

Cent soixante et unième session

161 EX/5

Partie I

PARIS, le 18 mai 2001

Original anglais/français

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL ET DISPOSITIF DE CONTROLE

RESUME

Poursuivant ses réformes selon les grands axes exposés au Conseil exécutif à ses 159e et 160e sessions (159 EX/5 et addendum, 160 EX/6, Partie I et addendum), le Directeur général présente ci-après un rapport intérimaire sur les faits nouveaux intervenus dans la gestion des ressources humaines depuis la dernière session du Conseil exécutif, ainsi que sur la mise en place du nouvel Office du contrôle interne.

I. POLITIQUE DU PERSONNEL

1. Dans le rapport sur le processus de réforme qu'il a présenté au Conseil exécutif à ses 159^e et 160^e sessions (159 EX/5 et addendum, 160 EX/6, Partie I et addendum), le Directeur général a annoncé la mise en place d'un nouveau cadre en matière de politique des ressources humaines, dont les éléments clés étaient les suivants : un recrutement dynamique et de qualité, un programme de notation du personnel fondé sur les résultats obtenus, la formation et l'organisation des carrières, la mobilité du personnel et l'actualisation des compétences.

Bureau de la gestion des ressources humaines

2. L'objet du présent document est d'informer le Conseil exécutif des progrès réalisés dans les différentes réformes de la gestion des ressources humaines depuis la dernière session du Conseil, ainsi que des nouvelles évolutions en cours.

3. Afin de promouvoir, de soutenir et de relayer, à tous les niveaux du Secrétariat, le programme de réformes, le Bureau de la gestion des ressources humaines a redéfini et affiné ses rôles et fonctions en vue des objectifs suivants :

- (i) amélioration de son fonctionnement en simplifiant et rationalisant ses procédures administratives ;
- (ii) évolution de son rôle en devenant un véritable partenaire stratégique, orienté davantage vers l'assistance et le conseil, attentif au niveau et au renouvellement des capacités managériales de l'encadrement.

4. La restructuration du Bureau s'articule ainsi sur deux pôles : l'un regroupant les fonctions normatives de politiques de personnel avec quatre sections :

- la Section de coordination des politiques
- la Section de la formation et du développement des carrières
- la Section des relations avec le personnel
- la Section de gestion de l'information des ressources humaines.

5. Le second pôle regroupant les fonctions "opérationnelles" avec cinq sections :

- la Section de la classification et des salaires
- la Section du recrutement et des effectifs
- la Section des services (au Siège et hors Siège)
- la Section des pensions et assurances
- le Service médical.

6. La nouvelle structure est en place depuis début mars 2001. Elle implique l'adaptation et surtout la formation du personnel concerné, qui s'effectuera dès les prochains mois. De plus, le Bureau est en train de recruter un certain nombre d'experts dans les domaines des salaires, des relations de travail, de la formation, de la gestion des carrières et des services administratifs afin de renforcer la maîtrise de la gestion de diverses spécialités.

7. Il est à souligner que la réorganisation du Bureau de la gestion des ressources humaines se réalise en fonction des priorités à l'horizon des années 2002-2003 mais également dans un

contexte de réduction des effectifs puisqu'une dizaine de postes de la catégorie du cadre organique et de la catégorie du cadre de service et de bureau ont été supprimés.

8. Dans cette perspective, le plan de travail du Bureau comporte un certain nombre d'actions d'envergure déjà engagées telles que : (i) la revue des arrangements contractuels en vue d'obtenir une plus grande flexibilité tout en assurant un traitement équitable aux catégories de personnel concernées ; (ii) le réexamen des politiques et procédures de recrutement en vue d'en améliorer la qualité tout en procédant à une délégation d'autorité en la matière auprès des secteurs ; (iii) l'étude approfondie des procédures administratives internes en vue de leur rationalisation et de leur simplification.

Recrutement

9. Entre le 1er juillet 2000 et le 1er avril 2001, le Bureau de la gestion des ressources humaines a mis au recrutement au total 114 postes du cadre organique et de rang supérieur, dont 82 en vue d'un recrutement externe et 32 d'un recrutement interne. Ce total comprenait deux postes de la classe D-2 et quatre de la D-1. Ceci représente un accroissement sensible par rapport à la même période de l'année précédente, c'est-à-dire celle s'étendant du 1er juillet 1999 au 1er avril 2000, où 34 postes - dont deux postes d'ADG, quatre postes D-2 et deux postes D-1 - avaient été mis au recrutement.

10. Comme indiqué dans le document 160 EX/6, Partie I, depuis le 22 mars 2000, tous les avis de vacance de postes du cadre organique et de rang supérieur sont publiés sur le site Web de l'UNESCO sur l'Internet. Il en résulte un accroissement notable du nombre des candidatures reçues. En 2000, quelque 8.000 candidatures ont été reçues dans cette catégorie, contre 2.000 en 1999. Cette tendance à la hausse a été encore plus forte en 2001, 4.000 candidatures ayant été enregistrées au cours du seul premier trimestre.

11. En février 2001, le progiciel informatique utilisé pour gérer les recrutements a été remplacé par un nouveau logiciel d'application mis au point au Secrétariat et fonctionnant sur l'Intranet. Lorsqu'il sera pleinement opérationnel, ce logiciel facilitera le travail de la Section du recrutement du Bureau de la gestion des ressources humaines.

12. En outre, le réexamen interne des procédures de recrutement entrepris en vue de rationaliser et de déléguer au maximum aux bureaux exécutifs récemment créés dans les secteurs/services un certain nombre des fonctions liées à ce processus est en voie d'achèvement.

13. La participation des commissions nationales pour l'UNESCO à la recherche de candidats pour les postes mis au recrutement est essentielle pour que soient assurés une répartition géographique équitable, un équilibre entre les sexes et le rajeunissement du personnel et que soient pleinement pris en compte les critères de compétitivité, de compétence, d'efficacité et d'universalité. A cette fin, il est important que le Bureau de la gestion des ressources humaines soit associé à la formation au Siège des nouveaux secrétaires généraux des commissions nationales. Depuis la 160e session du Conseil exécutif, une session de formation a été organisée à leur intention le 10 novembre 2000 : les secrétaires généraux des commissions de 23 Etats membres ont ainsi pu recevoir des informations détaillées sur les procédures de recrutement, le rôle des commissions nationales dans le processus de recrutement, le Programme des jeunes cadres, etc. Sept des participants venaient d'Etats membres non représentés ou sous-représentés. Cette session, qui faisait partie du programme

de formation, a été vivement appréciée et a maintenant été institutionnalisée. La prochaine aura lieu en décembre 2001.

Nominations

14. Au total, 47 candidats extérieurs à des postes du cadre organique et de rang supérieur, y compris 11 experts associés, ont pris leurs fonctions entre le 1er juillet 2000 et le 1er avril 2001.

Ils se répartissent comme suit :

Classe	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2 ¹	NPO ²	Total
Nominations	1	3	5	2	1	1	6	23	5	47

1. Y compris les experts associés et les fonctionnaires engagés au titre du Programme des jeunes cadres.
2. National Professional Officer (administrateur national).

Il convient de noter que les neuf postes de haut niveau pourvus récemment comprennent le poste de DDG et trois postes d'ADG (ED, SC et ADM), ainsi que cinq postes D-2 (WHC, BSP, HRM, LA et IOS). En outre, les décisions relatives aux nominations aux postes d'ADG/SHS et ADG/CI ont été prises et les intéressés devraient prendre leurs fonctions les 7 mai et 1er juillet 2001 respectivement.

Formation et organisation des carrières

15. Dans le cadre du processus de réforme engagé par l'UNESCO, le Bureau de la gestion des ressources humaines a renforcé les fonctions de formation et d'organisation des carrières. Cette section recrute actuellement dans ce but un chef de section, à la classe P-5, et deux fonctionnaires à la classe P-3 : un responsable de programme et un responsable de l'organisation des carrières.

16. Un plan d'action sur deux ans a été élaboré en matière de formation et d'organisation des carrières ; il prévoit, entre autres, les initiatives suivantes :

1. **L'Equipe dirigeante du Secrétariat** - DG, DDG, ADG et quelques D-2 - participera les 11 et 12 mai à un **Séminaire de direction**, ayant pour objectif général d'instaurer une nouvelle culture de travail, dans le cadre de laquelle les hauts responsables s'efforceront de former une équipe plus efficace et plus soudée. Lors de ce séminaire, l'Equipe :
 - discutera de la nouvelle vision stratégique de l'UNESCO, ainsi que du processus de réforme et des moyens de l'intégrer dans tous les secteurs et à tous les aspects et domaines des activités de l'UNESCO ;
 - étudiera la nécessité de renforcer la cohésion de l'Equipe dirigeante et formulera des propositions précises pour améliorer la coopération et la communication dans l'ensemble de l'UNESCO ;
 - conviendra d'un plan d'action destiné à renforcer la capacité de la direction de réformer l'ensemble de l'UNESCO.

2. **Programme de formation aux fonctions d'encadrement et à la gestion du changement, destiné aux directeurs (au Siège et hors Siège)**

Cette formation permettra aux cadres des classes D-2 à P-5 :

- de mieux comprendre leur rôle de gestionnaire/animateur dans une organisation multiculturelle ;
- d'améliorer la réflexion stratégique et la créativité, de développer une communauté de vues et le sens d'un projet commun et de les transmettre ;
- de se sentir responsables de la mise en oeuvre d'une approche axée sur les résultats ;
- d'améliorer leur crédibilité personnelle, leur sens de l'intégrité et leur compétence.

Le premier atelier est prévu pour l'automne 2001.

3. **Aptitudes à la supervision chez les cadres subalternes** : Deux ateliers de trois jours 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 auront lieu en juin et septembre 2001. D'autres ateliers sont prévus pour 2002-2003. Ces ateliers ont pour but d'encourager chez eux la créativité, la productivité et l'efficacité dans l'encadrement du personnel. Ils leur feront mieux comprendre comment planifier, gérer et évaluer l'efficacité dans l'exécution des tâches à l'UNESCO.

17. Afin d'améliorer les compétences des gestionnaires en matière d'examen préalable, de planification, d'exécution, de suivi et d'évaluation des programmes et projets de l'UNESCO, deux cours de formation sur la **gestion et le cadre logique des programmes/cycles des projets** ont été dispensés à environ 75 spécialistes du programme des classes P-1 à P-5 et experts associés. En encourageant la constitution de réseaux transsectoriels et un meilleur partage de l'information, ces cours développent la communication et la coopération entre les secteurs à l'UNESCO, ce qui est l'un des buts du processus de réforme.

18. Le **développement de l'esprit d'équipe** fait normalement partie du plan de formation, le but étant par là d'accroître la connaissance de soi chez les membres du personnel et de développer les relations de consultation aux fins de la résolution des problèmes et de la planification. Trois ateliers sur ce thème sont prévus cette année, au Moyen-Orient, en Amérique du Sud et en Asie respectivement. Ces cours s'inscrivent dans le cadre des efforts déployés par HRM pour développer à l'UNESCO une culture gestionnaire fondée sur la cohésion.

19. Des **ateliers de formation des attachés d'administration (AO)** sont également prévus. L'un d'eux, d'une durée de cinq jours, devrait être organisé en Amérique du Sud en décembre 2001 dans l'un des nouveaux bureaux chargés d'un groupe de pays. Il préparera les AO au passage au nouvel outil de gestion et de suivi (SAP), leur donnera la formation nécessaire pour gérer la décentralisation des activités et former un réseau leur permettant de résoudre les problèmes. Cela contribuera à faire mieux comprendre les principes budgétaires,

financiers et de gestion du personnel qui doivent régir les procédures et les pratiques à l'UNESCO dans un environnement décentralisé.

20. La **formation aux technologies de l'information et la formation linguistique** font toujours partie du programme de la Section de la formation et du développement des carrières. Des recherches ont été menées sur l'apprentissage par la voie électronique, dans le but de définir le modèle le plus propre à améliorer la formation dans ces deux domaines. Une fois le système d'apprentissage électronique mis en place, les bureaux régionaux auront accès aux mêmes activités de formation que le Siège et jusqu'à 300 membres du personnel pourront bénéficier de celles-ci.

Jeunes cadres

21. Le 6 novembre 2000, 11 **jeunes cadres** ont été nommés (six venaient d'Etats membres non représentés et cinq d'Etats membres sous-représentés). La dernière campagne de recrutement a été lancée le 31 octobre 2000 et prolongée jusqu'au 31 mars 2001. Au 2 avril 2001, 288 candidatures avaient été reçues. La deuxième étape du processus de sélection sera menée à bien à la fin de juin par un jury de fonctionnaires choisis dans tous les secteurs et bureaux. En septembre, les candidats inscrits sur une liste restreinte à l'issue de cette sélection seront reçus pour des entretiens et ceux qui seront finalement retenus seront engagés à l'UNESCO au début de janvier 2002.

Experts associés

22. Le Programme des experts associés est financé par les pays participants et s'adresse aux jeunes diplômés de moins de 32 ans ayant peu d'expérience professionnelle. Il compte actuellement 15 pays participants : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, l'Espagne, la Finlande, la France, la Grèce, l'Italie, le Japon, la Norvège, les Pays-Bas, la Suède, la Suisse et la République de Corée. En règle générale, les experts associés sont des nationaux des pays qui financent leurs postes ; toutefois, les Pays-Bas, par exemple, ont accepté de financer deux postes d'experts associés pour des ressortissants de pays en développement. Au 1er janvier 2001, l'UNESCO employait au total 54 experts associés dont 23 étaient en poste hors Siège et 31 au Siège.

Personnel du cadre de service et de bureau : révision de la norme de classement des postes de cette catégorie

23. Le transfert des 1.100 postes du cadre de service et de bureau au Siège de l'ancienne classification à six niveaux à la nouvelle structure à sept niveaux a été interrompu le 11 novembre 1999 par la publication de la Circulaire administrative n° 2090. Dans son paragraphe de conclusion, celle-ci mettait l'accent sur les "problèmes qui se sont posés dans le classement des postes en utilisant la nouvelle norme" (élaborée en 1998) et préconisait de procéder à un nouvel exercice de classement des postes au moyen d'un instrument d'évaluation révisé qui "tienne dûment compte des besoins réels de l'Organisation". En attendant cette révision, la norme (faisant problème) serait appliquée à titre temporaire.

24. L'affinement de la norme a progressé régulièrement au cours de l'an 2000. Plusieurs consultations approfondies ont eu lieu avec les représentants des associations du personnel de l'UNESCO en vue d'étudier les difficultés rencontrées dans l'application de la norme temporaire, de déterminer les améliorations que l'on souhaitait y voir apporter et de classer celles-ci selon un ordre de priorité ainsi que de tester, sur un échantillon représentatif de 10 %

des postes du cadre de service et de bureau, différentes options relatives à la conception de la nouvelle norme. C'est sur la base de ces travaux et d'autres normes déjà approuvées par la Commission de la fonction publique internationale que le projet final de Norme de classement des postes du cadre de service et de bureau a été présenté aux représentants des associations du personnel en février 2001. Selon le consensus général, ce projet constitue un outil de classement valable, permettant d'évaluer de manière logique toute la gamme des tâches de cette catégorie à l'UNESCO.

25. Les essais du nouvel outil effectués au cours de l'automne 2000 sur les 110 postes de l'échantillon ont fait ressortir de plus en plus que des déficiences dans la description de nombreuses tâches ne permettaient guère de coter celles-ci de façon logique. Certains emplois semblaient sous-évalués tandis que d'autres paraissaient surévalués, dans des cas où l'on se serait attendu à ce que des tâches pour l'essentiel identiques fassent l'objet de descriptions à peu près semblables. Il a donc été décidé qu'une série de descriptions d'emplois génériques (ou "types") seraient rédigées pour tous les postes courants, et que tant les cadres que leurs subalternes y concourraient.

26. Il faudra plusieurs mois pour rédiger ces descriptions génériques avant de les évaluer et de les convertir en une structure à sept niveaux ; toutefois, il est indispensable de disposer de descriptions exactes et complètes pour opérer de manière équitable et logique cette conversion, désormais prévue pour la fin de l'automne 2001.

II. MISE EN PLACE DE L'OFFICE DU CONTROLE INTERNE

27. L'Office du contrôle interne (IOS) a été créé officiellement en février 2001 quand son directeur, M. John Parsons, a pris ses fonctions. Celui-ci a été nommé après consultation du Conseil exécutif et est placé sous l'autorité directe du Directeur général, auquel il rend compte. Il est détaché du National Audit Office (Bureau national de vérification des comptes) du Royaume-Uni. Ce statut préserve son indépendance en ce qu'il lui permet de réintégrer à tout moment le National Audit Office.

28. La première priorité du Directeur d'IOS a consisté à s'assurer que son service disposerait de ressources suffisantes. Le Directeur général a approuvé la création de deux nouveaux postes d'auditeur principal et les opérations de recrutement destinées à les pourvoir, de même qu'un poste vacant de spécialiste de l'évaluation des services, en sont à un stade relativement avancé. Plusieurs autres postes ont été établis et d'importants crédits supplémentaires ont été alloués à IOS en 2001 pour lui permettre d'engager du personnel aux termes d'arrangements contractuels en attendant l'aboutissement des procédures de recrutement.

29. La seconde priorité consistait à faire réaliser dans l'ensemble de l'UNESCO une évaluation des risques qui servirait de base à l'établissement des plans de contrôle annuels et à long terme. Celle-ci implique de mener avec les cadres supérieurs et intermédiaires un travail en groupe qui doit aboutir à une séance de réflexion lors du séminaire destiné à la haute direction en mai. Elle aidera également l'équipe dirigeante à identifier les risques qui pourraient compromettre la mise en oeuvre de la Stratégie à moyen terme et à définir les mesures à prendre pour les minimaliser.

30. Parmi les priorités qui se dégagent de cette évaluation des risques à l'échelle de l'ensemble de l'UNESCO figure la nécessité :

- d'appuyer la direction par des initiatives visant à renforcer la responsabilisation au moyen de la délégation d'autorité ;
- d'étendre les audits et évaluations des opérations hors Siège pour appuyer la politique de décentralisation ;
- d'étendre les audits et évaluations portant sur les activités financées par des fonds extrabudgétaires ;
- d'élaborer des méthodes pour mieux relier évaluation et audit.

31. L'Equipe dirigeante a également jugé prudent de demander à IOS de faire évaluer les risques liés à la mise en place du Système financier et budgétaire (FABS) et de l'aider à identifier toute mesure qui serait nécessaire pour les atténuer.

32. IOS a entrepris récemment un audit des activités de l'UNESCO au Brésil et prêté son concours à un réexamen des fonctions d'achat dévolues à l'UNESCO dans le cadre du plan Pétrole contre vivres en Irak.

33. D'étroites relations de travail ont déjà été établies entre IOS et le Commissaire aux comptes. C'est ainsi qu'un haut représentant du Commissaire aux comptes a participé à la dernière phase de l'audit que IOS a effectué au Bureau de l'UNESCO à Brasilia. Tous les rapports d'IOS sont communiqués au Commissaire aux comptes.

34. IOS établira tous les ans un rapport sur les principales conclusions et recommandations découlant de ses opérations de contrôle (y compris les évaluations du programme) et sur les mesures correctives proposées et prises. Le Directeur général le transmettra sans y apporter de modification aux membres du Conseil exécutif et aux délégués permanents.

Cent soixante et unième session

161 EX/5 Corr.
Partie I
PARIS, le 29 mai 2001
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 ET DISPOSITIF DE CONTROLE

CORRIGENDUM

Paragraphe 27 : supprimer les deux dernières phrases.

Cent soixante et unième session

161 EX/5
Partie II
PARIS, le 18 mai 2001
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE II

DECENTRALISATION

RESUME

Après avoir exposé les grandes orientations de la réforme au Conseil exécutif à sa 160e session, et conformément aux paragraphes 16 et 17 de la décision 160 EX/3.1.2 (III), le Directeur général fait rapport, dans le présent document, sur le progrès de la mise en oeuvre de la stratégie de réforme de la décentralisation, et fournit notamment des informations détaillées sur l'emplacement de l'ensemble des bureaux hors Siège, le calendrier de mise en place des bureaux chargés d'un groupe de pays et de fermeture de bureaux, ainsi que sur les mesures de remplacement proposées dans les cas où il est prévu de fermer des bureaux existants.

Une estimation des coûts, des économies financières résultant de la fermeture de bureaux, des gains d'efficacité et de la valeur ajoutée attendus, un plan d'action et un calendrier ainsi que les résultats escomptés de la réforme en matière de décentralisation sont également fournis.

INTRODUCTION

1. Le présent document et ses annexes contiennent des informations concernant le progrès de la mise en oeuvre de la réforme de la décentralisation. Les renseignements concernant les aspects financiers de la réforme figurent dans la section II.

I. MISE EN OEUVRE

2. Conformément aux décisions adoptées par le Conseil exécutif à ses 159^e et 160^e sessions, le Directeur général a procédé à de larges consultations et négociations avec les Etats membres et leurs commissions nationales portant sur la mise en oeuvre du Plan d'action pour la décentralisation, le choix des pays qui constitueraient chacun des groupes, et celui de l'Etat membre qui, au sein d'un groupe, abriterait le bureau chargé de ce groupe.

3. Les progrès enregistrés dans ce domaine ont été constants mais difficiles. Les Etats membres dans leur ensemble ont apporté leur soutien à la politique de décentralisation du Directeur général. Le Directeur général s'est d'abord efforcé de recueillir auprès des Etats membres des différentes régions des propositions consensuelles quant à la composition des groupes. Il est toutefois apparu que les différents Etats membres et les différents groupes régionaux nourrissaient à cet égard des préoccupations qui leur étaient propres et divergeaient parfois de celles de leur voisin, suscitant dans certains cas des réactions contradictoires et aboutissant, le moment venu de choisir la configuration définitive du bureau chargé d'un groupe de pays ou des bureaux régionaux, à des prises de position subjectives. Finalement, lorsque les groupes régionaux n'ont pu s'entendre sur le choix du bureau chargé d'un groupe de pays pour la sous-région, la décision finale a été laissée au Directeur général.

Le nouveau réseau des unités hors Siège de l'UNESCO

4. Le nouveau réseau des unités hors Siège de l'UNESCO se compose de 27 **bureaux chargés d'un groupe de pays** et de 13 **bureaux régionaux** (**Annexe 1** - Cartes régionales indiquant la configuration des groupes et l'emplacement des bureaux hors Siège et **Annexe 2** - Nouveau réseau des unités hors Siège de l'UNESCO : emplacement des bureaux chargés d'un groupe de pays, des bureaux régionaux et des bureaux nationaux). Les bureaux régionaux seront initialement mis en place à partir des capacités des bureaux régionaux existants dans les domaines de l'éducation et de la science, ainsi que des capacités consultatives régionales en sciences sociales et humaines, en culture, communication et information.

5. En un premier stade, 24 bureaux nationaux seront maintenus. Pour permettre à l'UNESCO de tenir l'engagement qu'elle a pris lors du Forum mondial sur l'éducation (Dakar, 26-28 avril 2000) d'atteindre d'ici à 2015 les objectifs inscrits dans le Cadre d'action, les bureaux situés dans chacun des "neuf pays à forte population" (E-9) seront maintenus pendant au moins 8 ans, sous réserve d'examen en 2009. Une autre catégorie de bureaux nationaux est celle des bureaux situés dans des pays ou territoires au sortir d'un conflit ou en transition. Ces bureaux seront maintenus pendant une période déterminée afin de répondre à des besoins spécifiques et limités dans le temps. Une évaluation rigoureuse des bureaux sera effectuée tous les quatre ans sur la base des critères énoncés dans la Résolution de la Conférence générale 30 C/83. Une fois satisfaits les besoins spécifiques en matière d'exécution du programme, le bureau sera fermé et le pays intégrera le groupe dont il fait partie.

6. Les Etats membres, y compris ceux où il est prévu de fermer des bureaux, ont été informés des décisions concernant le nouveau réseau des unités hors Siège de l'UNESCO.

Stratégie d'organisation

7. Conformément aux dispositions de la résolution 30 C/83, le nouveau réseau des unités hors Siège est constitué par un système à deux niveaux. Les **bureaux chargés d'un groupe de pays** (premier niveau) seront dotés d'une équipe pluridisciplinaire, comprenant un directeur, un administrateur international et, idéalement, un spécialiste de chacun des secteurs de programme, ainsi que d'un personnel de soutien local. C'est à partir de ces bureaux que sera assurée l'exécution de toutes les activités de l'UNESCO dans les pays qu'ils desservent. Ils joueront de ce fait un rôle dynamique en consultant les Etats membres, leurs commissions nationales, le système des Nations Unies et d'autres partenaires (y compris les ONG) en vue de l'élaboration d'une programmation sous-régionale, régionale et mondiale et d'une évolution permettant à l'UNESCO d'être davantage guidée par la demande.

8. Les **bureaux régionaux** (deuxième niveau) seront spécialisés dans l'un des domaines de compétence de l'UNESCO. Ils auront pour fonction d'assurer, au niveau régional, le soutien technique des bureaux chargés d'un groupe de pays et des bureaux nationaux et de les conseiller dans l'un des domaines de compétence de l'UNESCO, ainsi que de planifier la mise en oeuvre de programmes régionaux en coopération avec ces bureaux. A l'exception du bureau de l'UNESCO à Santiago et du bureau de l'UNESCO à Venise, tous les bureaux régionaux sont implantés dans des bureaux chargés d'un groupe de pays.

9. Etant donné la très grande complexité et le caractère intersectoriel du travail hors Siège, le Bureau de coordination des unités hors Siège (BFC) fera fonction de base organisationnelle et de structure centrale du hors Siège au Siège. BFC est chargé d'assurer la coordination d'ensemble du réseau des unités hors Siège, et partant, l'efficacité de l'approche intersectorielle de l'UNESCO. En tant qu'interface, au Siège, de tous les bureaux hors Siège et bureaux de liaison, BFC participera aux activités d'amont touchant les politiques et stratégies de l'Organisation concernant la gestion et le financement des unités hors Siège, ainsi qu'à d'autres activités visant, par exemple, à faciliter la coordination et le partage des ressources entre les bureaux hors Siège, les instituts et le Siège.

10. Pour tout ce qui concerne le programme, les bureaux chargés d'un groupe de pays continueront de faire rapport au Siège par l'intermédiaire du Secteur de programme compétent. BFC, quant à lui, assurera la coordination administrative et financière et facilitera la coordination des programmes et le partage des ressources. Dans l'exercice de ses fonctions, BFC collaborera avec tous les secteurs et services centraux compétents afin d'éviter tout double emploi. Ce nouveau mode de gestion devrait clarifier les rapports hiérarchiques entre les bureaux hors Siège et le Siège et mettre fin aux chevauchements et à la confusion qui caractérisent la situation actuelle.

Calendrier et fermeture de bureaux

11. La réforme de la décentralisation est maintenant entrée dans la phase de mise en oeuvre, qui se poursuivra tout au long de l'année 2001 et du prochain exercice biennal, jusqu'à fin 2003. La durée de cette période permettra d'entamer un changement, mais on fixe une échéance claire qui coïncide avec la fin de l'exercice biennal 2002-2003 (31 C/5). Dans le cadre de la stratégie, 18 bureaux au total devraient fermer avant la fin de 2001

(**Annexe 3** - Processus de réforme de l'UNESCO : décentralisation - récapitulation en chiffres et **Annexe 4** - Liste des bureaux dont la fermeture est prévue avant la fin de 2001). Neuf autres bureaux devraient en outre fermer avant la fin de 2004. En bref, il est prévu que 27 bureaux environ ferment avant le premier examen de la stratégie de décentralisation et de l'ensemble du réseau des bureaux hors Siège, dont les bureaux chargés d'un groupe de pays, en 2005. Un rapport exhaustif sera présenté au Conseil exécutif.

12. Pendant cette période, la décentralisation des activités du Siège vers les bureaux hors Siège sera intensifiée afin d'accroître l'ouverture de l'Organisation sur ses Etats membres et d'intégrer de meilleures stratégies et solutions mondiales avec l'action à l'appui des objectifs sous-régionaux, régionaux et nationaux de développement.

13. C'est en janvier 2002, au début du prochain exercice biennal (document 31 C/5) que débutera avec une période de transition qui ne durera pas plus de six mois, le passage général du mode actuel de gestion des bureaux hors Siège par les secteurs dont ils relèvent à une gestion par BFC. De vastes consultations sur les mesures transitoires à prendre ont déjà été engagées entre BFC, les secteurs et les services centraux. Afin de fournir, aussi bien sur les grandes orientations stratégiques que sur les services de soutien, des avis judicieux qui répondront réellement aux besoins des Etats membres, l'équipe de BFC continuera d'être renforcée par du personnel hors Siège et au Siège. L'ensemble du personnel de renfort devrait être en poste d'ici à décembre 2001.

14. Dans le cadre de la stratégie du Directeur général, des consultations ont eu lieu avec les institutions du système des Nations Unies afin de comparer les méthodes utilisées pour rationaliser les structures hors Siège et de tirer les leçons de leur expérience en matière de politique de réforme, y compris les fermetures de bureaux. Ces consultations ont également servi à garantir la complémentarité entre l'action future de l'UNESCO hors Siège et celle des autres organisations du Système. Selon certaines de ces institutions, l'opération de restructuration du réseau hors Siège de l'UNESCO est l'une des plus vastes du système des Nations Unies. Quant à son coût, l'expérience des autres institutions montre que les incidences financières de la fermeture de bureaux sont souvent sous-estimées et risquent par conséquent d'être sous-évaluées dans le budget.

15. Le Corps commun d'inspection des Nations Unies (CCI) a également été consulté (document 160 EX/41, Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture), de même que celles du Commissaire aux comptes de l'UNESCO (document 160 EX/25, Rapport financier et états financiers vérifiés de l'UNESCO pour l'exercice clos le 31 décembre 1999 et rapport du Commissaire aux comptes).

16. Afin de faciliter la fermeture des bureaux, le Secrétariat a élaboré des procédures spéciales et a notamment établi une "*Checklist for Office Closures and Guidelines for Dealing with Files on Office Closure*". Ces procédures sont déjà appliquées sous la supervision d'une équipe multisectorielle conduite par BFC et composée de membres des secteurs de programme et des services centraux, ainsi que du directeur/chef du Bureau concerné. A cet égard, des instruments ont déjà été mis au point pour mettre en oeuvre les principales mesures destinées à assurer : le transfert et la bonne continuation des programmes et activités, les mutations de personnel, l'enregistrement ou l'"archivage" des documents, la liquidation des

avoirs non transférables, les cessations de service du personnel local, la résiliation des accords de location de bureaux et la clôture des comptes.

17. Dans le cadre de la procédure, l'équipe multisectorielle rencontre le chef ou le représentant de chaque bureau afin de convenir avec lui de la date la plus appropriée pour la fermeture du bureau, d'établir des plans d'action concrets et un calendrier d'exécution de la procédure de fermeture et de régler les questions et/ou problèmes particuliers du bureau concerné. Dans les bureaux dont le chef a pris sa retraite, ou dont la mutation est en cours, une équipe multisectorielle restreinte sera envoyée dans le pays pour procéder à la fermeture du bureau.

18. Etant donné que les bureaux fermeront en cours d'année, le personnel international du cadre organique sera, après consultation, redéployé pour renforcer les bureaux chargés d'un groupe de pays ou d'autres bureaux, ou encore muté au Siège. Les administrateurs nationaux (NPO) seront encouragés à faire acte de candidature à des postes *internationaux* appropriés dans d'autres bureaux de l'UNESCO. Une aide spéciale sera accordée aux membres du personnel recrutés localement dont la cessation de service pourrait s'avérer nécessaire, afin de leur permettre de chercher un nouvel emploi dans les institutions du système des Nations Unies ou dans des missions diplomatiques bilatérales. Au cas où une solution satisfaisante ne serait pas trouvée, une majoration spéciale de 50 % des indemnités versées sera accordée. Les personnes engagées au titre de contrats spéciaux de services (SSA), qui ne prévoient normalement pas d'indemnités à la cessation de service recevront à titre exceptionnel une compensation.

Mesures de remplacement et renforcement du nouveau réseau des unités hors Siège

19. Comme mentionné plus haut, l'exécution des programmes de l'UNESCO dans les Etats membres sera décentralisée au profit des bureaux chargés d'un groupe de pays, des bureaux régionaux et des bureaux nationaux. La conception des programmes en amont, les consultations et l'exécution en aval seront essentiellement assurées par les équipes multidisciplinaires du bureau chargé d'un groupe de pays. Dans le cas de fermeture de bureaux, des mesures sont prises pour assurer la poursuite de l'exécution des programmes dans les Etats membres concernés. Comme l'indique le Plan d'action sur la décentralisation, il incombera au bureau compétent chargé d'un groupe de pays d'établir des relations plus étroites avec les Etats membres là où un bureau de l'UNESCO sera fermé. Chaque cas est considéré individuellement, la meilleure solution possible du point de vue du rapport coût-efficacité étant proposée aux autorités nationales pour faire en sorte que l'action de l'UNESCO sur le terrain soit maintenue.

20. Compte tenu de cet objectif, la stratégie consistant à charger un bureau d'un groupe de pays a été élaborée pour favoriser le renforcement des relations entre le Secrétariat de l'UNESCO et ses partenaires régionaux, nationaux et civils, l'accent étant mis sur l'exécution au niveau des Etats membres. Afin de garantir que les bureaux hors siège disposent d'une masse critique de capacités leur permettant de s'acquitter efficacement de la mission de l'UNESCO, on s'est attaché en priorité, lors de l'élaboration du document 31 C/5, à renforcer l'impact de l'Organisation au niveau local en termes de dotation en personnel et de crédits budgétaires. Les secteurs ont également été priés de revoir leurs stratégies de programme régionales à la lumière du Plan d'action sur la décentralisation du Directeur général. S'agissant

de la dotation en personnel, l'UNESCO lancera une campagne dynamique pour recruter du personnel et décentraliser des fonctionnaires du Siège ayant des capacités appropriées pour les affecter à des bureaux chargés d'un groupe de pays dans le cadre de la nouvelle politique de rotation. En outre, l'Organisation s'efforcera tout particulièrement d'avoir recours au Programme des experts associés et au Programme des volontaires des Nations Unies pour combler les lacunes dans les équipes des bureaux chargés d'un groupe de pays.

21. A cette fin, des contacts sont en cours avec les Etats membres abritant des bureaux chargés d'un groupe de pays en vue de renforcer les modalités de leur participation et de leur soutien accru à l'Organisation, modalités qui, à terme, seront reflétées dans les accords révisés conclus avec les pays hôtes. Certaines dispositions de ces accords prévoient que l'Etat membre fournit les locaux du bureau et en assure la sécurité et l'entretien, qu'il le dote en matériel, assume les frais de téléphone, fax, Internet et autres frais de communication, fournit du personnel de la catégorie du cadre organique, en détachant auprès du bureau des administrateurs nationaux (NPO), ainsi que du personnel de secrétariat, du personnel administratif et autres personnels d'appui.

22. Pour renforcer le nouveau réseau des unités hors Siège, il est prévu, lorsque des fonds extrabudgétaires sont disponibles, de constituer des "équipes de projet" qui seront chargées de répondre à des besoins spécifiques et ponctuels n'importe où dans le monde, en particulier dans les Etats membres où il est prévu de fermer un bureau (par exemple, Angola et El Salvador). L'équipe de projet sera toujours attachée à un bureau chargé d'un groupe de pays envers lequel elle sera responsable et dont elle représentera un prolongement lorsqu'il faudra satisfaire des besoins prioritaires pendant une période limitée et dans un lieu donné. Dès que l'objectif du projet aura été atteint, l'équipe passera à une autre activité, se dissoudra ou retournera au sein du bureau chargé d'un groupe de pays.

23. Dans certains cas, d'autres mécanismes seront utilisés pour renforcer le réseau des unités hors Siège, comme par exemple l'affectation d'un fonctionnaire dans l'Etat membre, qui fera fonction de "correspondant" temporaire (comme à Buenos Aires et à Pretoria), l'affectation temporaire d'un fonctionnaire du bureau chargé d'un groupe de pays auprès des offices des Nations Unies, ou encore l'emploi d'un administrateur national (NPO). On veillera à ce que le recrutement à ces postes d'un personnel national compétent se fasse de façon transparente. S'agissant de cette dernière option, il sera peut-être nécessaire, pendant la période initiale de transition, de fournir une aide à certains Etats membres où un bureau sera fermé. Les services des NPO devront être financés par des fonds extrabudgétaires si de tels fonds sont disponibles, ou initialement au titre du budget ordinaire avant qu'à terme ils puissent l'être par le gouvernement.

24. Dans le contexte de la nouvelle politique de décentralisation, les commissions nationales constituent un élément important et unique du système décentralisé de l'Organisation. Là où les commissions nationales possèdent les capacités opérationnelles voulues, on pourrait définir des secteurs d'activités nationales correspondant à des priorités de programme de l'UNESCO ainsi que les moyens de renforcer la participation de la Commission nationale à l'exécution du programme. Les commissions nationales et les bureaux hors Siège doivent travailler main dans la main en matière de programmation et d'exécution, tout en maintenant une nette distinction entre leurs responsabilités respectives de manière à garantir un certain équilibre institutionnel. Les commissions nationales devraient

continuer d'être associées à l'exécution des activités de l'UNESCO par l'intermédiaire du Bureau hors Siège concerné.

25. Les complémentarités existant entre l'UNESCO et les commissions nationales devraient être maintenues, en particulier tant que le processus de réforme suit son cours. C'est en ayant cet objectif à l'esprit que le Directeur général présentera au Conseil exécutif, à sa 161^e session, un ensemble de lignes directrices servant à orienter la mise au point d'un nouveau mécanisme d'exécution du programme énoncé dans le document C/5 et permettre la gestion des mécanismes de contrôle concernant ces activités. (Point 8.4 de l'ordre du jour : Propositions du Directeur général sur l'établissement d'une "procédure appropriée" visant à accroître la participation des commissions nationales à la mise en oeuvre du programme de l'UNESCO et à renforcer les mécanismes redditionnels des activités de programme exécutées par les commissions nationales.)

26. Lorsqu'un institut de l'UNESCO ou un centre de l'UNESCO existe dans un Etat membre où un bureau hors Siège doit être fermé, l'institut ou le centre peut envisager la possibilité de s'acquitter de certaines des fonctions initialement assumées par le bureau hors Siège ; il peut aussi faire fonction de bureau régional. C'est le cas, par exemple, de l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) à Montréal.

27. Les instituts, conseils intergouvernementaux et comités de l'UNESCO, ainsi que les centres UNESCO sont également des éléments essentiels du système décentralisé de l'Organisation. Leurs rôles et leurs interrelations avec le nouveau réseau des unités hors Siège doivent être réévalués. Ces groupes constituent un ensemble complexe dont les modes de fonctionnement et les structures sont divers. Une équipe spéciale chargée des instituts et des centres de l'UNESCO a été créée par le Directeur général (elle est présidée par le Directeur général adjoint) pour examiner de façon précise la situation et le fonctionnement de ces organismes, veiller à ce que leurs activités soient complémentaires des autres activités de l'Organisation et éviter à la fois la dispersion des ressources et les doubles emplois. (Voir le document 161 EX/41.)

II. COUTS DE MISE EN OEUVRE

Prévisions concernant les coûts de la fermeture des bureaux

28. D'après les informations et les données recueillies auprès des bureaux qui doivent fermer entre janvier 2001 et décembre 2004, et compte tenu de l'examen du tableau des effectifs qui a été entrepris par le Directeur général, le coût estimatif de la fermeture de 27 bureaux est estimé à 4,5 millions de dollars des Etats-Unis (le détail des prévisions concernant les coûts de fermeture des bureaux figure à l'**Annexe 5**), répartis comme suit : la fermeture de 18 bureaux d'ici à la fin de 2001 coûtera 3,8 millions de dollars des Etats-Unis et sera financée sur le montant global des économies réalisées sur les dépenses de personnel en 2000-2001 ; la fermeture de cinq bureaux pendant l'exercice 2002-2003 coûtera 0,4 million de dollars, dépense qui sera couverte par les économies réalisées sur les coûts indirects du fait des fermetures, ainsi que par les économies globales réalisées sur les dépenses de personnel ; la fermeture de quatre autres bureaux avant la fin de 2004 coûtera 0,3 million de dollars. Ces chiffres tiennent compte des coûts suivants : mutations de personnel entre les bureaux hors Siège et le Siège ; cessations de service du personnel local occupant des postes établis ou recruté au titre de contrats spéciaux de services (SSA) ; compensation des jours de congé

annuel accumulés par les membres du personnel aux services desquels il est mis fin ; transport et fret pour le transport des véhicules et du matériel des bureaux qui ferment vers les nouveaux bureaux chargés d'un groupe de pays ; missions de consultation auprès des Etats membres conduites par des envoyés spéciaux et des représentants du Directeur général ; dépenses diverses.

29. **L'Annexe 6** donne des informations détaillées sur les économies financières et budgétaires au titre des coûts indirects à attendre de la fermeture de bureaux. Cette annexe montre les économies budgétaires sur les coûts indirects résultant de la fermeture des bureaux, telles qu'indiquées dans le Projet de programme et de budget (document 31 C/5). Les économies financières supplémentaires représentent le produit escompté (278.000 dollars des Etats-Unis), de la vente de certains des articles recensés dans les inventaires. Il s'agit essentiellement de véhicules et d'équipements informatiques vendables sur le marché local. Il sera fait don des autres articles aux commissions nationales, ONG, autres institutions des Nations Unies ou universités, après enregistrement.

Financement du nouveau réseau hors Siège

30. Afin de mettre en oeuvre son Plan d'action sur la décentralisation sur la base d'une croissance nominale zéro, le Directeur général a décidé, s'agissant de la composition initiale du réseau hors Siège, de chercher à constituer les bureaux chargés d'un groupe de pays à partir des éléments du système actuel et des ressources humaines existantes de l'Organisation.

31. Le nouveau réseau hors Siège offrira un meilleur rapport coût/efficacité, surtout parce que sa dotation supplémentaire en effectifs résultera d'une redistribution interne de 5 % des dépenses de personnel du Siège au profit des unités hors Siège. Toutes les autres économies réalisées seront réinvesties en vue de renforcer encore le réseau hors Siège et sa capacité d'exécuter plus efficacement les programmes de l'UNESCO. Grâce aux mesures d'économie qui seront prises lors de la mise en oeuvre du Programme et budget (31 C/5), 7 millions de dollars seront investis pour renforcer le nouveau système des unités hors Siège.

32. Le Plan d'action prévoit trois types d'actions/dépenses pour obtenir un nouveau système hors Siège à deux niveaux pleinement opérationnel : les dépenses afférentes à la transition, l'injection de nouvelles compétences et la mise en oeuvre de mesures de remplacement destinées à maintenir la "présence" de l'UNESCO.

Dépenses afférentes à la transition : il s'agit des dépenses entraînées par les cessations de service et les mutations, ainsi que des dépenses consacrées à la mise en réseau, à la formation et au mentorat. Le coût des mutations et des cessations de service est relativement limité pour la période 2002-2003 puisque cinq bureaux hors Siège seulement seront fermés pendant cette période. Il sera financé pour partie par les économies réalisées sur les coûts indirects du fait de la fermeture de bureaux en 2002-2003 et pour partie par les économies réalisées sur l'ensemble des dépenses de personnel. Un montant de 2,5 millions de dollars a été prévu pour la mise en réseau, la formation et le mentorat. Ce montant proviendra de la réaffectation des fonds correspondant aux coûts indirects, rendus disponibles par la fermeture de 18 bureaux en 2001 (1,8 million de dollars) et pour partie (à hauteur de 700.000 dollars) du budget de 3 millions de dollars alloué à la formation et au perfectionnement du personnel.

Dépenses consacrées aux nouvelles compétences : en l'absence de crédits supplémentaires, des efforts considérables ont été faits pour compenser l'insuffisance des compétences dans les

domaines du programme ainsi que des capacités administratives de l'actuel réseau hors Siège. Trente-cinq postes ont été créés hors Siège dans le but de mieux satisfaire les besoins du nouveau réseau. Par exemple, il y a des AO recrutés sur le plan international dans 20 des 27 bureaux chargés d'un groupe de pays. On est également parvenu à assurer une couverture suffisante en termes de compétences dans les domaines du programme, notamment dans les domaines de l'éducation (près de 100 %) et des sciences. La représentation hors Siège pour ce qui est de la culture et de la communication a également été accrue en termes relatifs. Un effort supplémentaire devra toutefois être fait pour améliorer cette représentation dans les sciences sociales et humaines.

Mesures de remplacement : comme indiqué précédemment, des mesures de remplacement étant actuellement en cours de discussion avec les Etats membres concernés, il est difficile d'en chiffrer très précisément le coût. Cependant, compte tenu de l'impact et de l'efficacité accrus demandés aux nouvelles équipes multidisciplinaires des bureaux chargés d'un groupe de pays, et des nouvelles procédures de finalisation des plans de travail détaillés qui supposent une étroite consultation entre les bureaux chargés d'un groupe de pays et les commissions nationales, on peut raisonnablement escompter qu'un montant supplémentaire de 1,4 million sera investi pour des activités de programme dans les pays où des bureaux sont fermés, soit un montant égal à la moitié de celui précédemment alloué aux bureaux fermés (2,8 millions de dollars).

	\$
Formation, mentorat et mise en réseau	2.500.000
Nouvelles compétences	3.100.000
Investissement supplémentaire pour accroître les activités décentralisées dans les pays où des bureaux ont été fermés	1.400.000
Montant total des investissements destinés à renforcer le nouveau système hors Siège dans le 31 C/5	<u>7.000.000</u>

Valeur ajoutée du nouveau réseau hors Siège

33. Il est d'ores et déjà évident que le nouveau système rend plus efficacement service aux Etats membres. La fermeture de 27 bureaux entraînera, au niveau des frais généraux et d'autres postes, des économies qui seront redistribuées de façon à renforcer le nouveau réseau hors Siège sur le plan de l'action et de la présence, des coûts indirects ou de la mise en réseau des bureaux hors Siège entre eux et avec le Siège. Par exemple, alors que les 27 bureaux comptaient un seul membre du personnel recruté sur le plan international, ce chiffre sera (au 1er janvier 2002) de 11, y compris 5 dans les bureaux devant fermer pendant la période 2002-2003.

34. Pour résumer, le nouveau réseau apportera les avantages suivants : capacités organisationnelles qui permettront d'améliorer quantitativement et qualitativement l'exécution des programmes pour un coût identique et de réaliser des économies sur les frais généraux ; élargissement du cercle des bénéficiaires pour constituer une masse critique ; fourniture de services multidisciplinaires à tous les Etats membres ; qualité des performances des bureaux hors Siège garantie par l'application de critères de compétence lors du recrutement des directeurs ; formation ; instauration d'un système de mentorat des bureaux hors Siège ;

affectation d'un AO recruté sur le plan international partout où cela sera possible ; système de rotation du personnel ; possibilité pour les bureaux hors Siège d'établir des liens avec l'ensemble de l'UNESCO et d'avoir l'écoute de l'Organisation tout entière ; cohérence accrue du système d'établissement des rapports et relation hiérarchique directe entre le Siège et les bureaux hors Siège ; effort résolu pour passer d'une orientation axée sur le Siège à une orientation basée sur les équipes travaillant sur le terrain ; des bureaux hors Siège axés davantage sur la demande, plus décentralisés et plus autonomes ; importance accrue accordée à la mise en réseau, à la constitution d'équipes, et diminution des besoins d'assistance temporaire sous forme d'accords spéciaux de service, etc. La valeur ajoutée que les commissions nationales sont susceptibles d'apporter aux activités de l'UNESCO est en outre plus efficacement mise à profit.

Résultats de la réforme de la décentralisation

35. Les résultats et les principales étapes de la réforme peuvent se résumer comme suit :

1. **Février 2001** : Annonce par le Directeur général de la configuration des groupes d'Etats membres et de l'emplacement des bureaux chargés d'un groupe de pays.
2. **Avril 2001** : Annonce par le Directeur général de l'emplacement de tous les bureaux hors Siège et du calendrier des fermetures ou examens.
3. **Juillet 2001** : Le réseau des bureaux chargés d'un groupe de pays devient effectif (période de transition de six mois).
4. **Juillet 2001-décembre 2001** : Fermeture de 18 bureaux de l'UNESCO.
5. **Janvier 2002** : Le nouveau mode de gestion des bureaux hors Siège par BFC entre en vigueur (période de transition de six mois). Fin du système des secteurs de tutelle et introduction de la nouvelle stratégie en matière de personnel hors Siège.
6. **Décembre 2002** : Fin de l'exercice de réexamen et de reformulation des "Accords avec les pays hôtes" à l'intention des Etats membres accueillant un bureau.
7. **Décembre 2004** : Neuf bureaux nationaux supplémentaires auront été fermés à cette date.
8. **Janvier 2005** : Premier examen complet du réseau des unités hors Siège de l'UNESCO en fonction des critères énoncés dans la résolution de la Conférence générale 30 C/83.

Conclusion

36. Un montant minimum de 7 millions de dollars des Etats-Unis seront investis en 2002-2003, dans le contexte d'une croissance nominale zéro, pour permettre à la nouvelle présence de l'UNESCO hors Siège de s'affirmer et renforcer la capacité d'exécution de l'Organisation sur le terrain. Cet investissement ne prend pas en compte les montants déjà décentralisés pour l'exécution d'activités dont on a cherché à renforcer l'efficacité et l'impact sur le terrain. Ainsi, dans le document 31 C/5, le budget du Grand programme I a été décentralisé à 62,3 %.

37. La décentralisation – ou, en d'autres termes, le rééquilibrage, par transfert du Siège et au terrain, de la programmation, du budget, de l'autorité, de l'exécution et de la présence de l'Organisation – est un moyen d'établir un rapport entre les problèmes mondiaux et les intérêts directs des Etats membres au niveau local. Mais la décentralisation n'est pas une fin en soi. Réorienter l'action de l'UNESCO et accroître son efficacité et son efficacie supposent une nouvelle culture du travail que le Secrétariat tout entier devra perfectionner et qui prendra du temps à s'enraciner. Cela suppose aussi un changement de mentalité, et une perception nouvelle de l'UNESCO comme *une seule* Organisation (hors Siège et Siège confondus) investie d'*une seule et même* mission globale, soucieuse avant tout d'agir efficacement et utilement dans ses Etats membres. Pour que les nouvelles orientations programmatiques produisent les résultats escomptés, il faut qu'elles puissent s'appuyer sur de nouveaux instruments de mise en oeuvre : ressources humaines revitalisées, gestion, procédures administratives et structures modernisées et infrastructures technique adéquate.

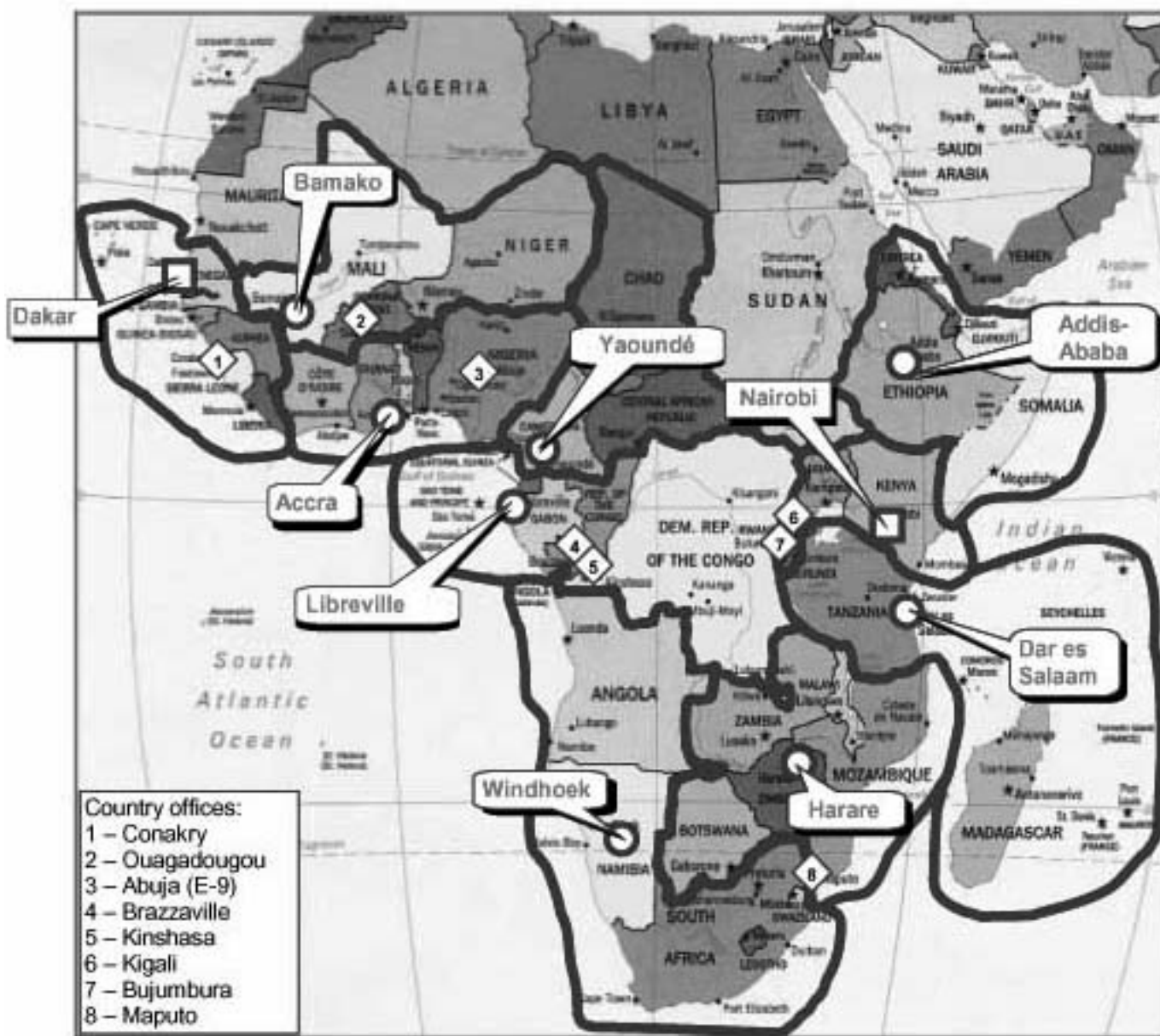
38. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être prendre en considération le projet de décision suivant :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 161 EX/5 (Partie II),
2. Note les efforts déployés par le Directeur général pour mettre en oeuvre la nouvelle stratégie de réforme de la décentralisation, face aux nombreuses difficultés, dont les contraintes budgétaires, rencontrées à cet égard ;
3. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre de son Plan d'action et à lui faire rapport à ce sujet à sa 163e session.

Annexe 1 : Situation géographique des bureaux de l'UNESCO

Bureaux de l'UNESCO en Afrique



- ▬ - Cluster
- - Cluster Office
- - Cluster Office and Regional Bureau
- ◇ - Country Office (maintained for a limited time)

Annexe 1 : Situation géographique des bureaux de l'UNESCO

Bureaux de l'UNESCO dans les Etats arabes

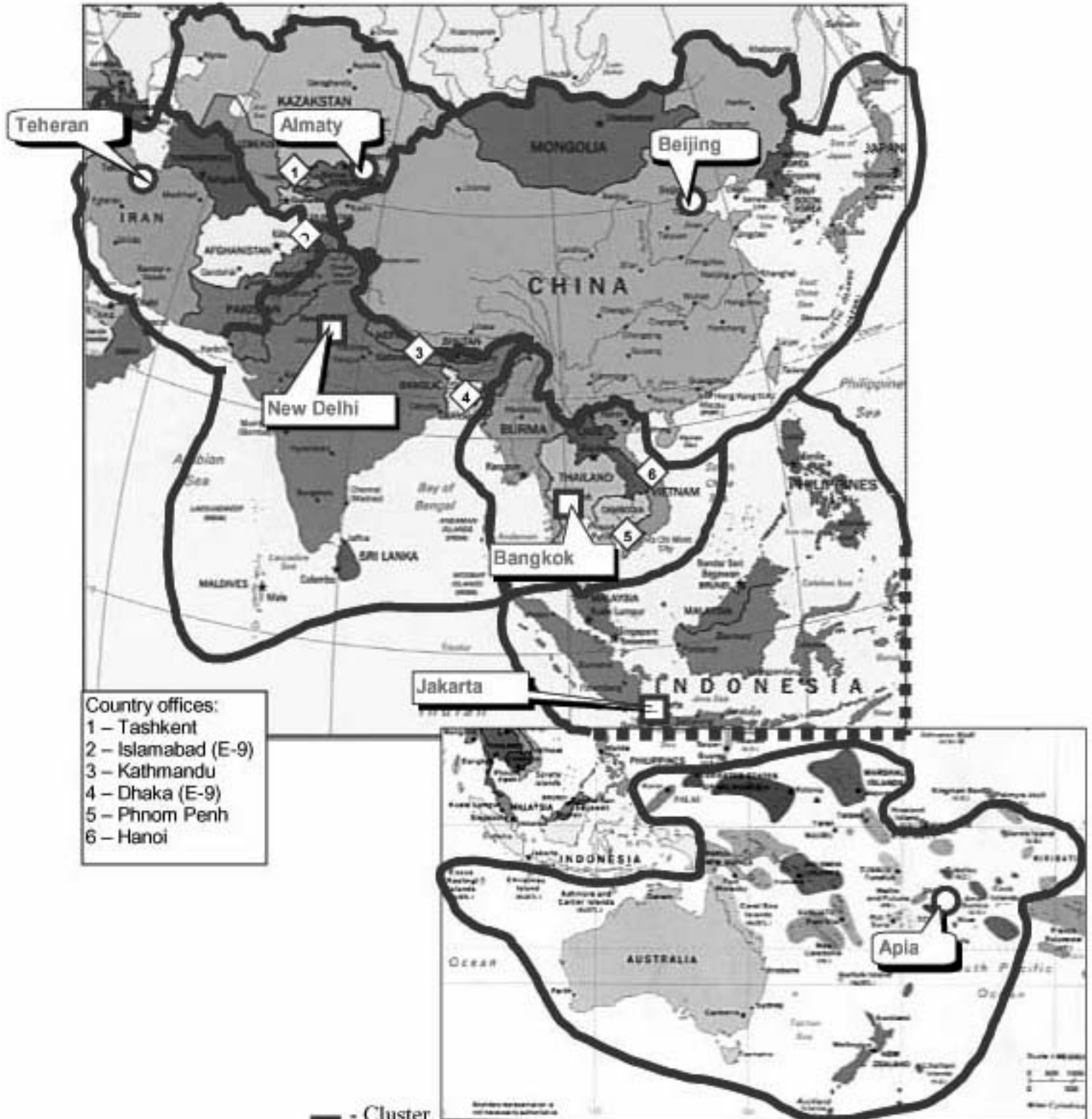


Country offices:
1 – Amman
2 – Ramallah

- - Cluster
- - Cluster Office
- - Cluster Office and Regional Bureau
- ◇ - Country Office (maintained for a limited time)

Annexe 1 : Situation géographique des bureaux de l'UNESCO

Bureaux de l'UNESCO en Asie et dans le Pacifique



- - Cluster Office
- - Cluster Office and Regional Bureau
- ◇ - Country Office (maintained for a limited time)

Annexe 1 : Situation géographique des bureaux de l'UNESCO

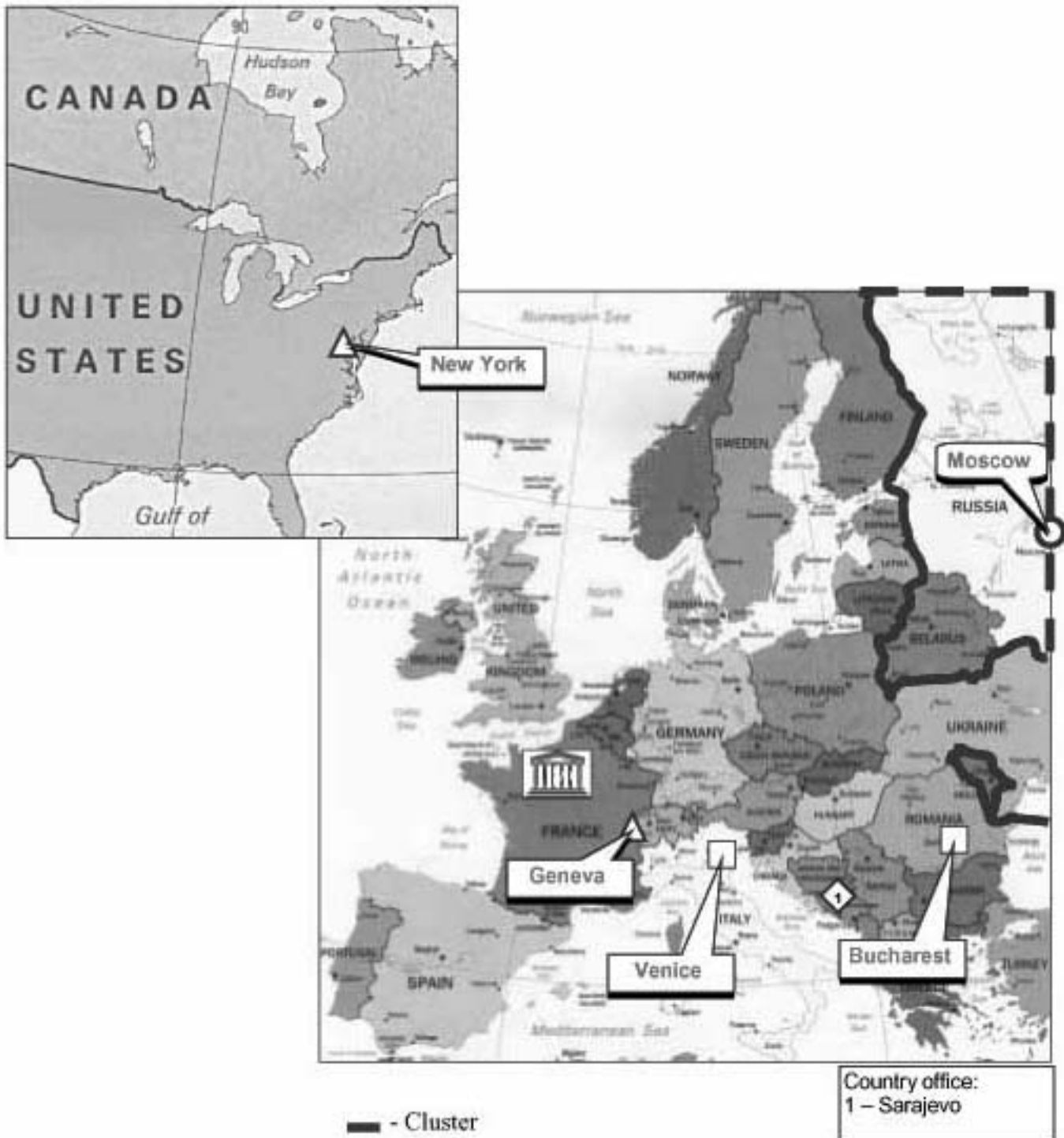
Bureaux de l'UNESCO en Amérique latine et dans les Caraïbes



- - Cluster
- - Cluster Office
- ◻ - Cluster Office and Regional Bureau
- ◻ - Regional Bureau
- ◇ - Country Office (maintained for a limited time)

Annexe 1 : Situation géographique des bureaux de l'UNESCO

Bureaux de l'UNESCO en Europe et en Amérique du Nord



ANNEXE 2

Nouveau réseau des unités hors Siège de l'UNESCO

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
AFRIQUE			
<i>Afrique australe</i>			
Windhoek	Afrique du Sud Angola Lesotho Namibie Swaziland	Fermeture Fermeture Bureau chargé du groupe	2001 2001
Harare	Botswana Malawi Mozambique Zambie Zimbabwe	Maintien puis examen Fermeture Bureau chargé du groupe	Examen en 2005
<i>Afrique de l'Est</i>			
Nairobi	Burundi Kenya Ouganda Rwanda	Maintien puis fermeture Bureau chargé du groupe , Bureau régional (SC) Maintien puis fermeture	Avant la fin de 2004 Avant la fin de 2004
Dar-es-Salaam	Comores Madagascar Maurice Seychelles Tanzanie	 Bureau chargé du groupe	

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
Addis-Abeba	Djibouti Erythrée Ethiopie Somalie	Bureau chargé du groupe	
<i>Afrique centrale et Afrique de l'Ouest</i>			
Yaoundé	Cameroun République centrafricaine Tchad	Bureau chargé du groupe Fermeture	2001
Libreville	Congo Gabon Guinée équatoriale République démocratique du Congo Sao Tomé-et-Principe	Maintien, puis fermeture Bureau chargé du groupe Maintien, puis examen	Avant la fin de 2004 Examen en 2005
Accra	Bénin Côte d'Ivoire Ghana Nigéria Togo	Fermeture Fermeture Bureau chargé du groupe Maintien, puis examen (E-9)	2001 2001 Examen en 2009
Dakar	Cap-Vert Gambie Guinée Guinée-Bissau Libéria Sénégal Sierra Leone	Maintien, puis fermeture Bureau chargé du groupe, Bureau régional (ED)	Avant la fin de 2002
Bamako	Burkina Faso Mali Niger	Maintien, puis fermeture Bureau chargé du groupe	Avant la fin de 2002

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
ETATS ARABES			
<i>Maghreb</i>			
Rabat	Algérie Jamahiriya arabe libyenne Maroc Mauritanie Tunisie	Bureau chargé du groupe Fermeture	2001
<i>Mer Rouge</i>			
Le Caire	Egypte Soudan Yémen	Bureau chargé du groupe, Bureau régional (SC), E-9	
<i>Golfe</i>			
Doha	Bahreïn Koweït Oman Qatar Arabie saoudite Emirats arabes unis	Bureau chargé du groupe	

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Moyen-Orient</i>			
Beyrouth	Irak Jordanie Liban Syrie	Maintien, puis examen* Bureau chargé du groupe , Bureau régional (ED)	Examen en 2005
	Territoires autonomes palestiniens (Observateur)	Maintien, puis examen	Examen en 2005

* Dans un premier temps, desservira également l'Irak

ASIE ET PACIFIQUE			
<i>Asie centrale et Asie du Sud-Ouest</i>			
Téhéran	Afghanistan Iran (Rép. islamique d') Pakistan Turkménistan	Bureau chargé du groupe Maintien, puis examen (E-9)	Examen en 2009
Almaty	Kazakhstan Kirghizistan Ouzbékistan Tadjikistan	Bureau chargé du groupe Maintien, puis examen	Examen en 2005
<i>Asie du Sud</i>			
New Delhi	Bangladesh Bhoutan Inde Maldives Népal Sri Lanka	Maintien, puis examen (E-9) Bureau chargé du groupe , Bureau régional (CI), E-9 Maintien, puis examen	Examen en 2009 Avant la fin de 2004

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Asie de l'Est et du Sud-Est</i>			
Beijing	Chine Japon Mongolie République de Corée République populaire démocratique de Corée	Bureau chargé du groupe, E-9	
Bangkok	Cambodge Myanmar République démocratique populaire lao Thaïlande Viet Nam	Maintien, puis examen Bureau chargé du groupe, Bureau régional (ED) Maintien, puis examen	Examen en 2005 Examen en 2005
Djakarta	Indonésie Malaisie Philippines	Bureau chargé du groupe, Bureau régional (SC), E-9 Fermeture	2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Communauté du Pacifique</i>			
Apia	Australie Fidji Iles Cook Iles Marshall Iles Salomon Kiribati Micronésie (Etats fédérés de) Nauru Nioué Nouvelle-Zélande Palaos Papaousie-Nouvelle-Guinée Samoa Tonga Tuvalu Vanuatu	Bureau chargé du groupe	
AMERIQUE LATINE ET CARAÏBES			
<i>Amérique centrale</i>			
San José	Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Mexico Nicaragua Panama	Bureau chargé du groupe Fermeture Maintien, puis fermeture Maintien, puis fermeture (E-9) Fermeture	 2001 Avant la fin de 2002 Examen en 2009 2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
<i>Pays andins</i>			
Quito	Bolivie Colombie Equateur Pérou Venezuela	Maintien, puis examen Bureau chargé du groupe , Bureau régional (CI) Maintien, puis fermeture Fermeture	Examen en 2005 Avant la fin de 2003 2001
<i>MERCOSUR + Chili</i>			
Montevideo	Argentine Brésil Chili Paraguay Uruguay	Fermeture Maintien, puis examen (E-9) Bureau régional (ED) Fermeture Bureau chargé du groupe , Bureau régional (SC)	2001 Examen en 2009 2001
<i>Caraïbes</i>			
Kingston	Antigua-et-Barbuda Bahamas Barbade Belize Dominique Grenada Guyana Jamaïque Saint-Kitts-et-Nevis Saint-Vincent-et-les Grenadines Sainte-Lucie Suriname Trinité et Tobago	Fermeture Bureau chargé du groupe Fermeture	2001 2001

Groupe de pays	Etats membres	Décision	Date de prise d'effet de la décision
La Havane	Cuba Haïti République dominicaine	Bureau chargé du groupe , Bureau régional (CLT) Maintien, puis examen Maintien, puis fermeture	Examen en 2005 Avant la fin de 2003
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD			
<i>Europe</i>			
Moscou	Arménie Azerbaïdjan Biélorus Fédération de Russie Géorgie République de Moldova	Bureau chargé du groupe	
	Bosnie-Herzégovine Italie Roumanie	Maintien, puis examen Bureau régional (SC) CEPES, Bureau régional (enseignement supérieur)	Examen en 2005
<i>Amérique du Nord</i>			
	Canada	Fermeture	2001
BUREAUX DE LIAISON AVEC LES NATIONS UNIES			
<i>Europe</i>			
	Vienne (Autriche) Genève (Suisse)	Fermeture Maintien du bureau de liaison	2001
<i>Amérique du Nord</i>			
	New York (Etats-Unis) Washington (Etats-Unis)	Maintien du bureau de liaison Fermeture	2001

ANNEXE 3

PROCESSUS DE REFORME DE L'UNESCO : DECENTRALISATION

Récapitulation en chiffres

Région	EXERCICE 2000-2001			REPARTITION DE L'ENSEMBLE DES BUREAUX AU 31/12/01			EXERCICES A VENIR				
	Nombre total de bureaux (01/01/00)	Bureaux déjà fermés ou à fermer avant la fin de 2001	Nombre total de bureaux (31/12/01)	Bureaux chargés d'un groupe de pays	Bureaux régionaux*	Bureaux nationaux	Bureaux à fermer en 2002-2004	Nombre total des bureaux 31/12/04	Examen et fermeture en 2005	Nombre des bureaux 31/12/05	Examen des bureaux des pays E-9 (2009)
Afrique	24	6	18	10	2	8	5	13	2	11 ~13	1
Etats arabes	7	1	6	4	2	2	0	6	2	4 ~6	0
Asie et Pacifique	14	1	13	7	3	6	1	12	3	9 ~12	2
Amérique latine et Caraïbes	20	7	13	5	4	7	3	10	2	8 ~ 10	2
Europe	5	1	4	1	2	1	0	4	1	3 ~ 4	0
Bureaux de liaison	4	2	2			2**	0	2	0	2	0
TOTAL	74	18	56	27	13	26***	9	47	10	37 ~ 47	5

* Tous les bureaux régionaux sauf ceux de Santiago et Venise, ainsi que le CEPES, font aussi fonction de bureaux chargés d'un groupe de pays.

** Ces bureaux sont des bureaux de liaison.

*** Ce chiffre comprend les 24 bureaux nationaux et les deux bureaux de liaison.

ANNEXE 4

Liste des bureaux dont la fermeture est prévue avant la fin de 2001

Afrique

Afrique du Sud
Angola
Bénin
Côte d'Ivoire
République centrafricaine
Zambie

Etats arabes

Tunisie

Asie et Pacifique

Malaisie

Amérique latine et Caraïbes

Argentine
Barbade
El Salvador
Panama
Paraguay
Trinité et Tobago
Venezuela

Europe et Amérique du Nord

Vienne
Washington
Québec

ANNEXE 5

Prévisions concernant les coûts de la fermeture des bureaux (en dollars des Etats-Unis d'Amérique)

	2000-2001	2002-2003	2004	Total
Coût des mutations du personnel international à redéployer :				
Afrique	494.000	114.000	114.000	722.000
Etats arabes	76.000			76.000
Asie et Pacifique	38.000		38.000	76.000
Amérique latine et Caraïbes	266.400	76.000		342.400
Europe et Amérique du Nord	76.000			76.000
	950.400	190.000	152.000	1.292.400
Bureaux de liaison de l'UNESCO	30.500			30.500
Sous-total	980.900	190.000	152.000	1.322.900
Coût des cessations de service :				
1. Personnel local occupant des postes établis et NPO				
Afrique	52.500	19.500	44.000	116.000
Etats arabes	10.500			10.500
Asie et Pacifique	18.500		10.500	29.000
Amérique latine et Caraïbes	52.500	10.500		63.000
Europe et Amérique du Nord	10.500			10.500
	144.500	30.000	54.500	229.000
2. Personnel local recruté au titre de contrats SSA				
Afrique	247.000	65.000	52.000	364.000
Etats arabes				
Asie et Pacifique			10.500	10.500
Amérique latine et Caraïbes	221.000	45.000		266.000
Europe et Amérique du Nord				
	468.000	110.000	62.500	640.500
3. Coût de la compensation des congés annuels accumulés	102.000	25.000	9.000	136.000
Sous-total	714.500	165.000	126.000	1.005.500
Coûts de transport et de fret (véhicules, ordinateurs)	27.000	5.000	4.500	36.500
Coûts des missions (effectuées par les représentants du Directeur général)	105.000	12.000	10.000	127.000
Missions envoyées par le Siège pour superviser la fermeture des bureaux	32.500	8.000	7.500	48.000
Autres coûts (événements susceptibles de survenir après la fermeture des bureaux)	55.000	35.000	25.000	115.000
Coûts d'installation et de renforcement des bureaux chargés d'un groupe de pays	526.100			526.100
Coûts du transfert des responsabilités opérationnelles aux bureaux chargés d'un groupe de pays	1.329.000			1.329.000
Sous-total	2.074.600	60.000	47.000	2.181.600
Total des prévisions	3.770.000	415.000	325.000	4.510.000

ANNEXE 6

Stratégie des groupes de pays : Economies financières et budgétaires escomptées à investir dans les capacités d'exécution

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
Afrique	76.000	87.800	163.800	1.340.700	805.300	535.300
Etats arabes	5.000	2.500	7.500	69.400	69.400	
Asie et Pacifique		5.900	5.900	231.500	92.600	138.900
Amérique latine et Caraïbes	44.000	57.200	101.200	981.500	703.700	277.800
Europe et Amérique du Nord				176.200	176.200	
Total	125.000	153.400	278.400	2.799.300	1.847.200	952.000

Détail par région et année de fermeture

AFRIQUE							
2001							
Angola (Luanda)	15.000	8.000	23.000		148.100	148.100	
Bénin (Porto Novo)	14.000	3.000	17.000		92.600	92.600	
République centrafricaine (Bangui)	20.000	10.000	30.000		111.100	111.100	
Côte d'Ivoire (Abidjan)	5.000	3.000	8.000		101.800	101.800	
Afrique du Sud (Pretoria)	12.000	7.000	19.000		148.100	148.100	
Zambie (Lusaka)	10.000	5.000	15.000		83.300	83.300	
	76.000	36.000	112.000		685.000	685.000	

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
2002						
Burkina Faso (Ouagadougou)		7.800	7.800	101.800	50.900	50.900
Guinée (Conakry)		11.500	11.500	138.900	69.400	69.400
		19.300	19.300	240.700	120.300	120.300
2004						
Burundi (Bujumbura)		12.000	12.000	128.000		128.000
Congo (Brazzaville)		5.500	5.500	120.000		120.000
Rwanda (Kigali)		15.000	15.000	167.000		167.000
		32.500	32.500	415.000		415.000
Total, Afrique	76 000	87.800	163.800	1.340.700	805.300	535.300
ETATS ARABES						
2001						
Tunisie (Tunis)	5.000	2.500	7.500	69.400	69.400	
Total, Etats arabes	5.000	2.500	7.500	69.400	69.400	
ASIE ET PACIFIQUE						
2001						
Malaisie (Kuala Lumpur)		3.400	3.400	92.600	92.600	
		3.400	3.400	92.600	92.600	
2004						
Népal (Katmandou)		2.500	2.500	138.900		138.900
		2.500	2.500	138.900		138.900
Total, Asie et Pacifique		5.900	5.900	231.500	92.600	138.900

	Economies financières provenant des ventes et autres économies			Investissements dans les capacités d'exécution		
	Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)	Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
AMERIQUE LATINE ET CARAÏBES						
2001						
Argentine (Buenos aires)	9.000	9.000	18.000	138.900	138.900	
Barbade (Bridgetown)	10.000	10.500	20.500	92600	92.600	
El Salvador (San Salvador)	6.000		6.000	138 900	138.900	
Panama (Panama)	10.000	5.000	15.000	111.100	111.100	
Paraguay (Asunción)		4.000	4.000	111.100	111.100	
Trinité et Tobago (Port of Spain)	9.000	3.500	12.500	64.800	64.800	
Venezuela (Caracas)						
	44.000	49.700	93.700	657.400	657.400	
2002						
Guatemala (Guatemala)		7.500	7 500	92.600	46.300	46.300
		7.500	7.500	92.600	46.300	46.300
2003						
Pérou (Lima)				92.600		92.600
République dominicaine (Saint Domingue)				138.900		138.900
				231.500		231.500
Total Amérique latine et Caraïbes	44.000	57.200	101.200	981.500	703.700	277.800

Economies financières provenant des ventes et autres économies				Investissements dans les capacités d'exécution		
Véhicules (1)	Autres économies (2)	Total (3)		Economies budgétaires (4)	31 C/5 (5)	32 C/5 (6)
EUROPE ET AMERIQUE DU NORD						
2001						
Canada (Québec)				55.500	55.500	
BUREAU DE LIAISON						
2001						
Autriche (Vienne)				60.300	60.300	
Etats-Unis d'Amérique (Washington)				60.400	60.400	
Total, Europe et Amérique du Nord				176.200	176.200	
Total, Economies escomptées au terme de l'opération de fermeture				125.000	153.400	278.400
				2.799.300	1.847.200	952.000

Notes : (Prévisions faites sur la base des coûts indirects exclusivement)

1. Produit escompté fin 2001 de la vente des véhicules des bureaux qui ferment.
2. Comprend le produit estimatif de la vente des équipements de traitement des données et autres équipements, soit 80.000 dollars fin 2001 et les économies réalisées sur la sécurité du personnel, soit 70.000 dollars, qui seront indiquées dans les 31 et 32 C/5.
3. Dont une économie totale escomptée de 205.000 dollars provenant des ventes fin 2001.
4. Base budgétaire du 30 C/5 : "Croissance nominale zéro" pour le 31 C/5 et le 32 C/5.
5. Investissements dans la mise en réseau et le suivi du nouveau système des bureaux hors Siège.
6. Les économies budgétaires qui devraient résulter fin 2004 de la fermeture de bureaux seront utilisés pour investir dans la mise en réseau des bureaux.

Cent soixante et unième session

161 EX/5 Corr.
Partie II
PARIS, le 29 mai 2001
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE II

DECENTRALISATION

CORRIGENDUM

Supprimer le paragraphe 26 et renuméroter en conséquence tous les paragraphes qui suivent.

Insérer avant l'(ancien) paragraphe 35 le titre "III - CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE"
à la place de l'ancien titre.

(Ancien) paragraphe 35 : remplacer "Les résultats et les principales étapes de la réforme
peuvent se résumer comme suit" par "Le calendrier suivant a été établi".

Avant l'(ancien) paragraphe 36, lire le titre comme suit : "IV - CONCLUSION".