

Cent cinquante-neuvième session

159 EX/5
PARIS, le 13 avril 2000
Original anglais/français

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL
SUR LE PROCESSUS DE REFORME**

RESUME

Le Directeur général fait rapport sur l'état d'avancement des réformes lancées en novembre 1999 et présente les grandes lignes de son programme de réforme pour l'exercice en cours et au-delà. Ce document inclut des points sur lesquels le Conseil exécutif et la Conférence générale ont demandé des rapports spécifiques, à savoir la politique du personnel, le contrôle interne et la mise en oeuvre rationnelle de la décentralisation.

INTRODUCTION

1. Dès son entrée en fonctions en novembre 1999, le Directeur général a lancé un grand programme de réformes visant à repenser les priorités de l'UNESCO et à recentrer son action, à optimiser ses structures et ses procédures de gestion, à remotiver le personnel et à rationaliser sa politique de décentralisation.

2. Pour mettre en oeuvre les réformes annoncées, il a choisi de ne pas faire appel à une équipe extérieure mais de s'appuyer plutôt sur le capital d'expertise de l'UNESCO, tout en tenant dûment compte de l'expérience d'autres organisations. En même temps, le Corps commun d'inspection des Nations Unies était invité à se pencher sur la gestion et l'administration de l'UNESCO, tandis que le Commissaire aux comptes commençait à examiner, comme l'avait recommandé la Conférence générale, tous les aspects du reclassement des postes et des promotions du personnel aux classes ADG, D-1 et D-2 intervenus au cours de l'exercice biennal 1998-1999. Les résultats de ces examens, dont il sera rendu compte au Conseil exécutif à sa 160e session, fourniront les repères nécessaires pour tester et affiner l'approche interne des problèmes et des solutions à leur apporter.

3. Le Directeur général n'a pu bénéficier d'une période de préparation ou de transition : il a dû attaquer de front des problèmes pressants de gestion et les objectifs des réformes à long terme qui englobent tous les aspects du programme, de la gestion et de l'administration.

4. Pour le conseiller sur les différents aspects de la conception et de la mise en oeuvre des réformes, le Directeur général a constitué trois équipes spéciales travaillant en étroite concertation sur les thèmes suivants :

- programme et priorités de l'UNESCO,
- structure, effectifs et systèmes de gestion du Secrétariat,
- décentralisation.

5. Ce document est un rapport d'étape. Il porte essentiellement sur les premières mesures et orientations de la réforme concernant le personnel, la gestion et les aspects de la décentralisation et de l'exécution du programme qui s'y rattachent, domaines qui relèvent directement de la responsabilité du Directeur général.

6. Quant aux réformes de fond visant à recentrer le programme de l'UNESCO sur les domaines prioritaires, elles supposent un dialogue et des consultations préalables avec les Etats membres et les organes directeurs qui imposent nécessairement un calendrier différent. A cet égard, le Directeur général suit de très près les travaux de l'Equipe spéciale de réflexion sur l'UNESCO au XXIe siècle créée par le Conseil exécutif et lui fournit toutes les informations sur le processus interne de réforme. Il organise également une consultation des commissions nationales de façon à tenir pleinement compte des vues et des intérêts des différentes parties prenantes de l'UNESCO. Les principales propositions concernant les réformes du programme seront soumises au Conseil exécutif à sa 160e session en octobre 2000. Toutefois, un premier effort a déjà été fait dans ce sens à l'occasion du processus d'ajustement du Programme et budget pour 2000-2001, comme l'avait demandé la Conférence générale (doc. 159 EX/6).

7. Conformément à ce qui avait été annoncé en novembre 1999, la réforme de la gestion devait avoir quatre axes prioritaires, à savoir :

- revitaliser le Secrétariat,

- développer le sens de la responsabilité et sa pratique,
- simplifier et rationaliser la structure du Secrétariat,
- restaurer le respect des règles et des procédures.

8. Après une analyse approfondie de la situation, ces objectifs ont été développés et affinés. On notera toutefois que, face à l'urgence de la situation, le Directeur général a dû s'attacher en priorité à corriger les distorsions les plus flagrantes de l'organigramme et des pratiques de gestion. Ces mesures sont exposées dans la première section de ce document. Les sections suivantes donnent des informations sur les mesures déjà prises ou envisagées en vue de revitaliser les ressources humaines de l'Organisation, d'instaurer un nouveau style de gestion et de renforcer l'efficacité de la décentralisation. Enfin, une dernière section expose une nouvelle vision de l'UNESCO, à titre d'introduction aux réformes plus fondamentales à envisager à moyen terme.

I. MESURES URGENTES VISANT A CORRIGER LES DISTORSIONS LES PLUS EVIDENTES

I.1 Restaurer le respect des règles et des procédures

9. Comme suite aux graves préoccupations exprimées par le Conseil exécutif et la Conférence générale, qui avaient estimé qu'il y avait eu *"trop d'exceptions dans l'application de la politique du personnel et du système de gestion du personnel"*, le Directeur général a estimé devoir prendre, le 26 novembre 1999, la décision exceptionnelle de suspendre les nominations, reclassements et promotions décidés entre le 1er octobre et le 14 novembre 1999. Ayant passé en revue tous les cas visés, le Directeur général a décidé que toute mesure de promotion, reclassement ou nomination ne pourra devenir effective que si les règles et procédures en vigueur sont respectées et si les mesures proposées sont compatibles avec la dotation d'effectifs et les dépenses de personnel fixées pour 2000-2001. Les résultats préliminaires de cet exercice (qui comporte une évaluation sur place ("desk audit") de tous reclassements et promotions décidés entre le 1er octobre et le 14 novembre 1999) seront présentés sous la forme d'un addendum au présent document, en même temps que les résultats préliminaires de l'examen de l'ensemble des reclassements de poste, promotions et engagements intervenus pendant l'exercice biennal 1998-1999, qui a été demandé par la Conférence générale. Une analyse plus détaillée sera soumise au Conseil à sa 160e session en liaison avec le rapport du Commissaire aux comptes concernant les postes de classe D-1 et de rang supérieur.

10. Ces dernières années, le recours systématique et prolongé aux engagements temporaires est devenu une pratique courante, qui dérogeait le plus souvent aux règles. Depuis novembre 1999, 95 postes et engagements temporaires ainsi que d'autres arrangements contractuels ont été examinés afin de vérifier leur conformité aux règles et procédures établies, étant entendu qu'aucun poste temporaire financé sur le budget des dépenses de personnel ne devait être renouvelé à moins que les services rendus ne soient expressément liés à un poste établi vacant et ne soient indispensables à l'exécution du programme ou d'un projet. A la suite de cet examen, les contrats temporaires ont été soit mis en conformité avec les règles en vigueur, soit résiliés. Dans ce dernier cas, une indemnité exceptionnelle représentant deux mois de rémunération a été accordée aux personnes qui avaient bénéficié de contrats temporaires pendant plus de deux ans (un mois de rémunération dans le cas des personnes qui avaient travaillé plus d'un an mais moins de deux). A la date du 1er mars 2000, le Secrétariat comptait

52 membres du personnel temporaire dont les services étaient financés au titre du Programme ordinaire.

11. Désormais, le recrutement à tous les postes, y compris ceux de sous-directeur général, se fait strictement selon un processus compétitif et transparent. Trois postes d'ADG des secteurs de programme (CLT, CII et SC) et les postes des directeurs de certains services centraux essentiels (gestion des ressources humaines, planification stratégique et conseiller juridique) ont déjà été ouverts au recrutement et d'autres le seront bientôt, de façon à renouveler l'équipe dirigeante d'ici à la fin de l'année.

12. Dans ce contexte, il serait opportun de reconsidérer certains des amendements apportés au Statut et règlement du personnel par les résolutions 30 C/70 et 72. Ainsi, l'exigence de l'appel et de la mise en concurrence de candidatures pour le renouvellement des engagements (article 4.2 du Statut du personnel) pourrait être remplacée par l'exigence de la preuve de services satisfaisants. De même, s'agissant des postes du personnel de service et de bureau et des postes d'administrateurs nationaux (NPO), il semblerait plus réaliste de ramener de 90 à 30 jours la durée de l'affichage de ces postes.

13. Le respect de lignes d'autorité normales a été également rétabli. Le Directeur général s'est attaché en priorité au problème des "structures parallèles". Ainsi, le réseau des "conseillers spéciaux principaux" du Directeur général a été dissout. Dans le même esprit, la gestion du Programme de participation a été à nouveau placée sous la responsabilité du Sous-Directeur général pour les relations extérieures, étant entendu que le Directeur général examine les demandes au stade final de leur approbation, à la lumière des recommandations formulées par les secteurs respectifs. Un certain nombre d'aménagements ont été mis au point afin de rendre plus simple et plus transparent le système d'évaluation et d'approbation des demandes (doc. 159 EX/27).

I.2 Retrouver une stabilité budgétaire

14. Le problème du déficit des dépenses de personnel, devenu chronique, a eu des incidences négatives sur l'exécution du programme, en raison du gel des postes et des retards intervenus dans le recrutement. Un examen détaillé de la dotation actuelle en effectifs, comparée à celle qui est prévue dans le 30 C/5 approuvé (appendice VI), a fait apparaître que le déficit potentiel des dépenses de personnel, initialement estimé à quelque 11 millions de dollars des Etats-Unis, serait encore plus important - 17 millions de dollars environ - si l'on voulait satisfaire aux besoins effectifs formulés par les secteurs et services. Grâce à des efforts touchant l'ensemble du Secrétariat, le chiffre a pu être ramené à 2,5 millions de dollars. Des mesures supplémentaires, notamment un plan de cessation de service par accord mutuel (voir ci-après), ont été prises pour que, entre autres objectifs, le plafond global des dépenses de personnel ne soit pas dépassé.

15. Pour autant, l'équilibre du budget ne saurait être un but en soi. ***Le vrai défi consiste à corriger les graves disparités qui existent entre la structure des postes, le profil des membres du personnel et les besoins du programme.*** La tâche est et sera extrêmement difficile pour le Directeur général, qui ne dispose pratiquement d'aucune marge de manoeuvre dans la gestion des dépenses de personnel, étant donné qu'un grand nombre de postes vacants ou appelés à le devenir pendant l'exercice biennal ont déjà été gelés ou supprimés. De plus, certaines dispositions de la résolution 30 C/70 imposent au Directeur général des contraintes très rigides pour la gestion de la structure des postes et, de ce fait, pour la bonne gestion du personnel et des dépenses de personnel.

16. Face à cette situation, un plan de cessation de service par accord mutuel a été proposé récemment, principalement à l'intention des fonctionnaires de niveau P-5 et de rang supérieur ainsi que de ceux qui sont proches du départ à la retraite ; ce plan répond à trois objectifs : réduction de la pléthore de postes de rang élevé, rajeunissement du personnel et renouvellement des compétences et des qualifications. D'autres possibilités de renouvellement des compétences se présenteront par suite de la rotation "naturelle" du personnel, qui culminera au cours des cinq prochaines années, avec le départ à la retraite de 34 % du personnel du cadre organique et de rang supérieur (dont 70 % au niveau des directeurs) et de 30 % du personnel de service et de bureau.

17. La pratique passée qui consistait à retenir au niveau central des parts importantes du budget pour des activités "non planifiées" avait pour effet de compromettre la stabilité budgétaire et l'exécution efficace des programmes approuvés par la Conférence générale. Le Directeur général a mis un terme à cette pratique. Dorénavant, la gestion de tous les fonds disponibles sera de la responsabilité des secteurs et services respectifs. Il n'y aura plus de réserve centrale gérée en fonction d'objectifs et selon des modalités plus ou moins opaques.

I.3 Rationaliser la structure du Secrétariat

18. La structure actuelle du Secrétariat est complexe, lourde et fragmentée, et elle comporte un grand nombre d'éléments disparates et isolés entre lesquels existent souvent des doubles emplois ou des chevauchements. Dans bien des cas, elle semble conçue sur la base des personnes plutôt que des fonctions. Un des problèmes qui se pose à cet égard est l'hypertrophie du sommet de la pyramide des postes, où l'on trouve un grand nombre de membres du personnel qui ont rang de directeur sans exercer de fonctions de direction. Si toutes les décisions, actuellement suspendues, concernant les promotions et reclassements avaient été mises en oeuvre, l'Organisation se retrouverait avec pratiquement 200 fonctionnaires de classe D-1 et de rang supérieur - une structure de postes défiant toute logique de gestion.

19. La restructuration réelle et profonde du Secrétariat doit de toute évidence s'aligner sur la refonte des programmes et priorités de l'UNESCO, qui elle-même doit encore être mise au point et approuvée par les organes directeurs de l'UNESCO. Cependant, un certain nombre de modifications structurelles, fondées sur le programme approuvé, les principes de bonne gestion et le simple bon sens, devront être et seront mises en oeuvre dès que possible afin d'alléger le sommet de la structure du Secrétariat et de rendre celui-ci plus fonctionnel et mieux armé pour exécuter efficacement les programmes actuels et futurs.

20. A titre prioritaire, et ce dès novembre 1999, un certain nombre d'unités de coordination et de services rattachés directement au Directeur général ont été réintégrés dans les secteurs de programme ou transférés dans les bureaux appropriés.

21. Depuis lors, un examen de la structure du Siège a été mené en consultation avec les ADG et un certain nombre de directeurs, afin de resserrer la structure hiérarchique et d'en harmoniser les différents éléments. Les multiples entités existantes (secteurs, départements, divisions, bureaux, offices, sections et unités) seront remplacées par une structure à trois niveaux : secteur, divisions et sections pour les secteurs de programme et secteur, bureaux et unités pour les services de soutien du programme et d'administration.

22. Les cinq secteurs de programme seront maintenus. Cependant, le nombre des divisions et d'unités séparées au sein des secteurs (actuellement de l'ordre de la cinquantaine) pourrait être réduit de moitié. En principe, chaque division aurait à sa tête un directeur (D-1). L'un des

directeurs de division ferait également fonction d'adjoint de l'ADG et aurait le rang D-2. Chaque secteur sera également doté d'un bureau exécutif rattaché à l'ADG et regroupant les services de coordination et d'évaluation du programme ainsi que les services d'administration et d'information (voir par. 48 ci-après).

23. Les secteurs autres que les secteurs de programme seront également rationalisés. Le Secteur de la gestion et de l'administration comportera cinq services principaux : finances et comptabilité ; conférences, langues et documents ; entretien et sécurité du Siège ; achats ; systèmes d'information et de télécommunications. Le Secteur des relations extérieures englobera les relations avec les Etats membres, la coopération avec les commissions nationales et les nouveaux partenaires, les relations avec les organisations intergouvernementales et non gouvernementales ainsi que la coopération avec les sources de financement extrabudgétaires (ce dernier élément pourrait également être rattaché à la coordination hors Siège).

24. Il est de toute évidence nécessaire d'assurer une cohérence et une synergie entre les différents services d'information et de diffusion, qu'il s'agisse de l'information du public, des publications écrites et audiovisuelles et du développement des sites Web. S'il apparaît d'ores et déjà indispensable d'opérer un rapprochement entre ces services, leurs fonctions et leurs rôles respectifs seront déterminés dans le cadre de la nouvelle stratégie globale de la communication et de l'information du public qui est en cours d'élaboration, conformément aux décisions récentes du Conseil exécutif et de la Conférence générale (déc. 157 EX/10.4 et rés. 30 C/51).

25. Les services centraux seront organisés autour de plusieurs fonctions principales : planification stratégique, budget, gestion des ressources humaines et coordination hors Siège. Ils seront rattachés au Directeur général à travers son Cabinet et le Directeur général adjoint. Le nouveau service de contrôle actuellement mis en place (voir par. 58 à 64) relèvera directement du Directeur général.

26. Le Directeur général fournira au Conseil exécutif des informations complémentaires sur les modifications de structure et leurs conséquences éventuelles en séance privée, conformément à l'article 59 du Règlement intérieur du Conseil. Toutefois, il est certain que cette restructuration aura pour effet de réduire sensiblement le nombre des postes de directeur. Sachant qu'il existe actuellement 106 directeurs au Siège et que la nouvelle structure du Siège compterait entre 40 et 50 postes de directeur (selon l'option structurelle retenue), un certain nombre de directeurs resteront sans fonctions de "direction". Ce problème pourrait être résolu en partie grâce aux départs naturels (35 directeurs du Siège prendront leur retraite en 2000-2001 et 14 autres en 2002-2003), ainsi que par la suite donnée au plan de cessation de service par accord mutuel récemment proposé (73 directeurs au Siège sont âgés de 55 ans ou plus). D'autres arrangements sont également envisagés.

II. REVITALISER LE POTENTIEL HUMAIN DE L'ORGANISATION

27. La Conférence générale, dans sa résolution 30 C/72, a souligné l'urgente nécessité de revoir la politique du personnel en privilégiant les objectifs prioritaires, notamment *équilibrer la structure des différentes catégories de personnel, assurer une répartition géographique plus équitable et rajeunir le personnel*, en tenant pleinement compte des exigences *de compétitivité, d'expertise, d'efficacité et d'universalité*.

28. Le Directeur général, convaincu de l'inappréciable contribution qu'apporterait à l'Organisation un personnel correspondant plus exactement à ses besoins, a décidé de lancer une nouvelle **politique des ressources humaines**. Ses principaux éléments sont un

recrutement dynamique mettant l'accent sur la qualité ; un système de notation en fonction des résultats ; un développement de carrière et une mobilité du personnel ; et un perfectionnement des compétences.

29. A titre de première mesure concrète, l'ancien Bureau du personnel a été transformé en Bureau de la gestion des ressources humaines, davantage chargé de la planification stratégique et de la gestion des ressources humaines que de l'administration du personnel au jour le jour, qui sera pour l'essentiel décentralisée vers les secteurs et bureaux respectifs. Le Directeur du Bureau, qui sera recruté sous peu, jouera un rôle majeur dans la mise au point d'une approche rationnelle et moderne de la gestion des ressources humaines au sein de l'Organisation. Le Bureau sera renforcé par un personnel qualifié possédant les connaissances et les compétences à jour qu'exige un service du personnel moderne.

II.1 Un recrutement dynamique mettant l'accent sur la qualité

30. Une politique de recrutement dynamique est en cours d'élaboration afin que l'Organisation puisse bénéficier des meilleurs spécialistes disponibles dans le monde, tout en assurant une répartition géographique plus équitable du personnel du Secrétariat et un équilibre approprié entre le personnel masculin et féminin. Ce recrutement s'appuiera sur l'ensemble des méthodes et techniques disponibles, en ciblant prioritairement les Etats membres non représentés et sous-représentés.

31. Afin de maximiser le champ d'appel d'offres de l'Organisation, on s'adressera systématiquement aux bureaux hors Siège de l'UNESCO, aux autres organismes des Nations Unies et aux partenaires de la société civile, y compris ceux possédant des bases de données sur les associations professionnelles féminines. Un site Internet spécial, d'ores et déjà mis au point par le Bureau de la gestion des ressources humaines, assure une plus large diffusion des avis de vacances de poste à l'intérieur de l'Organisation et dans le monde, et est relayé par la publication d'annonces dans la presse. Les commissions nationales pour l'UNESCO seront encouragées à jouer un rôle plus actif dans la diffusion des informations sur les offres d'emploi à l'UNESCO et dans la recherche de candidats valables, une formation spécifique à cet effet étant proposée aux secrétaires généraux des commissions nationales.

32. Des efforts particuliers doivent être faits pour remédier au déséquilibre géographique du Secrétariat. Le Programme des jeunes cadres, qui peut beaucoup contribuer à attirer des jeunes spécialistes qualifiés en particulier venant d'Etats membres non représentés, mais aussi d'Etats membres sous-représentés, mais dont les potentialités sont encore insuffisamment exploitées, sera renforcé, en veillant en particulier à mieux le coordonner avec les plans de recrutement des secteurs.

33. La rigueur s'impose tout particulièrement en matière de recrutement du personnel de direction de haut niveau. Comme suite à la recommandation de la Conférence générale concernant la mise au point de nouveaux outils et procédures de recrutement calquées sur les meilleures pratiques en usage dans le domaine de la gestion des ressources humaines, une technique s'appuyant sur un "centre d'évaluation" va être utilisée pour les recrutements aux postes de classe D-1 et de rang supérieur. Cette technique, qui s'inspire de celle employée par le PNUD pour le recrutement des coordonnateurs résidents, permettra, une fois adaptée aux besoins de l'UNESCO, une meilleure information, grâce à des exercices de simulation et à des tests pratiques, sur le comportement des candidats dans des situations particulières. Elle sera dans un premier temps expérimentée pour la sélection des candidats à un poste de directeur de

bureau hors Siège de l'UNESCO, puis graduellement étendue au recrutement à tous les postes de rang élevé au sein de l'Organisation.

II.2 Des objectifs individuels clairs et un système de notation en fonction des résultats

34. Un lien doit être clairement établi entre les objectifs individuels et les résultats atteints, ainsi qu'entre les procédures de notation et le cycle d'exécution du programme. A cette fin, des objectifs individuels clairs liés à ceux de son secteur ou bureau et, en dernière analyse, à ceux de l'Organisation tout entière, doivent être assignés à chaque membre du personnel. Conformément aux meilleures pratiques en usage au sein du système des Nations Unies, des compétences de base, y compris les qualifications, connaissances et comportements clés, seront définies pour tous les membres du personnel de l'UNESCO et évaluées en conséquence dans le cadre de la procédure de notation. De surcroît, des compétences spécifiques seront définies pour le personnel de direction, notamment en matière d'encadrement et de notation.

35. Un dispositif de notation à 360°, axé sur le perfectionnement des compétences en matière de gestion, sera également mis en place afin d'aider le personnel de direction à identifier ses points forts et ses faiblesses de façon qu'un plan personnalisé de perfectionnement en matière de gestion puisse être établi et mis en oeuvre. Ce dispositif sera dans un premier temps testé aux niveaux ADG et D-2 et ultérieurement étendu à tout le personnel de classe D-1 et P-5.

II.3 Suivi du développement de carrière et de la mobilité du personnel

36. On a longtemps estimé que les possibilités de développement de carrière à l'UNESCO étaient insuffisantes. Le système des postes est assurément un obstacle majeur à un plan de carrière. Puisque le nombre de postes vacants possibles est en permanence limité, d'autres moyens ont été utilisés à cette fin, notamment les reclassements de postes, les promotions en fonction du mérite et les promotions de fin de carrière. Ces pratiques ont été largement perçues par le personnel comme inéquitables et injustes.

37. Le moyen essentiel de promotion devrait être la nomination à un poste de rang plus élevé. Conformément au Règlement du personnel, à compétences égales, la procédure de sélection doit donner la préférence aux candidatures internes sur les candidatures extérieures. Il faut aussi prendre en considération l'aptitude avérée à assumer des fonctions de plus haut niveau ainsi que, pour le personnel du cadre organique, l'expérience hors Siège.

38. Les possibilités de promotion au sein du cadre de service et de bureau vont être accrues, les trois classes supérieures étant de préférence réservées à l'avancement interne. De nouvelles possibilités de passage dans la catégorie du personnel du cadre organique seront offertes à des candidats appartenant au cadre de service et de bureau, sous réserve d'un examen conforme aux pratiques en vigueur au sein du système des Nations Unies.

39. En ce qui concerne les reclassements, un Comité permanent sera créé avec la participation active du Bureau de la gestion des ressources humaines. Tout reclassement sera soumis à une évaluation sur place afin de vérifier non seulement la réalité de l'accroissement des responsabilités mais aussi si le reclassement en question s'inscrit dans la structure de l'unité.

40. Etant donné que les possibilités d'ascension dans une structure hiérarchique sont toujours limitées, l'UNESCO doit se doter d'une culture où la promotion n'est pas considérée comme la seule forme d'avancement professionnel. Une fonction d'aide au développement de carrière sera créée afin que le personnel puisse disposer de conseils et d'outils à cet égard. La rotation du

personnel entre le Siège et les unités hors Siège deviendra la règle, et l'on recherchera activement d'autres moyens de reconnaissance des performances des individus et des équipes.

II.4 Le perfectionnement des compétences

41. De nouvelles modalités de recrutement permettant de faire face à l'évolution rapide des besoins de l'Organisation seront activement recherchées. Un recours accru aux engagements de durée limitée dans la catégorie du cadre organique (la catégorie des "spécialistes") permettra à l'Organisation de bénéficier comme il se doit d'un afflux de compétences nouvelles. Dans le même esprit, on donnera aux secteurs et aux bureaux, sous réserve de la modification des règles actuellement en vigueur, plus de latitude pour recourir à l'emploi de consultants au titre de contrats renouvelables d'une durée maximale de deux ans. Chaque fois que cela sera possible, aux contrats temporaires seront substitués des contrats d'honoraires, ce qui permettra d'améliorer le contrôle des résultats et d'éviter des espoirs infondés.

42. La formation continue du personnel est cruciale tant pour le développement de carrière des individus que pour les intérêts de l'Organisation. Aux côtés des cours de formation interne classiques, un système de formation externe sera mis en place afin de maintenir le très haut niveau de qualité professionnelle du personnel de l'UNESCO. Les modalités d'application d'un tel système pourront aller du remboursement des frais d'inscription au congé spécial avec maintien de la rémunération. De plus, on s'emploiera activement à passer des accords spéciaux d'échanges et d'études avec des universités et d'autres établissements concernant les domaines particuliers où l'UNESCO a besoin d'actualiser son savoir-faire.

43. Dans le contexte de l'évolution vers un système de programmation et de budgétisation fondé sur les résultats, les compétences de tous les spécialistes du programme en matière d'élaboration des programmes et d'évaluation des résultats seront renforcées grâce à un programme de formation "s'inspirant des techniques les plus modernes" dans ce domaine. Un programme exhaustif de gestion orienté vers les résultats, spécialement adapté aux besoins des chefs des bureaux hors Siège et axé sur les questions de communication, de constitution d'équipes, de gestion financière et d'évaluation, sera mis au point. En outre, les compétences du personnel de direction de haut niveau de l'Organisation seront développées et actualisées ainsi qu'il est dit au paragraphe 52 ci-après.

44. Pour financer ce dispositif de "requalification continue", il serait raisonnable d'envisager de consacrer 2 à 3 % des dépenses de personnel à la formation et au perfectionnement du personnel.

III. INSTAURER UN NOUVEAU STYLE DE GESTION

45. Le système de gestion actuel de l'UNESCO apparaît comme rigide, par trop hiérarchique et compartimenté, manquant de cohérence et peu propice à l'esprit d'initiative. La délégation des pouvoirs y demeure dans une large mesure théorique. Tout ceci se répercute sur le moral et la motivation du personnel et ne favorise guère le travail d'équipe.

46. Il est dès lors impératif de promouvoir un **nouveau style de gestion** qui soit fondé sur la capacité de diriger et sur la délégation des pouvoirs, qui favorise la participation et la communication et qui encourage l'innovation dans la réflexion comme dans l'action.

III.1 Déléguer les pouvoirs et responsabiliser

47. Le Directeur général a mis un terme à la pratique de la centralisation excessive des processus décisionnels. Les décisions relatives aux politiques générales et aux stratégies, dans les limites du mandat qui lui a été confié par la Conférence générale et par l'Acte constitutif de l'UNESCO, demeurent certes au premier chef du ressort du Directeur général, mais c'est la délégation des pouvoirs pour l'application de ces politiques et stratégies qui constituera le premier principe de gestion. D'ores et déjà, les ADG des divers secteurs et services se sont vu confier la responsabilité effective de leur programme et budget et des dépenses de personnel correspondantes, et ils sont tenus pleinement responsables de l'utilisation de ces ressources et de la réalisation des objectifs de leur secteur ou bureau. Afin de renforcer davantage encore leur capacité de gestion des ressources humaines qui leur sont affectées, le Directeur général envisage de leur déléguer aussi le pouvoir de nommer les fonctionnaires jusqu'à la classe P-4 comprise, étant entendu que ces nominations seraient supervisées et contrôlées comme il se doit par les services centraux. Afin d'assurer la cohérence de la gestion d'ensemble des ressources humaines de l'Organisation, tous les secteurs et bureaux établiront, en coopération avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, des plans de recrutement pour chaque exercice biennal, sur la base de descriptifs de compétence génériques.

48. Ainsi, un certain nombre de fonctions administratives et de gestion seront progressivement déléguées aux futurs "bureaux exécutifs" qui seront créés auprès de chaque ADG de secteur. Ces bureaux seront composés d'une équipe polyvalente qui fournira à chaque secteur des services de gestion intégrés couvrant notamment l'administration générale, l'administration du personnel, le budget et les finances, et ce en coopération avec les services centraux.

49. La délégation des pouvoirs sera appliquée à tous les niveaux. Les secteurs se verront accorder la part du budget approuvé qui correspond à tous les frais et objets de dépenses (programme, personnel, postes, frais de voyage, etc.) afférents à leurs domaines respectifs. Ils devront à leur tour déléguer des pouvoirs en fonction des parties de leur budget allouées aux divisions et aux équipes intersectorielles de projet. Le Sous-Directeur général sera responsable de l'ensemble des résultats et de la gestion des ressources au niveau du grand programme.

50. Les "services centraux" (Bureau de la planification stratégique, Bureau du budget, Bureau de la gestion des ressources humaines) se consacreront essentiellement aux fonctions situées en amont (élaboration des politiques) et en aval (suivi, coordination et contrôle), d'où leur rattachement à la Direction générale.

III.2 Perfectionner les qualifications en matière de gestion

51. L'une des priorités stratégiques pour assurer l'efficacité de cette nouvelle approche consiste à se doter d'un "*corps de gestionnaires*" apte à bien gérer le Secrétariat et à le diriger efficacement, ce qui suppose l'existence d'une masse critique de fonctionnaires suffisamment qualifiés en matière de gestion. Cette qualification sera à la fois une condition exigée des candidats au recrutement ou à la promotion à un poste de direction et un critère pour la notation des titulaires de ces postes.

52. Pour faire en sorte que le personnel qui exerce des fonctions de direction conserve et développe ses compétences en matière de gestion, notamment en matière de planification stratégique, d'animation et de direction des effectifs et d'évaluation, des colloques à l'intention des cadres supérieurs seront organisés régulièrement et un programme de perfectionnement

des cadres sera mis en place. La participation à ce programme constituera une condition essentielle d'accession aux postes de direction et d'avancement dans ce type de carrière.

III.3 Adopter des outils modernes de gestion, de suivi et de communication

53. La pleine délégation des pouvoirs implique une évolution importante de la culture institutionnelle à l'UNESCO, laquelle doit être soutenue par des outils appropriés de gestion et de suivi ainsi que par des systèmes de contrôle "en première ligne". Pour ce faire, les cadres doivent disposer rapidement d'une information exacte pour pouvoir gérer les ressources mises à leur disposition et réduire les risques de mauvaise utilisation de fonds. Les efforts actuels visant à la modernisation des systèmes informatiques de gestion sont essentiels au succès de cette entreprise.

54. Conformément au Plan-cadre pour les technologies de l'information élaboré en 1997, l'Organisation est progressivement en train de se doter d'un système intégré d'appui à sa politique de gestion axée sur les résultats. Ce système comportera trois éléments interconnectés : programme et budget ; finances et comptabilité ; et gestion des ressources humaines. Le premier élément a été mis en place en 1998-1999 avec la mise au point et le démarrage du *Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats (SISTER)*, qui constitue un outil intégré de planification, de budgétisation, de suivi et d'établissement de rapports.

55. L'étape suivante, qui coïncide avec l'exercice biennal en cours, consiste à mettre en place un nouveau système de gestion des finances et de la comptabilité. La structure des rapports financiers sera adaptée au futur organigramme à trois niveaux du Secrétariat. Le plan comptable actuel de l'Organisation sera remanié de fond en comble pour tirer pleinement parti des différentes possibilités structurelles qu'offre le nouveau système de gestion des finances. Un rapport financier mensuel sera établi pour chaque secteur, selon un format standard. Un module de comptabilité des projets permettra de suivre l'exécution de ceux-ci sur le plan financier au regard des budgets qui leur sont alloués. Une fois que l'interface entre ce module et le système SISTER sera pleinement opérationnelle, les secteurs disposeront d'un outil efficace de gestion des programmes et projets qui sera particulièrement utile pour les activités intersectorielles. Le nouveau système de gestion des finances sera progressivement étendu à tous les bureaux de l'UNESCO afin que toutes les opérations financières soient effectuées en temps réel. Cette modernisation générale du système de gestion et de suivi de l'Organisation sera menée à son terme au cours du prochain exercice biennal avec la mise en place de l'élément relatif aux ressources humaines.

56. Il convient de noter que le coût estimatif du seul élément finances et comptabilité s'élève à 11 millions de dollars des Etats-Unis, alors que 5 millions de dollars seulement sont prévus au budget au titre du Programme ordinaire. Dans ces conditions, la réussite de ce projet est dans une très large mesure fonction des contributions volontaires que les Etats membres verseront, comme la Conférence générale le leur a demandé dans sa résolution 30 C/84.

57. Des outils de communication et d'information modernes et adaptés aux besoins seront également utilisés pour doter l'Organisation d'un mécanisme de communication intégrateur qui lui permettra de tenir tout le personnel pleinement informé de sa politique et de ses priorités actuelles.

III.4 Renforcer la fonction de contrôle

58. Le contrôle et la responsabilisation se complètent l'un l'autre. La responsabilisation relève d'une culture de gestion qui fait appel à la délégation des responsabilités et des ressources mais exige en retour un comportement responsable des gestionnaires dans l'emploi de ces ressources. Renforcer le contrôle interne devient dès lors une nécessité pour assurer la transparence des responsabilités et l'évaluation convenable de la performance des gestionnaires.

59. Un contrôle efficace commence par des contrôles "de première ligne" suffisants, permettant aux gestionnaires de veiller au bon usage des ressources et à la bonne mise en oeuvre des activités. Le rôle d'un mécanisme de contrôle interne, qui intervient en "seconde ligne", consiste à faire en sorte que les pratiques de gestion et les systèmes de contrôle interne fonctionnent bien. Pour ce faire, il faut procéder à un examen systématique de l'ensemble des opérations de l'Organisation.

60. Les éléments premiers de la fonction de contrôle, tel qu'on l'entend au sein du système des Nations Unies en général, comme chez les professionnels, sont les suivants :

- (a) audit interne : cette notion ne concernait au départ que les questions purement financières et de conformité aux règles, mais elle a été étendue ces dernières années au fonctionnement des systèmes de gestion, aux questions de "rentabilité", à la performance opérationnelle, à l'efficacité et à l'efficience ;
- (b) amélioration de la gestion, inspections et enquêtes : ces trois éléments visent essentiellement à venir "ponctuellement" en aide aux cadres confrontés à des problèmes, à améliorer les méthodes et procédures de gestion et à évaluer les besoins en personnel et les volumes de travail ;
- (c) évaluation : cet élément porte sur l'analyse de la pertinence de l'application et de l'efficacité des programmes.

61. Ce second niveau de la fonction générale de contrôle est actuellement assuré à l'UNESCO par l'Inspection générale des services et l'Unité centrale d'évaluation. Or l'évolution moderne des organisations montre que les fonctions d'audit interne et l'évaluation interne se chevauchent dans une large mesure, même s'il s'agit de disciplines différentes. Ainsi, les responsables de l'évaluation intègrent de plus en plus à leur travail les notions de coût et d'efficacité, tandis que les responsables de l'audit s'intéressent de plus en plus aux processus pratiques de gestion et au rapport entre performance/résultats et objectifs.

62. La réforme proposée par le Directeur général dans ce domaine tourne essentiellement autour de la création d'un service de contrôle unique dont le mandat couvrirait tous les éléments de la fonction générale de contrôle : audits, inspections, enquêtes, amélioration de la gestion et évaluation. Le Directeur général estime que la création d'un tel service, regroupé et professionnalisé, se traduirait par une plus grande synergie entre l'audit interne et l'évaluation, par des économies d'échelle et par une amélioration de la transparence, y compris sur le plan des responsabilités.

63. Les membres du Conseil trouveront dans le document 159 EX/INF.7 une analyse plus détaillée et rétrospective de cette question, notamment des indications sur les mécanismes internes de surveillance et de contrôle actuels à l'UNESCO ainsi que dans d'autres organismes du système des Nations Unies. L'on trouvera également dans ce document les vues

préliminaires du Directeur général sur le rôle, l'organisation et le fonctionnement d'un service unique de contrôle interne.

64. L'Institute of Internal Auditors a entrepris, à la demande du Directeur général, une analyse de la situation actuelle de l'UNESCO en matière de contrôle interne, compte tenu des observations et recommandations du Corps commun d'inspection sur la question. Muni de l'avis de cet organisme professionnel et des observations que le Conseil fera à sa 159e session, le Directeur général établira à l'intention du Conseil à sa 160e session des propositions détaillées sur la structure et le fonctionnement du contrôle interne à l'UNESCO, propositions qui tiendront compte des dernières évolutions et des meilleures pratiques dans ce domaine.

IV. ETENDRE L'ACTION AU NIVEAU PLANETAIRE : VERS UNE DECENTRALISATION EFFECTIVE

65. Dans les années à venir, l'une des tâches majeures de l'Organisation sera de concevoir des procédures et des structures optimales pour assurer une mise en oeuvre rationnelle de la politique de décentralisation de l'UNESCO telle que la définissent ses organes directeurs.

66. La décentralisation à grande échelle est une pratique assez récente à l'UNESCO. Pendant les trente premières années d'existence de l'Organisation, 15 bureaux hors Siège seulement ont été créés, alors qu'au cours des douze dernières années, 45 ont été mis en place, de sorte qu'actuellement la présence de l'UNESCO dans ses Etats membres consiste en 70 bureaux hors Siège, quatre bureaux de liaison, six instituts et plusieurs centres dont le statut et la relation à l'UNESCO sont variables.

67. Autre élément, unique celui-ci, du système de décentralisation de l'UNESCO : les commissions nationales, dont le nombre et la participation aux activités de l'Organisation n'ont cessé de croître. En 1998-1999, quelque 140 commissions nationales exécutaient environ 800 activités de programme d'un montant total de 8 millions de dollars des Etats-Unis et administraient quelque 24 millions de dollars au titre du Programme de participation, ce qui en faisait les partenaires les plus visibles de l'UNESCO au sein des Etats membres.

68. S'il existe effectivement des directives claires en matière de politique de décentralisation, qu'on trouve en particulier dans la décision 136 EX/3.3 fondée sur l'étude approfondie de 1991 réalisée par le Conseil exécutif, la stratégie de mise en oeuvre a été peu claire et a abouti à des résultats inégaux. On a pu constater :

- (a) le passage récent et rapide d'une stratégie régionale et sectorielle mise en oeuvre par un nombre relativement restreint de bureaux à un mélange de structures régionales, sous-régionales et nationales, certaines sectorielles et d'autres intersectorielles, qui a abouti à des chevauchements dans les responsabilités en matière de programme de représentation,
- (b) l'absence d'une stratégie mondiale rationnelle dans les décisions sur les lieux d'implantation des nouveaux bureaux,
- (c) la multiplication des petits bureaux qui, bien qu'ils améliorent la présence de l'UNESCO au niveau des Etats membres, n'ont que des moyens d'exécution du programme limités. C'est ainsi que le coût du maintien de dix bureaux dotés d'un seul fonctionnaire du cadre organique s'élève à près de 2.483.100 dollars pour l'exécution d'activités du Programme ordinaire d'un montant moyen de

109.986 dollars, soit un rapport dépenses de programme/coût de fonctionnement de 4,4 %.

69. Les organes directeurs de l'UNESCO ont en de nombreuses occasions reconnu ces problèmes et en ont débattu. Cependant, si l'on a cherché à réguler la création de nouveaux bureaux, on n'a pas discuté des principes qui doivent gouverner la fermeture des bureaux en place.

70. La décentralisation est un instrument et non une fin en soi. Il faut y voir un moyen permettant à l'UNESCO de concevoir et mettre en oeuvre des programmes qui, bien que de portée mondiale, soient adaptés aux besoins et situations spécifiques des Etats membres, en prêtant une attention particulière aux pays en développement et à leur contexte socio-économique, géographique, culturel et politique. Toute stratégie de décentralisation doit donc reposer sur la double prémisse fondamentale suivante : l'UNESCO est une, dotée d'une seule mission d'ensemble, et le critère essentiel de performance de l'Organisation est son impact sur ses Etats membres et son utilité pour ses Etats membres.

Programmation, contrôle et évaluation

71. Pour améliorer cette utilité et cet impact, l'UNESCO doit être plus proche de ses "parties prenantes" ; en d'autres termes, elle doit être davantage guidée par la demande. A cet effet, les bureaux hors Siège doivent jouer un rôle bien plus actif dans les processus de consultation et de programmation et avoir toute latitude pour exécuter des programmes et activités de portée régionale, sous-régionale et nationale.

72. **Consultation et programmation.** Les bureaux hors Siège seront pleinement responsables de la consultation avec les Etats membres, les commissions nationales et les partenaires interinstitutions, de façon à apporter à la Direction générale, dès le début du processus de programmation, des contributions présentant les stratégies régionales et sous-régionales, les résultats escomptés et des propositions de programmes ou de projets. Une telle approche, selon laquelle les propositions émanant du terrain précèdent toute consultation menée par le Siège et toute décision sur le cadre global du Programme et budget, renforcera certainement les composantes régionales et sous-régionales du programme et, de ce fait, l'action de l'UNESCO sera mieux articulée avec les cadres et partenariats interinstitutionnels et bénéficiera de financements extrabudgétaires accrus. Bien qu'en principe l'UNESCO doive axer ses efforts sur la collaboration entre les pays, on pourrait envisager, dans des cas soigneusement sélectionnés, de concevoir des "programmes UNESCO nationaux" (dans le cas des pays E9, des pays en transition ou des pays sortant de conflits) à incorporer dans le C/5. Le financement de ces programmes nationaux pourrait être en partie assuré par le Programme de participation.

73. **Exécution et contrôle.** L'exécution des activités régionales, sous-régionales et nationales, une fois qu'elles auront été approuvées par la Conférence générale, sera en principe confiée aux bureaux hors Siège correspondants qui seront pleinement responsables de l'obtention des résultats escomptés. Un système clair d'établissement de rapports et de contrôle sera mis en place, permettant au Directeur général et à l'encadrement d'être informés en temps réel des progrès réalisés et, le cas échéant, de prendre des mesures correctives. Les secteurs de programme du Siège seront collectivement responsables de l'évaluation des résultats obtenus, de façon à assurer une évaluation correcte des initiatives intersectorielles.

Structure et statut des bureaux hors Siège

74. Les ressources hors Siège de l'UNESCO sont trop dispersées entre trop de bureaux. Il n'est pas viable, du point de vue financier, d'envisager de créer davantage de bureaux à vocation nationale ou de constituer une "masse critique" de spécialistes du programme dans tous les bureaux de ce type existants. Cependant, l'UNESCO est de plus en plus appelée à participer au niveau national à des activités dans le cadre de l'UNDAF et autres structures interinstitutions, à coopérer directement avec les commissions nationales et à participer concrètement au traitement de "questions" de développement qui peuvent exiger une intervention intersectorielle. Il faut donc trouver un équilibre.

75. La stratégie proposée, fondée sur le double principe du pragmatisme et de la flexibilité, consiste à **renforcer les bureaux chargés d'un "groupe" de pays** et à supprimer progressivement les bureaux à vocation nationale.

76. *Stratégie des groupes de pays.* Le principal avantage de la stratégie des "groupes" de pays est que chaque bureau est chargé d'un nombre raisonnable et non plus irréaliste (44 dans le cas de l'Asie et du Pacifique, par exemple) de pays. Les pôles d'expertise sectorielle des bureaux régionaux actuels seraient maintenus ou leur développement encouragé, mais ils seraient considérés comme des "centres de ressources" ou "centres d'excellence" implantés dans des bureaux ayant une compétence sous-régionale. Chaque bureau sous-régional serait supposé disposer d'une équipe intersectorielle de base comprenant au moins un spécialiste du programme de chacun des domaines de compétence de l'UNESCO, mais l'accent serait mis sur le travail en réseau et en équipe entre les bureaux d'une même région. Les fonctions "administratives" régionales - comme la coordination des contributions sous-régionales au C/5 et la promotion de la mise en réseau des bureaux sous-régionaux - seraient assurées par un des bureaux sous-régionaux.

77. *Les bureaux nationaux comme équipes de projet.* Lorsque les bureaux nationaux sont susceptibles d'être maintenus, il ne faut plus, en règle générale, que ce soient des "bureaux permanents" en tant que tels mais plutôt des équipes de projet sans fonctions de représentation, liées à des activités et des financements nationaux spécifiques, placés sous l'autorité d'un bureau sous-régional ou d'un bureau chargé d'un "groupe" de pays et soumis à des "clauses de caducité" (le bureau serait fermé une fois le projet mené à terme). Des exceptions seraient admises dans le cas de pays qui, en raison de leurs dimensions et de leur complexité, justifient une attention particulière (par exemple la Chine ou le Brésil). De surcroît, les pays et territoires sortant de conflits (par exemple le Cambodge ou la Palestine) ou qui font l'objet ou sont au centre d'une activité prioritaire de l'ONU (par exemple Haïti) pourraient avoir des structures administratives plus durables, qui n'en resteraient pas moins réexaminées périodiquement pour déterminer si elles restent nécessaires. La stratégie de fermeture progressive des bureaux à vocation nationale, bien que reposant sur des critères généraux, serait flexible et pragmatique, fondée sur des négociations préalables au niveau régional et au niveau des Etats membres, en prenant dûment en considération des formules différentes d'implication de l'UNESCO au niveau national.

78. *Revoir l'approche par "secteur de tutelle".* L'approche actuelle par "secteur de tutelle" aboutit à des contradictions dans les fonctions de programmation, de budgétisation, d'établissement de rapports et d'allocation de ressources des bureaux hors Siège. La stratégie proposée consiste à donner aux bureaux hors Siège une pleine autonomie de gestion, les secteurs apportant le soutien technique ou méthodologique nécessaire ou "vendant" leurs services aux bureaux hors Siège. Au Siège, une structure centrale dotée de fonctions

clairement définies et de ressources appropriées servira de point focal à tous les bureaux hors Siège.

79. D'autres questions liées à la décentralisation - qu'il s'agisse des rôles, tâches et interrelations des instituts de l'UNESCO, des conseils et comités intergouvernementaux permanents et des centres et institutions associées de l'UNESCO, ou encore des moyens de renforcer les partenariats entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales sur la base d'une étude des meilleures pratiques existantes - sont encore à l'examen et feront l'objet d'un rapport au Conseil à sa prochaine session. Ce rapport contiendra aussi un plan opérationnel de mise en oeuvre de la nouvelle stratégie de décentralisation à la lumière des observations que le Conseil exécutif aura formulées à la présente session et sur la base des critères énoncés dans la résolution 30 C/83. On trouvera dans le document 159 EX/INF.8 des informations factuelles sur la situation des unités hors Siège et autres organes décentralisés de l'UNESCO.

V. VERS UNE NOUVELLE VISION POUR L'UNESCO

80. Les difficultés évoquées à l'occasion du débat sur la décentralisation illustrent deux des grands défis auxquels l'UNESCO est confrontée aujourd'hui, à savoir :

- comment articuler des objectifs à portée mondiale avec une action adaptée aux réalités locales (ou comment mettre en pratique le fameux précepte : "penser globalement, agir localement") ;
- comment assurer la convergence effective de compétences et de savoirs spécialisés dans le traitement de situations concrètes appelant des solutions intégrées (ou comment développer l'interdisciplinarité sans pour autant affaiblir les disciplines).

81. Ce double défi est à l'origine de la dichotomie de plus en plus évidente entre un Siège organisé de manière verticale (sectorielle) et qui poursuit des stratégies globales, et un hors Siège qui pense et agit de manière plus intégrée (intersectorielle) et locale. Si cette dichotomie en est venue parfois à s'apparenter à une fracture (avec le risque, à terme, de voir coexister "plusieurs" UNESCO), c'est sans doute parce qu'on a raisonné jusqu'ici davantage en termes de structures que de fonctions.

82. En tant qu'agence spécialisée du système des Nations Unies, de par sa nature et son mandat, l'UNESCO est appelée à exercer une double fonction : la première est de se constituer en ce qu'on pourrait appeler un centre mondial de veille intellectuelle, stratégique et normative, en aidant à "l'avancement, au maintien et à la diffusion du savoir" dans ses domaines de compétence, en vue (et c'est ce qui la différencie sans doute de toutes les autres agences spécialisées) "d'assurer le respect universel de la justice, de la loi, des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion".

83. L'autre est de favoriser l'application des savoirs et la mobilisation des compétences pour la solution de problèmes reconnus comme éminemment prioritaires par la communauté internationale. Cette seconde acception de la fonction de l'UNESCO s'est affirmée plus tardivement, avec l'entrée en masse des pays en développement sur la scène internationale et l'inscription de nouveaux thèmes sur l'agenda international, tels que l'environnement et le développement, la population, la promotion des femmes, la gouvernance, etc. - thèmes qui ne figuraient bien évidemment pas comme tels dans l'Acte constitutif.

84. Cette dualité des fonctions de l'UNESCO, embryonnaire à l'origine mais qui s'est développée au fil des ans, n'a peut-être pas été examinée avec toute l'attention voulue, car elle implique des systèmes d'organisation de son action (en termes de programme, de budget, de profils de compétence, de méthodes de travail) très différents.

85. Si l'UNESCO veut regagner autorité et crédibilité dans l'exercice de sa fonction de veille intellectuelle, stratégique et éthique, il faut qu'elle s'organise en un foyer d'identification, de collecte, de traitement et de diffusion des meilleures connaissances et expériences de par le monde dans ses différents domaines de compétence. Cette fonction, que l'on pourrait qualifier de "permanente", passe par des activités d'anticipation, de forum intellectuel, de veille normative, de formulation de politiques et de stratégies, de centre international d'échange d'information, peu susceptibles d'être soumises à des "clauses de caducité" ("sunset clause"), et dont le succès repose largement sur la qualité et la réputation des personnels qui les mettent en œuvre.

86. Cela implique qu'à côté de fonctionnaires stables, garants de la continuité institutionnelle et ayant l'expérience des pratiques administratives et gouvernementales, l'UNESCO fasse appel à des spécialistes extérieurs, régulièrement renouvelés et apportant pendant une période déterminée une expertise acquise aux sources même où se génèrent le savoir et l'expérience (d'où les propositions visant à mettre en place des arrangements contractuels plus souples).

87. Cela implique également que ces spécialistes soient regroupés en "divisions de substance", dotées d'un budget relativement stable de biennium en biennium et aptes à entretenir une relation continue de travail et d'échange avec les communautés scientifiques et professionnelles compétentes, les autorités morales et les meilleurs centres d'expertise dans le monde.

88. Toutefois, pour tirer le meilleur profit de l'avantage comparatif que son vaste mandat donne à l'UNESCO et pour mettre en place les relations créatrices entre disciplines qui sont indispensables à l'innovation, il apparaît essentiel de construire des réseaux internes tournés vers le savoir qui s'attacheraient à approfondir et élargir les connaissances dans les domaines nouveaux qui exigent une approche interdisciplinaire. S'appuyant sur la motivation individuelle, ces réseaux partant de la base serviraient de cellules de réflexion pour éclairer les nouvelles tendances et questions pertinentes pour élaborer les politiques dans les domaines de compétence de l'UNESCO. L'expérience acquise par d'autres organisations (comme la Banque mondiale) dans l'établissement de tels réseaux internes de savoir est en cours d'examen.

89. L'autre grande tâche de l'UNESCO est de faciliter l'application des savoirs et la mobilisation des compétences pour la solution (ou la prévention) des problèmes auxquels les Etats membres sont confrontés. Cette fonction de "service des Etats membres" s'incarne principalement dans des activités de renforcement des capacités, de conseil technique ou d'assistance en matière de formulation de politiques, ou encore dans ce qu'on appelle communément les activités de "coopération pour le développement". C'est dans l'accomplissement de cette fonction que la question de l'avantage comparatif de l'Organisation se pose avec le plus d'acuité. Que l'UNESCO assure seule la maîtrise d'œuvre des activités, ou qu'elle agisse au sein d'un consortium de partenaires, sa valeur ajoutée se mesure essentiellement à son aptitude à articuler des compétences pluridisciplinaires, à mobiliser et à combiner les meilleures expertises, locales ou internationales, à transférer des approches ou des pratiques novatrices expérimentées dans d'autres contextes et à faire travailler ensemble des partenaires (multilatéraux et bilatéraux, publics et privés) que son autorité lui permet seule de réunir.

90. Sur le terrain de l'action, l'avantage comparatif de l'UNESCO tient sans nul doute à cette vocation d'"ensemblier" qui est la sienne, c'est-à-dire à sa capacité d'assurer la convergence d'approches, de disciplines et de compétences très variées. Mais cette vocation à l'interdisciplinarité et à l'intersectorialité s'est jusqu'ici très fortement heurtée à la prévalence des réflexes traditionnels d'autorité hiérarchique et à l'étanchéité des barrières sectorielles. A une époque où la mise en évidence de l'avantage comparatif de chaque organisation du système des Nations Unies devient presque une question de survie, il est temps de penser de manière radicalement différente la façon dont l'UNESCO organise son action, partant son programme et son Secrétariat.

91. Sans doute conviendrait-il d'inscrire, dans la structure même du programme de l'Organisation, comme dans le schéma d'organisation de son Secrétariat, la distinction entre ces deux grands types de fonctions qu'assume l'Organisation et qui appellent des modes de fonctionnement très différents.

92. Les **programmes sectoriels**, regroupant les activités de type récurrent que mène l'Organisation pour s'acquitter de sa fonction de veille intellectuelle, stratégique et éthique (développement des réseaux d'expertise, soutien aux disciplines, établissement de l'état des lieux et diffusion de l'information spécialisée dans ses différents domaines de compétence, etc.), continueraient d'être mis en œuvre dans le cadre des divisions de substance des secteurs. Celles-ci seraient dotées d'un budget de fonctionnement relativement stable d'un biennium à l'autre et regrouperaient les spécialistes de programme par "familles" de disciplines.

93. Le C/5 présenterait par ailleurs un petit nombre de **projets interdisciplinaires**, relevant d'une, deux ou trois problématiques transversales (par exemple la lutte contre la pauvreté, l'utilisation des nouvelles technologies pour le développement de l'éducation et de la connaissance, la gestion de l'eau...) qui seraient retenues, et renouvelées, dans le cadre de chaque stratégie à moyen terme. Ces projets interdisciplinaires seraient orientés vers la recherche de solutions concrètes pour des problèmes de développement ou de prévention des conflits, de portée principalement régionale ou sous-régionale, avec des objectifs et des résultats à atteindre bien définis et un cadre temporel limité. Des éléments d'évaluation seraient incorporés dans leur conception même.

94. Ces projets seraient conçus et mis en œuvre par des équipes intersectorielles, composées de fonctionnaires appartenant à différentes unités, au Siège comme hors Siège, et qui - tout en restant dans leur structure d'origine - seraient détachés à temps partiel pendant la durée du projet, pour travailler sous l'autorité d'un chef d'équipe choisi dans telle ou telle division du Siège ou unité hors Siège et ayant la responsabilité administrative et budgétaire de l'exécution du projet.

95. Ces projets interdisciplinaires, les financements dont ils disposent et les équipes qui les mettent en œuvre, auraient une durée de vie limitée. Le choix de ces projets serait fait par la Direction générale qui, de manière collégiale, définirait les buts, les stratégies et les résultats à poursuivre dans le cadre de ces thématiques transversales, et assumerait la responsabilité de la sélection, du suivi et de l'évaluation de ces projets. Le choix s'effectuerait sur la base d'une procédure d'appel d'offre, au terme de laquelle des équipes intersectorielles au Siège et hors Siège ou combinant Siège et hors Siège seraient invitées à soumettre des propositions. Les contributions émanant des consultations régionales et sous-régionales d'Etats membres menées par les unités hors Siège recevraient dans ce cadre une attention toute particulière. En amont de toute programmation, une enveloppe budgétaire serait réservée pour le financement de ces projets. Cette enveloppe, qui ne serait donc pas "pré-affectée" à tel ou tel secteur, devrait être

d'un montant suffisant pour entraîner une véritable évolution des mentalités et susciter un réel décloisonnement sectoriel.

96. Cette nouvelle approche de la programmation - qui repose sur la notion de gestion co-sectorielle - devrait permettre de renforcer substantiellement la pertinence des actions de l'Organisation par rapport aux besoins réels des Etats membres, comme elle devrait conduire à renforcer la collaboration interagence sur le terrain. Elle conduirait aussi vraisemblablement à un transfert de ressources vers les régions.

* * *

97. Ces procédures nouvelles de programmation, tout comme les mesures proposées en matière de décentralisation, de réforme des systèmes de gestion, et de renouvellement de la politique du personnel, visent à mettre en place un dispositif qui repose sur **le principe de responsabilité harmonieusement partagée**. Ces quatre changements en appellent un cinquième : c'est que l'ensemble du dispositif ainsi proposé soit pensé autour des outils communs de communication et d'information. Organisation mondiale, l'UNESCO doit pouvoir puiser l'information partout et produire ses effets partout, ce qui suppose qu'elle investisse les moyens nécessaires dans son outil de travail, qui est le traitement de l'information, et dans la formation de ses personnels à leur emploi optimal. Une équipe de l'UNESCO devrait pouvoir se constituer n'importe où, presque sans préavis, par prélèvement dans les divisions les plus diverses, et être capable de fonctionner efficacement, par l'effet d'une culture professionnelle commune, d'une expertise constamment tenue à jour et d'une logistique impeccable. Cette dimension de culture professionnelle commune n'existe guère aujourd'hui. Il est capital de la créer, comme de grandes entreprises véritablement mondiales ont su le faire, réalisant par cette révolution intérieure un passage réussi aux opportunités de la globalisation.

98. De telles évolutions, sources de gains d'efficacité à terme, sont d'abord assez coûteuses. Il faut donc en assurer le financement, soit en obtenant des ressources extraordinaires des Etats membres, soit en allégeant les charges de l'Organisation par une réduction temporaire de son champ d'intervention, non par simple souci d'austérité mais pour investir audacieusement dans les fondements d'un redressement à une autre échelle.

99. Plus timide sera la réduction de voilure, plus tardive et fragmentaire sera la création des moyens d'une relance qui soit aux dimensions des exigences d'aujourd'hui et de demain.

Cent cinquante-neuvième session

159 EX/5 Add.
PARIS, le 28 avril 2000
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL
SUR LE PROCESSUS DE REFORME**

POLITIQUE DU PERSONNEL

RESUME

1. Le présent addendum au document 159 EX/5 contient un examen préliminaire de l'ensemble des promotions, reclassements et nominations auxquels il a été procédé au cours de l'exercice biennal 1998-1999, y compris leurs incidences financières sur la dotation en effectifs et les dépenses de personnel pour 2000-2001. Des renseignements sont également fournis sur la suite donnée aux mesures de nomination, de reclassement et de promotion décidées entre le 1er octobre et le 14 novembre 1999, dont l'exécution a été suspendue. Enfin, l'addendum rend compte de façon succincte des dispositions adoptées pour remédier au déficit des dépenses de personnel et comprend une version révisée de l'appendice VI du projet de document 30 C/5 montrant la dotation actuelle en effectifs.

2. Décision requise : paragraphe 18.

I. RECLASSEMENTS, PROMOTIONS ET NOMINATIONS INTERVENUS EN 1998-1999

1. Dans la résolution 30 C/72, la Conférence générale a notamment invité le Directeur général à revoir l'ensemble des reclassements, promotions et nominations intervenus en 1998-1999 en vue de s'assurer que les incidences financières ont été prises en compte et que les critères de compétitivité, d'expertise, d'efficacité et d'universalité ont été appliqués.

2. Pour donner de la situation un aperçu aussi complet que possible et permettre une étude plus précise, les nominations et les promotions ont été divisées en plusieurs catégories :

- Nominations externes (y compris les transformations d'engagements temporaires en engagements de durée déterminée)
- Les engagements internes
- Les promotions par reclassement de poste
- Les promotions en fonction du mérite
- Les promotions à titre personnel
- Les promotions de fin de carrière.

A l'intérieur de chaque catégorie, il a été encore distingué entre les nominations/promotions au Siège et hors Siège.

Nominations

3. Conformément à la politique établie, le recrutement devrait se faire selon un processus compétitif nécessitant l'annonce des postes vacants, l'évaluation des candidatures en fonction des besoins, l'étude des dossiers des candidats sélectionnés et l'organisation d'entretiens avec ces candidats, la formulation de recommandations pour examen au Comité consultatif des cadres et l'approbation du Directeur général. L'application de cette procédure permet normalement de prendre en compte les exigences de compétitivité, d'expertise, d'efficacité et d'universalité.

4. Le tableau 1 indique en détail toutes les nominations (y compris les transformations d'engagements temporaires en engagements de durée déterminée) effectuées pendant l'exercice biennal 1998-1999 et précise si le mode de recrutement susmentionné a été ou non respecté. Alors que 63 % de l'ensemble des nominations ont été effectuées selon la procédure établie, des écarts ont été constatés entre les nominations aux postes du cadre des services organiques et les nominations aux postes du cadre du personnel de service et de bureau, 72 % des nominations concernant cette dernière catégorie ayant été conformes à la procédure contre 58 % pour les nominations concernant le personnel des services organiques. En outre, sur les 54 fonctionnaires du cadre des services organiques nommés à des postes de rang plus élevé, 14 seulement (26 %) l'ont été selon la procédure.

TABLEAU 1 - NOMINATIONS

| | Total | Procédure appliquée | Procédure non appliquée |
|---------------------------------|--------------|----------------------------|--------------------------------|
| Nominations externes au Siège | 166 | 110 (66 %) | 56 (34 %) |
| Nominations externes hors Siège | 73 | 49 (67 %) | 24 (33 %) |
| Nominations internes au Siège | 66 | 46 (70 %) | 20 (30 %) |
| Nominations internes hors Siège | 46 | 16 (35 %) | 30 (65 %) |
| TOTAL | 351 | 221 (63 %) | 130 (37 %) |

Promotions

5. Les procédures et critères régissant la promotion à un poste de rang plus élevé peuvent se résumer comme suit :

- (i) Promotion par reclassement de poste. Avant tout, une description de poste doit être soumise à la Section du classement du Bureau de la gestion des ressources humaines pour que la promotion au rang plus élevé puisse être confirmée en conformité avec les normes de classement applicables et, en second lieu, un délai d'attente de six mois doit être observé avant la promotion effective du membre du personnel à une classe plus élevée.
- (ii) Promotion en fonction du mérite. En vertu des dispositions de la Circulaire administrative n° 1917 du 31 mars 1994 un membre du personnel dont le nom apparaît deux fois sur la liste des fonctionnaires méritants peut être promu à la classe supérieure même si la classe de son poste demeure inchangée.
- (iii) Promotion à titre personnel en cours de carrière. Conformément à la Circulaire administrative n° 1883 du 6 juillet 1993, l'application de ce type de promotion devrait avoir cessé au 31 décembre 1994, date à laquelle il a été remplacé par le système de promotion en fonction du mérite.
- (iv) Les promotions de fin de carrière supposent l'accomplissement d'une période de 25 années d'activité (15 dans le cas du personnel local hors Siège), le respect de limites d'âge spécifiques, l'absence de promotion antérieure à titre personnel, une note globale de type "A" ou "B" au titre des deux dernières notations professionnelles et aucune promotion pendant les cinq années précédant la date de départ à la retraite.

6. Le tableau 2 présente une ventilation de l'ensemble des promotions accordées au cours de l'exercice biennal 1998-1999 et indique si elles ont été mises en oeuvre en conformité ou non avec les critères et procédures susmentionnés.

TABLEAU 2 - PROMOTIONS

| | Total | Conformes aux procédures/critères | | Non conformes aux procédures/critères | |
|----------------------------------|--------------|--|---------------|--|---------------|
| Reclassements au Siège | 261 | 142 | (54 %) | 119 | (46 %) |
| Reclassements hors Siège | 54 | 39 | (72 %) | 15 | (28 %) |
| En fonction du mérite au Siège | 79 | 79 | (100 %) | - | - |
| En fonction du mérite hors Siège | 33 | 33 | (100 %) | - | - |
| A titre personnel au Siège | 71 | - | - | 71 | (100 %) |
| A titre personnel hors Siège | 11 | - | - | 11 | (100 %) |
| Fin de carrière au Siège | 74 | 33 | (45 %) | 41 | (55 %) |
| Fin de carrière hors Siège | 9 | 5 | (56 %) | 4 | (44 %) |
| TOTAL | 592 | 331 | (56 %) | 261 | (44 %) |

7. Plus de la moitié de l'ensemble des promotions ont été décidées conformément aux procédures établies, mais des différences apparaissent dans la manière dont elles ont été mises en oeuvre et aussi entre les catégories de personnel du cadre de service et de bureau et du cadre organique. C'est ainsi qu'en matière de promotions par reclassement de poste, en ce qui concerne le personnel du cadre de service et de bureau, 75 % ont été faites dans le respect des procédures, contre 46 % pour le personnel du cadre organique. Sur les promotions à titre personnel, 58 % ont été accordées à des membres du personnel du cadre de service et de bureau. Quant aux promotions de fin de carrière, les critères ont été respectés dans la moitié des cas pour le personnel du cadre de service et de bureau et dans 41 % des cas pour le personnel du cadre organique.

Incidences financières

8. Une analyse poste par poste/classe par classe des incidences financières de ces mesures sur le budget des dépenses de personnel prévu dans le document 29 C/5 approuvé fait apparaître que les coûts supplémentaires se sont élevés au total à 10.976.800 dollars, comme le montre le tableau 3 ci-après. Ce montant a dû être absorbé dans la limite du plafond global des dépenses de personnel pour 1998-1999 et il a fallu, par conséquent, recourir à des mesures extrêmes de limitation des coûts consistant à supprimer des postes vacants ou à les laisser vacants durant de longues périodes. Alors que le coût des nominations et promotions pour la deuxième année de l'exercice biennal ne s'est élevé qu'à 2,7 millions de dollars, la plupart de ces mesures qui ont été mises en oeuvre après l'achèvement et la publication en mars 1999 du 30 C/5, n'ont pas été prises en compte dans les prévisions budgétaires relatives aux dépenses de personnel pour 2000-2001. Les coûts supplémentaires réels afférents à ces mesures au titre du budget pour 2000-2001 devront par conséquent être pratiquement multipliés par quatre.

TABLEAU 3 - NOMINATIONS ET PROMOTIONS

Coûts supplémentaires par catégorie

| Catégorie | Nombre de cas | Coûts supplémentaires | | |
|--|---------------|-----------------------|------------------|-------------------|
| | | 1998 | 1999 | Total 1998-1999 |
| | | \$ | \$ | \$ |
| 1. Nomination externe* (toutes classes) | | | | |
| Siège | 166 | 2.261.100 | 596.600 | 2.857.700 |
| Hors Siège | 73 | 749.800 | 104.700 | 854.500 |
| Total | 239 | 3.010.900 | 701.300 | 3.712.200 |
| 2. Recrutement interne (toutes classes) | | | | |
| Siège | 66 | 601.800 | (1.200) | 600.600 |
| Hors Siège | 46 | 301.600 | 6.200 | 307.800 |
| Total | 112 | 903.400 | 5.000 | 908.400 |
| 3. Promotion par reclassement de poste (toutes classes) | | | | |
| Siège | 261 | 1.253.000 | 1.307.200 | 2.560.200 |
| Hors Siège | 54 | 285.000 | 154.600 | 439.600 |
| Total | 315 | 1.538.000 | 1.461.800 | 2.999.800 |
| 4. Promotion en fonction du mérite (de GS-1 à P-5) | | | | |
| Siège | 79 | 1.168.500 | 72.200 | 1.240.700 |
| Hors Siège | 33 | 346.300 | 21.400 | 367.700 |
| Total | 112 | 1.514.800 | 93.600 | 1.608.400 |
| 5. Promotion à titre personnel (toutes classes) | | | | |
| Siège | 71 | 790.900 | 145.800 | 936.700 |
| Hors Siège | 11 | 65.400 | 47.400 | 112.800 |
| Total | 82 | 856.300 | 193.200 | 1.049.500 |
| 6. Promotion de fin de carrière (toutes classes) | | | | |
| Siège | 74 | 415.100 | 249.900 | 665.000 |
| Hors Siège | 9 | 14.000 | 19.500 | 33.500 |
| Total | 83 | 429.100 | 269.400 | 698.500 |
| Total général | 943 | 8.252.500 | 2.724.300 | 10.976.800 |

* Y compris la conversion d'engagements temporaires en recrutement à durée déterminée.

II. NOMINATIONS, RECLASSEMENTS ET PROMOTIONS DONT LA DECISION A ETE PRISE ENTRE LE 1er OCTOBRE ET LE 14 NOVEMBRE 1999 - SUSPENDUS

9. Considérant le lourd déficit automatique des dépenses de personnel évoqué plus haut, et conscient de la nécessité de ne pas dépasser le plafond fixé par la Conférence générale pour ces dépenses, le Directeur général a annoncé le 26 novembre 1999 la suspension temporaire de l'application des décisions prises entre le 1er octobre et le 14 novembre 1999 en ce qui concerne les nominations, les reclassements et les promotions.

10. L'Equipe spéciale sur la structure, les effectifs et les systèmes de gestion du Secrétariat, créée le 29 novembre 1999, a été chargée d'examiner ces mouvements de personnel et de présenter les recommandations appropriées au Directeur général. L'Equipe spéciale a demandé à tous les secteurs du programme et aux services centraux de revoir les décisions pertinentes concernant leur personnel, en particulier du point de vue de leur conformité au Statut et règlement du personnel, et de lui faire des propositions appropriées. L'Equipe spéciale s'est entretenue avec les ADG, les directeurs et les attachés d'administration de tous les secteurs et services concernés afin d'examiner leurs propositions et d'en débattre. Des discussions ont également eu lieu avec les représentants du personnel.

11. Cet examen, qui portait sur 96 décisions (71 promotions et 25 nominations), a fait apparaître notamment que :

- sur les 32 décisions de reclassement, 21 n'étaient assorties d'aucune nouvelle définition d'emploi ;
- les propositions de promotion les plus nombreuses concernaient des postes de la classe D-1 ou de rang supérieur (33), tandis que le nombre le plus faible se rapportait au cadre de service et de bureau (16) ;
- aucune des 25 nominations proposées n'avait été effectuée conformément au Statut et règlement du personnel : 17 se rapportaient à des postes qui n'étaient pas prévus dans le 29 C/5 approuvé et huit à des postes dont la vacance n'avait pas été publiée pendant la durée requise ;
- la plupart des nominations et reclassements n'étaient pas approuvés par les supérieurs hiérarchiques, parce qu'ils n'étaient pas justifiés par les besoins du programme ;
- une seule des 15 promotions de fin de carrière était en conformité avec les conditions auxquelles est assujéti ce type de promotion.

En ce qui concerne les incidences budgétaires de ces promotions et nominations, il a été estimé qu'un montant supplémentaire de 5 millions de dollars serait nécessaire en 2000-2001 si toutes ces décisions devaient être appliquées.

12. A la lumière des recommandations qui lui ont été présentées par l'Equipe spéciale, le Directeur général a décidé ce qui suit :

- S'agissant des reclassements de postes et des promotions "à titre personnel" :
 1. Les "promotions à titre personnel" n'existant plus en tant que telles depuis 1994, pareilles promotions doivent être assimilées à des reclassements de postes.
 2. Les secteurs/bureaux devront présenter, pour chaque demande, une description d'emploi révisée reflétant les responsabilités correspondant au poste.
 3. PER/CLA devra procéder à une évaluation sur place de chaque demande de reclassement de poste et de promotion en vue de déterminer si des responsabilités accrues justifient le reclassement du poste. Afin de garantir l'indépendance et l'objectivité de ces évaluations, celles-ci seront confiées à des consultants extérieurs.

4. Si l'évaluation confirme le niveau auquel le poste est reclassé, tout devra être fait pour assurer le reclassement ou la promotion à l'intérieur du plafond des dépenses de personnel et de la structure des postes du secteur/bureau approuvés. Une fois ces deux conditions remplies, la décision de reclassement ou de promotion devra être appliquée immédiatement et de façon rétroactive. S'il est possible de donner satisfaction à une demande de reclassement ou de promotion à l'intérieur du plafond des dépenses de personnel mais pas de la structure des postes, je demanderai au Conseil exécutif d'autoriser l'ajustement nécessaire à la structure des postes (Appendice VI du document 30 C/5) afin que la mesure en question puisse être appliquée.
 5. Si l'évaluation sur place ne confirme pas la validité du reclassement, ce dernier ne devra pas être opéré, sans préjudice du droit, pour chaque membre du personnel concerné, de former un recours contre la décision prise, conformément aux procédures en vigueur.
- S'agissant des nominations :
 1. Si un poste est prévu à l'Appendice VI du document 30 C/5 et si le secteur/bureau confirme la nécessité d'une nomination à ce poste, la procédure normale de recrutement devra être suivie : le poste devra être affiché et le processus de sélection mené à son terme.
 2. Si un poste n'est pas prévu à l'Appendice VI du document 30 C/5 mais que le secteur/bureau confirme la nécessité d'une nomination à ce poste et a la possibilité de lui trouver une place, par des mesures compensatoires, dans la structure des postes du 30 C/5 approuvé sans dépasser le plafond des dépenses de personnel, il sera procédé à la nomination selon les procédures établies. S'il est possible de procéder à certaines nominations dans la limite du plafond des dépenses de personnel mais pas dans le cadre de la structure des postes, je demanderai au Conseil exécutif d'autoriser les ajustements nécessaires à la structure des postes (Appendice VI du document 30 C/5). Ensuite les procédures normales de recrutement devront être suivies.
 3. Si un poste n'est pas prévu à l'Appendice VI du document 30 C/5 et si le secteur/bureau n'en confirme pas la nécessité, il ne sera pas procédé à la nomination.
 - S'agissant des promotions en fin de carrière :

Des promotions en fin de carrière devront être accordées lorsque sont remplies les conditions énoncées dans la Circulaire administrative n° 1883.

(Réf. DG/Note/00/3 du 22 février 2000)

13. Il a été demandé au Bureau de la gestion des ressources humaines d'appliquer ces mesures en coopération avec les secteurs et services concernés. S'agissant des reclassements (y compris les promotions à titre personnel), il faudra soumettre 55 descriptions d'emploi à une vérification sur place détaillée en vue de déterminer s'il y a eu un accroissement des responsabilités susceptible de justifier le reclassement du poste. A l'heure de la rédaction du présent rapport, 38 nouvelles descriptions d'emploi avaient été reçues et 22 vérifications effectuées. Toutes les vérifications devraient être achevées d'ici à juin 2000.

14. Des renseignements à jour sur la suite donnée aux cas de suspension de décisions seront fournis au Conseil en séance privée et un rapport plus complet sera présenté à la 160e session du Conseil.

III. DOTATION EN EFFECTIFS ET DEPENSES DE PERSONNEL INSCRITES AU BUDGET DANS LE 30 C/5

15. La comparaison détaillée de la dotation en effectifs pour 2000-2001 et de celle prévue dans le document 30 C/5 confirme un grave déséquilibre tant sur le plan de la structure des postes, en particulier les postes de haut rang, que par rapport au plafond global des dépenses de personnel que l'Assemblée générale a fixé à 312.368.200 dollars dans la Résolution portant ouverture de crédits pour 2000-2001. Le déficit potentiel des dépenses de personnel, incluant un grand nombre de postes temporaires, a été estimé aux alentours de 17 millions de dollars. Par une série de mesures telles que la suppression ou le gel de postes vacants ou le report des recrutements, ce déficit potentiel a été ramené à quelque 2,5 millions de dollars. Par ailleurs, tout a été fait pour aligner la structure des postes sur celle prévue dans le 30 C/5 approuvé. **Le Conseil exécutif est invité à prendre note de l'Appendice VI révisé du 30 C/5 projet (Appendice II du 30 C/5 approuvé (version provisoire)) qui correspond à la dotation en effectifs actuelle telle que proposée par le Directeur général (annexe au présent document).** Une version révisée de cet appendice tenant compte des résultats de l'examen des décisions dont l'application a été suspendue et des mouvements de personnel induits par le plan de cessation de service par accord mutuel, sera soumise au Conseil exécutif à sa 160e session.

16. Le Directeur général continuera, bien entendu, de prendre toutes les mesures nécessaires pour que le plafond des dépenses de personnel pour 2000-2001 ne soit pas dépassé. Ces mesures consisteront notamment à exercer un contrôle rigoureux sur le recrutement aux postes vacants comme à ceux qui deviendront vacants au cours de l'exercice biennal (la marge de manoeuvre à cet égard étant malheureusement assez faible), à retarder la création des nouveaux postes prévus dans le 30 C/5, à revoir et nationaliser les structures du Secrétariat pour identifier le personnel et les postes susceptibles d'être redéployés.

17. Afin de disposer d'une plus grande flexibilité à cet égard, mais également pour adapter la structure du personnel du Secrétariat à l'évolution des besoins du programme, le Directeur général a mis au point un plan de cessation de service par accord mutuel qui est évoqué dans le document 159 EX/5. Le Directeur général sera en mesure de donner au Conseil des informations plus complètes à ce sujet, ainsi qu'au sujet de la mise en place d'une structure des postes plus équilibrée, en particulier aux rangs supérieurs, lorsqu'il donnera plus de détails sur ses projets de restructuration du Secrétariat au cours de la séance privée du Conseil.

18. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être envisager d'adopter le projet de décision ci-après :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 159 EX/5 Add.,
2. Prend note de l'analyse préliminaire et des informations figurant dans ce document concernant les reclassements, les promotions et les nominations décidés en 1998-1999 ainsi que de leurs incidences sur le budget des dépenses de personnel de l'exercice biennal en question ;

3. Exprime sa préoccupation devant le grand nombre de cas où les procédures et les critères prescrits pour ces nominations et promotions n'ont pas été respectés ;
4. Décide de réexaminer cette question à la lumière d'une analyse plus approfondie que le Directeur général doit lui soumettre à sa 160e session en conjonction avec l'examen du rapport et des conclusions du Commissaire aux comptes sur tous les aspects des reclassements et promotions de personnel à des postes d'ADG ou de classe D-2 et D-1 intervenus au cours de l'exercice biennal 1998-1999 ;
5. Exprime son appui aux mesures prises par le Directeur général pour suspendre un certain nombre de mouvements de personnel décidés entre le 1er octobre et le 14 novembre 1999, conformément aux exigences énoncées par la Conférence générale à sa 30e session (rés. 30 C/70 et 30 C/72) ;
6. Prend note avec satisfaction des efforts faits pour contenir le déficit des dépenses de personnel pour 2000-2001 et rappelle les termes de la Résolution portant ouverture de crédits stipulant que le plafond budgétaire approuvé pour les dépenses de personnel ne fera l'objet d'aucun dépassement ;
7. Prend note en outre de l'Appendice VI révisé du 30 C/5 projet (Appendice II du 30 C/5 approuvé - version provisoire) qui reflète l'actuelle dotation en effectifs et prie instamment le Directeur général de poursuivre ses efforts en vue de parvenir à une structure des postes plus équilibrée, en particulier aux rangs supérieurs, et de faire rapport à ce sujet au Conseil exécutif à sa 160e session.

ANNEXE

**Tableau récapitulatif révisé des postes établis par secteur/bureau et par classe, au Siège et hors Siège
(comparaison avec l'Appendice VI du projet de 30 C/5)**

| Secteur/Unité | Postes du cadre organique et de rang supérieur | | | | | | | | | | Postes du cadre de service et de bureau | Postes hors Siège (recrutement local) | TOTAL | |
|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|-------|---|---------------------------------------|-------|-----|
| | DG | DDG | ADG | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-1/P-2 | Total | | | | |
| TITRE I - POLITIQUE GENERALE ET DIRECTION | | | | | | | | | | | | | | |
| Conférence générale | 30 C/5 - Appendice VI | | | | 1 | | 1 | | 1 | | 3 | | | 3 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 1 | | 1 | 1 | | | 3 | | | 3 |
| Conseil exécutif | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | 1 | | 1 | | | 2 | 5 | | 7 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 1 | | 1 | | | | 2 | 5 | | 7 |
| Direction générale | 30 C/5 - Appendice VI | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | | 4 | | | 4 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | 1 | 1 | | | | | | 1 | | 3 | | | 3 |
| Services de la Direction générale | 30 C/5 - Appendice VI | | | 1 | 4 | 5 | 19 | 12 | 9 | 14 | 64 | 47 | | 111 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | 1 | 3 | 7 | 18 | 10 | 7 | 11 | 57 | 42 | | 99 |
| TOTAL, TITRE I | 30 C/5 - Appendice VI | 1 | 1 | 1 | 4 | 7 | 19 | 15 | 10 | 15 | 73 | 52 | | 125 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | 1 | 1 | 1 | 5 | 7 | 19 | 11 | 9 | 11 | 65 | 47 | | 112 |
| TITRE II - EXECUTION DU PROGRAMME | | | | | | | | | | | | | | |
| Secteur de l'éducation | 30 C/5 - Appendice VI | | | 1 | 7 | 19 | 59 | 44 | 45 | 25 | 200 | 98 | 144 | 442 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | 1 | 8 | 20 | 54 | 46 | 44 | 25 | 198 | 96 | 161 | 455 |
| Secteur des sciences exactes et naturelles (y compris COI) | 30 C/5 - Appendice VI | | | 2 | 2 | 10 | 25 | 30 | 22 | 15 | 106 | 80 | 77 | 263 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | 2 | 1 | 12 | 28 | 27 | 20 | 16 | 106 | 80 | 75 | 261 |
| Secteur des sciences sociales et humaines | 30 C/5 - Appendice VI | | | 1 | 2 | 7 | 11 | 22 | 7 | 12 | 62 | 33 | 8 | 103 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | 1 | 4 | 7 | 15 | 19 | 11 | 11 | 68 | 40 | 8 | 116 |
| Secteur de la culture | 30 C/5 - Appendice VI | | | 1 | 3 | 11 | 29 | 17 | 18 | 23 | 102 | 59 | 43 | 204 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | 1 | 4 | 12 | 30 | 18 | 28 | 24 | 117 | 58 | 44 | 219 |
| Secteur de la communication, de l'information et de l'informatique | 30 C/5 - Appendice VI | | | 1 | 2 | 3 | 17 | 20 | 10 | 7 | 60 | 33 | 18 | 111 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | 2 | 2 | 3 | 17 | 19 | 12 | 5 | 60 | 33 | 21 | 114 |

| Secteur/Unité | Postes du cadre organique et de rang supérieur | | | | | | | | | | Postes du cadre de service et de bureau | Postes hors Siège (recrutement local) | TOTAL | |
|---|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|-------|---|---------------------------------------|-------|-------|
| | DG | DDG | ADG | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-1/P-2 | Total | | | | |
| Vers une culture de la paix | | | | | 1 | | | 1 | | 2 | | 2 | | 4 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | | 1 | | | 1 | | 2 | | 1 | | 4 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 1 | | | 2 | | 3 | | 1 | | 4 |
| Anticipation et études prospectives | | | | 1 | | | 1 | 1 | | 3 | | 1 | | 4 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | 1 | | | 1 | 1 | | 3 | | 1 | | 4 |
| | Postes transférés à SHS | | | | | | | | | | | | | |
| Service des bourses et des achats et soutien du programme correspondant | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | | 15 | 1 | 22 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | | 15 | 1 | 22 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 1 | 1 | 2 | 2 | | 6 | | 15 | 1 | 22 |
| Coordination des activités concernant l'Afrique | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | | 10 | | 6 | | 16 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | | 10 | | 6 | | 16 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 3 | | 4 | | 7 |
| Coordination des activités concernant les femmes | | | | | 1 | | 1 | | 1 | 3 | | 1 | | 4 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | | 1 | | 1 | | 1 | 3 | | 1 | | 4 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 1 | | 1 | | 1 | 3 | | 1 | | 4 |
| Coordination des activités concernant la jeunesse | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | | 2 | | 6 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | | 2 | | 6 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | | 2 | | 6 |
| Centre d'échange d'information | | | | | | 1 | 1 | 4 | 3 | 9 | | 20 | | 29 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | 1 | 1 | 4 | 3 | 9 | | 20 | | 29 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | 1 | 2 | 2 | 3 | 8 | | 20 | | 28 |
| Office des Editions de l'UNESCO | | | | | | | 2 | 4 | 6 | 5 | | 17 | | 40 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | | 2 | 4 | 6 | 5 | | 17 | | 40 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 2 | | 4 | 7 | 6 | 19 | | 23 | 1 | 43 |
| Office des périodiques mensuels | | | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 | | 7 | | 15 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 | | 7 | | 15 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8 | | 7 | | 15 |
| Office de l'information du public | | | | | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 10 | | 9 | 3 | 22 |
| | 30 C/5 - Appendice VI | | | | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 10 | | 9 | 3 | 22 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 12 | | 8 | 3 | 23 |
| TOTAL, TITRE II | | | | | | | | | | | | | | |
| | 30 C/5 - Appendice VI | 0 | 0 | 7 | 18 | 56 | 149 | 150 | 126 | 96 | 602 | 389 | 294 | 1 285 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | 0 | 0 | 8 | 19 | 62 | 151 | 144 | 134 | 97 | 615 | 388 | 314 | 1 317 |

| Secteur/Unité | Postes du cadre organique et de rang supérieur | | | | | | | | | | Postes du cadre de service et de bureau | Postes hors Siège (recrutement local) | TOTAL | |
|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|-------|---|---------------------------------------|-------|-----|
| | DG | DDG | ADG | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-1/P-2 | Total | | | | |
| TITRE III - SOUTIEN DE L'EXECUTION DU PROGRAMME | | | | | | | | | | | | | | |
| Bureau des relations extérieures | 30 C/5 - Appendice VI | | | 1 | 2 | 5 | 15 | 8 | 11 | 13 | 55 | 40 | 8 | 103 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | 1 | 4 | 5 | 14 | 13 | 14 | 15 | 66 | 40 | 8 | 114 |
| Bureau du financement extrabudgétaire | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 9 | 9 | 1 | 19 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 10 | 9 | 1 | 20 |
| Bureau des conférences, des langues et des documents | 30 C/5 - Appendice VI | | | | 1 | 1 | 9 | 23 | 30 | 8 | 72 | 114 | | 186 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | 2 | 10 | 23 | 30 | 6 | 71 | 114 | | 185 |
| TOTAL, TITRE III | 30 C/5 - Appendice VI | 0 | 0 | 1 | 3 | 7 | 26 | 32 | 43 | 24 | 136 | 163 | 9 | 308 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | 0 | 0 | 1 | 4 | 8 | 27 | 38 | 46 | 23 | 147 | 163 | 9 | 319 |
| TITRE IV - SERVICES DE GESTION ET D'ADMINISTRATION | | | | | | | | | | | | | | |
| Bureau du Sous-Directeur général pour la gestion et l'administration | 30 C/5 - Appendice VI | | | 1 | | 1 | 1 | 2 | 1 | | 6 | 7 | | 13 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 3 | | 7 | 7 | | 14 |
| Bureau du Contrôleur financier | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 16 | 34 | | 50 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | 1 | 4 | 3 | 3 | 7 | 18 | 33 | | 51 |
| Bureau de la gestion des ressources humaines | 30 C/5 - Appendice VI | | | | 1 | | 3 | 9 | 7 | 4 | 24 | 63 | | 87 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | 1 | | 3 | 10 | 7 | 3 | 24 | 63 | | 87 |
| Bureau de la documentation, des services informatiques et des télécommunications | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | 1 | 1 | 3 | 7 | 2 | 14 | 30 | | 44 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | 1 | 2 | 4 | 8 | 1 | 16 | 30 | | 46 |
| Bureau du soutien et des services | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | | 4 | 1 | 5 | 4 | 14 | 43 | | 57 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | | 4 | 1 | 5 | 3 | 13 | 44 | | 57 |
| TOTAL, TITRE IV | 30 C/5 - Appendice VI | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 13 | 19 | 23 | 14 | 74 | 177 | 0 | 251 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 14 | 19 | 26 | 14 | 78 | 177 | 0 | 255 |

| Secteur/Unité | Postes du cadre organique et de rang supérieur | | | | | | | | | | Postes du cadre de service et de bureau | Postes hors Siège (recrutement local) | TOTAL | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|-------|---|---------------------------------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| | DG | DDG | ADG | D-2 | D-1 | P-5 | P-4 | P-3 | P-1/P-2 | Total | | | | | | | | | | | | | |
| TITRE V - SERVICES COMMUNS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Services communs | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | | | | | | 2 | 2 | 83 | 85 | | | | | | | | | |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | | | | | | 2 | 2 | 81 | 83 | | | | | | | | | |
| Sécurité | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | | | | | | 1 | 1 | 63 | 64 | | | | | | | | | |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | | | | | | 1 | 1 | 61 | 62 | | | | | | | | | |
| TOTAL, TITRE V | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | | | | | | 0 | 0 | 146 | 0 | 149 | | | | | | | | |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | | | | | | 0 | 0 | 142 | 0 | 145 | | | | | | | | |
| TOTAL GENERAL, TITRES I-V | 30 C/5 - Appendice VI | | | | | | | | | | 1 | 1 | 10 | 26 | 73 | 207 | 217 | 204 | 149 | 888 | 927 | 303 | 2 118 |
| | 30 C/5 - Appendice VI Rev. | | | | | | | | | | 1 | 1 | 11 | 29 | 80 | 211 | 213 | 217 | 145 | 908 | 917 | 323 | 2 148 |

* Appendice II du 30 C/5 approuvé (version provisoire).

** Ce chiffre tient compte de la conversion de 43 postes établis en allocations financières au titre de l'Institut de statistique de l'UNESCO, de l'IESALC et de l'IUE.