

Cent soixante-quatorzième session

174 EX/6
Partie I
PARIS, le 10 février 2006
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LE PROCESSUS DE RÉFORME

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

RÉSUMÉ

Conformément à la décision 171 EX/5 (I) du Conseil exécutif, le Directeur général présente un rapport sur la mise en œuvre de la politique du personnel, y compris les résultats des politiques déjà en vigueur.

Décision requise : paragraphe 23.

Introduction

1. À la 171^e session du Conseil exécutif, le Directeur général a présenté un rapport intérimaire sur la réforme de la politique du personnel dans lequel il indiquait les principaux résultats obtenus dans la mise en œuvre de la politique générale des ressources humaines et exposait la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel. Le Conseil exécutif a exprimé sa satisfaction pour les progrès accomplis et a invité le Directeur général à poursuivre la mise en œuvre de la politique générale des ressources humaines et, ce faisant, à faire en sorte qu'une attention particulière soit accordée au rôle des mécanismes consultatifs dans l'amélioration du moral du personnel. Le Conseil exécutif a invité le Directeur général à « lui faire rapport à sa 174^e session sur la mise en œuvre de la politique du personnel, y compris sur les résultats des politiques déjà en vigueur, et à lui présenter, à sa 176^e session, un premier examen de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel ».

2. Le présent document fait le point sur les effectifs en 2004-2005 et présente au Conseil exécutif un état de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines depuis la 171^e session.

Point sur les effectifs en 2004-2005

Répartition des effectifs au Siège et hors Siège en 2004-2005

3. Au 1^{er} janvier 2006, il ressort de la répartition des postes du budget ordinaire de l'UNESCO que 1.181 personnes (69 % des effectifs) travaillent au Siège et 519 (31 %) hors Siège. En janvier 2000, 74 % des effectifs travaillaient au Siège et 26 % hors Siège.

Recrutement en 2004-2005

4. En 2004-2005, 246 vacances de postes du cadre organique et de rang supérieur (31 D et 215 P) ont été annoncées, chiffre comparable aux 255 postes ouverts au recrutement en 2002-2003. Le nombre de candidatures est resté élevé, avec environ 44.600 demandes reçues en 2004-2005 contre 48.000 en 2002-2003.

5. Pendant la même période de deux ans, 210 postes du cadre organique et de rang supérieur ont été pourvus (185 postes P, y compris 20 jeunes cadres, et 25 postes D) contre 256 en 2002-2003. Sur ces 210 postes, 102 (49 %) étaient des candidatures internes et 108 (51 %) des candidatures extérieures. Sur les 25 postes de directeur qui ont été pourvus, 12 (soit 48 %) l'ont été par des candidats extérieurs. Sur les 108 candidats extérieurs recrutés à des postes P et D, 48 (soit 44 %) étaient des ressortissants d'États membres sous-représentés (36) et non représentés (12).

Effectif des cadres dirigeants

6. Comme indiqué au tableau I ci-dessous, l'effectif des cadres dirigeants est resté stable avec 91 fonctionnaires du cadre des directeurs au 1^{er} janvier 2006, ce qui est inférieur au plafond de 101 postes de directeur et de rang supérieur fixé dans le 33 C/5.

Tableau I : Personnel/postes de direction

Personnel de direction	Postes approuvés dans le 32 C/5	Postes approuvés dans le 33 C/5	Nombre de fonctionnaires au 1^{er} janvier 2006
DDG	1	1	1
ADG	10	10	9
D-2	25	23	20
D-1	61	67	61
Total	97	101	91

Programme des jeunes cadres

7. Vingt jeunes cadres ont été recrutés à l'UNESCO en 2004-2005. Huit d'entre eux venaient d'États membres non représentés et 12 d'États membres sous-représentés. Le processus de sélection pour les recrutements de 2006 a été achevé et 10 nouveaux jeunes cadres (dont 7 femmes) ont été sélectionnés parmi 357 candidats. Dans ce groupe, 8 jeunes cadres sont ressortissants d'États membres sous-représentés et 2 d'États membres non représentés. La majorité d'entre eux ont été affectés à des secteurs de programme, à savoir Éducation, Sciences exactes et naturelles (hydrologie, sciences écologiques), Communication et information et Sciences sociales.

Promotions en 2004-2005

8. La sélection par mise en concurrence pour un poste vacant et le reclassement des postes consécutif à l'accroissement des tâches sont les deux principaux moyens d'obtenir une promotion à l'UNESCO. Au total, en 2004-2005, 243 membres du personnel ont été promus (153 du cadre organique, 79 du cadre de service et de bureau et 11 administrateurs nationaux), chiffre comparable aux 249 promotions intervenues en 2002-2003. Sur ces 243 promotions, 112 ont été accordées après mise en concurrence (46 %), 80 au titre d'un reclassement (33 %) et 51 au titre du passage d'une classe à une autre sur un poste jumelant deux classes (P-1/P-2) (21 %). Le tableau II indique la répartition des promotions par catégorie.

Tableau II : Répartition des promotions par catégorie de personnel et lieu d'affectation

Type de promotions	P/D		Total P/D	NPO hors Siège	GS		Total GS	TOTAL
	Siège	Hors Siège			Siège	Hors Siège		
Mise en concurrence	44	18	62	6	29	15	44	112
Reclassement	40	7	47	5	7	21	28	80
Passage d'une classe à une autre sur un poste jumelant deux classes	38	6	44	0	7	0	7	51
Total	122	31	153	11	43	36	79	243

État de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines

9. La présente section résume les principaux résultats obtenus depuis la dernière session du Conseil exécutif, en mai 2005.

Recrutement

10. La **politique de recrutement** mise en place en 2003 est plus rigoureuse et transparente car elle prévoit la création de panels de présélection et d'évaluation. On observe cependant des retards car l'évaluation du grand nombre de candidatures à des postes vacants prend du temps. Pour accélérer le processus et améliorer la qualité du recrutement, les mesures ci-après ont été prises :

- une **procédure globale de recrutement** lancée en janvier 2006 prévoit la publication anticipée et l'annonce simultanée en interne de tous les postes du cadre organique et de rang supérieur et du cadre de service et de bureau (au Siège seulement) vacants ou susceptibles de le devenir en 2006 (environ 25 postes P au Siège, une quinzaine de postes P hors Siège, et 30 postes GS au Siège) ;
- des **normes de service**, prévoyant des délais maximums, ont été fixées pour l'achèvement de chaque phase du processus de recrutement et ont été communiquées aux responsables du recrutement. Il a également été décidé que les postes non pourvus dans un délai maximum d'un an seraient éventuellement redéployés dans d'autres secteurs prioritaires ;
- des **critères types de recrutement** aux postes du cadre organique et de rang supérieur et du cadre de service et de bureau, inspirés de ceux qui sont appliqués dans d'autres institutions des Nations Unies, ont été définis ; le processus de sélection pour le recrutement interne a été rationalisé (un panel au lieu de deux) et des directives spécifiques ont été publiées par HRM pour aider le personnel de direction à établir les avis de vacance de poste ;
- 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, et son rôle a été clarifié. En outre, le PAB a été entièrement renouvelé après les élections et ses membres ont reçu une formation spécifique.

Rotation

11. La politique de **rotation** entrée en vigueur 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. En 2004-2005, il y a eu 80 mouvements de personnel du cadre organique d'un lieu d'affectation à un autre (soit 8 % du personnel international de ce cadre)¹. Sur ce total, il y a eu 26 mouvements du Siège vers les bureaux hors Siège, 20 mouvements en sens inverse et 34 d'un bureau hors Siège à un autre. Toutefois, le caractère volontaire du système de rotation et la culture institutionnelle demeurent des facteurs qui freinent la mise en œuvre de cette politique, l'instauration d'une rotation systématique exigeant un changement d'état d'esprit dans toute l'Organisation. HRM est en train de revoir cette politique afin d'identifier les changements nécessaires pour renforcer et faciliter la rotation du personnel. Des consultations ont eu lieu en décembre 2005 avec la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP), et d'autres consultations sont prévues avec la direction et les associations du personnel en vue de préparer des propositions en 2006.

¹ Budget ordinaire et ressources extrabudgétaires. Pour les seuls postes P du budget ordinaire, il y a eu 69 mouvements, soit 9 % de l'effectif (budget ordinaire).

Évaluation des performances

12. En février-mars 2006, la dernière phase du cycle d'évaluation des performances sera achevée dans toute l'Organisation, marquant ainsi la fin du premier cycle de deux ans démarré en 2004 avec la nouvelle politique. Pendant cette dernière phase, les superviseurs procéderont à l'évaluation finale des performances de leurs subordonnés, y compris à l'entretien obligatoire et à l'évaluation des résultats pour 2004-2005. Les panels de réexamen constitués dans chaque secteur, bureau et bureau hors Siège examineront les rapports d'évaluation pour s'assurer de leur qualité, de leur objectivité et de leur cohérence. Les principales améliorations apportées par ce nouveau processus d'évaluation des performances sont notamment les suivantes : la définition des résultats attendus de chaque membre du personnel, la définition d'un commun accord des objectifs et activités de formation et de développement pour atteindre les résultats, l'entretien obligatoire sur les performances, et le renforcement de l'obligation redditionnelle de l'encadrement avec l'évaluation des compétences managériales clés pour le personnel de direction et l'évaluation pour tous les superviseurs de leurs capacités de gérer les performances de leurs subordonnés. Des accords de performance spécifiques doivent également être institués en 2006 pour le personnel de direction.

Promotion

13. Pour compléter la politique actuellement en vigueur en matière de **promotion**, le Bureau de la gestion des ressources humaines est en train d'étudier divers systèmes de promotion au mérite en place dans d'autres organisations internationales et institutions des Nations Unies, et il présentera des propositions concernant un programme de reconnaissance du mérite à l'UNESCO d'ici à juin 2006.

Formation et développement

14. En 2004-2005, les plans de formation et de développement définis d'un commun accord ont été mis en place dans le cadre de la nouvelle **politique de formation et de développement** qui définit clairement des principes, des orientations et des responsabilités et en vertu de laquelle a été créée la Commission de la formation et du développement composée de représentants de tous les secteurs et des bureaux et unités hors Siège, qui joue un rôle clé dans la programmation, la mise en œuvre et le suivi des activités de formation et de développement.

15. L'augmentation du budget de la formation (qui est passé de 400.000 dollars des États-Unis en 2000-2001 à 6 millions de dollars en 2004-2005, soit 2,3 % du montant total des dépenses de personnel) a permis de développer sensiblement les activités dans ce domaine en 2004-2005. Un montant de 4 millions de dollars a été alloué aux activités de formation interne et 2 millions de dollars ont été affectés aux secteurs, bureaux, bureaux hors Siège et instituts (catégorie 1) pour financer leurs besoins de formation spécifiques. Quelque 3.500 membres du personnel ont suivi des formations en 2004-2005.

16. En 2004-2005, le programme de formation interne a été centré sur quatre grands objectifs :

- *le développement de la culture de gestion et de responsabilité* : une formation à la gestion axée sur les résultats (RBM), à l'auto-évaluation et aux fonctions d'encadrement a été assurée ;
- *le renforcement de l'efficacité administrative* : la formation a porté sur l'amélioration des compétences du personnel de direction des bureaux hors Siège et des attachés d'administration hors Siège. Un nouveau programme d'initiation a été mis au point à l'intention des nouveaux membres du personnel au Siège, accompagné d'un CD-ROM

« Bienvenue à l'UNESCO ». Des membres du personnel au Siège et hors Siège ont pu suivre une formation approfondie à MS Office, SISTER, FABS et Internet, et améliorer leurs connaissances linguistiques dans les six langues officielles, et plus particulièrement les deux langues de travail du Secrétariat ;

- *l'amélioration des connaissances et des compétences* : une formation a été assurée sur les outils de programmation des Nations Unies (BCP/PNUAD), l'approche de la programmation axée sur les droits de l'homme et l'intégration des questions d'égalité entre les sexes dans tous les programmes de l'UNESCO, ainsi que sur la prévention du VIH/sida sur le lieu de travail dans les bureaux hors Siège ;
- *l'appui aux activités de formation et de développement* : un centre multimédia a été créé au Siège et de nouveaux outils de formation en ligne et d'auto-apprentissage des langues ont été mis au point. Des CD-ROM interactifs ont servi de supports pour des stages et activités de formation interne, à savoir : « Field Office Management and Field Administration Courses » sur la gestion des bureaux hors Siège et l'administration hors Siège, « Bienvenue à l'UNESCO » (pour les nouveaux venus) et « Bienvenue à l'UNESCO » (pour les membres des délégations assistant à la Conférence générale), « Introduction to the Web » (initiation au Web), « Human Rights based approach to Programming » (approche de la programmation axée sur les droits de l'homme) et « Directives pour la programmation et le suivi des activités de formation ».

17. Pour 2006-2007, un nouveau dispositif de formation élaboré par la Commission de la formation et du développement a été approuvé par le Directeur général. Il définit six grands objectifs :

- *améliorer la position de l'UNESCO dans le système des Nations Unies* avec des activités essentielles comme le suivi de la formation sur les exercices communs de programmation par pays et la mise en œuvre de la stratégie de formation de l'ONUSIDA ;
- *renforcer la création de partenariats* en développant l'auto-apprentissage en vue de se former à la collecte de fonds et à la négociation ;
- *renforcer la culture de gestion et de responsabilité* avec des formations aux techniques d'encadrement et à la gestion du changement, à la gestion des risques financiers et administratifs et avec l'extension aux bureaux hors Siège de la formation du personnel de direction ;
- *améliorer la programmation et l'exécution* en intégrant une approche fondée sur les droits de l'homme, les jeunes et l'égalité entre les sexes et en développant des compétences techniques spécifiques dans plusieurs domaines : gestion axée sur les résultats (RBM), formation aux situations de postconflit, gestion de projets, langues et informatique ;
- *améliorer l'avancement du personnel* en offrant des perspectives de développement de carrière ;
- *encourager les activités de formation et de développement* avec l'apprentissage en ligne et en proposant des matériels de formation spécifiques.

18. En outre, pour favoriser le suivi et l'évaluation des activités de formation, une base de données spécifique qui conserve les résultats des évaluations fournis par les participants à chaque stage a été mise au point.

Manuel des ressources humaines

19. Après avoir procédé à un examen de l'actuel Manuel des ressources humaines et avoir identifié les changements à apporter, il a été décidé qu'une simple mise à jour ne répondrait pas aux besoins de l'Organisation et qu'il fallait disposer d'un manuel des ressources humaines entièrement nouveau, en ligne et convivial. Ce nouveau manuel couvrira tous les aspects de la gestion des ressources humaines, y compris ceux qui n'y figurent pas encore, notamment les mécanismes de gestion des performances et de résolution des conflits. Ce travail comporte quatre phases : rédaction, validation, élaboration de l'instrument en ligne (y compris l'expérimentation) et communication. Les principaux chapitres devraient être achevés et validés d'ici à juin 2006 et l'ensemble du manuel sera finalisé et en ligne avant la fin de l'année. Un membre du personnel d'HRM s'occupe à plein temps de ce projet.

Dispositions concernant la dotation en personnel dans les situations de postconflit

20. Pour appuyer l'action de l'UNESCO dans les situations de postconflit, le Bureau de la gestion des ressources humaines a pris des mesures spécifiques afin de faciliter le déploiement rapide de personnel qualifié dans les zones où la présence ou l'action de l'UNESCO est requise à bref délai. Il a été constitué une réserve de personnel qualifié capable d'intervenir efficacement dans les situations de postconflit et disponible sans délai pour des missions pouvant aller jusqu'à six mois. Pour constituer cette « réserve », des profils spécifiques ont été élaborés pour chaque domaine d'expertise requis dans ces situations. Ces profils ont été diffusés en février 2006 et les membres du personnel intéressés ont été invités à présenter leur candidature. À l'issue d'un processus de sélection, les candidatures retenues ont été inscrites sur une liste gérée par le Bureau de la gestion des ressources humaines. Tous les candidats figurant sur la liste reçoivent une formation spécifique axée sur la capacité de chacun à faire face aux situations de postconflit et sur les principales compétences requises, à savoir notamment la gestion de la sécurité et de la sûreté, l'exécution d'un programme, la gestion du personnel et la connaissance du cadre interinstitutionnel.

Consultations avec les associations du personnel

21. En 2004-2005, les consultations entre les représentants du personnel et les instances de consultation personnel/direction se sont intensifiées. La Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP), organe consultatif mixte personnel/direction qui donne son avis au Directeur général sur les questions générales de personnel, s'est réunie tout au long de l'exercice biennal pour examiner des problèmes de fond. En décembre 2005, l'ACPP s'est réunie pendant deux jours à l'initiative du Bureau de la gestion des ressources humaines pour étudier le développement de carrière et la rotation à l'UNESCO, et soumettre des recommandations au Directeur général.

22. Les deux associations du personnel et la direction tiennent régulièrement des consultations sur les questions de personnel à deux niveaux : les deux associations du personnel (STU et AIPU) se réunissent chaque mois avec le Directeur général adjoint et le Directeur du Bureau de la gestion des ressources humaines mais elles ont aussi des réunions mensuelles avec les représentants du Bureau de la gestion des ressources humaines pour étudier des questions concrètes. Ces réunions permettent la poursuite d'un dialogue permanent et constructif entre les représentants du personnel et la direction. Elles ont contribué à améliorer la compréhension mutuelle et la prévention des conflits.

Projet de décision proposé

23. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif voudra peut-être adopter un projet de décision libellé comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la décision 171 EX/5 (I),
2. Ayant examiné le document 174 EX/6 (Partie I),
3. Prend note du travail accompli pour élaborer et appliquer le cadre directeur en matière de ressources humaines ;
4. Invite le Directeur général à poursuivre l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines et à lui faire rapport à sa 176^e session.

Cent soixante-quatorzième session

174 EX/6
Partie I Add.
PARIS, le 17 mars 2006
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LE PROCESSUS DE RÉFORME

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

ADDENDUM

RÉSUMÉ

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

1. Le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) tient à signaler d'emblée que la Réforme à l'UNESCO se fait **contre** le personnel et avec des pratiques qui écartent ce même personnel des décisions concernant ses conditions de travail. De ce fait, les « nouvelles politiques » ne sont que des constructions théoriques de qualité, certes, mais qui ne peuvent s'appliquer au quotidien du Secrétariat.
2. Concernant le rapport soumis au Conseil exécutif, le STU rappelle que lors de la 171^e session du Conseil exécutif ainsi qu'à la 33^e session de la Conférence générale, les représentants du personnel avaient mis l'accent sur le niveau particulièrement bas du moral du personnel et sur le besoin d'améliorer la communication interne au Secrétariat et d'établir de véritables mécanismes de négociation. L'analyse que fait le STU de la situation est que les politiques de gestion des ressources humaines ne doivent pas continuer d'être dictées *ex cathedra*, mais tenir dûment compte des spécificités et besoins particuliers des membres du personnel de l'UNESCO.

Consultations des représentants du personnel

3. Il existe actuellement deux mécanismes consultatifs, la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP) et le contact régulier avec les deux associations du personnel.
4. Il y a plus d'un an déjà, l'ACPP avait fait des recommandations d'amélioration de son propre fonctionnement qui devaient être transmises au Directeur général par HRM. À ce jour, aucune information sur une éventuelle réaction du Directeur général à ces recommandations n'a été reçue, ni par les membres de la Commission, ni par les associations représentatives du personnel et, bien évidemment, aucune amélioration n'a été apportée au fonctionnement de l'ACPP.
5. Le STU, qui est observateur auprès de l'ACPP, a constaté depuis plus de trois ans le peu d'efficacité de cette Commission du fait qu'elle est présidée par la Directrice des ressources humaines (HRM) laquelle - de son propre aveu - est juge et partie dans la préparation et l'examen des politiques applicables à la gestion du personnel. La Commission avait été conçue à l'origine pour faire des propositions au Directeur général en matière de politiques du personnel. Depuis que l'actuel Directeur général l'a réactivée, HRM a décidé d'une méthode de travail qui n'a jamais été approuvée par les associations du personnel, ni par les membres élus ou nommés de la Commission. Ainsi, HRM conçoit des textes qui sont soumis au Collège des ADG et se borne à demander des corrections de forme à l'ACPP. Il a fallu l'acharnement des membres de la Commission pour imposer des correctifs relativement importants à certains textes, mais l'esprit de chaque politique est malheureusement défini bien avant le travail de l'ACPP. Par conséquent, tout en rendant hommage aux membres de la Commission, aussi bien ceux qui sont élus que ceux qui sont nommés par le Directeur général, le STU ne peut que constater sa faible efficacité due à des marges de manœuvre extrêmement limitées.
6. Lors de la réunion de *brainstorming* du mois de décembre mentionnée dans le document préparé par HRM - réunion organisée « hors les murs », dans une belle demeure de la région parisienne - l'avis de l'observateur du STU (comme celui de certains membres, d'ailleurs) n'a pas été pris en compte et une méthodologie de contournement des procédures habituelles a été décidée par HRM. Dans ces conditions, le STU se pose la question de savoir s'il faut continuer à cautionner ce semblant de consultation.
7. Parallèlement, le STU exprime depuis un an sa satisfaction au sujet de la nette amélioration des relations avec HRM et avec le Directeur général adjoint. Ainsi, les relations que le Comité

exécutif du STU entretient avec M. Marcio Barbosa sont excellentes. Toutefois, le poids des problèmes est tel (quantité et gravité des conflits dans le Secrétariat) que les réunions mensuelles sont insuffisantes pour trouver les solutions aux questions courantes et pour envisager l'avenir d'un commun accord.

8. De même, les relations avec la Directrice du personnel et avec son adjoint sont des plus cordiales, mais - malgré toute la bonne volonté des membres du Comité exécutif - les récentes tentatives de résolution des problèmes individuels se heurtent à une mentalité qui, tout en restant inexplicable, semble très enracinée à HRM et ailleurs (par exemple, à ADM), celle de considérer que notre association ne devrait intervenir dans la vie du personnel qu'en dernière instance. Alors que la principale préoccupation du STU est de prévenir les conflits ou de les arrêter le plus tôt possible.

9. Dans la mesure où l'on refuse au STU de jouer pleinement son rôle de médiation, où il arrive constamment que l'on reproche aux collègues de s'adresser à nous, où l'Administration a une politique opaque de traitement des questions individuelles, selon les nationalités et les relations personnelles de l'intéressé, il ne faut pas s'étonner du mécontentement général dans le Secrétariat.

10. Concernant les questions générales de politique du personnel, malgré l'écoute particulièrement attentive du Directeur général adjoint dont nous bénéficions une fois par mois environ, le STU a le sentiment de ne pas participer à la prise des décisions concernant nos conditions de travail et, en fin de compte, de vie. Ceci s'explique par le fait que les procédures actuelles n'impliquent pas une véritable négociation au sein du Secrétariat.

Effectifs et recrutement

11. La politique relativement nouvelle de recrutement (politique intégrée en matière de recrutement, de rotation et de promotion) devrait permettre en principe une gestion des effectifs et un recrutement plus rigoureux et transparents. Mais les procédures sont viciées par la mentalité du « faire semblant » pratiquée par les Secteurs et Bureaux et cautionnée par HRM. Les associations du personnel attirent régulièrement l'attention sur de nombreuses irrégularités, mais leur travail d'observateur dans le cadre du recrutement ou redéploiement reste souvent vain en raison de la politique de HRM de respecter les apparences et non pas la lettre du règlement.

12. Il faut espérer que les nouveaux comités consultatifs pour les questions individuelles de personnel (PAB) puissent mieux travailler, mais sans une volonté clairement affirmée par HRM de respecter les procédures, la marge de manœuvre des nouveaux membres des PAB continuera d'être trop limitée.

13. HRM avait annoncé le lancement d'une procédure globale de recrutement qui s'est concrétisée par l'affichage d'une soixantaine de postes qui deviendront vacants durant ce biennium. Le principe d'une telle procédure est excellent dans l'absolu et surtout dans un contexte normal de gestion des effectifs et des carrières individuelles des membres du personnel. Mais actuellement, le Secrétariat de l'UNESCO se trouve dans un processus vital de restructuration. Si ce processus était mené dans la transparence, les nouvelles structures (fussent-elles uniquement idéales) devraient être définies bien avant d'entamer le recrutement. Sinon, le recrutement se fera, tant en interne qu'en externe, sur la base de structures qui sont fortement remises en cause. Le seul Secteur qui semble appliquer ce principe de bon sens est celui de l'Éducation qui refuse tout affichage de vacance de poste tant que la restructuration n'est pas clairement définie. Le STU demande que ce principe soit appliqué à l'ensemble du Secrétariat, que les recrutements soient arrêtés le temps de la restructuration et que celle-ci ainsi que le nécessaire redéploiement qui en serait consécutif se fassent dans la transparence et avec la participation des associations du personnel.

Rotation

14. Lors de la discussion dans le cadre de l'ACPP du projet de politique de rotation imposée par HRM, le STU a exprimé son désaccord avec le texte et a prévenu de l'impossibilité de son application. L'idée d'une plus grande mobilité du personnel entre le Siège et les Bureaux hors Siège de l'Organisation peut être argumentée facilement et peut même être considérée utile au bon fonctionnement du Secrétariat. Mais au-delà des problèmes personnels inhérents à une carrière se déroulant sur plusieurs méridiens, cette rotation des cadres à l'UNESCO devrait avant tout tenir compte des profils professionnels très diversifiés, dus aux domaines de compétence tellement variés de notre Organisation.

15. HRM devrait admettre que la politique de rotation qu'elle a proposée est un échec et essayer de concevoir une autre philosophie de rotation des cadres tout comme celle de développement des carrières. Alors même que HRM affirme que le développement des carrières consiste dans la simple multiplication des lieux d'affectation, le STU estime que la notion de promotion sur le mérite devrait être prise en compte et intégrée dans la rotation des cadres. Un meilleur recrutement - plus transparent, sur la base de critères nouveaux, dans une perspective de rotation des cadres - une évaluation moins formelle et une véritable formation du personnel devraient contribuer à constituer un personnel plus polyvalent, apte à changer plus souvent de lieu d'affectation.

16. Le STU demande aux représentants des États membres d'accorder plus d'attention à la gestion du personnel, car l'avenir de l'Organisation en dépend.

Cent soixante-quatorzième session

174 EX/6
Partie I Add.2
PARIS, le 24 mars 2006
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LE PROCESSUS DE RÉFORME

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

ADDENDUM 2

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.

Conseil exécutif
174^e session
Commission administrative et financière
Point 5 de l'ordre du jour provisoire

AIPU/ISAU/06/028/SC/nm
6 mars 2006

**COMMENTAIRES DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DU PERSONNEL
DE L'UNESCO (AIPU) SUR LE RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL
SUR LE PROCESSUS DE RÉFORME**

PARTIE I

**POLITIQUE DU PERSONNEL
(DOCUMENT 174 EX/6, PARTIE I)**

1. Représentative de tous les fonctionnaires du Secrétariat et de leur diversité géoculturelle, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO, l'AIPU, a reçu pour commentaires le Rapport du Directeur général (DG) sur le processus de réforme. Dans la présente contribution aux travaux de la Commission administrative et financière sur le point 5 de son ordre du jour provisoire, l'AIPU souhaite formuler des observations sur la première partie de ce Rapport, consacrée à la « Politique du personnel » et publiée sous la cote 174 EX/6, Partie I.

2. Ce document fait le point sur les progrès réalisés en 2004-2005 pour réformer la gestion des ressources humaines de l'Organisation, en distinguant les améliorations apportées à la structure et à la composition de ses effectifs d'une part ; d'autre part, à la politique de recrutement, de rotation, d'évaluation des performances, de promotions, de formation et développement des carrières, ainsi qu'au processus de consultations avec les deux Associations du personnel.

3. L'AIPU a examiné à fond tous ces aspects avec un sens aigu de sa part de responsabilités en matière de réforme, et la ferme volonté de contribuer au changement dans un climat relativement empreint de dialogue social dont elle ne peut que souhaiter le développement durable. En nourrissant l'espoir que ses vues retiendront l'attention des participants aux débats de ladite Commission, nous les présenterons ci-après dans l'ordre suivi par le document à l'examen.

A. Point sur les effectifs

4. Nous prenons acte des améliorations obtenues en matière de répartition des effectifs entre le Siège et le hors Siège, de recrutement, de réduction des effectifs dirigeants, d'engagement de jeunes cadres et de promotions en 2004-2005.

5. Nous estimons toutefois que la faiblesse du taux des effectifs réguliers travaillant sur le terrain (26 %) par rapport à ceux du Siège (69 %) est loin de favoriser la réalisation des objectifs de la politique de décentralisation.

6. Il est également regrettable que le taux de recrutements extérieurs (51 %) continue de l'emporter sur celui des candidats sur place (49 %), et que certains chefs de services préfèrent toujours recruter en dehors du Secrétariat, plutôt que de s'attacher à faciliter la progression interne.

7. Nous nous réjouissons bien sûr des promotions intervenues en 2004-2005, et de celles qui ont été récemment octroyées à des collègues méritants du cadre des services généraux (GS), qui plafonnaient depuis au moins quatre ans au dernier échelon de leurs grades G-6 et/ou G-7. Nous déplorons cependant que les contraintes d'économies budgétaires continuent de réduire considérablement les possibilités de promotions, et qu'elles n'ont pas permis de régler à l'amiable quelques cas encore litigieux de reclassements de postes GS.

B. État d'application du cadre directeur de la gestion des ressources humaines

Politique de recrutement

8. Nous avons pris bonne note des nombreuses initiatives prises par le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) pour faire avancer la réforme, rationaliser et moderniser les règles, procédures et outils de gestion du recrutement.

9. Il s'agit de la procédure globale de recrutement lancée au début de cette année, des normes de service prévoyant des délais maximums et des critères types recrutement, de la réduction des taux de vacances de postes et des délais de recrutement, du nouveau Manuel en ligne des ressources humaines et des améliorations apportées au mandat, à la composition et au fonctionnement du Comité consultatif pour les questions individuelles de personnel (PAB).

10. Cela dit, il faut bien savoir que le caractère apparemment arbitraire de certains recrutements ou promotions, et l'absence corrélative de politique de carrière comme de suivi opérationnel des grands principes de gestion figurent au premier rang des requêtes d'assistance et des litiges soumis à l'AIPU. La grande liberté accordée en matière de recrutement aux chefs responsables depuis maintenant près de trois ans a parfois eu des effets très négatifs, y compris en matière de rotation et de mobilité.

11. En effet, à quoi bon postuler en interne quand les responsables concernés entendent de toute façon recruter de l'extérieur ? Comment accepter de gaieté de cœur un départ du Siège alors que c'est là, à proximité des décideurs, que se jouent en fait les chances de carrière ?

Politique de rotation et de mobilité du personnel

12. L'AIPU a déjà salué en son temps l'engagement du Directeur général à revoir cette politique, afin de la rendre plus attrayante et efficace. Elle est naturellement favorable à l'élaboration d'une stratégie d'impulsion de la rotation et de la mobilité, qui doivent encore bénéficier à toutes les catégories de personnel, y compris les GS et autres agents locaux, en établissant clairement des droits et obligations non seulement pour les effectifs concernés, mais aussi pour l'Administration.

13. C'est dans cet esprit que, dans le cadre de la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP), nos représentants ont participé en décembre dernier à des consultations certes préliminaires, mais sérieuses et constructives, qui ont permis d'identifier les difficultés systémiques dont les faibles résultats actuels de la rotation sont les révélateurs, et de formuler des propositions concrètes d'amélioration de cette politique.

14. Nous confirmons la poursuite des discussions au sein de l'ACPP, en vue de finaliser ces propositions en 2006. Mais nous pensons que rien de solide ne sera accompli sans une concertation approfondie avec le personnel pour définir les modalités pratiques de la rotation et de la mobilité.

15. Il est donc nécessaire d'élargir les consultations à l'ensemble du Secrétariat, de façon à recueillir les idées de tous - hommes, femmes, célibataires, chargés de famille, fonctionnaires au

Siège et dans les bureaux hors Siège y compris les agents locaux, chefs ou subalternes, novices ou confirmés, mobiles ou enracinés -, et d'en tirer les bases d'une politique renforcée en la matière.

16. En somme, il est souhaitable qu'une telle politique soit fondée sur la volonté commune librement consentie, la préparation au retour comme au départ, le suivi de celles et ceux qui bougent, l'accompagnement de la démarche du point de vue social. Une politique qui se souvienne qu'elle doit s'appliquer dans plusieurs sens : entre les fonctions, les services, les secteurs et du Siège vers le terrain certes ; mais aussi du terrain vers le Siège et entre les bureaux hors Siège.

17. Une politique qui s'accompagne d'un renforcement des responsabilités de gestion des cadres dirigeants qui y sont souvent mal préparés. Enfin, une politique qui n'a aucune raison d'exclure a priori toute une catégorie de personnel : les GS et les agents locaux qui rendent pourtant d'insignes services à l'Organisation.

Politiques d'évaluation des performances

18. L'AIPU se félicite de l'introduction effective du nouveau système d'évaluation, et de l'achèvement sous peu de la phase finale de son cycle biennal amorcé en 2004. Elle se réjouit également de la mise en œuvre d'un système d'évaluation des résultats des dirigeants de rang plus élevé.

19. Certes à ce stade, où toutes les composantes du système n'ont pas encore trouvé leur expression concrète, il serait prématuré d'en apprécier l'efficacité et la cohérence. Nous estimons néanmoins qu'il faudra dès maintenant veiller à ce que l'avancement soit fondé sur l'évaluation continue et l'évolution de carrière. Car, il n'est pas certain qu'un système de méritocratie fondé exclusivement sur l'évaluation des performances offre les meilleures possibilités de placer aux différents postes les personnes les mieux qualifiées.

20. L'Administration devra donc procéder, dans les meilleurs délais, à la formulation et l'adoption d'un programme complet d'organisation des carrières, incluant un système de promotion fondé sur le mérite. Tout doit être fait pour mener à terme les consultations déjà entamées à ce sujet avec les représentants du personnel, et appliquer un tel programme d'importance capitale pour le fonctionnement efficace du système d'évaluation des performances.

Politique de formation et de développement

21. L'AIPU note avec intérêt l'importance du budget de formation d'un montant de 6 millions de dollars, dont 4 millions sont alloués à la formation interne et 2 millions au financement des besoins spécifiques de formation.

22. Nous reconnaissons également l'utilité des programmes de formation interne, qui ont permis d'assurer le développement de la culture de gestion et de responsabilité, le renforcement de l'efficacité administrative, l'amélioration des connaissances et des compétences, ainsi que l'utilisation des nouvelles technologies à l'appui des activités de formation et de développement.

23. De même, nous prenons positivement acte du nouveau dispositif de formation institué pour 2006-2007, qui a pour objet d'améliorer la place de l'UNESCO dans le système des Nations Unies, et de favoriser la création de partenariats, la culture de gestion et de responsabilité, la programmation et l'exécution, ainsi que l'avancement du personnel.

24. Toutefois, le document soumis à l'examen fait état, en son paragraphe 15, d'avancées spectaculaires en indiquant que quelque « 3.500 membres du personnel ont suivi des formations en 2004-2005 » ! L'avis de l'AIPU est que cette information doit être prise avec circonspection car à

notre connaissance, le total des effectifs de l'Organisation ne dépassait pas 2.387 membres du personnel au 31 décembre 2005.

Consultations avec les Associations du personnel

25. Partisans tenaces du dialogue social avec l'Administration, qui privilégient toujours la recherche de solutions consensuelles sans pour autant céder aux compromissions sur les questions de principe, les responsables de l'AIPU demeurent convaincus, comme le Directeur général, qu'une participation pleine et entière du personnel et de ses représentants est plus que jamais essentielle pour le succès des réformes et la crédibilité de l'Organisation.

26. C'est dans cet esprit que nous entretenons des contacts réguliers directement avec le DDG et DIR/HRM, notamment dans le cadre des consultations mensuelles où une meilleure compréhension de certaines difficultés éprouvées par le personnel commence à porter ses fruits, le rôle utile joué par nos représentants étant davantage reconnu et apprécié.

27. De même, nous nous efforçons de désamorcer les tensions et de contribuer, le cas échéant, au règlement des litiges et conflits sociaux. Ainsi en juillet-août 2005, les représentants de notre Association ont assisté des collègues GS lors de leurs entretiens avec le DDG, aux fins d'un règlement amiable des recours contre le reclassement de leurs postes.

28. Il nous est également agréable de confirmer qu'au sein de l'ACPP, les discussions sur les projets de réforme se poursuivent sereinement et efficacement. Le bon climat de travail qui prévaut dans cette instance clé de concertation est un motif de confiance pour l'AIPU, pour le personnel et, nous semble-t-il, pour le Directeur général lui-même. Il n'est aucune raison pour que ceci change, d'autant plus que c'est un ordre du jour chargé qui attend l'ACPP dans les mois à venir.

29. Bien entendu, nous encourageons les autres représentants syndicaux et les membres des PAB à adopter la même attitude positive et, en définissant leurs réactions, à s'inspirer des meilleures pratiques de représentation existant dans le système commun des Nations Unies.

30. Car, en toile de fond des réformes en cours il y a ce système commun, et les prescriptions de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), aux effets parfois négatifs sur les conditions d'emploi et de service dans les organisations internationales dont la nôtre. Nos collègues GS en ont déjà fait l'amère expérience l'année dernière, lorsque le Directeur général fut bien obligé de leur appliquer une décision entérinant les résultats de la dernière enquête salariale à Paris, pour donner suite à une recommandation de la CFPI.

31. Les frustrations et attentes alors exprimées par ces collègues font néanmoins l'objet d'une action constante de l'AIPU, la seule Association résolue à favoriser par le dialogue le règlement tant espéré de la question des 35 heures et de la méthodologie des enquêtes salariales.

32. En effet, c'est sur l'initiative de notre Association que les représentants de tous les fonctionnaires internationaux ont adopté une « Motion de soutien aux GS de l'UNESCO à Paris », à l'issue d'un Symposium conjointement organisé en septembre dernier par le Syndicat du personnel de l'OIT et le CCASIP (Comité de coordination des associations et syndicats internationaux du personnel du système des Nations Unies), dont notre Association est membre fondateur et fut à trois reprises le 3^e vice-président.

33. C'est également à la demande de l'AIPU que cette « Motion » fut endossée à l'unanimité par les membres du CCASIP, à sa XXI^e Assemblée générale annuelle tenue au Siège des Nations Unies à New York en février dernier.

34. Enfin, et nous avons le plaisir de le souligner ici, nous agissons de concert avec le DG, le DDG et DIR/HRM, pour trouver des solutions durables au bénéfice des GS. Il en va de même s'agissant du Président de la CFPI, qui a récemment reçu le Président de l'AIPU, en marge de la participation de celui-ci à ladite Assemblée générale du CCASIP à New York, pour un échange de vues particulièrement prometteur pour les GS.

35. Cette approche constructive ne peut cependant répondre à des préoccupations plus fondamentales de l'AIPU, qui ont trait à la prévention des conflits et au règlement des différends. Or fort curieusement, le document à l'examen ne parle d'aucun progrès réalisé dans la mise en œuvre du nouveau système institué à cet effet, qui fait davantage place à la prévention des litiges, à la médiation, aux conciliations et arbitrages du Conseil d'appel, voire même aux « bons offices » des représentants du personnel.

36. Une telle lacune serait-elle due au fait que bien souvent l'Administration perd devant le Tribunal administratif de l'OIT (TAOIT) des cas qui auraient sans nul doute pu être évités, soit en observant strictement les règles et procédures en vigueur, soit au terme d'une discussion sereine avec des chefs responsables parfois ignorants des règles de droit ? Quel en est le coût grevant le budget de l'Organisation ? Faut-il y voir les séquelles d'une pratique de gestion des ressources humaines privilégiant le conflit sur la concertation ?

37. Il est d'autant plus étonnant qu'on ne soit jamais informé de la jurisprudence du TAOIT dans ses jugements concernant l'UNESCO, que l'un des objectifs du Directeur général fut jadis la diminution du nombre des litiges à traiter par le Conseil d'appel !

38. Nous espérons bien que ce résultat n'a été atteint ni par le dessaisissement dudit Conseil au profit d'un recours direct devant le TAOIT - une politique à la Ponce Pilate, en somme ! -, ni par l'effet négatif d'autres mesures faisant partie de la nouvelle politique de gestion des ressources humaines, à commencer par les procédures de recrutement, de sélection et de promotion.

39. Car tout compte fait, c'est bien d'une **carence de contrôle** de la gestion des ressources humaines qu'il s'agit, et c'est là une de nos préoccupations récurrentes exprimées au DDG et à DIR/HRM. Mais c'est aussi là, dorénavant, tout l'enjeu des engagements et décisions pris par le Directeur général lui-même, dans le message qu'il a adressé à l'ensemble du Secrétariat le 15 novembre dernier¹.

40. Au bénéfice des observations qui précèdent, l'AIPU souscrit à l'adoption du projet de décision proposé au Conseil exécutif, tel qu'il figure au paragraphe 23 du document 174 EX/6, Partie I.

Pour l'Exécutif de l'AIPU

Sidiki COULIBALY
Président

Ce document est imprimé sur du papier recyclé.

¹ Voir l'exposé des vues de l'AIPU sur ce message du Directeur général dans notre bulletin d'information « Verba et Acta », Épisode 11, publié le 22 décembre 2005 sous le titre : « Docteur réforme en alerte pour nos droits et le changement ».

Cent soixante-quatorzième session

174 EX/6
Partie II
PARIS, le 23 février 2006
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LE PROCESSUS DE RÉFORME

PARTIE II

NOUVEAUX OUTILS DE GESTION

RÉSUMÉ

En application de la décision 171 EX/5.2, le Directeur général présente ci-après un rapport d'étape sur la mise en œuvre du processus de réforme, et notamment la politique du personnel et les nouveaux outils de gestion.

La Partie II du présent rapport est consacrée à l'état d'avancement de la mise en œuvre du nouveau système intégré d'information de gestion qui englobe le programme et le budget, les finances et la comptabilité ainsi que les ressources humaines et la paie, depuis avril 2005.

Décision proposée : paragraphe 29.

Introduction

1. Le présent document est un rapport d'étape sur la mise en œuvre à l'UNESCO du nouveau système intégré d'information de gestion (voir la figure 1) destiné à appuyer le passage de l'Organisation à la gestion axée sur les résultats (RBM) et à ce titre il offre une mise à jour de l'information contenue dans les documents 171 EX/6 Partie II, 172 EX/4 Partie I, 172 EX/INF.5 et 33 C/25. Il convient de rappeler que le premier des trois grands éléments du système, le Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats (SISTER), concerne la programmation, la gestion, le contrôle et la présentation de rapports et fonctionne depuis 1998. Le deuxième, le Système financier et budgétaire (FABS), a été mis en place au Siège en 2002 et est actuellement étendu aux unités hors Siège, et la mise en place du troisième, un système de gestion des ressources humaines, est prévue avant la fin de l'exercice biennal en cours. Une fois ces trois éléments entièrement déployés et intégrés, l'Organisation disposera d'un système de planification des ressources (ERP)¹ moderne et puissant qui lui permettra de gérer et suivre en temps réel toutes ses activités et ses ressources, en utilisant un seul ensemble de données fonctionnelles, administratives et financières fiables.

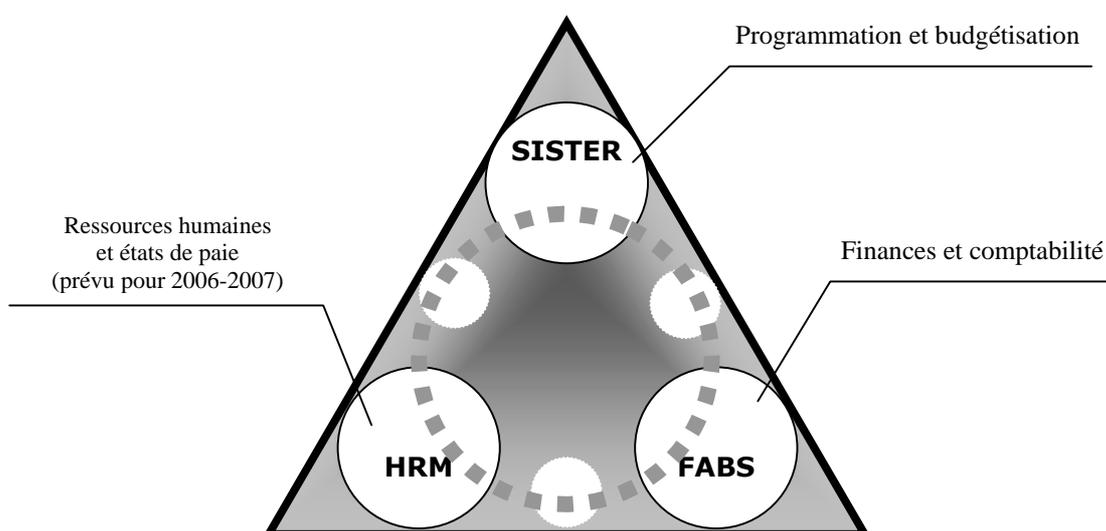


Fig. 1: Nouveau système intégré d'information de gestion

Le nouveau SISTER : derniers préparatifs avant l'entrée en service

2. Comme cela a déjà été signalé, on travaille actuellement au remplacement de la plate-forme technique de SISTER, dont l'obsolescence s'était traduite par de mauvaises performances et un mécontentement croissant des utilisateurs. À ce propos, il importe d'établir une nette distinction entre l'obsolescence de la solution technique initiale, responsable dans une large mesure des problèmes de performance, et les points forts de la conception de ce système qui, pour la première fois dans son histoire, aura permis à l'Organisation de mettre clairement l'accent sur les résultats et l'impact de son programme, tout en fournissant au Secrétariat et aux États membres un outil indispensable de gestion et de contrôle de l'exécution dudit programme.

3. Suite à l'examen des spécifications du système achevé en décembre 2004, une nouvelle solution technique a été conçue et créée par une entreprise de technologies de l'information spécialisée, sous la supervision d'un comité directeur de haut niveau. En raison de la complexité

¹ Enterprise Resource Planning.

intrinsèque du système et de la nécessité de procéder à de nombreuses consultations avec les différents « maîtres » des processus et les utilisateurs clés, la mise en œuvre a été organisée par étapes : elle a débuté dans le cadre du 32 C/5 et sera achevée dans celui du 33 C/5. Néanmoins, afin de ne pas retarder la préparation des plans de travail du 33 C/5, une solution provisoire spéciale basée sur l'Internet a été mise en place, à partir de laquelle les données relatives aux plans de travail migreront vers le nouveau SISTER dès qu'il sera disponible.

4. La première phase a été menée à bien, et les essais d'acceptation des utilisateurs pour le premier ensemble de fonctionnalités du système ont été réalisés en janvier 2006. Le système va démarrer en février 2006 pour le volet Programme de participation, à la suite de quoi le volet Programme ordinaire sera introduit avant la fin de mars 2006. Le dernier ensemble de fonctionnalités, qui concerne les ressources extrabudgétaires, sera mis au point d'ici à la fin de juin 2006.

Extension de FABS aux bureaux hors Siège et instituts

5. FABS fonctionnant maintenant au Siège depuis quatre ans, son déploiement a surtout été axé depuis 2004 sur une extension progressive mais ininterrompue aux unités hors Siège, afin de garantir que la totalité des transactions financières de l'UNESCO sont convenablement consignées dans la comptabilité centrale et que le Secrétariat dispose à tout moment d'un tableau à jour et complet de la situation financière de l'Organisation.

6. Étant donné que les ressources financières et humaines disponibles sont limitées, au Siège mais aussi et surtout hors Siège, la stratégie de déploiement retenue repose sur une démarche progressive et modulaire suivant laquelle FABS est mis en place dans un seul groupe d'unités hors Siège à la fois et module par module.

7. Après le déploiement du module Gestion des fonds (FM) (utilisé en particulier pour la consultation budgétaire et pour la réservation de fonds)², c'est au module Finances (FI) que la priorité a été donnée en 2004-2005, pour permettre de saisir la majorité des transactions financières hors Siège en temps réel avant la fin de l'exercice. La mise en place des modules sur les voyages et la gestion du matériel suivra, ce qui permettra d'affiner et d'enrichir de tous les détails utiles les informations financières sur les unités hors Siège contenues dans FABS.

8. Depuis la 171^e session du Conseil exécutif (avril 2005), la mise en place du module FI³, qui a commencé en juin 2004, a bien avancé. Dix-sept nouveaux bureaux l'ayant adopté, le nombre total de bureaux utilisant FABS-FI est passé à 30 et celui des utilisateurs formés, à 70. De plus, le système comptable utilisé par le Bureau de l'UNESCO à Brasilia (SICOF) est en cours d'interfaçage avec FABS pour permettre le transfert automatique de données. À eux tous, ces bureaux représentent plus de 90 % du volume total des transactions hors Siège. Une dizaine d'autres unités hors Siège passeront à FABS-FI pendant l'exercice en cours. On peut considérer que l'extension de FABS-FI aux bureaux hors Siège sera alors achevée, en ce sens que dans les petits bureaux restants, il apparaît plus rentable d'introduire les données financières dans FABS au moyen d'un outil Extranet plus simple, sans avoir à y installer tout le système.

9. Les avantages escomptés de l'installation de FABS commencent déjà à se concrétiser tant dans les bureaux hors Siège qu'au Siège. Selon une enquête sur les avantages qui se sont

² Disponible dans une cinquantaine d'unités décentralisées, où plus de 100 utilisateurs ont été formés.

³ L'accès à ce module ayant un impact direct sur les comptes de l'Organisation, un processus d'agrément spécial, décrit en détail dans le rapport précédent (document 171 EX/6 Partie II), a été mis en place afin de s'assurer que les bureaux destinataires disposent des capacités requises mais également des contrôles nécessaires pour être en mesure d'utiliser ce module de façon sûre et efficace.

matérialisés, cette opération a contribué à réduire de 50 % les frais d'assistance temporaire au Siège en réorientant une partie du rôle de DCO du traitement des comptes de régie d'avance vers le soutien et le contrôle des dépenses. Cela a également permis aux bureaux hors Siège de réduire de plus de 1.000 le nombre des photocopies effectuées par bureau et par mois, sans compter la diminution des frais de valise diplomatique.

10. Les bureaux hors Siège sur lesquels portait l'enquête estiment aussi que FABS réduit les risques d'erreur, fait gagner du temps et simplifie les procédures internes, réduisant ainsi le volume de travail et augmentant la précision et la transparence, si bien que le système facilite en fait la mise en œuvre des recommandations d'audit. À titre d'exemple, le nombre des écritures nécessitant un ajustement dans les bureaux hors Siège qui utilisent FI représente 2,5 % du total.

11. L'extension de FABS aide manifestement à résoudre le problème des comptes d'attente. Elle donne aux personnels d'ADM/DCO les moyens de mieux gérer et suivre en temps réel la comptabilité et la situation financière des unités hors Siège, leur permettant ainsi de réagir plus vite pour corriger les erreurs, voire les prévenir. Conjuguée aux gains d'efficacité considérables induits par la réorganisation générale d'ADM/DCO, elle a donné des résultats très convaincants. À la fin de décembre 2005, la valeur totale des comptes d'attente pour les bureaux utilisant la solution FI était de 5.000 dollars, ce qui représente une réduction de 99 % par rapport à juin 2004 (début du déploiement de FI).

12. Autre grand défi, il fallait intégrer à FABS les instituts et centres UNESCO de catégorie 1. En effet, la mise en place du nouveau système ne pouvait pas être considérée comme achevée tant qu'une part considérable des dépenses décentralisées - celles des instituts et centres de l'UNESCO - restait en dehors du système de comptabilité commun. Qui plus est, les instituts et centres eux-mêmes avaient besoin d'un outil de gestion financière performant et fiable, ce qui avait également été signalé par les vérificateurs externes.

13. Ces entités nécessitaient néanmoins une approche différente de celle des bureaux hors Siège en raison de leur statut spécifique (autonomie fonctionnelle, cycle budgétaire propre et besoins spécifiques en matière de rapports). Elles avaient besoin, par exemple, d'une solution globale, et non pas d'une approche modulaire. En outre, pour les grands instituts, le passage à un nouveau système comptable devait coïncider avec le début d'un nouvel exercice budgétaire, afin d'éviter les lourdes et longues opérations de migration de données, qui ne pouvaient manquer de rejaillir sur l'exécution du programme. C'est pourquoi il a été décidé, premièrement, de préparer une solution FABS adaptée aux instituts, deuxièmement, de se concentrer, en priorité, sur trois instituts, l'Institut international de l'UNESCO pour la planification de l'éducation (IPE), le Bureau international d'éducation de l'UNESCO (BIE) et l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU), et troisièmement, de planifier leur intégration à FABS pour janvier 2006, afin qu'ils puissent engager l'exécution du 33 C/5 dans le nouveau système.

14. La phase préparatoire du projet s'est achevée en août 2005, et la phase de déploiement a été lancée en septembre 2005. En raison du volume considérable de travail à effectuer en un laps de temps très court, l'UNESCO s'est associée pour la mise en route à un partenaire extérieur qui devait adapter la version de FABS destinée au Siège, réaliser tous les essais nécessaires et former les utilisateurs clés dans les trois instituts, mais aussi assurer le service d'assistance après-démarrage.

15. Malgré un certain nombre de difficultés tout au long de ce projet complexe et prenant, toutes ces tâches ont été menées à bien : la solution technique a été mise sur pied et testée avec la participation des trois instituts, et 43 utilisateurs clés au total ont été formés simultanément dans le cadre de 19 modules de formation différents. Le plus difficile aura été la gestion du changement, car les instituts destinataires ont dû repenser leurs méthodes de travail et leur organisation pour

s'adapter aux principes de comptabilité et de gestion modernes que le nouveau système apportait. Tout cela a coïncidé avec la fin de l'exercice, période particulièrement chargée, et demandé beaucoup d'efforts supplémentaires au personnel concerné. C'est donc surtout grâce à la mobilisation exemplaire du personnel de l'IIPE, du BIE et de l'ISU que FABS est entré en service comme prévu dans les trois instituts en janvier 2006.

16. Comme ce fut le cas au Siège, l'utilisation de FABS mettra un certain temps avant d'atteindre son rythme de croisière dans les instituts, car il faudra pour cela assurer la formation de tous les utilisateurs finals, consolider les compétences pratiques et régler minutieusement les processus et les rôles au sein de chacun d'eux. Néanmoins, la mise en place de FABS à l'IIPE, au BIE et à l'ISU représente une avancée importante puisque l'exécution de leur budget, qui au total représente quelque 51,5 millions de dollars par exercice, sera désormais suivie et enregistrée en temps réel conformément aux normes modernes en matière de transparence et d'obligation redditionnelle. Les autres instituts, dont la plupart sont beaucoup plus modestes par la taille et le volume des activités, devraient être intégrés à FABS par des procédures appropriées avant la fin de l'exercice en cours.

17. Ce que signifie vraiment l'extension de FABS aux instituts et centres UNESCO de catégorie 1 va bien au-delà, il faut le noter, de ses avantages purement comptables et financiers, dans la mesure où elle contribue à leur intégration globale dans le système de l'UNESCO et consolide la démarche unitaire de l'Organisation conformément à la Stratégie globale pour les instituts et centres de l'UNESCO adoptée par la Conférence générale à sa 33^e session (résolution 33 C/90).

18. Dans l'ensemble, compte tenu des progrès réalisés et des tâches qui restent à accomplir, ainsi que des moyens budgétaires disponibles, on peut raisonnablement escompter que le déploiement de FABS sera achevé dans le courant de l'exercice 2006-2007, après quoi FABS ne nécessiterait plus que des activités de maintenance/amélioration du système et d'assistance aux utilisateurs.

Système d'information de gestion des ressources humaines : début de la mise en œuvre

19. Après deux années de travaux préparatoires - à savoir, depuis le début de l'année 2004, un examen complet et une rationalisation des procédures des ressources humaines, un examen et une harmonisation des outils et des bases de données déjà en place, le recensement des processus et des besoins existants ainsi que le choix de la plate-forme technique la mieux adaptée -, ce projet est désormais entré dans sa phase d'exécution.

20. Pour le choix de la meilleure plate-forme technique et de la meilleure stratégie de mise en œuvre, une attention particulière a été accordée à l'expérience d'autres institutions des Nations Unies de manière à mettre à profit les meilleures pratiques et à éviter les erreurs connues. Il convient de rappeler à cet égard que l'introduction d'un système moderne d'information de gestion pour les ressources humaines aura été un défi majeur à travers tout le système des Nations Unies, où elle a été réalisée suivant des démarches très différentes allant de systèmes mis au point en interne à des progiciels « clés en main ». Aujourd'hui, les organismes ont en majorité opté pour l'une des trois principales solutions commerciales (ORACLE, PeopleSoft ou SAP).

21. L'exemple de l'UNICEF, pour lequel SAP a mis au point une « Solution pour les ressources humaines du secteur public international » adaptée aux exigences communes des Nations Unies en matière de gestion des ressources humaines⁴, présente un intérêt particulier pour l'UNESCO. Ce système est opérationnel à l'UNICEF depuis avril 2005 et devrait logiquement convenir à l'UNESCO. Toutefois, l'Organisation souhaitait avoir l'assurance que ce serait effectivement le

⁴ Il convient de souligner que l'OIM vient d'achever la mise en place de cette solution et que l'UIT s'apprête à l'engager.

système le mieux adapté à ses besoins, en offrant la meilleure combinaison possible d'efficacité, d'économie et de convivialité, par comparaison avec les autres solutions existantes.

22. À cette fin une étude de faisabilité a été menée sur la base des processus rationalisés et des besoins futurs de l'UNESCO en matière de gestion des ressources humaines. Un appel d'offres ouvert a été lancé entre juin et août 2005 pour la plate-forme technique, et des propositions fermes et chiffrées ont été reçues d'ORACLE⁵ et de SAP. Une société de conseil spécialisée a procédé à une analyse comparative approfondie des deux propositions, sur la base de critères tels que la fonctionnalité et la convivialité, l'appariement optimal des processus, la compatibilité avec les systèmes existants, les coûts de mise en place et de fonctionnement, la durée de la mise en place et la possibilité d'échelonner cette opération. Ce dernier critère a été retenu pour donner la priorité à la mise en place d'un nouveau système de paie destiné à répondre à un besoin urgent de l'Organisation. En effet, le système actuel a depuis longtemps besoin d'être remplacé, car il repose sur un système dépassé fonctionnant sur l'ordinateur central, coûteux à entretenir, difficile à modifier pour répondre à l'évolution des besoins et tributaire au plus haut point des quelques membres du personnel encore capables de faire fonctionner l'ancienne application.

23. Le rapport final de la société de conseil, remis au début d'octobre 2005, contenait une analyse détaillée des deux propositions au regard de 125 critères au total. Il aboutissait à la conclusion que les deux propositions pourraient répondre de manière satisfaisante aux besoins de l'UNESCO, mais que SAP se classait mieux sur la plupart des critères (115 sur 125), et en particulier dans des domaines clés comme les coûts du logiciel (+ 10 %), les coûts de la mise en place (+ 10 %) et les risques de la mise en place (+ 25 %). Il recommandait donc à l'UNESCO de choisir SAP, à la fois comme fournisseur du logiciel et comme partenaire de la mise en place, étant donné qu'il n'y avait pas encore d'exemple de mise en œuvre de la solution SAP Nations Unies « en dehors du vendeur ».

24. Compte tenu de cette recommandation, c'est SAP qui a finalement la préférence, et un contrat de mise en place a été établi et signé. Le projet a été officiellement lancé le 31 janvier 2006 sous le nom de STEPS (*System To Enhance Personnel Services*) [système destiné à améliorer les Services du personnel]. Comme prévu à l'origine, et en raison des contraintes budgétaires (voir le paragraphe 25 ci-après), le projet STEPS sera réalisé en deux temps. À la fin de la première phase, qui doit s'étendre sur toute l'année 2006, le système de base devrait être prêt pour le déploiement des systèmes de paie et d'administration du personnel et des autres modules connexes. La phase II, concernant les fonctionnalités restantes, devrait débuter ensuite dès que possible, sous réserve que les fonds requis soient disponibles, et durer encore un an.

Coûts et budget des outils de gestion

25. Le budget disponible au titre du Programme et budget pour 2004-2005 (32 C/5) pour les nouveaux outils de gestion se composait de plusieurs éléments. Il y avait à peu près un million de dollars pour SISTER, destiné à couvrir les frais de maintenance et de révision du système. Le budget disponible au Compte spécial pour les nouveaux outils de gestion s'élevait à 5 millions de dollars et devait couvrir les frais de fonctionnement et de maintenance, les améliorations et les ajustements ainsi que l'extension hors Siège de FABS. De plus, une partie des dépenses de personnel liées à FABS était financée par le FITOCA. Étant donné que l'extension avait la priorité absolue, certaines activités moins prioritaires en relation avec FABS ont été reportées, afin de réserver à l'extension autant de fonds que possible. En outre, des efforts ont été faits pour réaliser le maximum d'économies, notamment en ayant davantage recours aux ressources internes au lieu de faire appel à l'expertise extérieure.

⁵ ORACLE, qui a entre-temps racheté PeopleSoft, a décidé de ne proposer qu'une seule solution, basée sur ORACLE.

26. Il est rappelé qu'à sa 30^e session (1999) la Conférence générale avait noté que les fonds nécessaires au remplacement des systèmes de l'UNESCO en matière de budget, finances, ressources humaines et paie s'élèveraient au total à un montant de l'ordre de 19 millions de dollars, dont 10,7 millions environ pour le système concernant les finances et le budget, qui devait être mis en place au cours de l'exercice 2000-2001 (résolution 30 C/84). Il est rappelé en outre que 5 millions de dollars seulement avaient été prévus au budget à l'époque et qu'en conséquence la mise en place a dû être échelonnée sur plusieurs exercices, ce qui a alourdi les coûts (voir les tableaux 1 et 2 de l'annexe).

27. À ce jour, les dépenses liées à la conception et à la mise en place de nouveaux outils de gestion qui ont été effectuées depuis 2000 s'élèvent à 15,2 millions de dollars. Un montant supplémentaire de 7,9 millions a été consacré au fonctionnement et à la maintenance du système (coûts récurrents) depuis son démarrage en 2002. La dépense globale de 23,1 millions de dollars sur les trois derniers exercices, à fin décembre 2005, a été financée sur les fonds du Programme ordinaire, le FITOCA et des contributions extrabudgétaires du Japon, du Royaume-Uni et de l'Allemagne, ainsi que sur les intérêts perçus (voir le tableau 2 de l'annexe).

28. Les fonds disponibles au titre du 33 C/5 pour les travaux relevant de la résolution 30 C/84 comprennent 4 millions de dollars pour FABS, couvrant la maintenance du système et son extension hors Siège, et un million pour la mise en œuvre du nouveau système RH (STEPS)⁶. Pour ce qui est de ce dernier, compte tenu du prix du contrat de mise en œuvre passé avec SAP et selon les coûts effectifs du matériel supplémentaire, de l'assistance temporaire et de la formation des utilisateurs, le coût total de la mise en œuvre pourrait dépasser les 3 millions de dollars des États-Unis. Comme il était déjà prévu dans le document 171 EX/6 Partie II, le nouveau système RH devra donc être installé par étapes, à partir de 2006, la priorité étant donnée à l'élément paie afin de réduire au minimum le risque inhérent au système dépassé existant.

Projet de décision proposé

29. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la décision 171 EX/5 (II),
2. Ayant examiné le document 174 EX/6 Partie II,
3. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre du nouveau système intégré d'information de gestion, qui englobe la programmation et la budgétisation (SISTER) et les finances et la comptabilité (FABS), ainsi que du lancement du projet STEPS pour la mise en œuvre du volet gestion des ressources humaines ;
4. Note également que les fonds dégagés à ce jour au titre du Programme ordinaire risquent d'être insuffisants pour mettre intégralement en œuvre le volet ressources humaines en 2006-2007 et que celui-ci devra par conséquent être mis en place par étapes, la priorité étant donnée à la paie ;

⁶ Un montant supplémentaire de 500.000 dollars est inclus dans l'enveloppe globale de 25 millions de dollars qui doit être financée par des contributions extrabudgétaires volontaires (et il ne peut par conséquent pas être considéré comme assuré).

5. Fait sien l'appel lancé aux États membres par la Conférence générale à sa 33^e session pour qu'ils fassent des contributions volontaires (résolution 33 C/75) afin de permettre au Secrétariat d'achever la mise en place du nouveau système RH dans les meilleurs délais ;
6. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en œuvre du système intégré d'information de gestion et à lui soumettre à sa 176^e session un rapport d'étape à ce sujet.

ANNEXE

**Coûts et budget du remplacement des systèmes de l'UNESCO
en matière de budget, finances, ressources humaines et paie
(à décembre 2005)**

Tableau 1 : Prévisions initiales et dépenses effectives (en millions de dollars des États-Unis)

	Prévisions initiales ¹ 2000-2001	Dépenses effectives 2000-2005	
	Développement	Développement	Exploitation ²
FABS	10,7	15,2	7,9
Système RH	8,3	0	0
Total	19,0	15,2	7,9

¹ Résolution 30 C/84.

² Non comprise dans les prévisions initiales.

Tableau 2 : Crédits budgétaires et autres ressources (en dollars des États-Unis)

	Budget 2000-2001	Budget 2002-2003	Budget 2004-2005	Budget 2006-2007
FABS	9.640.000	8.183.500	6.577.000	5.355.000
Programme ordinaire (C/5)	5.000.000	5.000.000	5.000.000	4.000.000
Programme ordinaire (fonds reportés)	-	1.100.000	-	-
Programme ordinaire (économies sur les dépenses de personnel)	2.175.600	-	-	-
Programme ordinaire Crédits de formation	-	-	100.000	-
Fonds extrabudgétaires	2.000.000 ³	1.969.000 ⁴	1.358.000 ⁵	1.355.000 ⁵
Intérêts produits	464.400	114.500	119.000	-
STEPS	-	-	-	1.000.000⁶
Programme ordinaire (C/5)	-	-	-	1.000.000
Total	9.640.000	8.183.500	6.577.000	6.355.000

³ Contribution volontaire du Japon.

⁴ Comprend les contributions volontaires du Royaume-Uni (1.100.000 dollars) et de l'Allemagne (440.000 dollars) et les dépenses de personnel afférentes au projet financées par le FITOCA (369.000 dollars).

⁵ Dépenses de personnel afférentes au projet financées par le FITOCA.

⁶ Un montant supplémentaire de 500.000 dollars est compris dans l'enveloppe globale de 25 millions de dollars qui doit être financée par des contributions extrabudgétaires volontaires (et il ne peut par conséquent pas être considéré comme assuré).