas de pouvoir de représentation	Pouvoir de représentation pour un seul Etat membre