



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

Conseil exécutif
Cent soixante-dix-septième session

177 EX/6
Partie I

PARIS, le 31 août 2007
Original anglais

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE
DU PROCESSUS DE RÉFORME**

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

Résumé

Conformément à la décision 176 EX/6 (I), le Directeur général présente au Conseil exécutif un rapport d'étape sur la mise en œuvre du cadre directeur en matière de ressources humaines.

Décision proposée : paragraphe 4.

1. Le présent document est présenté en application de la décision 176 EX/6 (I), qui invite le Directeur général à faire rapport au Conseil exécutif sur la mise en œuvre du cadre directeur en matière de ressources humaines, à sa session d'automne.
2. Le Conseil exécutif invitait aussi le Directeur général à faire rapport sur la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel à la Conférence générale à sa 34^e session. Étant donné que ces deux points sont étroitement liés, et dans le souci de rationaliser la distribution des documents aux organes directeurs, le document 34 C/28 (Rapport sur la politique du personnel, Partie I) est annexé au présent document.
3. Comme demandé dans la décision 176 EX/6 (I), le rapport contient des informations sur l'élaboration d'une stratégie permettant de suivre l'impact des activités de formation.

Projet de décision

4. Le Conseil exécutif jugera peut-être bon, à la lumière des considérations exposées dans le présent document, d'adopter une décision ainsi conçue :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la décision 176 EX/6 (I),
2. Ayant examiné le document 177 EX/6 Partie I,
3. Prend note du travail accompli pour mettre en œuvre la réforme générale de la politique des ressources humaines et de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel ;
4. Prie le Directeur général
 - (a) de poursuivre la mise en application du cadre relatif à la réforme de la politique des ressources humaines, en assurant l'harmonisation avec les politiques et pratiques du régime commun des Nations Unies ;
 - (b) de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel ;
 - (c) de faire rapport au Conseil exécutif à sa 180^e session et à la Conférence générale à sa 35^e session sur l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines et de la stratégie à moyen et long terme approuvée dans le domaine de la dotation en personnel.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

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

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

ANNEXE

General Conference
34th session, Paris 2007

Генеральная конференция
34-я сессия, Париж 2007 г.

Conférence générale
34^e session, Paris 2007

المؤتمر العام
الدورة الرابعة والثلاثون، باريس ٢٠٠٧

Conferencia General
34^a reunión, París 2007

大会
第三十四届会议，巴黎，2007年

34 C

34 C/28

Partie I

30 août 2007

Original anglais

Point 11.1 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE RÉFORME

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

PRÉSENTATION

Source : Résolution 33 C/75, Partie I.

Contexte : La Conférence générale a invité le Directeur général à « poursuivre la mise en application du cadre relatif à la réforme de la politique des ressources humaines », à « mettre en œuvre la stratégie à moyen et long terme approuvée ... en tenant compte de la stratégie et des programmes de l'Organisation dans la limite des budgets futurs », et à faire rapport au Conseil exécutif à sa 175^e session sur la mise en œuvre de la politique du personnel. À sa 176^e session, dans sa décision 176 EX/6 (I), le Conseil exécutif a invité le Directeur général à faire rapport à la Conférence générale, à sa 34^e session, sur la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel.

Objet : Le Directeur général soumet ci-après à la Conférence générale un rapport présentant les principaux résultats de la réforme de la politique du personnel, ainsi que de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel. Depuis la dernière session de la Conférence générale, des rapports sur ces deux questions ont été soumis au Conseil exécutif dans les documents 174 EX/6 Partie I et 176 EX/6 Partie I.

Décision requise : Paragraphe 53.

Introduction

1. Le présent document (section I) récapitule les progrès accomplis dans la mise en œuvre du cadre directeur en matière de ressources humaines depuis 2005. La section II présente un rapport d'étape sur la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel, approuvée par la Conférence générale à sa 33^e session.

Section I État d'avancement de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines

2. À sa 33^e session, la Conférence générale a invité le Directeur général à poursuivre l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines et à faire rapport au Conseil exécutif à sa 175^e session. Des rapports ont été présentés au Conseil exécutif à ses 175^e et 176^e sessions. À sa 176^e session, le Conseil exécutif a invité le Directeur général à lui faire annuellement rapport, à sa session d'automne, sur l'état d'avancement de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines.

3. Depuis 2004, l'accent est mis principalement sur l'application de ce cadre directeur qui comprend un ensemble de 10 nouvelles politiques visant des domaines clés de la gestion des ressources humaines. Lors de l'élaboration des politiques régissant ces ressources, le Secrétariat s'est constamment employé à harmoniser et à coordonner ses pratiques avec celles du système commun des Nations Unies, tout en tenant compte des besoins particuliers de l'Organisation. Les principaux résultats de l'application du cadre directeur sont exposés ci-après.

Politique d'évaluation des performances du personnel : état d'avancement

4. Après l'adoption de la nouvelle politique d'évaluation des performances du personnel, en mars 2004, un premier cycle de deux ans a été mené à bien en mai 2006 à l'échelle de l'Organisation. Le cycle portait sur les activités suivantes : définition des résultats attendus pour l'exercice 2004-2005, définition des objectifs et activités d'apprentissage, évaluation informelle des performances à moyen terme et évaluation des résultats à la fin de l'exercice. Les panels de réexamen constitués dans chaque secteur, bureau et bureau hors Siège ont étudié les rapports d'évaluation de leur personnel pour s'assurer de leur qualité, de leur objectivité et de leur cohérence. Le processus d'évaluation des performances a été facilité par PERFOWEB, outil informatique fonctionnant sur l'Intranet.

5. S'agissant de l'exercice biennal 2004-2005, les rapports d'évaluation ont été achevés pour 77 % des membres du personnel, ce qui est un chiffre satisfaisant par rapport à la norme de 70 % fixée par l'ONU. On a estimé que les panels de réexamen jouaient un rôle utile en améliorant la qualité et la cohérence de ces rapports. Soixante pour cent des fonctionnaires ont procédé à une auto-évaluation qui était proposée à titre facultatif. Le principal enseignement dégagé de ce premier exercice est qu'il importe que les supérieurs hiérarchiques considèrent le processus d'évaluation comme une responsabilité majeure dont ils doivent s'acquitter dans un esprit positif et de façon compétente. Un deuxième cycle de deux ans a débuté en 2006, les résultats attendus et les objectifs et activités d'apprentissage ayant été établis pour l'exercice 2006-2007. S'agissant de cet exercice, les administrateurs devront soumettre les rapports d'évaluation pour le mois de mars 2008 au plus tard.

Politique de formation et de développement : état d'avancement

6. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique de formation et de développement adoptée en 2004, la Conférence générale a demandé que des plans de formation soient élaborés et des activités de formation exécutées. À cet effet, des plans de formation interne ont été établis par la Commission de la formation et du développement pour 2004-2005 et 2006-2007, et approuvés par le Directeur général.

7. Au cours de l'exercice 2006-2007, le budget de la formation d'un montant de 6 millions de dollars des États-Unis, soit 2 % environ des dépenses de personnel, s'est réparti comme suit : 4,2 millions de dollars ont été alloués aux activités de formation interne et 1,8 million a été affecté aux secteurs, bureaux, bureaux hors Siège et instituts (catégorie 1) pour financer leurs besoins de formation spécifiques. La Commission de la formation et du développement a joué un rôle très utile dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités de formation et de développement et dans la supervision de la mise en œuvre des activités de formation et de l'exécution du budget correspondant. Globalement, quelque 5 830 participants ont suivi des stages de formation en 2006-2007.

8. Le programme de formation interne a été centré sur quatre grands objectifs :

(a) *Le renforcement de la culture de gestion et de responsabilité :*

- Depuis 2004, une formation à la gestion axée sur les résultats (RBM) a été dispensée à 717 fonctionnaires, dans la majorité des cas sur le terrain.
- En 2006, 24 administrateurs ont participé au Programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement (LCMP). Depuis 2002, 260 cadres supérieurs environ ont suivi cette formation.

(b) *Le renforcement de l'efficacité administrative :*

- Une formation a été dispensée en vue d'améliorer les compétences du personnel de direction des bureaux hors Siège et des attachés d'administration hors Siège : 62 membres du personnel d'unités administratives hors Siège ont suivi une formation en 2006-2007. Au total, 116 membres du personnel hors Siège ont bénéficié d'une formation depuis 2004.
- Quelque 570 fonctionnaires ont eu l'occasion d'approfondir leur connaissance dans le domaine des applications informatiques.
- Chaque année, plus de 500 fonctionnaires ont pu améliorer leurs connaissances linguistiques dans les six langues officielles, et plus particulièrement les deux langues de travail du Secrétariat.

(c) *L'amélioration des connaissances et des compétences :*

- En 2006-2007, une formation sur les outils de programmation des Nations Unies (BCP/PNUAD) a été dispensée à 60 fonctionnaires (personnel chargé des programmes et chefs de bureau) dans deux régions (États arabes et Amérique latine et Caraïbes) ; en 2004-2005, plus de 120 participants ont reçu une formation en Afrique ainsi qu'en Asie et dans le Pacifique, ce qui porte à 180 en tout le nombre de fonctionnaires ayant reçu une formation sur les outils de programmation BCP/PNUAD.
- En 2006-2007, 76 membres du personnel chargé des programmes dans des bureaux hors Siège ont reçu une formation à l'approche de la programmation fondée sur les droits de l'homme ; 130 fonctionnaires ont reçu une formation dans le domaine de l'égalité homme-femme et 40 autres dans le domaine de l'intégration des questions intéressant les jeunes.
- Dans le cadre de la politique relative au VIH et au sida, une formation à la prévention du VIH et du sida sur le lieu de travail a été mise en place au Siège où elle a été suivie par 287 fonctionnaires. L'ONUSIDA a organisé des stages de formation analogues pour des membres du personnel hors Siège.

- Un nouveau programme d'initiation, accompagné d'un CD-ROM « Bienvenue à l'UNESCO », a été mis au point à l'intention des nouveaux membres du personnel au Siège. Ce programme a été expérimenté en 2007 au Siège et 30 nouvelles recrues ont reçu une formation.

(d) *L'appui aux activités de formation et de développement :*

- Un centre multimédia a été créé au Siège et de nouveaux outils en ligne de formation aux technologies de l'information et d'auto-apprentissage des langues ont été mis à disposition. Les CD-ROM interactifs ci-après serviront de support à des stages et activités de formation interne : « Institutional Training: Management and Field Administration courses » (Formation aux questions institutionnelles : gestion et administration hors Siège) ; « Managing People for supervisors » (Les supérieurs hiérarchiques et la gestion du personnel) ; « Introduction to the Web » (Initiation au Web), « Human Rights based approach to Programming » (Approche de la programmation fondée sur les droits de l'homme) et « Directives pour la programmation et le suivi des activités de formation ».

9. Pour l'exercice 2008-2009, un nouveau plan de formation interne est actuellement élaboré par la Commission de la formation et du développement, l'accent étant mis en particulier sur l'actualisation des compétences à l'appui du principe « Unis dans l'action » du système des Nations Unies.

Formation et développement : évaluation des programmes de formation

10. Au cours de l'exercice 2006-2007, la formation à l'approche fondée sur les droits de l'homme et à la gestion axée sur les résultats a fait l'objet d'évaluations. IOS a également entrepris une évaluation du Programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement qui sera achevée à la fin de 2007. Cette évaluation doit faire le point sur la pertinence, l'efficacité, l'impact, la viabilité à long terme et la rentabilité du Programme et elle donnera lieu à un ensemble de recommandations à prendre en compte pour la poursuite des activités.

Méthodologie permettant de contrôler l'effet des activités de formation sur la planification et la mise en œuvre du programme

11. Comme l'avait demandé le Conseil exécutif (décisions de la 176^e session), HRM, agissant en collaboration avec IOS, BSP et la Commission de la formation et du développement, s'est employé à élaborer « une stratégie et une méthodologie systématiques permettant de contrôler l'effet des activités de formation sur la planification et la mise en œuvre du programme ». Cette méthodologie comprend les trois phases suivantes :

Phase 1 : Renforcement des liens avec les priorités du programme - RBM - Cadre d'apprentissage et de perfectionnement

En étroite collaboration avec HRM, la Commission de la formation et du développement contribuera à associer plus clairement et plus systématiquement le Cadre biennal d'apprentissage et de perfectionnement à la planification et à l'exécution biennales du programme de l'UNESCO, en veillant à établir un lien bien précis avec les priorités du programme et la chaîne de résultats de l'UNESCO, sur la base des principes de la RBM. Les demandes de formation seraient présentées sur un formulaire normalisé qui serait conçu de manière, d'une part, à améliorer la programmation, le suivi, l'établissement de rapports et l'évaluation et, d'autre part, à rendre le processus d'approbation plus transparent en ce qui concerne les demandes de financement de la formation et du développement. Les demandes de formation devraient comporter les renseignements suivants : (1) **Justification** : objet de la formation ; groupe cible ; résultats escomptés ; et contribution

aux objectifs et aux programmes de l'organisation/institution ; (2) **Formation** : contenu ; facilitateurs ; coût ; durée ; lieu (Siège/hors Siège) ; nombre de participants ; et matériels de formation, par exemple ; et (3) **Résultats/Impact** : évaluation de la formation par les participants et facilitateurs ou instructeurs ; intérêt de la formation ; et également impact sur la planification et la mise en œuvre du programme.

Phase 2 : Établissement de rapports et meilleures pratiques

Les données sur les activités de formation que doivent communiquer les coordonnateurs de la formation porteraient sur les thèmes précités et également sur les enseignements dégagés et les meilleures pratiques. L'impact sur la planification et la mise en œuvre du programme devra être pris en compte. Les données communiquées seront ensuite examinées par HRM/TCD et par la Commission de la formation et du développement ; elles aideront la Commission à formuler ses recommandations sur le point de savoir s'il convient d'abandonner, de développer ou de modifier certains programmes, ou encore d'approuver le renouvellement des crédits lorsqu'il apparaît que les résultats obtenus sont médiocres.

Phase 3 : Étude de l'impact sur la planification et la mise en œuvre du programme

Le suivi de l'impact de la formation sur la planification et la mise en œuvre du programme doit prendre en compte un certain nombre de facteurs qui entrent en jeu, dont certains immatériels, et qui rendent particulièrement difficile l'évaluation de cet impact : culture de gestion ; soutien pédagogique ; règles, règlements, procédures et systèmes administratifs ; insuffisance des infrastructures dans le domaine des technologies de l'information et autres ; aptitudes personnelles ; motivation ; manque d'informations ; insuffisance de ressources financières et humaines appropriées ; outils inefficaces ; suivi de la formation ; etc.

Au cours de l'exercice biennal 2008-2009, les améliorations qu'il est proposé d'apporter à la RBM et aux informations à communiquer devraient permettre de mesurer et de suivre l'impact des activités de formation grâce à des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs, notamment : réaction/satisfaction de l'apprenant, mémoire de l'apprentissage, mise en pratique des connaissances acquises, etc. Ces améliorations devraient également permettre d'établir un mécanisme d'analyse des coûts-avantages, de perfectionner les méthodes d'apprentissage et de déterminer les préférences du groupe cible.

La Commission de la formation et du développement de l'UNESCO, agissant en étroite collaboration avec BSP, IOS et HRM, établira un lien, de façon claire et systématique, entre les activités de formation relevant du Cadre d'apprentissage et de perfectionnement et leur impact sur la planification et la mise en œuvre biennales du programme de l'UNESCO, y compris en ce qui concerne les objectifs du programme et la RBM.

Cette méthodologie est actuellement mise à l'essai en vue de son application pendant le prochain exercice biennal. À la fin de 2009, elle sera réexaminée, adaptée et améliorée en tant que de besoin.

Politique en matière de VIH/sida sur le lieu de travail

12. L'UNESCO a lancé en 2006 une politique en matière de VIH/sida sur le lieu de travail sur le modèle des politiques et pratiques communes du système des Nations Unies. Cette politique énonce des principes directeurs tels que l'élimination de la stigmatisation et de la discrimination, l'égalité entre les hommes et les femmes, la prévention et la formation, et prévoit la création d'un Comité VIH/sida sur le lieu de travail. Une formation interne intensive a été suivie au Siège par environ 287 participants. L'UNESCO participe également au programme interinstitutions sur le

VIH/sida sur le lieu de travail dans le système des Nations Unies intitulé « L'ONU avec nous », et s'est engagée à appliquer les normes minimales adoptées par les institutions du système concernant la mise en œuvre de politiques en matière de VIH/sida sur le lieu de travail.

Politique en matière de promotion : point sur la mise en œuvre

13. La nouvelle politique de promotion mise en œuvre en novembre 2003 a confirmé le maintien des deux principales méthodes d'attribution des promotions, à savoir le recrutement concurrentiel et le reclassement de postes, le recrutement concurrentiel s'appliquant dans la plupart des cas. Conformément à cette politique, la majorité (118, soit 47 %) des 229 promotions accordées en 2006-2007 ont résulté d'une mise en concurrence pour la nomination à un poste de rang supérieur ; 88 promotions (39 %) sont le résultat d'un reclassement de poste et 33 (14 %) d'un avancement dans le cadre de postes jumelant deux classes¹. Le nombre total de membres du personnel ayant bénéficié d'une promotion entre janvier 2006 et juin 2007 représente 11 % de l'ensemble du personnel. Ces tendances en matière de promotion sont conformes aux pratiques des autres institutions du système des Nations Unies.

Politique en matière de promotion : proposition de mise en place d'un programme de promotion au mérite

14. Pour compléter la politique en matière de promotion, le Bureau de la gestion des ressources humaines a élaboré une proposition relative à la mise en place d'un programme de promotion au mérite ainsi que d'un système de reconnaissance des performances. Des consultations approfondies avec la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP) ont été menées début 2007. En juillet 2007, le directeur d'HRM a présenté les propositions correspondantes à la Commission de la fonction publique internationale et les deux systèmes (promotion au mérite et reconnaissance des performances) ont été bien accueillis et suscité des réactions très positives. La Commission soutient ce type d'initiatives qui visent à reconnaître et à récompenser la qualité du travail du personnel.

15. Le programme **de reconnaissance du mérite** proposé complétera les modalités normales de promotion en vigueur dans l'Organisation. Il s'appliquera à toutes les catégories de personnel. Il aura un caractère exceptionnel, et il sera procédé à un nombre très limité de promotions par exercice biennal, sur la base d'un quota fixé par le Directeur général. Les promotions au mérite seront financées par la Réserve pour les reclassements/promotions au mérite (anciennement Réserve pour les reclassements). Le Directeur général propose de faire passer le montant de la Réserve de 1,5 à 2 millions de dollars, et au sein de cette enveloppe, d'allouer un montant de 1 million de dollars aux promotions au mérite. On estime que cette somme permettrait de financer environ 40 promotions (approximativement 2 % du personnel) au cours de l'exercice biennal 2008-2009.

16. Le programme devra être ouvert, transparent et équitable. Des résultats avérés, la performance du personnel et la mobilité géographique et fonctionnelle font partie des critères d'évaluation, de même que des aptitudes manifestes à la gestion et la capacité de travailler à un niveau supérieur. Un système de points permettra d'établir un classement du personnel recommandé en vue d'une promotion. Pour les fonctionnaires du cadre organique, une importance particulière sera accordée à la mobilité géographique. Les recommandations en vue des promotions au mérite seront intégrées dans le processus d'évaluation des performances. Un jury des promotions, présidé par le Directeur général adjoint et composé de trois membres désignés par le Directeur général, de deux chefs d'unités hors Siège, ainsi que d'un observateur de chacune des associations du personnel, examinera les recommandations. Les promotions au mérite seront approuvées par le Directeur général. Le programme devrait être mis en œuvre à titre expérimental en 2008-2009, et faire ensuite l'objet d'une évaluation.

¹ Tels que les postes P-1/P-2.

17. Il est également proposé d'introduire, parallèlement au programme de promotion au mérite, un Prix du Directeur général décerné à des équipes. Ce prix non pécuniaire serait institué afin de reconnaître la contribution exceptionnelle de telle ou telle équipe à l'action de l'Organisation, et de récompenser des qualités telles que l'esprit d'équipe, l'initiative, l'innovation, la créativité et le souci de la qualité du service. Il récompenserait les résultats, méthodes et bonnes pratiques de manière ouverte, équitable et transparente.

Programme de déontologie

18. En 2006, HRM et IOS ont élaboré les grandes lignes d'un Programme de déontologie en s'appuyant sur celui du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. L'objectif du Programme de déontologie de l'UNESCO est d'instaurer un environnement de travail éthique au sein de l'Organisation, et d'encourager une culture de l'éthique, de la transparence et de la responsabilité. Les principaux éléments du programme comprennent des services de conseil sur les questions d'éthique professionnelle (assistance téléphonique en matière de déontologie), une formation et des séances d'information sur ce sujet se fondant sur les Normes de conduite, un système de dénonciation volontaire, une politique de protection des dénonciateurs d'abus, ainsi qu'une politique de communication d'informations financières à appliquer par le personnel de rang supérieur et les fonctionnaires exerçant des fonctions sensibles. Le programme sera supervisé par un chargé des questions d'éthique professionnelle de grade P-5 qui rendra compte directement au Directeur général. Un budget total de 736 200 dollars est proposé pour 2008-2009 dans le document 34 C/5. Début 2007, HRM a élaboré et distribué à tous les membres du personnel une brochure où figurent les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, dans une version nouvelle plus facile à lire et illustrée d'exemples concrets.

Section II Mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel

19. La stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel approuvée par la Conférence générale en 2005 couvre la période 2005-2010. Grâce à un large éventail d'initiatives en matière de ressources humaines, la stratégie vise à garantir que le profil des effectifs de l'UNESCO corresponde aux besoins d'une Organisation dont l'action est axée sur le programme et les résultats dans les meilleures conditions de coût-efficacité. En juin 2007, les initiatives ci-après avaient été mises en œuvre (résumé dans l'annexe) :

Examen des ressources en personnel des secteurs de programme

20. En 2006, deux Secteurs de programme (Éducation et Culture) ont procédé à d'importants changements dans leur organigramme/dotation en effectifs qui se sont traduits par une réaffectation des ressources vers les programmes prioritaires. En 2006, le **Secteur de l'éducation** a été réorganisé pour parvenir à une structure davantage axée sur les résultats et sur l'action de terrain. Des changements structurels notables sont intervenus au Siège, qui ont notamment abouti à la réduction du nombre des divisions, qui a été ramené de six à quatre. Deux divisions nouvelles - celle de la coordination des priorités des Nations Unies en matière d'éducation et celle des stratégies de l'éducation et de l'appui hors Siège - ont été créées et les deux autres - celle de l'éducation de base et celle de l'enseignement supérieur - ont été rationalisées et réorganisées. Un nouveau cadre de décentralisation a été mis en place pour réaménager la définition des responsabilités entre le Siège et le terrain pour le Secteur de l'éducation. Ces changements se sont traduits par une plus grande concentration des ressources en personnel sur le soutien à l'EPT - le programme prioritaire du Secteur de l'éducation - au Siège et sur le terrain, et ils permettront donc d'apporter le soutien nécessaire à la réalisation des objectifs en matière d'EPT. En augmentant le nombre de postes professionnels hors Siège (P/NO) au titre du Programme ordinaire de 104 en 2006-2007 (33 C/5 approuvé) à 122 en 2008-2009 (34 C/5), le Secteur porte ses effectifs du cadre organique à un niveau proche de celui qui lui permettrait d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi, en 2008-2009, 62 % des postes professionnels du Secteur de l'éducation au

titre du Programme ordinaire seront pourvus hors Siège, contre 57 % en 2006-2007 (33 C/5 approuvé).

21. En 2006, le **Secteur de la culture** a lui aussi procédé à un examen approfondi et à une restructuration de sa dotation en effectifs, qui se traduit par une rationalisation de l'organigramme du Secteur ainsi qu'une réaffectation des ressources en personnel vers les programmes prioritaires. La nouvelle structure, qui est conforme aux principaux axes du programme du Secteur, comporte quatre entités : le Centre de l'UNESCO pour le patrimoine mondial, la Division des objets culturels et du patrimoine immatériel, la Division des expressions culturelles et des industries créatives et la Division des politiques culturelles et du dialogue interculturel. Compte tenu de l'importance des instruments normatifs dans le programme du Secteur, des compétences juridiques spécialisées ont été réaffectées à chacune des entités chargées de la mise en œuvre d'une ou plusieurs conventions de manière à renforcer les capacités du Secteur en matière de mise en œuvre des conventions relatives à la protection et la promotion de la diversité culturelle, qui constituent un domaine prioritaire d'action pour le Secteur. De la sorte, les aspects juridiques sont plus intimement liés à la substance même du programme et à la mise en œuvre opérationnelle de ces divers instruments. La répartition Siège/hors Siège du personnel chargé du programme a été également réévaluée pour assurer un meilleur niveau de dotation en effectifs pour l'exécution du programme. Dans un premier stade, les ressources en personnel seront réaffectées pour faire en sorte que du personnel chargé du programme du Secteur de la culture soit présent dans chaque bureau hors Siège, aux niveaux national et multipays et participe aux exercices de programmation par pays. Le nombre de postes du cadre organique hors Siège au titre du Programme ordinaire (P/NO) passerait de 38 en 2006-2007 (**33 C/5 approuvé**) à 43 en 2008-2009 (34 C/5), ce qui se traduirait par un ratio de 38 % des postes du cadre organique du Secteur de la culture pourvus hors Siège. La poursuite de cette réorganisation de la structure hors Siège sera examinée à la lumière des conclusions de l'Équipe spéciale d'examen de la décentralisation.

22. Le **Secteur de la communication** a réexaminé sa structure au Siège et réorganisé l'une de ses principales divisions, celle de la société de l'information, pour la réaligner sur les principaux axes du programme. L'organigramme de la Division a été rationalisé et le nombre des sections ramené de trois à deux, permettant ainsi une amélioration de l'interaction et de la cohérence et un élargissement du champ des contrôles. Avec la moitié de ses postes du cadre organique (P/NO) au titre du Programme ordinaire pourvus hors Siège, le Secteur de la communication est très présent sur le terrain au niveau de ce type de postes.

23. Les changements organisationnels dans les **Secteurs des sciences exactes et naturelles et des sciences sociales** dépendront des conclusions de l'examen entrepris à la demande du Directeur général dans le but d'élaborer un cadre stratégique tourné vers l'avenir pour le programme de sciences de l'UNESCO. L'équipe chargée de l'examen était composée d'experts scientifiques représentant des États membres de toutes les régions, des ADG concernés et du Directeur de BSP, et présidée par le Directeur général adjoint. Ses recommandations seront soumises à la Conférence générale à sa 34^e session. Entre-temps, une Équipe spéciale composée des ADG/SC, SHS et COI, ainsi que du Directeur de BSP, et présidée par le Directeur général adjoint, a été chargée d'élaborer un plan de mise en œuvre sur la base de ces recommandations.

Allocation de ressources en personnel aux bureaux hors Siège

24. L'un des objectifs de la stratégie relative à la dotation en personnel est de veiller à ce que le **réseau d'unités hors Siège** soit doté d'effectifs suffisants pour faire face à ses responsabilités et saisir de nouvelles opportunités. Par rapport au 33 C/5 approuvé, le budget proposé pour 2008-2009 confirme le renforcement continu des effectifs hors Siège, avec un renfort net de 62 postes, ce qui porte à 673 le nombre total de postes hors Siège au titre du Programme ordinaire, soit 35 % du total des effectifs à ce titre. À titre de comparaison, ce pourcentage était de 25 % en 2000-2001.

25. Le tableau 1 montre que les effectifs du cadre organique hors Siège ont augmenté pour les Secteurs de l'éducation, des sciences sociales et de la culture. Il n'y a pratiquement eu aucun changement dans le nombre de postes hors Siège pour le Secteur des sciences exactes et naturelles (qui fait actuellement l'objet d'un examen ; voir paragraphe 23), ni pour le Secteur de la communication et de l'information, dont la moitié des effectifs du cadre organique au titre du Programme ordinaire sont déjà en poste hors Siège. Le pourcentage de postes du cadre organique pourvus hors Siège au titre du Programme ordinaire (D/P/NO) dans les secteurs de programme oscille entre 36 % (SHS), 38 % (CLT), 44 % (SC), 49 % (CI) et 62 % (ED). Cela étant, les contraintes budgétaires n'ont pas permis de donner suite à la proposition de création de postes de chef adjoint de bureau hors Siège (de rang P-4/P-5) dans chaque bureau multipays.

Tableau 1

**Répartition des postes du cadre organique (D/P/NO)
(Programme ordinaire - au Siège et hors Siège) par secteur**

**Comparaison entre 2006-2007 (33 C/5 approuvé)
et 2008-2009 (34 C/5)**

Secteurs	2006-2007 (source : 33 C/5 approuvé)		2008-2009 (source : 34 C/5)	
	Postes D/P au Siège	Postes D/P/NO hors Siège	Postes D/P au Siège	Postes D/P/NO hors Siège
Éducation	78 (43 %)	104 (57 %)	75 (38 %)	122 (62 %)
Sciences exactes et naturelles	57 (56 %)	44 (44 %)	59 (56 %)	46 (44 %)
Sciences sociales et humaines	43 (70 %)	18 (30 %)	39 (64 %)	22 (36 %)
Culture	74 (66 %)	38 (34 %)	71 (62 %)	43 (38 %)
Communication et information	31 (49 %)	32 (51 %)	32 (51 %)	31 (49 %)

26. L'affectation de personnel supplémentaire aux unités hors Siège en 2008-2009 et la configuration de la structure hors Siège elle-même dépendront du résultat de l'**examen de la décentralisation**. Cet examen, qui a été mené en 2007 par l'Équipe spéciale d'examen de la décentralisation, a porté sur la structure des effectifs hors Siège, les niveaux d'effectifs, et les qualifications et profils de compétences requis dans le cadre de l'unité d'action des Nations Unies.

Examen des fonctions administratives et d'appui

27. Le Directeur général a décidé de constituer une équipe spéciale afin d'examiner les fonctions et procédures administratives et d'appui du Secrétariat. Cette équipe spéciale est chargée de trouver des solutions efficaces en termes de coût pour rationaliser les services centraux et d'appui et améliorer leur efficacité. L'équipe spéciale sera présidée par le Directeur général adjoint et composée de représentants des services centraux et d'appui ainsi que des secteurs de programme. Elle soumettra ses conclusions et recommandations au Directeur général en 2008.

Renforcement de la capacité de gestion et de la responsabilisation

28. Enfin de renforcer la **capacité de gestion et la responsabilisation**, comme le prévoit la stratégie de dotation en personnel, les instruments/mécanismes ci-après ont été mis en place en 2006-2007 :

- Des tableaux de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle ont été établis pour la gestion des ressources humaines, la gestion de la sécurité, les finances, les voyages

autorisés, les achats et les marchés de biens et de services. Ces tableaux définissent clairement les responsabilités des dirigeants dans ces domaines. Le suivi en est assuré par le Comité de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle (DAC), présidé par le Directeur général adjoint.

- Un Accord de performance pour le personnel de direction a été mis au point pour les ADG, directeurs de bureaux et chefs d'unités hors Siège, en tant que partie intégrante de l'obligation redditionnelle de l'encadrement. Cet Accord de performance définit clairement les responsabilités concernant l'exécution du programme ainsi que dans les trois domaines venant à l'appui de celle-ci (relations extérieures et partenariats, gestion du personnel et budget/gestion financière). La performance des cadres dirigeants sera évaluée sur la base des résultats obtenus dans ces quatre domaines. Le nouvel Accord de performance fait l'objet, en 2007, d'une expérience pilote auprès des ADG et de certains chefs d'unités hors Siège. Après l'évaluation de cette expérience pilote, des recommandations seront formulées en vue d'une pleine mise en œuvre de l'accord en 2008-2009.
- Afin de renforcer une culture de la responsabilité, une formation obligatoire aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement (LCMP) a été organisée à l'UNESCO, un total de **260** cadres dirigeants ayant été formés depuis 2002. Une évaluation de l'impact de ce programme, entreprise par IOS, sera achevée à la fin de 2007 et donnera lieu aux ajustements nécessaires.

29. Dans l'ensemble, les effectifs de cadres dirigeants restent peu étoffés, avec 89 membres du personnel dans la catégorie des directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (au 1^{er} juin 2007), dans la limite du plafond de 99 postes de directeur et postes de rang supérieur approuvés dans le 33 C/5 (Programme ordinaire). En comparaison, au 15 novembre 1999, le nombre effectif de membres du personnel de classe D-1 et de rang supérieur était de près de 200. Les directeurs et fonctionnaires de rang supérieur représentent 5 % du total du personnel² et 12 % des fonctionnaires internationaux du cadre organique³.

Renforcement du cadre du personnel de service et de bureau

30. L'un des objectifs de la stratégie relative à la dotation en personnel pour 2008-2009 est le renforcement du rôle des agents du cadre de service et de bureau. Quelque 800 descriptions de postes de ce cadre au Siège ont été révisées et mises à jour et, le cas échéant, des descriptions de postes génériques ont été introduites. La mise au point d'un **cadre de compétences** a également été entreprise dans le Secteur de la communication ainsi qu'au Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM), afin de définir les connaissances, qualifications, aptitudes et expériences de base dont le personnel doit être doté pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités. Ce projet concerne le personnel du cadre de service et de bureau ainsi que celui du cadre organique. Le cadre de compétences doit être achevé à la fin de 2007 et sera utilisé pour concevoir des cheminements de carrière et élaborer des plans de formation ainsi que des stratégies de recrutement. Il est prévu d'entreprendre le même type d'exercice dans les autres secteurs de programme en 2008-2009.

Amélioration de la répartition géographique et de la parité hommes-femmes

31. L'amélioration de la **diversité géographique et de la parité hommes-femmes** dans l'effectif de l'Organisation est un objectif clé de la stratégie de dotation en personnel, qui prévoit une réduction du nombre de pays non ou sous-représentés, fixe à 50 % l'objectif de postes ouverts au recrutement externe devant être pourvus par des ressortissants de pays sous-représentés ou non représentés, et à 40 % le taux de femmes aux échelons supérieurs de la hiérarchie d'ici à 2015.

² GS/administrateurs nationaux/P/D au titre du budget ordinaire.

³ P/D au titre du budget ordinaire.

En 2007, le Directeur général a fait passer le pourcentage de femmes à atteindre dans les postes de direction de 40 % à 50 %. Un rapport détaillé sur la répartition géographique et la parité hommes-femmes figure dans le rapport à la Conférence générale (34 C/36). On trouvera un aperçu des principaux indicateurs ci-après.

32. Comme le montre le tableau 2, la situation est en constante amélioration en ce qui concerne la répartition géographique, un total de 161 nationalités étant désormais représentées au Secrétariat (84 % des États membres) contre 144 (77 %) en juin 2000.

Tableau 2

Répartition géographique - Évolution depuis juin 2000

Statut	Juin 2000	Juin 2001	Juin 2003	Juin 2004	Juin 2005	Juillet 2007	Différence juin 2000 - juillet 2007
Normalement représentés	67 (36 %)	71 (38 %)	72 (39 %)	73 (38 %)	79 (41 %)	77 (40 %)	+ 9
Surreprésentés	31 (17 %)	28 (15 %)	27 (14 %)	26 (14 %)	26 (14 %)	25 (13 %)	- 6
Sous-représentés	46 (24 %)	43 (23 %)	49 (26 %)	59 (31 %)	55 (29 %)	59 (31 %)	+ 13
Total représentés	144 (77 %)	142 (76 %)	148 (79 %)	158 (83 %)	160 (84 %)	161 (84 %)	+ 17
Non représentés	44 (23 %)	46 (24 %)	40 (21 %)	32 (17 %)	31 (16 %)	31 (16 %)	- 13
Total États membres	188	188	188	190	191	192	+ 4

33. Depuis la dernière session de la Conférence générale, le nombre de pays représentés a légèrement augmenté, et le nombre de pays surreprésentés a continué de baisser. Par ailleurs, le nombre de pays normalement représentés s'est réduit de deux unités tandis que le nombre de pays sous-représentés s'est accru. Ce dernier élément peut s'expliquer par le niveau élevé de départs à la retraite, qui a une incidence sur l'équilibre géographique malgré des efforts soutenus pour recruter des candidats de pays non représentés et sous-représentés. En 2006-2007, 42 candidats extérieurs ont été nommés à des postes géographiques affichés en externe. Sur ces 42 candidats, 21 étaient ressortissants de pays non ou sous-représentés, ce qui correspond à l'objectif de 50 % fixé par la Conférence générale pour la nomination de candidats de pays non ou sous-représentés à des postes géographiques. En 2008-2009, les efforts de recrutement se poursuivront, et les tendances concernant les départs à la retraite continueront d'être surveillées attentivement.

34. Le **Programme des jeunes cadres**, outre le fait qu'il permet un apport de jeunes cadres très talentueux, reste un élément clé dans l'amélioration de la représentation géographique des États membres. Un total de 19 nouveaux jeunes cadres ont été recrutés en 2006-2007, dont 4 issus de pays non représentés et 15 de pays sous-représentés. Les 9 jeunes cadres de la campagne de recrutement 2007 prendront leurs fonctions en septembre 2007, ce qui portera le nombre d'États membres représentés au Secrétariat de 161 à 163.

35. En 2006-2007, deux ateliers de recrutement ont eu lieu dans des pays non ou sous-représentés des régions des États arabes et des Caraïbes, dans le cadre des mesures proactives visant à améliorer l'équilibre géographique au sein du Secrétariat. Ces ateliers ont été organisés de concert avec toutes les commissions nationales de ces régions, dans le cadre des consultations menées par le Directeur général sur le 34 C/4 et 34 C/5.

36. Sur le plan de l'**équilibre entre les sexes**, l'UNESCO a atteint la parité dans la catégorie des fonctionnaires internationaux du cadre organique (P-1 à P-5) et est l'une des institutions du système des Nations Unies les mieux placées à cet égard. En juillet 2007, les femmes représentaient 59 % des classes P-1/P-2 et P-3, et 40 % des classes P-4 et P-5. Il existe un déséquilibre pour les postes de directeurs et fonctionnaires de rang supérieur, où la proportion de femmes n'est que de 21 %. En 2006-2007, sur les 27 nominations à des postes de directeur, 6 (22 %) concernaient des femmes. On estime que pour atteindre la parité dans les catégories de direction d'ici à 2015, 59 % des postes de classe D devraient être pourvus par des femmes durant les 8 prochaines années. Afin d'y parvenir, des objectifs ont été fixés pour chaque secteur/bureau pour 2008-2009. La réalisation de ces objectifs sera attentivement suivie par HRM.

Recrutement et maintien en poste de personnel hautement qualifié

37. La stratégie de dotation en personnel est une réaffirmation de l'engagement à **recruter et conserver** un effectif hautement qualifié et à lui offrir un environnement de travail stimulant. Les résultats escomptés sont notamment le renforcement des compétences des membres du personnel, l'amélioration de leur moral, de leur motivation, ainsi que de leur mobilité.

Schémas de recrutement

38. Entre janvier 2006 et juin 2007, un total de 162 postes du cadre organique et de rang supérieur ont été pourvus (135 postes de classe P et 27 de classe D). Ces chiffres sont comparables à ceux de l'exercice biennal précédent. Sur ces 162 nominations, 104 (64 %) ont concerné des candidats internes et 58 (36 %) des candidats externes. En 2004-2005, les recrutements externes représentaient 51 % des nominations. Sur les 27 nominations à des postes de directeur en 2006-2007, 9 (33 %) ont concerné des candidats externes. Ces chiffres montrent que, dans le processus de recrutement, le développement de carrière du personnel qualifié est dûment pris en compte, les recrutements externes permettant quant à eux un renouvellement des talents et des compétences.

39. En 2006-2007, les efforts se sont poursuivis en vue de consolider la mise en œuvre de la politique et de la procédure de recrutement et d'y apporter des ajustements. Depuis l'introduction de la nouvelle politique de recrutement en novembre 2003, la procédure est plus rigoureuse dans la mesure où elle exige l'annonce systématique des postes et la mise en place de panels de présélection et d'évaluation. Au cours de l'exercice biennal, certaines mesures ont été prises afin d'améliorer la qualité du recrutement et le respect des délais dans ce domaine :

- Des *critères types de recrutement* ont été fixés pour les postes du cadre organique et du cadre de service et de bureau.
- Des *normes de service*, prévoyant des délais maximums, ont été élaborées concernant l'achèvement de chaque phase du processus de recrutement. Le Comité de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle (DAC) vérifie que ces normes de service sont bien appliquées.
- Des changements ont été apportés au mandat, à la composition et au fonctionnement du *Comité consultatif pour les questions individuelles de personnel* (PAB), organe mixte qui soumet des recommandations au Directeur général. Le rôle du PAB a été précisé, ses membres ont été renouvelés et ont tous bénéficié d'une formation sur la politique et les procédures de recrutement.
- Afin d'améliorer la qualité des décisions de recrutement pour les postes de direction stratégiques, les secteurs/bureaux peuvent faire appel, en complément du processus de sélection classique, à *un centre d'évaluation*, dirigé par des experts extérieurs, qui pratique une forme d'entretien axée sur les compétences essentielles à l'exercice de fonctions de direction à l'UNESCO.

- Des principes directeurs ont été publiés pour aider le personnel de direction à établir les avis de vacance de poste.
- La procédure de sélection pour le recrutement interne a été allégée, un seul panel, au lieu de deux, assurant la présélection et l'évaluation.
- Une procédure de recrutement par anticipation (« *procédure globale de recrutement* ») a été lancée en 2006, dans le cadre de laquelle 40 postes ont été affichés simultanément, avant leur date de vacance. En l'espace de 6 mois, 85 % des postes avaient été pourvus.
- Dans le cas des postes annoncés en externe, qui donnent lieu à de nombreuses candidatures extérieures, HRM bénéficiera en 2008-2009 de crédits supplémentaires pour mener à bien la présélection et aider les secteurs dans ce domaine.

40. Une **capacité de réaction rapide** a été mise en place ; elle consiste en un fichier de 26 membres du personnel qualifiés prêts à être affectés à des situations de post-conflit/post-catastrophe. Les membres du personnel figurant dans ce fichier ont été sélectionnés en fonction de 13 profils spécifiques pour les situations de post-conflit (ceux de directeur d'antenne de l'UNESCO, de responsable de projet dans les domaines de l'éducation, de la communication et de l'information, des sciences exactes et naturelles et des sciences sociales, ainsi que d'attaché d'administration). Une formation centrée sur l'exécution du programme en situation de post-conflit, sur la sécurité et la préparation individuelles et sur le travail de l'UNESCO dans un environnement interinstitutions a été mise au point et dispensée au personnel figurant dans le fichier.

Rotation et mobilité accrues

41. La politique de **rotation**, lancée en novembre 2003, a instauré une rotation obligatoire pour les membres du personnel nouvellement recrutés, la rotation demeurant volontaire pour le personnel déjà en service pendant une période de cinq ans. Depuis le 1^{er} janvier 2004, on a compté 140 mouvements de personnel du cadre organique d'un lieu d'affectation à un autre, dont 46 (33 %) du Siège vers les bureaux hors Siège, 31 (22 %) d'unités hors Siège vers le Siège, et 63 (45 %) entre unités hors Siège. La plupart des mouvements du Siège vers les unités hors Siège se sont accompagnés de la promotion du membre du personnel concerné, tandis que les autres types de mouvements (entre unités hors Siège ou des unités hors Siège vers le Siège) ont été en majorité des transferts à grade égal. La mise en œuvre de tous les éléments de cette politique, en particulier la durée normale d'affectation, s'est avérée difficile en raison du caractère volontaire de la rotation et de la culture centralisée de l'Organisation.

42. À sa 176^e session, le Conseil exécutif a demandé au Directeur général d'accorder toute l'attention requise à la rotation obligatoire de l'ensemble du personnel international du cadre organique et de faire en sorte que les descriptions de poste, les procédures de recrutement et d'affectation et les critères de promotion donnent l'importance voulue aux principes de mobilité géographique, fonctionnelle et interinstitutionnelle, en prenant également en compte la maîtrise des langues de travail de l'UNESCO. HRM procède actuellement à un examen de cette politique afin de déterminer quels sont les changements nécessaires pour améliorer la rotation, et présentera sous peu au Directeur général des propositions à cet égard. Dans ce cadre, des leçons seront tirées de l'expérience d'autres institutions, et les recommandations du Corps commun d'inspection (CCI) seront prises en compte.

43. Un examen de la mise en œuvre de la politique de rotation a également été entrepris par le Commissaire aux comptes. Le but de cet examen est d'étudier la mise en œuvre de la politique, des procédures et des pratiques en matière de rotation depuis janvier 2004. Les conclusions et recommandations du Commissaire aux comptes représenteront une contribution capitale à cet examen, et seront d'une grande aide pour améliorer la mise en œuvre de la rotation au sein de l'UNESCO.

Initiatives en matière d'organisation des carrières

Coopération interinstitutions : réseau et table ronde sur l'organisation des carrières

44. Afin de faciliter la coopération interinstitutions et la mise en commun des meilleures pratiques dans le domaine de l'évolution de carrière, l'UNESCO a accueilli en novembre 2006 la troisième Table ronde annuelle des Nations Unies sur l'organisation des carrières, à laquelle ont participé 87 spécialistes de la question venant de 53 organisations internationales (notamment d'organismes, fonds et programmes des Nations Unies, du Secrétariat de l'ONU, de missions de maintien de la paix des Nations Unies et d'organisations européennes). Cette table ronde a abouti à la création, au sein du réseau Ressources humaines du système des Nations Unies, d'un réseau interinstitutions de développement de carrière destiné à mettre en commun les expériences et les meilleures pratiques.

45. Le Bureau de la gestion des ressources humaines met actuellement au point un certain nombre d'instruments d'aide au développement de carrière en vue d'améliorer les orientations et les conseils proposés au personnel du Siège et des unités hors Siège sur toutes sortes de questions dans ce domaine, ainsi que pour améliorer la mobilité du personnel. Un nouveau programme de formation sur la gestion de carrière (atelier d'une journée), la rédaction de CV (mini-atelier), l'utilisation de l'Internet pour l'apprentissage et le perfectionnement tout au long de la vie (atelier d'une demi-journée), et la mobilité au sein du système des Nations Unies (atelier d'une journée) est en cours d'élaboration en vue de développer les connaissances et compétences du personnel et des administrateurs en matière de gestion de carrière. En outre, un *Guide sur les carrières à l'UNESCO* ainsi qu'un nouveau site Web, tous deux en cours de réalisation, informeront le personnel et les administrations sur diverses questions relatives à la gestion de carrière, notamment : définitions des termes relatifs à la carrière, recherche d'emploi, auto-évaluation, travail en réseau, entretien d'embauche, rôle de l'administrateur dans le développement de carrière, mentorat et coaching.

Harmonisation de la situation de famille au sein du système commun des Nations Unies

46. En octobre 2004, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a institué une nouvelle politique relative à la situation personnelle des membres du personnel aux fins de la détermination de leurs droits et, depuis lors, la tendance générale au sein du système commun des Nations Unies est d'adopter des dispositions ou d'instituer des pratiques consistant à étendre le bénéfice des indemnités pour charges de famille aux membres du personnel qui contractent des mariages légalement reconnus quel que soit le sexe des conjoints. Dans ce contexte, le Directeur général a décidé de modifier officiellement la définition du terme « conjoint » dans les dispositions pertinentes du Statut et Règlement du personnel afin qu'elle englobe tous les mariages légalement reconnus dans la législation nationale, indépendamment du sexe des conjoints.

47. En conséquence, un nouvel alinéa (a)ter a été ajouté à la disposition 100.2 (Définitions) du Statut et Règlement du personnel, définissant le « conjoint » comme « une personne physique avec laquelle un membre du personnel est lié en vertu d'un mariage reconnu par une autorité nationale compétente ». Les textes administratifs et les pratiques de l'UNESCO sont donc désormais alignés, de façon non discriminatoire, sur les dispositions et pratiques des autres organisations et institutions spécialisées des Nations Unies.

48. Les incidences financières de cette modification sont difficiles à évaluer à ce stade, étant donné que le nombre de conjoints susceptibles d'en bénéficier n'est pas connu. Toutefois, à ce jour, seul un nombre très limité de membres du personnel ont posé à HRM des questions relatives à la reconnaissance par HRM de ce type de mariage aux fins d'admission aux droits.

Système d'information concernant les ressources humaines (HRIS)

49. L'élaboration et la mise en œuvre du Système d'information concernant les ressources humaines est l'un des résultats escomptés définis par la Conférence générale en matière de gestion des ressources humaines pour l'exercice biennal 2006-2007, avec pour indicateurs de performance les éléments suivants : examen des procédures administratives, sélection du système d'information de gestion des RH, élaboration des fonctionnalités, formation des utilisateurs.

50. Les procédures administratives ont été révisées, et les délégations de pouvoirs dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont été clairement déterminées dans un tableau de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle. Ce tableau définit précisément les obligations et responsabilités pour chaque opération, et fixe des normes de service en vertu desquelles chaque unité concernée s'engage à fournir le service demandé dans un nombre maximal de jours. Le suivi de l'application de ces normes est assuré par le Comité de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle (DAC).

51. La Phase 1 du nouveau système intégré de gestion des ressources humaines **STEPS** (système destiné à améliorer les services du personnel) est achevée et a permis la configuration, les tests et la mise en place des fonctionnalités suivantes : états de paie, administration du personnel, gestion organisationnelle, gestion du temps, et budgétisation et contrôle des voyages et des postes. Une formation a été dispensée aux utilisateurs finaux, et les états de paie sont opérationnels depuis le 1^{er} avril 2007. La planification de la deuxième phase, qui couvre les fonctionnalités restantes (libres services pour les cadres et les employés, gestion de la formation et des événements, perfectionnement du personnel, recrutement et flux de travaux), démarrera à l'automne 2007, sous réserve que des fonds soient disponibles à cette fin. Afin d'assurer un meilleur suivi et une gestion efficace des congés/absences, HRM a également lancé en 2006 sur l'Intranet une nouvelle application pour la gestion des présences/absences, baptisée « TULIP », qui permet d'effectuer en ligne toutes les opérations liées aux congés et absences, ainsi que de mieux contrôler l'assiduité.

52. Depuis juin 2007, le nouveau **site Intranet d'HRM** est en ligne. Il offre à tout le personnel un accès facile et convivial à des informations en matière de ressources humaines, notamment à des mises à jour sur les activités, politiques et procédures dans ce domaine. L'élaboration d'un nouveau **manuel des ressources humaines** en ligne, qui couvrira tous les domaines de la gestion des ressources humaines, progresse. Cinq chapitres clés en ont déjà été rédigés. Il sera terminé en 2008.

Projet de décision

53. À la lumière de ce qui précède, la Conférence générale souhaitera peut-être examiner le projet de résolution suivant :

La Conférence générale,

Ayant examiné le document 34 C/28, Partie I,

1. Prend note du travail accompli pour mettre en œuvre la réforme générale de la politique des ressources humaines et la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel ;
2. Prie le Directeur général de :
 - (a) poursuivre la mise en application du cadre directeur en matière de ressources humaines, en assurant son harmonisation avec les politiques et pratiques du régime commun des Nations Unies ;

- (b) poursuivre la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel ;
- (c) faire rapport au Conseil exécutif à sa 180^e session et à la Conférence générale à sa 35^e session sur la mise en œuvre du cadre directeur en matière de ressources humaines, et de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel.

ANNEXE

Stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel de l'UNESCO (2005-2010) Rapport d'étape Juillet 2007

<i>Principe d'action 1 : Les ressources en personnel seront concentrées sur les programmes et activités liés aux principales priorités, en veillant à renforcer le lien entre les résultats souhaités et les ressources affectées.</i>			
Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
À l'intérieur du Programme et budget pour 2008-2009, davantage de ressources seront affectées aux programmes liés aux principales priorités de l'Organisation.	<p>Entreprendre un examen des questions générales liées à l'allocation des ressources en personnel aux programmes liés aux principales priorités, notamment :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'allocation des ressources globales en personnel et en crédits à chaque secteur de programme. 2. L'allocation de ressources en personnel, au sein de chaque secteur, aux programmes et activités liés aux principales priorités de l'Organisation. 3. L'allocation appropriée de personnel de programme au Siège et dans le réseau des bureaux hors Siège, compte tenu de la nécessité d'une démarche différenciée selon les secteurs, en fonction de leur taille et de la nature de leurs programmes. 	Les travaux commenceront en avril 2005 et seront achevés en mai 2006 afin qu'il soit tenu compte de leurs résultats dans les propositions pour le Programme et budget 2008-2009 et le 34 C/4.	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de la dotation en personnel et de l'organisation des secteurs ED, CLT et CI. • Allocation de ressources plus importantes aux programmes prioritaires dans les secteurs ED et CLT. Ces résultats sont reflétés dans le 34 C/5. • L'examen de SC et SHS est en cours.
<i>Principe d'action 2 : Le réseau des unités hors Siège sera doté d'effectifs suffisants et appropriés.</i>			
Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
Les structures en réseau hors Siège auront des effectifs suffisants, leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités et de saisir les nouvelles opportunités.	<p>Les initiatives ci-après, à examiner dans le cadre du rapport du Directeur général sur la décentralisation (171 EX/6, Partie III, 33 C/25, Partie III), seront entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les ressources consacrées aux fonctions d'appui dans les bureaux hors Siège (Principe d'action 3). • Utiliser de manière plus systématique des administrateurs recrutés sur le plan national (Principe d'action 6), des consultants pendant des périodes brèves pour des services d'experts et du personnel temporaire dans les bureaux multipays. • Planifier à l'avance le recrutement/la rotation des chefs de bureaux hors Siège (Principe d'action 9). • Dresser la liste des ensembles de compétences du personnel dans toute l'Organisation. • Faire en sorte que chaque bureau hors Siège ait un personnel administratif adéquat et bien formé (Principe d'action 3). • Faire en sorte que chaque bureau multipays ait un chef adjoint de niveau P-4/P-5. 	<p>Avril 2005 - mai 2006, à faire figurer dans le 34 C/5</p> <p>À partir de 2006</p> <p>Décembre 2005</p> <p>2008-2009</p> <p>À partir de 2006</p> <p>À partir de 2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le 34 C/5 indique une nette augmentation des postes hors Siège. • L'Équipe spéciale d'examen de la décentralisation couvre les effectifs hors Siège. • Le nombre de NPO passe de 65 à 72 dans le 34 C/5. • Mise en place d'un processus de planification préalable pour les chefs de bureaux hors Siège. • Deux projets pilotes sont en cours à CI et HRM en 2007 en vue de définir un cadre de compétences pour le personnel des classes P et G. Ces projets doivent s'achever d'ici la fin de 2007. HRM mènera des projets similaires dans d'autres secteurs de programme en 2008-2009. • Perfectionnement du personnel administratif dans les bureaux hors Siège grâce à une meilleure formation (formation de 116 membres du personnel). • La création de postes de chef adjoint n'a pu être menée à bien (contraintes budgétaires).

Principe d'action 3 : Les fonctions administratives et d'appui, au Siège et dans le réseau d'unités hors Siège, seront exercées dans de meilleures conditions de coût-efficacité, afin de consacrer des ressources aux programmes et activités liés aux principales priorités.

Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
<ul style="list-style-type: none"> Les fonctions d'appui et d'administration seront clairement définies, rationalisées et exercées dans de bonnes conditions de coût-efficacité. Les ressources en personnel affectées aux fonctions d'administration et d'appui seront réduites et réaffectées aux programmes liés aux principales priorités. 	Effectuer un examen détaillé des fonctions administratives et d'appui afin de : <ol style="list-style-type: none"> définir les fonctions clés dans chacun de ces domaines ; clarifier les rôles des acteurs clés de l'appui et de l'administration et éliminer les doubles emplois ; réaligner les principales fonctions d'appui et d'administration ; rationaliser et simplifier les procédures administratives ; identifier la démarche la plus rentable pour ces fonctions, y compris une plus grande délégation de pouvoirs aux cadres et aux bureaux exécutifs, et faire appel à d'autres arrangements pour assumer ces tâches. 	Les travaux commenceront en avril 2005 et seront achevés en mai 2006 afin qu'il en soit tenu compte dans les propositions pour le Programme et budget 2008-2009 et le document 34 C/4.	<ul style="list-style-type: none"> Le Directeur général a décidé de créer une Équipe spéciale chargée de l'examen des fonctions et processus administratifs et d'appui. Celle-ci déterminera les démarches les plus rentables pour rationaliser les services centraux et de soutien et améliorer l'efficacité des services d'appui. L'équipe spéciale sera présidée par le DDG et comprendra des représentants des services centraux et de soutien, des secteurs de programme et des opérations sur le terrain. L'Équipe spéciale soumettra ses conclusions et recommandations au Directeur général d'ici la fin du mois de juin 2008.

Principe d'action 4 : La capacité de gestion sera encore renforcée pour faire en sorte que les cadres supervisent des unités de taille appropriée, que des pouvoirs décisionnels suffisants leur soient délégués et que ces pouvoirs s'accompagnent d'une responsabilité.

Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
<ul style="list-style-type: none"> Les effectifs sous la responsabilité de chaque administrateur seront accrus, ce qui donnera plus d'autonomie au personnel, accélèrera la prise de décisions et donnera une plus grande souplesse d'organisation. Les postes de niveau intermédiaire et élevé seront réduits en nombre. Le nombre de postes axés exclusivement sur les programmes sera accru. 	<ol style="list-style-type: none"> Entreprendre un examen administratif des questions liées aux responsabilités et à la taille des unités de travail et à l'étendue des pouvoirs de contrôle des cadres, en formulant des recommandations sur : <ol style="list-style-type: none"> la structure des secteurs et des services centraux ; les pouvoirs de contrôle des directeurs de division et des chefs de section. 	Décembre 2006 afin d'intégrer les changements dans le Programme et budget 2008-2009 et le 34 C/4.	<ul style="list-style-type: none"> L'examen administratif des secteurs s'est traduit par une rationalisation/réduction d'un certain nombre de divisions de programme (ED : nombre de divisions réduit de 6 à 4 ; CI : nombre de sections réduit de 3 à 2 ; CLT compte à présent 4 divisions). L'examen de SC et SHS est en cours. Le nombre de postes de rang élevé est resté stable (99 postes D, soit 5 % du nombre total de postes, et 378 postes P-5/P-4, soit 20 % du total). La réorientation de postes administratifs vers des postes axés sur les programmes dépendra des conclusions de l'examen des fonctions administratives (Principe d'action 3).
<ul style="list-style-type: none"> Les cadres dans toute l'Organisation auront une meilleure compréhension de leurs rôles et de leurs responsabilités. L'obligation redditionnelle en matière de gestion aura été bien définie. 	<ol style="list-style-type: none"> Parachever la structure de délégation des pouvoirs pour le Siège et les unités hors Siège. Élaborer et appliquer des contrats de responsabilité pour les fonctionnaires de haut rang. Créer un comité sur l'obligation redditionnelle dans l'Organisation présidé par le Directeur général adjoint. Rendre le programme de formation aux fonctions d'encadrement et à la gestion du changement obligatoire pour tous les fonctionnaires de haut rang. 	Avril 2005 2006-2007 Janvier 2006 Mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre achevée en 2005. Un Accord de performance a été élaboré et testé en 2007 en vue de sa mise en œuvre en 2008-2009. Mise en œuvre achevée : le Comité sur l'obligation redditionnelle et la délégation de pouvoirs est en place depuis février 2005. Mise en œuvre achevée depuis 2004. Quelque 260 hauts responsables ont été formés. Formation obligatoire pour tous les fonctionnaires de haut rang.

Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
<ul style="list-style-type: none"> La formation aura été assurée 	5. Concevoir et assurer des formations techniques dans des domaines tels que l'obligation redditionnelle, la programmation dans le système des Nations Unies, la mobilisation de fonds, la planification des programmes, la gestion et l'évaluation.	2005-2007	<ul style="list-style-type: none"> Formation conçue et mise en œuvre.
<i>Principe d'action 5 : Des modalités bien établies seront définies pour deux filières d'emploi : (i) un personnel de base employé pour de longues durées afin que l'Organisation fonctionne de manière souple, mobile et stratégique ; (ii) un certain nombre d'agents recrutés pour de courtes ou moyennes durées (quatre ans maximum) et de prestataires de services pour renforcer la capacité d'exécution de l'UNESCO.</i>			
Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
Les politiques et les instruments relatifs aux effectifs définissant les deux filières d'emploi et les profils des fonctionnaires de programme seront en place.	<ol style="list-style-type: none"> Mettre en place les modalités pour les deux filières d'emploi dans l'Organisation : <ol style="list-style-type: none"> une catégorie de personnel employé pour une longue durée afin d'assumer les fonctions essentielles ; une catégorie d'agents recrutés pour de courtes ou moyennes périodes pour des travaux hautement spécialisés ou des services de conseil, ou pour seconder le personnel de base. Définir des profils génériques pour les fonctionnaires de programme : <ol style="list-style-type: none"> les directeurs/administrateurs de programme employés pour une longue durée, ayant des connaissances de fond dans les domaines concernés et des compétences en matière de gestion des projets, de communication et de constitution de réseaux, et les experts de haut niveau, employés pour de courtes ou moyennes périodes pour l'exécution du programme, possédant les compétences de pointe et l'expérience pertinentes dans les principaux domaines du programme. Définir les nouveaux besoins en effectifs et élaborer les nouveaux arrangements contractuels, concernant : <ul style="list-style-type: none"> les contrats nouveaux/révisés ; les besoins nouveaux/révisés en matière de dotation en personnel et les critères de recrutement ; les processus d'évaluation nouveaux/révisés ; les cadres de compétences pour le personnel des classes P-1 à P-4 ; le profil de carrière du personnel employé pour une longue durée. 	2008-2009	La CFPI a mis en place un nouveau cadre contractuel. Le Secrétariat de l'ONU est en train d'élaborer de nouveaux arrangements contractuels en conformité avec le cadre établi par la CFPI. L'UNESCO fera de même en 2008.
Mise en place des mécanismes permettant à l'Organisation de mieux réagir aux situations de sortie de conflit ou de catastrophe naturelle.	<ol style="list-style-type: none"> Créer une capacité de réaction rapide en : <ul style="list-style-type: none"> demandant à chaque Secteur de définir les types de situations où l'UNESCO intervient ; définissant les qualifications requises du personnel et autres agents nécessaires ; revoquant les arrangements administratifs en vigueur en vue de les adapter aux nécessités d'un déploiement rapide du personnel ; établissant un fichier du personnel international à déployer ; établissant un fichier de collaborateurs extérieurs expérimentés ; mettant au point des modules spécifiques de formation du personnel à la gestion des situations de sortie de conflit et de catastrophe naturelle. 	<p>Mis en œuvre</p> <p>Décembre 2006 Idem.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 13 profils spécifiques pour les situations de post-conflit ont été définis. Un fichier recensant le personnel prêt à être affecté à des situations de post-conflit a été établi ; il se compose de 26 membres du personnel qualifiés et spécialement formés. Un programme de formation a été mis au point et les membres du personnel inscrits sur le fichier en ont bénéficié. Un fichier de collaborateurs extérieurs est en cours d'élaboration dans le cadre du projet de fichier de consultants (fin décembre 2007).

<i>Principe d'action 6 : Il sera fait davantage appel à des administrateurs recrutés sur le plan national</i>			
Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
Augmentation du nombre des administrateurs recrutés sur le plan national (NPO) dans le réseau des bureaux hors Siège.	Renforcer la capacité des bureaux hors Siège en : <ul style="list-style-type: none"> définissant les fonctions de base des NPO ; revoyant les profils d'emploi généraux des NPO ; définissant les critères de recrutement des NPO ; définissant les besoins de formation et de perfectionnement des NPO. 	Septembre 2005 - mai 2006	<ul style="list-style-type: none"> Le 34 C/5 indique une augmentation du nombre de NPO, de 65 à 72. Le travail sur les profils/fonctions des NPO doit débiter en 2008.
<i>Principe d'action 7 : Le profil de compétences des agents du cadre de service et de bureau sera affiné afin qu'ils puissent assumer de nouveaux rôles.</i>			
Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
<p>Valorisation des rôles des agents du cadre de service et de bureau.</p> <p>Établissement d'un rapport de 1 à 3 entre les assistants et le personnel du cadre organique.</p> <p>Définition claire des responsabilités des postes « autonomes ».</p>	<p>Définir trois rôles principaux, avec les compétences requises, pour les agents du cadre de service et de bureau :</p> <ul style="list-style-type: none"> assistants de programme ; assistants administratifs ; et assistants personnels. <p>Concevoir des cheminements de carrière et des possibilités de perfectionnement permettant l'avancement professionnel et la mobilité fonctionnelle.</p>	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> Bien que ces activités doivent débiter en 2008-2009, 2 projets sont déjà en cours à CI et HRM en vue de mettre au point un cadre de compétences et de nouveaux profils de carrière pour le personnel du cadre de service et de bureau. Ces 2 projets doivent être achevés fin décembre 2007. HRM conduira des projets similaires dans d'autres secteurs de programme au cours de l'exercice biennal 2008-2009.
<i>Principe d'action 8 : L'UNESCO améliorera la diversité géographique et la parité hommes-femmes dans son effectif.</i>			
Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
Réduction du nombre des pays non représentés ou sous-représentés.	1. Évaluer l'impact des départs à la retraite sur la répartition géographique et l'équilibre hommes-femmes et élaborer un plan d'action en cas de besoin.	Décembre 2005	<ul style="list-style-type: none"> Les conclusions de l'analyse et des recommandations seront soumises au Directeur général d'ici la fin de 2007.
	2. Établir des objectifs de recrutement pour chaque exercice biennal tenant compte des départs à la retraite et les inclure dans les contrats de responsabilité des cadres supérieurs.	2006-2007	<ul style="list-style-type: none"> Des objectifs seront définis pour l'exercice 2008-2009.
50 % des postes ouverts au recrutement externe pourvus par des ressortissants de pays sous-représentés ou non représentés.	Continuer de s'efforcer de contacter un plus grand nombre des candidats qualifiés venant de pays sous-représentés ou non représentés.	En cours	<ul style="list-style-type: none"> Objectif atteint (50 % des postes ouverts au recrutement externe ont été pourvus par des candidats de pays non représentés ou sous-représentés).
Un taux de 40 % de femmes aux échelons supérieurs de la hiérarchie sera atteint.		2015	<ul style="list-style-type: none"> Le taux a été porté à 50 % par le Directeur général. Des objectifs par secteur seront définis pour 2008-2009.

Principe d'action 9 : Dans le cadre de la réforme d'ensemble des ressources humaines, l'UNESCO s'est engagée à recruter et à maintenir à son service un effectif hautement qualifié et à lui offrir un environnement de travail stimulant.

Résultats escomptés	Initiatives de mise en œuvre	Délais	Résultats obtenus (juin 2007)
<ul style="list-style-type: none"> • Développement des compétences du personnel. • Stimulation du moral et de la motivation. • Flexibilité accrue et amélioration de la mobilité du personnel. 	1. Mettre en place un processus de planification des remplacements.	Décembre 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Le mécanisme de planification du renouvellement des effectifs a été mis en place en 2007 pour les chefs de bureaux hors Siège et les attachés d'administration de ces bureaux.
	2. Élaborer : <ul style="list-style-type: none"> • des cadres de compétences pour le personnel des classes P-1 à P-4 (voir aussi Principe d'action 5) ; • des plans de formation et de perfectionnement en appui aux cadres de compétences, et appliquer ces plans ; • des arrangements contractuels appropriés, y compris en matière de prestations, mettant l'UNESCO en position d'employeur privilégié (voir aussi Principe d'action 5). 	2008-2009	<ul style="list-style-type: none"> • Un cadre de compétences et des profils de carrière sont en cours d'élaboration à CI et à HRM. • Ces 2 projets doivent être achevés à la fin de 2007. • Au cours de l'exercice 2008-2009, HRM va mener des projets similaires dans d'autres secteurs de programme.



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

Conseil exécutif
Cent soixante-seizième session

177 EX/6
Partie I Add.

PARIS, le 4 octobre 2007
Original français

Point 6 de l'ordre du jour

**RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE
DU PROCESSUS DE RÉFORME**

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

ADDENDUM

Résumé

Conformément au point 2805.7 du Manuel administratif de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur le rapport du Directeur général.

**VUES DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DU PERSONNEL DE L'UNESCO (AIPU)
SUR LE RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE
DU PROCESSUS DE RÉFORME PARTIE I : POLITIQUE DU PERSONNEL
(DOCUMENTS 177 EX/6 PARTIE I et 34 C/28 PARTIE I)**

INTRODUCTION

1. L'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) a bien étudié le document 177 EX/6 Partie I conjointement avec le document 34 C/28 Partie I et a noté, avec satisfaction, que des améliorations ont été apportées à la politique du personnel. Elle s'en félicite même s'il est regrettable que très peu d'informations fournies sont étayées par des évaluations concrètes et que, faute de critère d'appréciation, il s'avère difficile de déterminer si la réforme des ressources humaines a porté ou non des fruits dans nombre de ses secteurs clés.

2. En effet, malgré les contraintes budgétaires et les difficultés liées au processus de réforme et de restructuration, il est incontestable que le Directeur général (DG) met tout en œuvre pour faciliter la participation et la contribution du personnel à l'amélioration constante de l'efficacité de l'Organisation. Récemment encore, il a personnellement assumé l'intérim du Secteur de l'éducation à un moment critique de sa période de transition, et a su encourager les effectifs en place à faire confiance à la poursuite des réformes pour mieux servir les États membres.

3. Cela demande des efforts inlassables et nous sommes conscients qu'il reste encore beaucoup à faire à l'UNESCO. Grâce au dialogue permanent et fécond que nous entretenons avec le Directeur général adjoint (DDG), l'AIPU entend continuer d'œuvrer à la réussite des grands changements qui s'opèrent actuellement dans la gestion des ressources humaines, avec la ferme conviction et dans l'espoir de contribuer à l'amélioration des conditions d'emploi et de travail au Secrétariat.

4. C'est dans cet esprit et suivant l'ordre de présentation des documents à l'examen, que nous voudrions formuler ci-après quelques observations et recommandations spécifiques sur l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines (I) d'une part, et de la stratégie à moyen et long terme de dotation en personnel (II) d'autre part.

I. État d'avancement de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines

Politique d'évaluation des performances

5. On espère bien qu'au cours du prochain *biennium*, les améliorations du nouveau système d'évaluation des performances se poursuivront. Pour l'heure, nous restons vigilants pour suivre de près les initiatives visant à corriger les défaillances détectées à l'issue du premier cycle d'évaluation électronique des performances, qui a été réalisée dans PERFOWEB sur l'Intranet.

6. Car ce que révèle le document 34 C/28 Partie I n'est pas de nature à calmer nos inquiétudes puisqu'au paragraphe 5 il nous apprend que : « *Le principal enseignement dégagé de ce premier exercice est qu'il importe que les supérieurs hiérarchiques considèrent le processus d'évaluation comme une responsabilité majeure dont ils doivent s'acquitter dans un esprit positif et de façon compétente* ».

7. Faut-il comprendre par là que la procédure d'évaluation est suivie à des degrés d'intérêt et de cohérence divers, et que la manière dont elle est interprétée et appliquée d'un bout à l'autre de l'Organisation manque souvent de rigueur ? N'ayant jamais reçu auparavant d'informations précises et complètes sur les enseignements tirés de cet exercice, nous ignorons évidemment dans quelle mesure l'évaluation des performances fut tributaire d'appréciations subjectives et sporadiques, sans critères établis, sans objectifs individuels et sans suivi continu.

8. Mais des cas potentiellement litigieux de contestations d'évaluation qui nous ont été soumis confirment que :

- les objectifs ne sont pas toujours fixés ni convenus, et ceux qui sont fixés risquent d'être incompatibles avec les objectifs des programmes ou des unités de travail, et les descriptions d'emploi qui ne sont pas souvent mises à jour ;
- les réunions formelles d'évaluation entre superviseurs et supervisés n'ont pas toujours lieu ;
- les mauvais rapports d'évaluation des performances, même s'ils sont injustifiés, se soldent généralement par des recours longs et incertains.

9. Il y a là de sérieuses lacunes plutôt dues, à notre avis, à des défaillances de comportements qu'au système lui-même. Elles ne manqueront pas de transformer chaque évaluation en une source de conflit entre n'importe quel fonctionnaire et son chef, à moins qu'il y ait un changement significatif et positif pour le prochain cycle d'évaluation. Nous recommandons donc que les mesures suivantes soient prises pour y remédier.

10. À savoir :

- former les superviseurs pour qu'ils soient capables de bien fixer les objectifs, évaluer les performances, gérer les problèmes d'insuffisance de performance, reconnaître les très bonnes performances, identifier les besoins de formation et offrir des possibilités de perfectionnement professionnel ;
- aligner les objectifs et la performance individuels du personnel sur les objectifs stratégiques, les programmes et priorités de l'Organisation ;
- encourager et exiger le dialogue entre superviseurs et supervisés pour corriger ou confirmer la performance ; et
- identifier les possibilités d'apprentissage et d'organisation des carrières du personnel en fonction des compétences.

11. Il est essentiel en effet que, dans l'esprit de la réforme budgétaire entreprise ces dernières années, le nouveau système d'évaluation apporte à chaque membre du personnel des indications utiles sur ces points forts et les domaines dans lesquels il peut et doit s'améliorer. Un dialogue plus ouvert et interactif entre les fonctionnaires et leurs supérieurs hiérarchiques serait sans aucun doute un facteur de motivation pour le personnel à tous les niveaux, ce qui renforcerait davantage l'efficacité de l'Organisation.

Politique de formation et de développement

12. L'AIPU estime que les activités de formation et la méthodologie retenue pour contrôler leurs effets sur la planification et la mise en œuvre du programme vont dans le bon sens. Des progrès ont certes été accomplis dans ce domaine mais il reste encore beaucoup à faire, en particulier pour les collègues des bureaux, unités et instituts hors Siège.

13. Nous réitérons à cet égard que chaque fonctionnaire, au Siège et plus encore sur le terrain, a le droit de pouvoir bénéficier d'une formation répondant d'une part au besoin de son service et, d'autre part, à ses aspirations propres. C'est en effet grâce à une formation pertinente que le personnel pourra rester efficace et s'adapter en permanence à l'évolution des priorités de l'Organisation.

14. L'accent devrait être mis davantage sur la réalisation d'activités concrètes de perfectionnement professionnel, plutôt que sur les actions ponctuelles de formation de base comme c'est souvent le cas actuellement. Le risque de faire de la formation pour la formation est

en effet d'autant plus préoccupant qu'il semble y avoir un déficit chronique entre les compétences et qualifications disponibles, et celles qui correspondent réellement à l'évolution des besoins de l'Organisation et du personnel.

15. Ainsi par exemple, des compétences informatiques générales font néanmoins défaut non seulement chez plusieurs collègues, en particulier des services généraux (GS), mais surtout chez des directeurs de programmes et autres cadres supérieurs. De même, il n'y a pas non plus de mesures concrètes obligeant les superviseurs à suivre une formation en matière de gestion des ressources humaines, et il est nécessaire de les adopter de toute urgence.

16. De surcroît, HRM n'a aucun spécialiste en matière de gestion stratégique des ressources humaines, alors que de telles compétences sont absolument indispensables ne serait-ce que pour assurer une mise en œuvre beaucoup plus efficace de la Stratégie à moyen et long terme de dotation en personnel.

Politique de promotion

17. Les promotions intervenues au bénéfice du personnel, l'AIPU s'en réjouit ! Il faut toutefois savoir que des demandes de réactualisation de descriptions d'emploi et de reclassements de postes aux fins de promotion sont souvent rejetées, même lorsqu'elles sont parfaitement justifiées. De même, des fonctionnaires de grades différents font le même travail du fait de définitions d'emploi identiques, et il est difficile d'admettre que ces collègues ayant une même description de poste reçoivent néanmoins des salaires différents, contrairement au principe de « *l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale* ». TAOIT, n° 2314 : P.W c/UNESCO. Considérant 22.

18. Tout cela a un impact très négatif sur la motivation des fonctionnaires victimes d'une telle situation qui est particulièrement ressentie, surtout au niveau des GS, comme une discrimination flagrante. Cette réalité continue d'être une source intarissable de mécontentements et de tensions sociales qu'il est souhaitable d'apaiser dans les plus brefs délais.

Programme proposé de promotion au mérite

19. La reconnaissance du mérite étant un élément moteur de la performance, nous appuyons naturellement l'adoption du Programme proposé à cette fin, à l'élaboration duquel nous avons d'ailleurs activement contribué au sein de la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP). Mais il est clair que ce Programme ne sera pas efficace aussi longtemps que l'Organisation n'aura pas créé une culture plus robuste de gestion objective et équitable de la performance du personnel.

20. Nous tenons à saluer les efforts financiers consentis à ce propos par le DG, même si nous pensons que le nombre de promotions au mérite par exercice biennal (soit environ 2 % du personnel) et le montant des crédits alloués (1 million de dollars) sont relativement modestes. Espérons que la mise en œuvre de ce Programme, en principe dès le début du prochain *biennium*, ne suscitera pas trop d'attentes individuelles risquant d'être déçues, et que cela n'ajoutera pas à la frustration et à la démotivation du personnel. Quoi qu'il en soit, il est souhaitable que des fonds additionnels soient alloués à ce Programme.

Programme de déontologie

21. Les initiatives prises pour élaborer un Programme de déontologie à l'usage du personnel de l'UNESCO et les composantes qu'il prévoit sont intéressantes et méritent d'être développées et affinées. Nous estimons en outre qu'avec la nomination d'un fonctionnaire de grade P-5 chargé de la supervision de ce Programme et faisant directement rapport au DG, l'UNESCO aura fait un pas important garantissant l'intégrité et l'éthique professionnelle au Secrétariat. On espère que les différents éléments du Programme de déontologie contribueront efficacement à optimiser la gestion et le travail quotidien, permettant ainsi à l'Organisation de s'acquitter de sa mission de manière efficace.

II. Mise en œuvre de la stratégie de dotation en personnel

Dotation en effectifs des secteurs de programmes

22. Pour éviter tout malentendu, l'AIPU précise d'emblée qu'elle ne s'oppose pas aux restructurations de secteurs ni aux redéploiements de personnel lorsqu'ils s'imposent régulièrement. Par contre, nous sommes absolument hostiles à tout processus de réforme structurelle, de réduction et de redéploiement d'effectifs opaque, arbitraire et injuste d'autant plus que les fonctions et compétences des fonctionnaires de haut rang y échappent. Nous tenons également à souligner ici plusieurs aspects inquiétants liés aux mouvements de personnel consécutifs à la restructuration des secteurs de programmes que, à juste raison, les États membres ont demandé afin d'améliorer encore le fonctionnement de l'Organisation.

23. La précarité de l'emploi s'étend et les cas sociaux se multiplient. De moins en moins de contrats fixes et permanents sont accordés et de nombreux collègues travaillant à l'UNESCO ne reçoivent pas d'allocations familiales, ni d'augmentations d'échelons, ni d'indemnités de non-renouvellement de contrats et ne bénéficient pas de garanties d'accès à la justice accordées aux fonctionnaires membres du personnel. Ces collègues demeurent dans l'incertitude quant à leur avenir immédiat et à long terme. Cette situation génère depuis quelque temps un climat d'impuissance et d'incompréhension.

24. Notre Organisation doit défendre sa réputation d'employeur modèle. Elle se doit aujourd'hui, malgré les difficultés et contraintes financières, de consentir les efforts nécessaires pour assurer une plus grande sécurité d'emploi, pour motiver ses équipes de travail en veillant à ce que les bons éléments soient reconnus sans exception ni discrimination, pour améliorer la couverture sociale de l'ensemble de son personnel, et pour donner une perspective de carrière à brève échéance avec la possibilité à chacun de défendre ses intérêts. Sur toutes ces questions, nous avons entamé des discussions dans le cadre des consultations avec l'Administration et nous espérons que des mesures seront prises pour satisfaire les attentes du personnel.

Dotation en effectifs des bureaux hors Siège

25. Nous apprécions l'augmentation des effectifs des bureaux hors Siège pour renforcer leur efficacité. Les inégalités et disparités des conditions d'emploi dans ces bureaux demeurent cependant un sujet de préoccupation, de même que les questions liées à la sécurité et à la sûreté de leur personnel qui nous tiennent à cœur.

26. Nous insistons plus particulièrement pour que les mesures de sécurité mises en œuvre au Siège soient également appliquées à ces bureaux et de la même manière à tous leurs effectifs, indépendamment du type de contrat et des modalités de recrutement. L'ensemble du personnel des Nations Unies, y compris celui de l'UNESCO, qu'il soit recruté au plan international ou localement, doit aussi être traité de la même manière en cas d'urgence ou de danger.

27. Enfin, la question des services médicaux et des moyens d'évacuation sanitaire est cruciale pour ce personnel. Nous demandons qu'en cas de situation d'urgence, un mécanisme simple et adapté d'approbation de l'évacuation des malades soit automatiquement mis en œuvre. En outre, il convient d'aborder la question de la carte mondiale d'assurance-maladie, de sorte que la présentation de cette pièce puisse assurer un accès facile et rapide au traitement hospitalier.

Renforcement de la capacité de gestion et de la responsabilisation

28. L'AIPU reconnaît que la mise au point d'« *Accord de performance* », de programmes de formation obligatoire aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement, et l'établissement des « *tableaux de délégation des pouvoirs et d'obligation redditionnelle* » sont de nature à renforcer l'autonomisation et la responsabilisation des cadres au plus haut niveau. Elle s'inquiète néanmoins de voir que ces initiatives de réforme ne s'accompagnent **pas d'un système d'obligation redditionnelle clair et praticable**, permettant d'éviter l'usage abusif des pouvoirs délégués dans la gestion quotidienne des ressources humaines tant au Siège que sur le terrain.

29. C'est pourquoi nous entendons poursuivre le dialogue avec l'Administration en vue de favoriser l'adoption de **normes précises de responsabilisation individuelle et de transparence, de procédures permettant de détecter les défaillances sur le plan éthique, d'y remédier, de soumettre les plaintes et de procéder à une enquête.** En outre, nous allons très prochainement demander au DG d'apporter des solutions aux **cas d'abus du pouvoir managérial** et aux **failles du système de responsabilisation.** Il est en effet primordial pour nous que les règles et procédures en vigueur ainsi que les droits du personnel soient strictement respectées par l'encadrement. Il ne s'agit pas là d'une simple question d'autorité, mais de l'application de pratiques éthiques et saines.

Renforcement du cadre du personnel de service et de bureau

30. En l'absence d'outils de gestion des carrières et de tout autre outil permettant de mettre en valeur les compétences individuelles des GS, beaucoup reste à faire pour répondre à leurs attentes légitimes. Les initiatives visant à créer et à mettre en œuvre un cadre de compétences pour promouvoir les opportunités d'évolution des carrières, les activités de formation et les programmes de recrutement de ces collègues ne sauraient remplacer une politique de carrière.

31. Au risque de se répéter, notre Association demande instamment un traitement beaucoup plus juste et équitable des GS de tous grades, car ils sont le moteur de l'action et méritent un meilleur sort. Nous considérons en effet que le moment est venu de se pencher, sans passion, sur la discrimination qui leur est faite par rapport aux professionnels, de lever les critères de répartition géographique qui leur sont défavorables et de les supprimer au moins jusqu'aux classes P-1/P-2 à leur profit.

32. Nous proposons également l'introduction, dans les bureaux hors Siège, d'une catégorie similaire à celle des administrateurs recrutés au plan national, afin d'améliorer les capacités fonctionnelles de ces bureaux et d'offrir à leurs GS les perspectives de carrière dont ils ont tant besoin.

Amélioration de la répartition géographique et de la parité hommes-femmes

33. L'AIPU se félicite de la nette amélioration du nombre de femmes dans la catégorie du cadre organique et de la récente décision du DG d'accroître ce nombre dans les postes de direction. Elle veut croire que les mesures prises pour rendre la répartition géographique plus équitable et pour atteindre les objectifs fixés pour l'équilibre des sexes seront mises en œuvre avec détermination, et se traduiront par des améliorations concrètes.

Recrutement et maintien de personnel hautement qualifié

34. Nous déplorons l'écart persistant entre le nombre de fonctionnaires originaires d'États membres surreprésentés et ceux des États membres non ou sous-représentés. Il importe de faire davantage pour recruter, en particulier des jeunes cadres qualifiés et compétents notamment aux fonctions où le Secrétariat a affecté des retraités.

35. Il est évident qu'on ne fait pas assez pour inciter les responsables de secteurs, voire les astreindre, à engager en temps voulu le processus d'attribution des postes à pourvoir de manière à réduire la longue période pendant laquelle ces postes demeurent vacants ; ce qui est établi dans un récent rapport confidentiel du DAC dont nous avons eu connaissance.

36. Pour l'AIPU, la procédure de sélection doit être transparente et appliquée en fonction des critères de compétence technique, d'excellence dans tous les grades et de répartition géographique des postes du Secrétariat. Mais nous avons pu observer des cas recrutements sous contrats d'engagements temporaires sans processus compétitif de sélection et nous les désapprouvons.

37. Nos préoccupations subsistent quant à l'étendue de la responsabilité des directeurs ou chefs de service en matière de recrutement. Nous sommes certes d'accord que ce ceux-ci jouent un rôle

central dans le processus de sélection. Mais le fait qu'ils soient tenus de fournir des résultats limités au seul programme de leur Secteur ou unité ne leur permet pas d'avoir une vision d'ensemble des objectifs et besoins de l'Organisation tout entière en matière de ressources humaines.

38. Nous recommandons par conséquent que les responsabilités de HRM soient réellement renforcées dans tout le processus, afin de garantir autant que possible les impératifs et objectifs globaux de la politique du personnel. Car il ne serait pas sain de continuer à gérer les ressources humaines du Secrétariat à la lumière des objectifs restreints au seul programme de chaque Secteur ou unité de travail.

Rotation et mobilité accrues

39. L'AIPU note avec intérêt les initiatives d'amélioration de la politique de rotation qui, nous l'espérons, permettront d'adopter de nouvelles mesures visant à résoudre les problèmes qu'une mobilité accrue du personnel pourrait entraîner. Nous réaffirmons néanmoins qu'il est nécessaire de garantir que la rotation ne soit pas utilisée pour infliger une punition ou des mesures d'éloignement à des collègues jugés indésirables, et que les fonctionnaires redéployés aient le droit de retrouver un poste dans leur groupe professionnel à la fin de la période normale d'affectation.

Organisation des carrières

40. La création d'un réseau interinstitutions de développement de carrières et la conception d'outils de valorisation des compétences individuelles sont des avancées certes louables, mais insuffisantes. Beaucoup reste encore à faire pour doter l'Organisation d'une véritable politique ciblée de carrières, afin de répondre aux attentes légitimes des membres du personnel dont on nous répète à l'envie qu'ils sont la principale ressource de cette maison.

41. Définir sans plus tarder et mettre en œuvre un système complet et efficace de développement des carrières, c'est à la fois garantir la loyauté du personnel, son indépendance de jugement, et lui permettre de maintenir un haut niveau de rendement par une motivation toujours renouvelée. Faire carrière, ce n'est pas seulement une question d'augmentation d'échelon ou de grade ; il s'agit pour chacun d'élargir son expérience, son champ de compétence afin de mieux servir l'Organisation.

Harmonisation de la situation de famille au sein du système commun des Nations Unies

42. Enfin, l'AIPU se félicite de la reconnaissance du statut des couples de même sexe et des indemnités qui leur sont dues. Nous tenons à saluer la récente décision prise à cet effet par le DG, qui permet d'aligner en effet la pratique de l'UNESCO sur celle des Nations Unies et les meilleures pratiques en vigueur dans les autres agences appliquant le régime commun, et de renforcer le respect de la diversité sociale, religieuse et culturelle des États membres et de leurs nationaux au sein du Secrétariat.

Pour l'Exécutif,

Sidiki COULIBALY
Président de l'AIPU



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

Conseil exécutif
Cent soixante-dix-septième session

177 EX/6
Partie I Add.2

PARIS, le 8 octobre 2007
Original français

Point 6 de l'ordre du jour

**RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE
DU PROCESSUS DE RÉFORME**

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

ADDENDUM 2

PRÉSENTATION

Conformément au point 2805.7 du Manuel administratif de l'UNESCO, le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) présente ses commentaires sur le rapport du Directeur général.

Le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) prend note avec regret du fait que certaines décisions concernant la politique du personnel sont prises sans consultation des associations du personnel. Dans certains cas, un avis global est demandé, mais parfois le STU reçoit les informations lors de la publication des décisions du Directeur général. Cette façon d'agir est contraire aux idéaux défendus par l'Organisation depuis sa création et aux principes de démocratie élémentaire, mais aussi la preuve d'une gestion inefficace des ressources humaines.

Si le Conseil exécutif a l'intention de prier le Directeur général de poursuivre la mise en œuvre des nouvelles politiques en matière de ressources humaines, en assurant l'harmonisation avec le régime commun des Nations Unies, il serait peut-être utile d'exiger que cette harmonisation se fasse dans le respect des spécificités du Secrétariat de l'UNESCO et, surtout, dans le respect des droits des membres du personnel et de la dignité humaine. En vue de la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel, il serait utile que les besoins réels en personnel soient clairement établis avant de poursuivre le recrutement à l'extérieur.

Le STU a préparé des commentaires au document 34 C/28 soumis au Conseil exécutif dans l'annexe du présent document.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

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

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

General Conference
34th session, Paris 2007

Conférence générale
34^e session, Paris 2007

Conferencia General
34^a reunión, París 2007

ANNEXE

Генеральная конференция
34-я сессия, Париж 2007 г.

المؤتمر العام
الدورة الرابعة والثلاثون، باريس ٢٠٠٧

大会
第三十四届会议，巴黎，2007年

34 C

34 C/28 Add.
8 octobre 2007
Original français

Point 11.1 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE RÉFORME

ADDENDUM

COMMENTAIRES DU SYNDICAT DU PERSONNEL DE L'UNESCO (STU) SUR LE RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE RÉFORME

PARTIE I - POLITIQUE DU PERSONNEL

PARTIE II - DÉCENTRALISATION

PRÉSENTATION

Conformément au point 2805.7 du Manuel administratif de l'UNESCO, le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) présente ses commentaires sur le rapport du Directeur général.

INTRODUCTION

Section I État d'avancement de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines

1. Lors de la rencontre du Directeur général avec le personnel du mois de mai 2007, M. Matsuura, en réponse à une question de la salle, a affirmé que l'ensemble de dix nouvelles politiques visant des domaines clés de la gestion des ressources humaines était excellent, mais que leur mise en œuvre était défailante. Il a ajouté que cette défailance n'était pas imputable à HRM, mais à l'ensemble du Secrétariat. Cette affirmation du Directeur général rejoint nombre de déclarations du STU devant le Conseil exécutif et la Conférence générale, à ceci près que contrairement à M. Matsuura, le STU inclut HRM dans « l'ensemble du personnel ».

2. En effet, la « décentralisation de la gestion des ressources humaines » signifie délégation du mandat et des responsabilités de HRM vers les secteurs/bureaux et suppose la transmission des moyens et compétences nécessaires pour y faire face. Or, actuellement, les secteurs/bureaux n'ont ni les moyens financiers et humains, ni les compétences requises pour gérer correctement les ressources humaines. C'est pour cela - et au vu des nombreux manquements et irrégularités constatés dans ce domaine - que le STU dénonce depuis des années, mais en vain, la non-gestion des ressources humaines à l'UNESCO. « Le personnel de l'UNESCO est son principal atout », selon l'introduction d'une circulaire administrative de 2004¹ : nous demandons qu'il soit réellement géré en conséquence.

Politique d'évaluation des performances du personnel : état d'avancement

3. Indépendamment des chiffres fixés par l'ONU, il est choquant de constater que, presque arrivés à la fin de l'année 2007, la qualité du travail de 23 % des membres du personnel n'a pas encore été évaluée pour l'exercice biennal 2004-2005. Certains n'ont d'ailleurs pas même eu de tâches fixées dans PERFOWEB pour cette période. Pourtant, la circulaire administrative n° 2005 relative à la politique d'évaluation du personnel stipule clairement dans son paragraphe 7 que ladite politique « s'applique à tous les membres du personnel au Siège et hors Siège ». Comment près d'un quart du personnel peut-il alors en être exclu ? Et comment peut-on parler dans ces conditions de chiffre « satisfaisant » ? Enfin, dernière question, mais pas la moindre : qu'en est-il de l'obligation redditionnelle des superviseurs qui n'appliquent pas la politique d'évaluation approuvée par le Directeur général ?

4. À ces 23 % de personnes non évaluées, il faudrait en outre ajouter le nombre croissant de ceux et celles qui travaillent depuis des années sous divers types de contrats précaires sans qu'ils soient soumis à une quelconque évaluation des performances.

5. PERFOWEB a provoqué de très nombreuses contestations des évaluations des performances professionnelles, ce qui démontre une mauvaise compréhension du nouveau système, tant par les supervisés que par les superviseurs.

Politique de formation et de développement : état d'avancement

6. Le rapport sur la politique de formation met l'accent sur l'importance du budget alloué et dépensé, mais ne donne en revanche aucun chiffre quant à la répartition de ces fonds par secteur/bureau, par grade, par genre et par type de formation accordée. De telles statistiques seraient pourtant intéressantes. De plus, actuellement, les personnes qui désirent se perfectionner doivent mener une véritable lutte pour obtenir du soutien (temps disponible ou financement) de la part de leur secteur ou bureau.

¹ Circulaire administrative n° 2205 du 23 mars 2004, p. 3.

7. Excepté pour les cours de langue (payés partiellement par les membres du personnel, donc non obligatoires et non couronnés par un diplôme), aucune évaluation n'est faite du niveau des participants avant et après la formation. Il s'agit là d'une lacune importante. Enfin, la question de la qualité des divers programmes de formation des membres du personnel n'est malheureusement pas abordée.

Formation et développement : évaluation des programmes de formation

8. Il sera d'autant plus intéressant de connaître la méthodologie, les résultats et les mesures prévues suite à l'évaluation faite par IOS de ces différents programmes.

Méthodologie permettant de contrôler l'effet des activités de formation sur la planification et la mise en œuvre du programme

9. Il est important de signaler que HRM n'a pas associé les représentants du personnel à l'établissement d'une stratégie et d'une méthodologie systématiques permettant de contrôler l'effet des activités de formation sur la planification et la mise en œuvre du programme. Nous n'avons donc pas d'autres informations que celles contenues dans ce document. Elles appellent d'ailleurs la remarque suivante : les demandes de formation apparaissent comme devant être exclusivement liées au travail effectué à ce jour. Mais qu'en est-il de ceux qui souhaitent se former afin d'évoluer vers un type de poste différent de celui qu'ils occupent actuellement ? Ces cas ne sont pas pris en considération, alors qu'il s'agit d'un type de développement de carrière parfaitement légitime, qui peut s'avérer très utile pour l'Organisation.

Politique en matière de VIH/sida sur le lieu de travail

10. Les cours proposés par HRM sont remarquables par le fait même qu'ils existent, mais le STU s'étonne du fait qu'aucun des formateurs ne soit membre du service médical de l'UNESCO. En outre ces cours devraient être obligatoires, mieux adaptés aux particularités culturelles de l'auditoire, ne pas être mixtes (le discours n'étant pas exactement le même en fonction du sexe) et suivis d'actions concrètes d'information continue sur ce terrible virus et sa propagation.

11. Par ailleurs, l'accompagnement des personnes séropositives devrait être amélioré. Entre autres, une meilleure garantie de confidentialité devrait être donnée aux personnes concernées. Le service médical devrait déléguer à l'extérieur le traitement des cas d'infection. En effet, le service médical fait partie de HRM et participe aussi à la gestion de la Caisse d'assurance-maladie (double rôle déjà inadmissible) et il serait normal qu'il ne dispose plus d'informations sur les cas des collègues séropositifs.

Politique en matière de promotion : point sur la mise en œuvre

12. Les 33 cas « d'avancement » dans le cadre des postes jumelés ne peuvent être considérés comme une promotion que du point de vue pécuniaire, car ils n'impliquent aucun avancement dans la carrière professionnelle.

13. Par ailleurs, même si le pourcentage de 11 % de promotions dans l'ensemble du personnel est conforme aux tendances en la matière dans les autres institutions du système des Nations Unies, il ne faut pas oublier que - sous des prétextes divers (et surtout la mise en œuvre future d'un nouveau système de promotion sur le mérite) - de nombreux membres du personnel n'ont eu aucune possibilité de développement de carrière depuis presque dix ans. Rien ne démontre que HRM soit en mesure de résoudre ce problème.

Politique en matière de promotion : proposition de mise en place d'un programme de promotion au mérite

14. Le 15 novembre 2005, à l'occasion d'une réunion avec le personnel, le Directeur général annonçait « la réintroduction du système de promotion au mérite, au cours de l'année prochaine

(2006) ». Le but principal de cette future politique était de donner à la promotion au mérite un caractère exceptionnel et limité.

15. Au paragraphe 16 du document 177 EX/6, il est clairement établi que ce système de promotion au mérite va être intégré à la politique d'évaluation. Il est donc indispensable que les dysfonctionnements de cette dernière soient réglés, sans quoi le système de promotion au mérite sera biaisé dès l'origine et n'aura rien d'équitable.

Programme de déontologie

16. Les nouvelles normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux ont été adoptées par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2001. Comment se fait-il qu'elles n'aient été distribuées à l'UNESCO qu'en 2007, soit avec six ans de retard ? Il reste à espérer qu'elles seront mieux appliquées et respectées que celles qui les ont précédées. Nous nous étonnons également que lors d'une formation obligatoire organisée par l'Administration afin de réagir au scandale du Secteur de l'éducation concernant l'établissement des contrats, il ait été enseigné aux membres du personnel qu'il ne fallait pas accepter de « cadeaux » au-delà de telle valeur en échange de tel contrat... Enfin, un préalable indispensable à la mise en place de ce programme de déontologie est la définition stricte et rigoureuse du terme « abus » ; sans quoi, les dérives dans les dénonciations seront malheureusement inévitables.

Section II Mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel

17. Il serait important, avant d'établir une stratégie relative à la dotation en personnel, de définir le type de profil professionnel dont l'Organisation a besoin. Actuellement, tout en souhaitant une rotation continue du personnel, on annonce des vacances de poste avec des profils très pointus, tout en destinant les personnes ainsi recrutées à devenir des généralistes. Dans la perspective de *Delivering as One*, le besoin de « généralistes » pourrait s'accroître, mais HRM ne semble pas avoir encore pris en compte ce paramètre dans sa stratégie de dotation en personnel. L'utilisation des spécialistes pour des tâches généralistes produit de grandes frustrations.

Examen des ressources en personnel des secteurs de programme

18. Le STU a déjà eu l'occasion de s'exprimer sur le fond des restructurations des Secteurs de l'éducation et de la culture, ainsi que sur les moyens utilisés à cet effet. Il est d'autant plus choquant de constater le gâchis de ED, où des sommes énormes ont été gaspillées alors que CLT a su utiliser les forces internes pour délester une structure trop vieille. Le Commissaire aux comptes a bien souligné le fait que son mandat n'était pas d'évaluer la pertinence de la restructuration du Secteur de l'éducation, mais les États membres devraient s'inquiéter de l'architecture trompeuse de ce secteur. Nous ne pouvons qu'espérer que le nouvel ADG/ED trouvera les moyens de corriger la situation actuelle.

Allocation de ressources en personnel aux bureaux hors Siège

19. Le renforcement qualitatif et quantitatif des ressources en personnel des bureaux hors Siège n'est pas seulement une question de statistiques. En effet, le transfert hors Siège des membres du personnel est trop souvent justifié par des soi-disant besoins de renforcement de ces bureaux afin de dissimuler le but réel qui est d'éloigner de Paris certaines personnes jugées indésirables pour des raisons diverses. Par ailleurs, la dépendance budgétaire et conceptuelle des bureaux hors Siège est telle que la mise en œuvre du programme est encore décidée depuis le Siège. De plus, il est de notoriété publique que le personnel travaillant dans les bureaux hors Siège est plus exposé au harcèlement car aucune mesure n'est prise pour mettre un terme aux tentations despotiques de certains chefs de Bureau. Il faut également signaler que la précarité contractuelle - situation grave reconnue par l'administration - n'est pas une situation exclusive au Siège ; elle devient critique dans les bureaux hors Siège où il n'existe aucun mécanisme susceptible de veiller au respect des

droits du personnel local. Ce dysfonctionnement génère des abus et plusieurs cas demeurent non résolus autour des différents aspects mentionnés.

20. Le cas le plus flagrant de ces abus concerne le Bureau UNESCO de San José (Costa Rica) où un groupe de collègues doit faire face depuis presque un an au harcèlement récurrent du Directeur (autoritarisme, menaces, maltraitance, mépris, représailles, licenciement arbitraire, dénigrement des compétences professionnelles, zizanie pour semer la discorde entre les collègues, gestion non participative et radicale, etc.). Ce responsable a même été jusqu'à menacer la Présidente du STU qui, conformément à son mandat électif, a tenté d'aider ses collègues à faire rétablir un minimum de respect et de justice dans ce bureau.

21. Un autre exemple d'abus de pouvoir, cette fois-ci d'une directrice récemment nommée qui ne semble pas connaître les règles de notre Organisation, est celui du Bureau UNESCO de Lima (Pérou). En effet, nos collègues, forts de plus de dix années d'expérience en ce bureau sont, depuis l'arrivée de cette nouvelle personne, méprisés, harcelés et poussés à démissionner. L'impunité de ceux qui ont le pouvoir et la vexation des droits de ceux qui servent les idéaux de l'UNESCO semblent faire partie de la nouvelle politique du personnel. Les services centraux de l'UNESCO concernés devraient diligenter des mesures dignes de notre Organisation pour garantir le respect, l'intégrité et la dignité des collègues quel que soit leur lieu d'affectation.

Examen des fonctions administratives et d'appui

22. Pour plus d'efficacité, cette équipe spéciale devrait comporter un représentant de chacune des associations du personnel. Celles-ci devraient en effet être impliquées dès la conception d'un programme ou d'une politique. Ainsi, elles seraient en mesure de signaler d'éventuelles faiblesses ou de proposer des améliorations avant l'adoption, et non a posteriori lorsque les dégâts sont déjà faits.

Renforcement de la capacité de gestion et de la responsabilisation

23. On peut s'étonner du fait que si, depuis 2002, 260 cadres dirigeants ont été formés en vue de meilleurs résultats dans la gestion, il n'y avait plus en juin 2007 que 89 membres du personnel dans la catégorie des directeurs et fonctionnaires de rang supérieur ; ce qui signifierait qu'il n'y ait pas eu de projection à moyen ou long terme et qu'un nombre important de personnes ont donc été formées inutilement, autrement dit que l'argent utilisé pour eux aurait littéralement été jeté par la fenêtre.

Renforcement du cadre du personnel de service et de bureau

24. Le cadre de compétences concernant cette catégorie du personnel doit être achevé à la fin de 2007 sans que les associations du personnel aient été consultées. Une fois de plus, elles ne pourront se prononcer qu'a posteriori.

Amélioration de la répartition géographique et de la parité hommes-femmes

25. L'équilibre entre les diverses nationalités et entre les hommes et les femmes ne peut rester une question de statistiques, la répartition des nationalités représentées étant très inégale selon les postes de responsabilité ou d'exécution. De même, la place des femmes dans le Secrétariat n'est pas seulement une question de nombre, ni même de niveau de postes. Trop de femmes encore sont victimes de harcèlement et trop souvent, lors des entretiens d'évaluation, on pénalise ouvertement les mamans de jeunes enfants. Dans le même temps, les possibilités de garderie des enfants des membres du personnel sont très limitées, excessivement chères et les enfants sont accueillis, par manque de moyens budgétaires, dans des conditions largement inférieures aux limites imposées par la législation de l'État hôte.

Recrutement et maintien en poste de personnel hautement qualifié

26. Le recrutement des membres du personnel se fait depuis plusieurs années dans de telles conditions de détournement des règlements que le niveau qualitatif du Secrétariat décroît dramatiquement. L'application à géométrie variable des règlements contribue pour une large part à démobiliser le personnel. Respect des règlements à tous les niveaux, sanction des abus avérés et plans de carrières véritables sont les conditions *sine qua non* d'un environnement de travail motivant. Aucune de ces conditions n'est malheureusement réunie à l'heure actuelle.

Schémas de recrutement

27. Le recrutement se fait à l'UNESCO sans aucune rigueur ; c'est une question gérée en tant que problème « privé ». Le plus souvent les critères appliqués ne sont pas l'efficacité de la mise en œuvre du programme, mais des considérations personnelles de sympathie ou antipathie (voire des raisons moins avouables). HRM n'intervient aucunement comme instance de suivi et de correction, pas même lorsque les associations du personnel signalent des injustices et irrégularités flagrantes.

Rotation et mobilité accrues

28. Le STU attend avec intérêt l'examen de la mise en œuvre de la politique de rotation entrepris par le Commissaire aux comptes et réitère ses observations concernant le fait que le Secrétariat de l'UNESCO a, par rapport à d'autres agences spécialisées du système des Nations Unies, la spécificité d'avoir des spécialistes dans des domaines très variés et différents les uns des autres. Leur rotation ne peut être conçue (comme actuellement) comme s'il s'agissait de permutation systématique de généralistes ou de spécialistes dans un domaine unique.

Diverses initiatives

29. La mise à jour du Manuel et la révision de nombreux articles devenus caducs est une initiative heureuse, mais il serait utile de savoir pourquoi les associations du personnel n'ont pas été consultées lors de la rédaction du Volume II du Manuel, comme elles auraient dû l'être.

30. L'introduction de la gestion informatisée des congés (TULIP) est un progrès, sans doute. Malheureusement, le système a été mal conçu car désormais ni HRM ni les secteurs/bureaux ne contrôlent plus les congés, approuvés par les seuls supérieurs hiérarchiques, ce qui génère de nombreux abus (congés de plus 6 semaines, par exemple) ou absentéisme non enregistré.

Décentralisation

31. Les associations du personnel n'ont jamais été invitées à participer aux travaux de l'Équipe spéciale de revue de la décentralisation. Elles auraient pu contribuer à l'établissement d'une stratégie plus efficace de la décentralisation, mais une fois de plus, elles devront se contenter de commenter les résultats.

32. Une des raisons d'être des deux associations du personnel est leur participation à l'étude de toute question intéressant les droits et obligations des membres du personnel. Il est regrettable que l'Administration actuelle n'en tienne pas toujours compte.



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

Conseil exécutif

Cent soixante-dix-septième session

177 EX/6

Partie II

PARIS, le 17 août 2007
Original français

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE RÉFORME

PARTIE II

DÉCENTRALISATION

Résumé

Ce rapport est soumis par le Directeur général en application de la décision 171 EX/5 Partie III, du Conseil exécutif. Il présente les principaux résultats de la première phase des travaux de l'Équipe spéciale de revue de la décentralisation (novembre 2006 - juin 2007) portant essentiellement sur le renforcement de la reddition de compte des bureaux hors Siège et de la capacité des bureaux hors Siège à participer effectivement dans les initiatives conjointes des Nations Unies au niveau des pays en 2007.

Décision proposée : Paragraphe 29.

Introduction

1. Par sa décision 171 EX/5 Partie III, le Conseil exécutif a invité le Directeur général à examiner la mise en œuvre et à évaluer l'impact de la stratégie de décentralisation en 2008-2009 et à lui faire rapport à ce sujet à sa 179^e session.

2. En octobre 2006, le Directeur général a informé le Conseil exécutif, au cours de sa 175^e session, de sa décision d'avancer le réexamen de la stratégie de décentralisation et a immédiatement réactivé l'Équipe spéciale sur la décentralisation qui avait été mise en place en 2004. Il en a confié la présidence au Directeur général adjoint.

3. Le Directeur général a indiqué que sa décision d'avancer ce réexamen était motivée par les développements considérables intervenus dans la réforme des Nations Unies depuis le Sommet mondial de 2005 et en particulier par les perspectives de changements significatifs à court et moyen terme de l'environnement et du cadre dans lesquels les agences des Nations Unies seraient amenées à travailler au niveau des pays. En effet le Document final du Sommet mondial de 2005 adopté par l'Assemblée générale des Nations Unies préconise un renforcement de la cohérence du système des Nations Unies et appelle à « mettre en œuvre les réformes actuelles tendant à assurer dans les pays une présence des Nations Unies qui soit plus efficace, rationnelle, cohérente et concertée et qui donne de meilleurs résultats, et à renforcer le rôle du haut fonctionnaire présent dans un pays - qu'il s'agisse du représentant spécial, du coordonnateur résident ou du coordonnateur de l'aide humanitaire - en lui donnant le pouvoir, les ressources et les responsabilités voulus, avec un cadre commun de gestion, de programmation et de suivi » (cf. A/RES/60/1, paragraphe 169). Les besoins d'une plus grande harmonisation entre les agences et de leur alignement aux priorités et plans nationaux de développement figurent parmi les objectifs de cette réforme. Ceux-ci concordent avec l'esprit de la réforme de l'UNESCO menée par le Directeur général, qui conduit l'Organisation à étendre son travail de terrain et à renforcer son cadre structurel en vue d'une action plus efficace et plus transparente.

4. Dans ce contexte, le Directeur général a demandé à l'Équipe spéciale d'organiser ses travaux en deux phases :

- Dans la première, il lui a donné pour mandat de se concentrer sur les ajustements immédiats à apporter au système hors Siège afin notamment de consolider la reddition de compte des bureaux hors Siège (mesure nécessaire qui devient encore plus urgente avec les avancées de la réforme des Nations Unies) et de permettre à l'Organisation de s'engager efficacement dans les initiatives conjointes des Nations Unies sur le terrain découlant de la réforme en cours.
- Dans la deuxième phase, après la 34^e session de la Conférence générale, le Directeur général a mandaté l'Équipe spéciale à examiner les mesures à long terme pour renforcer la présence de l'Organisation sur le terrain dans le nouveau contexte résultant de la réforme des Nations Unies au niveau des pays et à revoir en conséquence la stratégie de décentralisation de l'Organisation.

5. Cette approche en deux temps permettra à l'Équipe spéciale de tenir pleinement compte de la nouvelle donne de la réforme des Nations Unies sur le terrain dans le réexamen de la stratégie de décentralisation de l'UNESCO. À ce stade, la discussion sur la forme et l'architecture fonctionnelle du système sur le terrain n'en est qu'à ses débuts et, outre la présence au niveau des pays, semble privilégier des centres régionaux de ressources et de soutien des différentes agences, localisés au même endroit et ayant une responsabilité conjointe de suivi et d'évaluation des actions menées par les équipes de pays des Nations Unies. L'ensemble de ces questions doit encore faire l'objet d'un débat intergouvernemental au niveau de l'ONU. Ce n'est qu'à la lumière des résultats de ce débat qu'un processus d'adaptation des mécanismes d'action des agences sur le terrain pourra être engagé de façon systématique. C'est alors qu'une révision correspondante du système existant de décentralisation de l'UNESCO sera entreprise en vue de répondre de

façon appropriée aux besoins spécifiques et aux circonstances particulières des États membres et de s'articuler au mieux aux mécanismes interagences. Elle sera menée sur la base d'analyses fonctionnelles et de données chiffrées de façon à dégager des options réalistes compatibles avec le niveau des ressources de l'Organisation et n'affectant en rien ses fonctions globales et normatives.

6. Dès lors, le travail de l'Équipe spéciale s'est inscrit dans un cadre bien différent de celui de l'examen de la stratégie de décentralisation qui s'était déroulé en 2004-2005. En effet, cette fois les changements et adaptations de nos mécanismes devront s'inscrire dans le contexte, plus large, de la réforme des Nations Unies et de la place de l'UNESCO dans le système de l'ONU. En raison précisément des défis ainsi posés à l'Organisation et à son programme, s'est manifestée une prise de conscience qui s'est traduite par une participation beaucoup plus importante des secteurs et des services centraux, à des niveaux élevés de responsabilité, aux travaux de l'Équipe spéciale. Les directeurs de bureaux hors Siège, dont 12 sont membres de l'Équipe spéciale, ont aussi enrichi les travaux par leur connaissance des évolutions récentes de l'action coordonnée des Nations Unies sur le terrain. Leur expérience pratique des mécanismes progressivement mis en place au sein des équipes de pays des Nations Unies a donné aux délibérations un éclairage particulièrement utile.

7. Dans la première phase de ses travaux, qui s'est déroulée de décembre 2006 à juin 2007, l'Équipe spéciale a examiné les principes d'élaboration du programme, de suivi et de reddition de compte mis en place au Secteur de l'éducation, puis les mécanismes de suivi qui pourraient être envisagés pour chacun des quatre autres secteurs et enfin la possibilité de dégager des mécanismes communs. L'Équipe spéciale s'est aussi penchée sur la fonction et les critères de suivi programmatique. Elle a également élaboré les modalités du soutien spécifique à apporter aux bureaux hors Siège engagés en 2007 dans l'élaboration de Bilans communs de pays (BCP) et de Plans-cadres des Nations Unies pour l'assistance au développement (PCNUAD-UNDAF) et à ceux couvrant les huit pays pilotes concernés par l'approche « Une Nations Unies* ». Ces derniers constituent un laboratoire d'expérimentation de nombre de recommandations prises par l'Assemblée générale de l'ONU au cours de ces dernières années dans le cadre de son Examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (TCPR - *Comprehensive Triennial Policy Review of Operational Activities*).

Ajustements immédiats : consolidation de la reddition de comptes

8. L'Équipe spéciale a réaffirmé le principe fondamental de l'imputabilité des directeurs et chefs de bureaux hors Siège envers les ADG de programme pour la mise en œuvre des programmes décentralisés et a défini le cadre de reddition de comptes programmatique. Celui-ci repose sur trois piliers : les objectifs, les responsabilités respectives et les mécanismes.

9. L'Équipe spéciale a brièvement décrit les objectifs du cadre de reddition de comptes comme suit : (a) s'assurer que tous les aspects de la gestion et de la mise en œuvre du programme sont conformes aux résolutions de la Conférence générale ; (b) s'assurer que les stratégies et actions de l'UNESCO sont pertinentes pour les États membres et que les objectifs du programme sont atteints, avec pour résultat un impact durable ; (c) s'assurer que les ressources sont utilisées de façon optimale pour atteindre les résultats attendus, tels que définis dans le C/5 et dans les plans de travail approuvés. Quant aux responsabilités respectives des directeurs et chefs de bureaux hors Siège et des ADG de programme, celles-ci ont été longuement débattues tant concernant la mise en œuvre que le suivi des programmes.

10. Quant aux mécanismes, troisième pilier du cadre de reddition de comptes, ils incluent des lignes d'autorité claires, le suivi programmatique, les rapports, l'évaluation des résultats et des performances individuelles ainsi que la gestion des risques. L'Équipe spéciale s'est accordée pour considérer que pour ce qui est des activités sectorielles, les ADG des secteurs de programme sont

* Albanie, Cap-Vert, Mozambique, Pakistan, Rwanda, Tanzanie, Uruguay, Viet Nam.

responsables de l'établissement des mécanismes internes appropriés. Pour les activités intersectorielles, ils ont la responsabilité d'établir des mécanismes correspondants, élaborés conjointement par tous les secteurs de programme. Les bureaux hors Siège sont, quant à eux, responsables d'utiliser de façon effective les mécanismes ainsi établis.

11. Concernant les mécanismes sectoriels de reddition de comptes, l'Équipe spéciale a examiné celui du Secteur de l'éducation, élaboré dans le cadre de la réforme en cours de ce secteur, et y a apporté des clarifications afin de traduire en modalités d'action le nouveau rôle de coordination en matière d'éducation délégué aux bureaux régionaux et les rôles correspondants des directeurs et chefs de bureau. Les secteurs, n'ayant pas encore développé de tels mécanismes internes, ont présenté des propositions qui ont été largement discutées par l'Équipe spéciale. Un schéma commun commence à se dégager, avec des spécificités particulières pour chacun des secteurs liées à la nature de leurs programmes et au volume de ressources humaines et financières décentralisées. Du travail reste cependant à faire pour rationaliser les approches sectorielles.

12. Enfin, un mécanisme conjoint à tous les secteurs et services centraux concernés par la décentralisation a été approuvé pour l'évaluation des performances des bureaux et des directeurs hors Siège, incluant le principe de « contrats de mise en œuvre » adopté dans le cadre de la réforme du Secteur de l'éducation.

13. Une grande partie du chemin a été parcourue pour parvenir à un cadre crédible de reddition de comptes des actions décentralisées mais il reste, certes, à le compléter.

14. Il est intéressant de souligner que l'Équipe spéciale a engagé une réflexion participative sur le suivi programmatique qui a fait l'objet d'un riche débat. Elle a d'abord réaffirmé l'importance de la nature permanente de la fonction de suivi qui ne peut être considérée comme un exercice bureaucratique ou limité à l'usage d'un instrument informatique mais doit être reconnue comme partie intégrante de la programmation et considérée comme essentielle pour améliorer la qualité et la pertinence des programmes et de leur mise en œuvre. La fonction de suivi doit favoriser l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre professionnels dans un esprit d'équipe. Afin d'être pleinement efficace, le suivi doit permettre également d'engager un dialogue avec les bénéficiaires des activités pour en mesurer la pertinence et l'impact. Pour ce faire, de nouveaux indicateurs de suivi doivent être définis car il était clair que les critères quantitatifs à eux seuls ne permettent pas de capter le champ et la profondeur des activités. En effet si le taux d'exécution est un indicateur important et sert aussi de signal d'alarme en cas de lenteur de la mise en œuvre, il est insuffisant pour refléter sa qualité (100 % de taux d'exécution ne signifie pas 100 % de qualité d'exécution).

15. L'Équipe spéciale a estimé que davantage d'attention devait être accordée désormais par l'UNESCO au suivi de l'impact sur les bénéficiaires (populations, institutions) car une telle approche qualitative est d'autant plus importante dans le cadre de la réforme des Nations Unies qui met l'accent sur le suivi des résultats et sur la cohérence de la chaîne des résultats au niveau des pays. Les priorités des États membres bénéficiaires constituent la raison d'être de la programmation conjointe au niveau des pays. C'est pourquoi cette attention particulière aux besoins des États et à l'impact des activités prévues devrait se placer déjà au moment de la programmation de façon à créer les conditions favorables à la durabilité de l'action. À cet égard, le suivi par l'UNESCO pourrait intégrer des critères tels que la plus ou moins grande harmonisation des programmes, voire leur alignement, sur les cycles nationaux de planification. La périodicité des opérations de suivi et d'évaluation et de rapports pourrait aussi être coordonnée avec celle mise en place par le gouvernement. En outre, dans le cadre d'une plus grande cohérence d'action des Nations Unies sur le terrain, le suivi doit acquérir une dimension plus large en intégrant dans son champ d'application les exercices organisés dans le cadre du système du Coordonnateur résident des Nations Unies, tels que les mécanismes de suivi des Plans-cadres des Nations Unies pour l'assistance au développement (PCNUAD-UNDAF) mis en place par les équipes de pays des Nations Unies, les relectures de ces PCNUAD par des équipes régionales interagences récemment organisées et l'examen par le Siège des « Rapports annuels du Coordonnateur

résident ». Cette nouvelle dimension, de plus en plus conjointe, du suivi est d'autant plus pertinente lorsqu'il s'agit de mesurer la contribution aux objectifs des plans nationaux de développement ou aux Objectifs du Millénaire pour le développement ou encore aux résolutions importantes de l'Assemblée générale ou de Conférences mondiales pour lesquels clairement l'UNESCO n'est pas seule et le rôle de l'équipe de pays des Nations Unies prend tout son sens.

16. Sur l'organisation du suivi, l'Équipe spéciale a insisté sur le fait que le mécanisme de suivi des activités décentralisées devra refléter les pratiques de suivi existantes au sein de l'organisation telles que celles mises en place dans le cadre de l'EPT, de la Décennie mondiale pour l'éducation au développement durable, des programmes intergouvernementaux/internationaux des sciences ou de la mise en œuvre d'importantes conventions ou résolutions. Mais en vue d'assurer une unité d'approche de l'UNESCO dans son ensemble, il a été reconnu qu'il sera nécessaire de parvenir à un accord sur les critères de suivi à travers tous les secteurs et en particulier de s'assurer que :

- la périodicité du suivi soit harmonisée entre les secteurs dans le cadre des revues périodiques sectorielles prévues dans la logique de SISTER et qu'il importe de systématiser et de coordonner afin de faciliter le travail des bureaux hors Siège ;
- que le suivi soit reconnu et prévu dès la phase de programmation et que du temps pour ce suivi soit prévu dans le cycle de programmation ;
- que du personnel compétent et formé soit affecté au suivi ;
- que les revues périodiques des programmes couvrent tous les aspects du suivi (quantitatif et qualitatif, Programme ordinaire et extrabudgétaire) en établissant a priori des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ces derniers étant essentiels pour vérifier les progrès accomplis par rapport aux résultats attendus.

17. L'Équipe spéciale a reconnu que la fonction de suivi est l'affaire de tous mais que l'architecture de suivi à mettre en place et les responsabilités y afférentes devront tenir compte des différents niveaux de programme (activité, action, axe d'action, grand programme) et de la sphère de compétence des différentes unités du Secrétariat participant au suivi (bureaux nationaux ou multipays, bureau régionaux, Siège). Par exemple, le suivi ne requiert pas le même degré de spécificité quand il est exercé au niveau national, régional ou global. Ainsi quand il est exercé par le Siège, il ne devrait pas porter sur le détail des activités mais plutôt mettre l'accent sur l'agrégation et la synthèse (leçons retenues, futurs défis, etc.) et se focaliser sur de larges priorités et objectifs.

18. Cette réflexion de l'Équipe spéciale sur la fonction de suivi a permis de dégager déjà des éléments susceptibles d'être inclus dans les outils existants (SISTER et FABS) et d'autres relatifs au suivi qualitatif. Par ailleurs, le suivi qualitatif des activités et de la durabilité de leur impact doit faire l'objet d'une réflexion plus approfondie car il devient de plus en plus partie intégrante des exigences des États membres dans le cadre de la réforme du système des Nations Unies.

19. Au cours de ses débats sur les questions ci-dessus, il est apparu clairement à l'Équipe spéciale que les principes et mécanismes de suivi du programme et de reddition de comptes requièrent une bonne compréhension des responsabilités respectives du Siège, des bureaux régionaux, multipays et nationaux, et des instituts ainsi qu'une consultation régulière et une communication fluide entre ces différentes composantes du Secrétariat. L'Équipe spéciale a réaffirmé le principe général, à la base même du système de décentralisation mis en place à l'UNESCO, que les bureaux multipays et nationaux constituent la plate-forme principale de la mise en œuvre du programme au niveau des pays. Ce sont eux qui ont la fonction de représentation dans les pays, qui ont la connaissance du contexte dans lequel le programme est mis en œuvre et qui interagissent de façon quotidienne avec les autorités nationales, l'équipe de pays des Nations Unies et les autres partenaires de l'UNESCO. Par conséquent, le Siège, les bureaux régionaux et

les instituts ont pour responsabilité de leur apporter l'appui nécessaire et pour obligation de planifier leurs actions et leurs missions dans lesdits pays en étroite collaboration avec les bureaux multipays et nationaux ainsi que d'échanger avec eux toute l'information correspondante.

Mesures immédiates pour s'engager efficacement dans les initiatives conjointes des Nations Unies sur le terrain

20. Dans le cadre de cet objectif de l'Équipe spéciale, un résultat important à son actif est la préparation d'un document clair et succinct portant sur les messages clés et les priorités dans chacun des secteurs de l'UNESCO, mettant en exergue les avantages comparatifs de l'Organisation, son potentiel multidisciplinaire et le lien entre son action globale et normative d'une part et l'action opérationnelle de l'autre. Préparé par une équipe composée de directeurs de divisions du Siège, venant de tous les secteurs de programme, et de directeurs de bureaux hors Siège, ce document a été consolidé par le Bureau de la planification stratégique (BSP). Outil de travail pour le personnel hors Siège, il lui permettra de mieux promouvoir l'inclusion de l'expertise, des priorités et des instruments normatifs de l'Organisation dans les cadres de planification et de programmation établis au niveau des pays, y compris les Bilans communs de pays (BCP), les Plans-cadres des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF) et les programmations conjointes en cours de préparation dans le cadre des approches cohérentes des Nations Unies sur le terrain. Ce document permettra également aux autorités nationales, notamment aux ministères chargés de la planification, aux Coordonnateurs résidents des Nations Unies et aux autres membres des équipes de pays des Nations Unies de mesurer la richesse et la pertinence de l'apport de l'UNESCO en tant qu'agence spécialisée. Il s'enrichira bientôt d'un volet sur les avantages comparatifs qu'apportent, au niveau pays, d'une part l'engagement de l'UNESCO dans les situations de post-conflit et de post-désastres naturels et d'autre part la dimension régionale et sous-régionale (cluster) de l'Organisation.

21. S'agissant de la dimension régionale, l'Équipe spéciale a commencé à réfléchir sur l'avantage comparatif que donne, au niveau des pays, la fonction régionale existante de l'Organisation, surtout dans les secteurs de l'éducation et des sciences ainsi que, dans une moindre mesure, des sciences sociales, de la culture et de la communication (par exemple, la mobilisation de réseaux régionaux, l'approche transfrontalière des changements climatiques et des migrations, la circulation des biens culturels, etc.). Mais elle a aussi identifié des adaptations que devront entreprendre les bureaux régionaux afin qu'ils puissent apporter tout le soutien nécessaire aux exercices de planification au niveau des pays. Il a déjà été noté que ces mutations de la fonction régionale devront se traduire par la collecte et la diffusion systématiques de bonnes pratiques nationales et par une coopération plus étroite avec les bureaux régionaux des autres agences des Nations Unies et la participation aux réunions régulières de coordination régionale. Ces mutations pourraient être facilitées par une rotation régulière du personnel entre bureaux régionaux, multipays et nationaux, de façon que l'expertise des bureaux régionaux s'enrichisse de la connaissance et de l'expérience des mécanismes de plus en plus complexes et sophistiqués de la programmation au niveau des pays et qu'ils puissent ainsi apporter un soutien crédible aux équipes de pays des Nations Unies dans toute la région. Cette réflexion sur la fonction régionale, sur ses avantages et sur son adaptation nécessaire devra se poursuivre au cours de la deuxième phase des travaux de l'Équipe spéciale, lorsqu'elle examinera les questions de structure du réseau hors Siège.

22. L'Équipe spéciale a également identifié les modalités de soutien immédiat à apporter aux bureaux hors Siège actuellement engagés dans la préparation de Plans-cadres des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF) et dans les approches cohérentes des Nations Unies au niveau des pays. En effet, ces processus entraînent, dans les bureaux concernés, un surcroît considérable de travail pour le Directeur ainsi que pour le personnel professionnel et de soutien, qui s'ajoute à la mise en œuvre du Programme ordinaire et des projets extrabudgétaires. Cela se traduit notamment par la participation accrue à des réunions de coordination organisées par les ministères en charge de la planification et par le Coordonnateur résident des Nations Unies. Cela exige surtout que l'UNESCO assume la présidence de plusieurs groupes thématiques

des Nations Unies, voire de mécanismes de coordination sectoriels plus vastes. Cet engagement des bureaux hors Siège requiert en outre la préparation de contributions substantielles à des documents de planification stratégique et la production régulière d'études et d'analyses sectorielles. Cette orientation nouvelle représente un vrai défi pour les bureaux multipays qui doivent s'organiser pour être présents dans ces processus, à la fois dans le pays où le bureau est situé et dans les pays où l'UNESCO est agence non résidente. L'Équipe spéciale a ainsi défini des domaines pour lesquels un soutien ponctuel sera apporté aux bureaux concernés : formation du personnel aux mécanismes de programmation conjointe et renforcement des ressources humaines des bureaux, sous forme d'assistance ponctuelle locale ou de déploiement temporaire de spécialistes de programme venant du Siège ou d'autres bureaux. La liste des besoins de chacun des bureaux concernés a été dressée et les moyens financiers et humains ont commencé à être déployés. Ainsi, dès le mois de mai 2007, des spécialistes de programme du Siège ont commencé à se rendre, dans le cadre d'affectations spéciales de plusieurs mois, dans les pays concernés pour épauler les directeurs de bureau. Ces mesures sont financées par l'allocation de 2 % du programme que le Directeur général a décidé d'établir en 2006 pour permettre à l'Organisation de répondre immédiatement aux besoins découlant de la participation aux initiatives conjointes des Nations Unies au niveau des pays.

23. S'agissant plus particulièrement des pays où l'Organisation est agence non résidente, l'Équipe spéciale a retenu l'idée d'un budget additionnel pour les missions du personnel des bureaux multipays et pour y assurer, si nécessaire, une présence temporaire de consultants placés au sein du bureau du Coordonnateur résident. Ces mesures sont conformes aux engagements pris par l'UNESCO dans le cadre du groupe de travail sur les agences non résidentes (NRA) établi par le Groupe de développement des Nations Unies (GDNU-UNDG). En effet, l'UNESCO participe activement à cette équipe qui a proposé et obtenu que le PNUD recrute des analystes nationaux chargés d'assurer la liaison entre le Coordonnateur résident et les agences non résidentes dans les huit pays concernés par l'approche cohérente des Nations Unies sur le terrain et dans quelques pays où s'élaborent des Plans-cadres des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF) en 2007. À la date du 15 juillet 2007, quatre de ces analystes étaient en place, au Cap-Vert, au Mozambique, au Pakistan et en Uruguay. Le recrutement était en cours en Albanie, au Rwanda, en Tanzanie et au Viet Nam, pour ne citer que les pays concernés par l'approche « Une Nations Unies ».

24. L'Équipe spéciale a recommandé de renforcer au sein du Secrétariat l'échange d'informations et d'expériences sur la réforme des Nations Unies sur le terrain. À cet effet, le Directeur général a confié une mission spéciale à un fonctionnaire au rang de Directeur, affecté au Bureau de coordination hors Siège (BFC) et travaillant en étroite concertation avec le Bureau de la planification stratégique (BSP) et en consultation avec les secteurs et services centraux concernés. Il aura pour principale attribution d'améliorer l'échange interne d'informations et d'expériences sur la réforme des Nations Unies sur le terrain et ses impacts sur l'UNESCO et entreprendra des missions d'assistance directe à certains bureaux à la demande de BFC et BSP dont les équipes respectives impliquées dans les différents aspects de cette réforme lui apporteront l'appui nécessaire.

25. Enfin l'Équipe spéciale a abordé les questions de personnel. Il est évident que les formes nouvelles de travail interagences exigent une adaptation des profils des postes hors Siège, non seulement dans les bureaux multipays et nationaux mais aussi dans les bureaux régionaux. De même, afin que le Siège puisse apporter tout le soutien nécessaire à l'action de l'UNESCO au niveau des pays, les profils de postes au Siège devront être adaptés à cette nouvelle forme d'action de l'Organisation. Sans encore déposer de conclusions à ce sujet, puisque de nombreuses inconnues subsistent sur l'architecture future des Nations Unies au niveau des pays, l'Équipe spéciale a déjà identifié les compétences additionnelles requises et les formations les plus urgentes à entreprendre dans les meilleurs délais. Par exemple, la connaissance et l'expérience de la programmation conjointe au niveau des pays, dont les mécanismes sont complexes et en constante évolution, seront pleinement prises en compte pour le profil des postes au Siège et hors Siège. À court terme, des formations seront renforcées pour le personnel hors Siège et au Siège,

dans les domaines de la programmation conjointe, de la communication, du plaidoyer et de la négociation, qui sont des aptitudes essentielles dans le travail interagences. Cet examen des questions de personnel sera poursuivi dans la deuxième phase des travaux de l'Équipe spéciale.

Prochaine étape

26. S'agissant précisément de la deuxième phase du réexamen de la décentralisation, qui commencera immédiatement après la 34^e session de la Conférence générale, l'Équipe spéciale se penchera cette fois sur les mesures à long terme pour renforcer la présence de l'UNESCO sur le terrain dans le cadre de la réforme des Nations Unies, et revisitera en conséquence la stratégie de décentralisation. C'est à ce stade que des consultations avec les commissions nationales seront entreprises de façon à renforcer leur nécessaire interaction avec les bureaux de l'UNESCO, à promouvoir une complémentarité de leurs rôles respectifs et à définir les modes de consultations réciproques qui devront être établis dans le contexte de la réforme des Nations Unies en particulier dans les pays où il n'y a pas de bureau. Ces consultations porteront également sur la mobilisation de « l'audience UNESCO au sens large » (par exemple centres et instituts de catégorie II, chaires, clubs et associations UNESCO, écoles associées) et sur l'appui que le Secrétariat pourrait apporter à cet effet aux commissions nationales afin de renforcer la visibilité de l'Organisation au niveau des pays.

27. Parmi les questions à plus long terme que devra examiner l'Équipe spéciale, les questions liées au programme seront à discuter en priorité. Par exemple, la compatibilité entre la diversité des cycles de programmation des agences et le développement de programmes conjoints devra être étudiée, de même que la réconciliation entre, d'une part, le cadre global offert par les instruments normatifs internationaux et les programmes mondiaux de l'UNESCO et, d'autre part, des programmes nationaux établis sur la base de priorités définies dans les plans nationaux de développement. Ces questions, entre autres, exigeront que des mécanismes de programmation plus flexibles soient imaginés pour que les bureaux hors Siège puissent être à même de relever les défis de la programmation conjointe, au même titre que les autres agences. Une autre question importante, déjà abordée dans la première phase, est celle de la préservation de nos acquis sur le plan régional et sous-régional.

28. C'est dans cette deuxième phase que sera réexaminée la structure du réseau hors Siège de façon à voir si elle offre toujours à l'Organisation les moyens les plus efficaces pour relever tous les défis de la réforme des Nations Unies. L'Équipe spéciale a déjà noté la tension perceptible entre l'approche multipays de l'UNESCO et l'approche par pays de la réforme des Nations Unies. Elle a aussi déjà posé la question de la compatibilité de la conception thématique des bureaux régionaux de l'UNESCO, situés dans des pays différents, avec l'harmonisation de la fonction régionale qui semble se dégager dans le cadre de la réforme en cours des Nations Unies. Dans ce contexte, pour assurer une plus grande présence au niveau des pays, des modifications seront vraisemblablement proposées pour l'architecture du réseau de bureaux hors Siège, pour ses fonctions et pour la répartition ainsi que le profil des ressources humaines, tout en veillant à renforcer les avantages comparatifs de l'Organisation et à rester dans le cadre de ses ressources financières. De telles modifications, si elles devaient être décidées, ne manqueraient pas de devoir être effectuées aussi au Siège de façon à optimiser les capacités des secteurs et des services centraux à apporter un soutien effectif aux unités décentralisées. De même, en ce qui concerne la mise en œuvre de programmes nationaux, les lignes d'autorité et de reddition de comptes des directeurs de bureaux hors Siège devront être adaptées, à la lumière des travaux portant sur le renforcement du rôle du Coordinateur résident des Nations Unies. Cela concerne notamment l'imputabilité des Directeurs des bureaux hors Siège vis-à-vis des Coordonnateurs résidents et des équipes de pays des Nations Unies et l'évaluation à 180° dont font l'objet les membres de ces équipes. S'agissant des ressources humaines, l'Équipe spéciale poursuivra le réexamen des compétences et formations requises pour le personnel au Siège et hors Siège, entamé lors de la première phase.

Projet de décision proposé

29. Le Conseil exécutif voudra peut-être examiner le projet de décision suivant :

1. Ayant examiné le document 177 EX/6 Partie II,
2. Prend note des résultats préliminaires du réexamen de la stratégie de décentralisation ;
3. Invite le Directeur général à lui présenter un rapport final à sa 181^e session.