



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

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-dix-septième session

197 EX/5.INF.2  
PARIS, le 7 septembre 2015  
Anglais et français seulement

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

## SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

### PARTIE IV

#### ACTIVITÉS INTERSECTORIELLES

##### Investir pour l'exécution efficace du programme

#### Résumé

En application de la décision 196 EX/15, la Directrice générale propose dans le document 197 EX/5 Partie IV (D) un plan détaillé et hiérarchisé intitulé « Investir pour l'exécution efficace du programme », ainsi que le Règlement financier du Compte spécial correspondant.

Le présent document détaille les informations contenues dans le document 197 EX/5 Partie IV (D), notamment en ce qui concerne (A) le Plan de formation et de développement ; (B) la gestion des connaissances et les technologies de l'information et de la communication.

## A. Plan de formation et de développement

1. Afin d'accroître l'efficacité et l'efficacités de l'Organisation dans la réalisation de ses objectifs, cette dernière doit pouvoir disposer d'une main-d'œuvre expérimentée, souple et qualifiée, dotée des compétences et de l'expertise requises. Le tableau ci-après recense plusieurs initiatives qui permettront à l'Organisation de parvenir à cet objectif en répondant aux besoins les plus pressants du Secrétariat en matière d'apprentissage :

### LISTE INDICATIVE DES INITIATIVES D'APPRENTISSAGE

Initiatives	Description	Calendrier	Coût estimé	Participants
Amélioration et renforcement des compétences en matière de mobilisation de ressources	Il s'agit d'offrir des possibilités d'apprentissage aux responsables et spécialistes de programme afin de renforcer leurs compétences en matière de mobilisation de ressources. Des outils seront également élaborés et mis à disposition, notamment en ce qui concerne la rédaction de propositions de projet et la communication avec les parties prenantes.	2016-2017	90 000 €	100 apprenants Siège et bureaux hors Siège
Renforcement des compétences professionnelles en vue de l'exécution du programme	Formation ciblée à l'intention des spécialistes de programme destinée à renforcer leur capacité à mettre en œuvre des programmes et projets de grande qualité.	2016-2017	410 000 €	800 apprenants Siège et bureaux hors Siège
Renforcement de la culture de gestion et d'obligation redditionnelle	Formation de tous les membres du personnel exerçant dans les domaines des finances, des ressources humaines, des achats, etc. dans le but d'accroître l'efficacité, la productivité et l'obligation redditionnelle.	2016-2017	400 000 €	400 apprenants Siège et bureaux hors Siège
Accroître l'efficacité de l'Organisation au sein du système des Nations Unies	Formation ayant pour but d'apprendre au personnel des bureaux hors Siège à œuvrer efficacement en partenariat avec d'autres institutions du système des Nations Unies, ainsi qu'à prendre part aux processus de programmation conjointe des Nations Unies.	2016-2017	300 000 €	150 apprenants Bureaux hors Siège
Renforcement des compétences de direction	Formation aux compétences de direction destinée à renforcer l'esprit d'entreprise. Les hauts responsables de l'Organisation recevront une formation spécifique en matière de leadership.	2016-2017	100 000 €	50 apprenants Siège et bureaux hors Siège
Optimisation du recours aux outils internes pour une productivité accrue	Formation destinée à développer les compétences en ce qui concerne l'utilisation des applications internes. Des vidéos seront produites en complément de la formation pratique ; elles serviront de référence pour la résolution des problèmes et la formation du nouveau personnel.	2016-2017	100 000 €	200 apprenants Siège et bureaux hors Siège
<b>TOTAL</b>			<b>1 400 000 €</b>	

### **Amélioration et renforcement des compétences en matière de mobilisation de ressources**

2. Dans un contexte où les ressources financières sont rares, la concurrence se fait de plus en plus rude pour obtenir des financements. Les donateurs sont également de plus en plus exigeants en termes de professionnalisme, d'obligation redditionnelle et d'efficacité. La formation qui sera dispensée concernant la mobilisation de ressources et d'autres outils, notamment en matière de rédaction de propositions de projet, de communication avec les parties prenantes et d'établissement des rapports, devrait permettre d'appuyer et de favoriser ce processus.

### **Renforcement des compétences professionnelles en vue de l'exécution du programme**

3. Afin que les membres du personnel soient en mesure d'exécuter des programmes de grande qualité, ils doivent être dotés des compétences adéquates nécessaires. Il s'agit notamment de compétences en matière de gestion de projets, de prise en compte des questions d'égalité des genres, de communication des résultats et de gestion des conflits, ainsi que de compétences plus spécifiques qui seront développées dans le cadre de programmes globaux de gestion. Cette formation permettra d'accroître la capacité de l'UNESCO à contribuer au programme de développement pour l'après-2015 et à prendre part efficacement à l'action des Équipes de pays des Nations Unies. Pour que cette formation soit dispensée lorsqu'elle s'avère nécessaire, et au moment qui sera le plus favorable, tout en s'adressant aux effectifs les plus larges, l'apprentissage en ligne sera favorisé avec la mise à disposition d'une bibliothèque de modules de *e-learning*.

### **Renforcement de la culture de gestion et d'obligation redditionnelle**

4. La formation en matière de gestion et d'administration revêt une très grande importance pour assurer une exécution efficace du programme. À cet égard, les responsables doivent faire la preuve des compétences managériales de l'UNESCO, les spécialistes de programme doivent planifier et mettre en œuvre leurs activités selon les principes de la gestion axée sur les résultats (RBM), et les attachés d'administration (AO) doivent veiller à ce que les règles et procédures soient suivies. La formation proposée comprendra des modules de gestion axée sur les résultats (RBM) et de budgétisation axée sur les résultats (RBB), ainsi que des modules concernant les achats, la passation de marchés, les voyages et le recrutement, entre autres. Ces modules seront ensuite développés sous la forme de modules d'apprentissage en ligne afin de les rendre accessibles à tout moment à l'ensemble du personnel.

### **Accroître l'efficacité de l'Organisation au sein du système des Nations Unies**

5. Les Équipes de pays des Nations Unies jouent un rôle crucial dans l'exécution et le suivi des projets et programmes des Nations Unies au niveau national. Il est très important que les différentes institutions du système soient « unies dans l'action ». Les directeurs/chefs de bureau hors Siège suivront donc le Cours de renforcement des compétences de direction des Équipes de pays organisé par l'École des cadres du système des Nations Unies (UNSSC). D'autres formations seront organisées en ce qui concerne les outils de programmation des Nations Unies et leurs applications pratiques, tels que les Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD).

### **Renforcement des compétences de direction**

6. On ne saurait sous-estimer l'influence des dirigeants et des hauts responsables sur la performance de leurs équipes, et donc sur celle de l'Organisation dans son ensemble. Ce sont leurs compétences en matière de leadership qui permettront de faire avancer l'Organisation et d'encourager le personnel à être encore plus productif et plus efficace. En raison des récents départs à la retraite, l'UNESCO a vu le renouvellement d'un grand nombre de ses dirigeants et hauts responsables, notamment dans les bureaux hors Siège. Il est par conséquent nécessaire d'organiser une formation à leur intention afin de renforcer leurs compétences de direction ainsi que leur capacité à œuvrer pour une exécution du programme efficace et efficiente.

## Optimisation du recours aux outils internes pour une productivité accrue

7. La mise en œuvre efficace des programmes et projets ne dépend pas seulement des connaissances et des compétences. Elle dépend aussi d'un recours effectif aux outils de gestion mis en place pour faciliter les processus d'exécution et de suivi. Il faut donc veiller à ce que les responsables, les AO et les spécialistes de programme soient convenablement formés à l'utilisation de ces outils. Grâce aux vidéos et modules d'apprentissage en ligne qui vont être élaborés, ils pourront actualiser leurs connaissances au moment voulu.

### B. Propositions relatives à la gestion des connaissances et aux technologies de l'information

8. À sa 196<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a pris note de la stratégie pour la gestion des connaissances et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Il a exprimé sa satisfaction quant aux progrès accomplis à ce jour, notamment les économies réalisées en termes d'argent et d'heures de travail, la rationalisation des processus opérationnels et la modernisation des outils et techniques de travail. Il a en outre reconnu la nécessité d'un investissement considérable et ciblé pour la pleine mise en œuvre de cette stratégie, compte tenu des avantages avérés qui pourraient découler d'un tel investissement en termes de qualité, de ponctualité et de fiabilité de l'exécution du programme.

9. Même si, comme l'a demandé le Conseil exécutif, toutes les possibilités de financement sont à l'étude (budget ordinaire, contributions extrabudgétaires, Fonds d'utilisation des locaux du Siège, et partenariats avec le secteur privé) pour mettre en œuvre cette stratégie, il apparaît nécessaire d'envisager d'importants financements au titre du fonds « Investir pour l'exécution efficace du programme ».

10. Les investissements proposés qui ne peuvent être absorbés dans le cadre du plan de mise en œuvre CNZ+ du Projet de 38 C/5 sont détaillés dans le tableau ci-après, qui présente également une estimation du calendrier, des coûts, des avantages et des produits attendus. Ces estimations devront être affinées avant la mise en route des projets.

Initiative	Bref descriptif	Calendrier approximatif	Coût estimé (en euros)
Refonte des principaux systèmes	Refonte et (ré)installation des principaux systèmes d'information pour une meilleure gestion et exécution du programme.	2016-2017	3 120 000 €
Continuité des opérations et reprise après sinistre	Mise en place d'un centre de données secondaire pour permettre à l'UNESCO de reprendre ses activités dans un délai raisonnable après un sinistre.	2015-2016	350 000 €
Système d'appui à la mobilisation de ressources	Mise en place d'un système de gestion des relations avec les parties prenantes destiné à améliorer la mobilisation de ressources, notamment pour ce qui est de la diligence requise, des contacts et de la gestion des événements.	2016-2017	900 000 €
Renforcement du partage des connaissances et de la collaboration hors Siège	Favoriser un échange d'informations plus important entre bureaux hors Siège, ainsi qu'avec le Siège et les partenaires extérieurs ; promouvoir le recours aux communautés de pratiques et aux nouveaux outils de partage des connaissances.	2016-2017	500 000 €
Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia	Accroître la viabilité du patrimoine documentaire/multimédia et élargir l'accès du public.	2015-2016	400 000 €

## **Refonte des principaux systèmes pour une meilleure gestion et exécution du programme**

11. Comme indiqué dans le document 196 EX/5 Partie IV, dans la section intitulée « Gestion des connaissances et technologies de l'information pour une meilleure exécution du programme », l'UNESCO doit procéder au réexamen et à la refonte de ses principaux systèmes (FABS/STEPS (fondés sur SAP) et SISTER) afin de répondre à l'évolution des besoins de l'Organisation dans les domaines suivants :

- Suivi et évaluation du programme – améliorer l'appui fourni aux responsables de programme en ce qui concerne la planification, le suivi et l'évaluation de leurs projets et activités, en réduisant la charge administrative, en facilitant l'établissement des rapports destinés aux États membres et aux donateurs, en proposant des tableaux de bord intégrés pour un meilleur suivi des tâches et des risques, et en permettant une plus grande décentralisation contrôlée des activités vers les bureaux hors Siège, dans le respect des cadres d'obligation redditionnelle approuvés.
- Rapports analytiques – améliorer la capacité de l'UNESCO en matière d'établissement de rapports pour répondre à un large éventail d'exigences dans ce domaine, notamment en ce qui concerne les rapports (automatisés, en ligne) et tableaux de bord analytiques destinés aux États membres et aux donateurs, ainsi que pour mieux appliquer les normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) et renforcer la transparence de l'Organisation dans son ensemble.
- Pleine intégration des principes de la budgétisation axée sur les résultats (RBB) dans les processus et systèmes de l'UNESCO.
- Automatisation et simplification des processus manuels et meilleure intégration des systèmes d'information, ce qui permettra d'améliorer les prévisions et le suivi des crédits budgétaires alloués et des révisions, ainsi que de réaliser des gains d'efficacité importants dans le traitement administratif.

12. Une évaluation par une tierce partie s'avère nécessaire pour définir des solutions, élaborer un plan de mise en œuvre et établir une estimation fiable des coûts. Le coût d'une telle évaluation est estimé à 120 000 euros, selon une première proposition présentée par une tierce partie à la suite d'un atelier conjoint. En outre, un atelier de renforcement des capacités devrait être organisé avec SAP en septembre 2015 à l'intention de l'équipe de base de l'UNESCO. Il devrait apporter une contribution essentielle à cette évaluation (aux frais de KMI). Le coût de l'ensemble du projet est estimé à environ 3 millions d'euros. Cette estimation a été fournie par un prestataire associé à plusieurs projets SAP au sein du système des Nations Unies, sur la base des résultats d'un atelier conjoint mené lors d'une phase préliminaire. Nous restons en contact étroit avec d'autres organismes des Nations Unies (ONUDI, PAM, UIT) qui ont (ré)installé SAP, ainsi qu'avec l'OCDE, afin de tirer les enseignements des solutions qu'ils ont adoptées.

13. Les avantages attendus de la refonte des principaux systèmes incluent des améliorations qualitatives, notamment une amélioration des rapports et de l'exécution du programme, ainsi que des gains de temps grâce à la simplification et à l'automatisation des processus, et à l'intégration des systèmes. Les produits attendus sont les suivants :

- documentation sur la refonte des processus et des ensembles de données ;
- installation des plus récentes solutions SAP pour le secteur public ainsi que de nouveaux modules (pouvant éventuellement intégrer FABS et STEPS – à étudier) ;
- version révisée de SISTER pour le 39 C/5 et le 40 C/5, et intégration importante avec SAP.

## Site pour la reprise après sinistre

14. Le Secrétariat a mis au point un plan de continuité des opérations axé sur les risques informatiques. Par la suite, ce plan devrait être étendu à certains aspects non liés à l'informatique, tels que le personnel et les équipements. L'analyse d'impact réalisée dans le cadre de l'élaboration du plan a permis d'orienter le travail de planification de la reprise des opérations après un sinistre, l'accent étant mis sur la restauration et la continuité de l'infrastructure informatique. L'objectif est de restaurer et protéger l'infrastructure informatique de l'Organisation en cas de sinistre d'origine naturelle, lié à l'environnement ou provoqué par l'homme. La conclusion de cet exercice est qu'il est nécessaire de mettre en place un site secondaire afin d'éviter les conséquences inacceptables d'une interruption du fonctionnement des systèmes essentiels (tels que la messagerie électronique, SAP, etc.). L'étude préliminaire qui a été menée a permis d'estimer l'investissement requis, en termes d'équipements et de développement de procédures, à environ 350 000 euros (225 000 euros pour les nouveaux équipements et l'amélioration du réseau ; 50 000 euros pour les services de consultants en matière d'élaboration de politiques et procédures selon les bonnes pratiques ; et 75 000 euros pour l'amélioration des locaux). L'idée est de disposer d'une salle des serveurs située dans un bâtiment de l'UNESCO éloigné de Fontenoy (IIPE ou Miollis) afin de réduire les coûts pour l'Organisation. Cet investissement doit être perçu comme une assurance offrant les avantages suivants :

- réduire au minimum le risque de retard de la reprise après un sinistre ;
- garantir la fiabilité et assurer la disponibilité des systèmes d'information fondamentaux ;
- réduire au minimum la prise de décisions lors d'un sinistre ;
- réduire les risques juridiques potentiels ;
- réduire le stress inutile lié au cadre de travail.

15. Tout cela débouchera sur la mise en place d'un nouveau centre de données et des procédures nécessaires à une reprise rapide des opérations informatiques en cas d'interruption.

## Mobilisation de ressources renforcée pour une exécution plus efficace du programme

16. Comme il ressort d'un récent rapport d'audit d'IOS sur la mobilisation de ressources, ainsi que des travaux d'une équipe de projet de l'UNESCO, l'investissement dans un système de gestion des relations avec les parties prenantes, adapté aux objectifs stratégiques de l'Organisation, offrirait des avantages non négligeables. À l'heure actuelle, il y a de nombreux doublons dans les bases de données et les listes de coordonnées, les projets d'accords avec des donateurs n'aboutissent pas systématiquement et les secteurs de programme ne disposent pas de solutions standard pour gérer leur réseau d'experts, notamment en matière de bulletins d'information, d'inscription à des événements, de listes de diffusion et de suivi des manifestations. L'UNESCO possède un réseau complexe de parties prenantes, dont beaucoup sont concernées par plusieurs activités de l'Organisation. Ce réseau de parties prenantes est l'un des atouts majeurs de l'UNESCO et doit donc être géré de manière active, à l'aide d'une seule et même plate-forme en ligne. L'UNESCO doit agir dès à présent, avant que les outils ne prolifèrent de façon excessive et génèrent des doubles emplois qui, faute de contrôle, pourraient occasionner des coûts élevés pour l'Organisation et empêcher sa progression. L'expérience acquise par d'autres organismes des Nations Unies et par les prestataires qui les ont aidés à mettre en place un système de gestion des relations avec les parties prenantes, qui représentent les principaux outils disponibles en la matière, devrait fournir les orientations nécessaires. De nombreuses organisations font état des avantages importants que leur offrent les solutions de gestion des relations avec les parties prenantes :

- disponibilité de financements supplémentaires pour le programme grâce à une amélioration de l'accès aux donateurs et des relations avec ces derniers ;
- meilleure collaboration en termes de planification, de prévisions et de réactivité ;
- amélioration de la qualité de l'information et des rapports de gestion ;
- renforcement de la rentabilité à long terme (dans le cas de l'UNESCO, cela pourrait se traduire par davantage de ressources et une meilleure exécution du programme).

17. L'estimation préliminaire de 900 000 euros se fonde sur les renseignements obtenus auprès d'autres organisations ainsi que sur les premiers devis soumis par des prestataires. Un appel à la concurrence internationale ouverte a été lancé afin de choisir les solutions et technologies les mieux adaptées aux besoins de l'UNESCO. Les propositions reçues sont en cours d'évaluation. Ce projet devrait déboucher sur la mise en place d'un système d'information centralisé concernant les parties prenantes, avec du personnel formé ainsi que des procédures et politiques bien définies.

### **Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia**

18. Tous les documents et publications officiels de l'UNESCO sont conservés et diffusés en ligne au moyen d'une base documentaire et d'un catalogue de bibliothèque baptisé UNESDOC. Cette plate-forme, développée en 1996, est en grande partie conçue sur mesure pour l'UNESCO et dépend fortement d'un développeur unique. En parallèle, une plate-forme multimédia, également conçue sur mesure, a été mise en place à l'intention à la fois des utilisateurs internes et du grand public. Aujourd'hui, la viabilité à long terme de ces deux systèmes est menacée, leurs fonctionnalités et leur intégration avec d'autres plates-formes internes et externes demeurant limitée. Il est donc urgent de les remplacer par une seule et même plate-forme moderne et intégrée. Les avantages qui devraient en découler sont notamment les suivants :

- amélioration de la viabilité de la base documentaire et multimédia et réduction du risque de défaillance ou de perte du patrimoine documentaire ;
- amélioration de la gouvernance et de la transparence ;
- sensibilisation accrue du grand public en ce qui concerne l'Organisation et ses activités grâce à de nouvelles possibilités pour faciliter l'accès aux publications et aux matériels de l'UNESCO à travers les médias sociaux ;
- amélioration de l'expérience de milliers d'utilisateurs internes et extérieurs, dont des chercheurs et des responsables des politiques, grâce à des espaces personnalisés offrant des fonctionnalités d'annotation et de marque-page, ce qui devrait valoriser l'image de l'UNESCO.

19. Le coût estimé de 500 000 euros se fonde sur une étude de marché préliminaire. Ce projet devrait déboucher sur un système de gestion des documents intégré et centralisé contenant l'ensemble des documents et publications officiels de l'UNESCO dans divers formats.

### **Amélioration de la gestion des connaissances hors Siège**

20. En 2014, un projet pilote a été mené pendant un an dans le but de renforcer la gestion et le partage des connaissances en Afrique. Ce projet a mobilisé avec succès les cinq bureaux régionaux (Abuja, Dakar, Harare, Nairobi et Yaoundé) et le bureau de liaison d'Addis-Abeba. Il a permis de placer le partage des connaissances et la collaboration parmi les priorités de ces bureaux, ainsi que de créer de nouvelles synergies avec le Siège, notamment en termes de gestion des dossiers, de visibilité ainsi que de procédures d'entrée et de sortie. Il a été financé par

la Suède et géré par l'intermédiaire du bureau de l'UNESCO à Dakar. Le principal produit de ce projet, un outil en ligne intitulé « *CONNECT-U : votre plate-forme de partage à l'UNESCO* », a été lancé en anglais et en français en mai 2015. Compte tenu de l'expérience et du succès de la plate-forme CONNECT-U en Afrique, il est prévu de déployer et d'élargir cet outil en ligne dans l'ensemble des bureaux hors Siège grâce à des ateliers de formation interactifs, dans le but d'améliorer la gestion interne et externe des connaissances et, en particulier, de favoriser un plus large partage des connaissances au sein des unités hors Siège de l'Organisation et entre elles, ainsi qu'avec le Siège et les partenaires extérieurs.

21. L'estimation du coût de ce projet (400 000 euros) a été obtenue en multipliant le coût du projet pilote mené en Afrique (100 000 euros) par quatre, c'est-à-dire le nombre des autres régions dans lesquelles il sera mis en œuvre. Sur la base de l'expérience acquise dans le cadre du projet pilote, les avantages attendus sont les suivants :

- accélération de l'exécution du programme ;
- progrès dans l'agenda de l'innovation ;
- personnel motivé et uni grâce à un dialogue favorisé avec les bureaux de l'ensemble du dispositif hors Siège, ainsi qu'à des liens resserrés entre le Siège et le hors Siège par la collaboration, le travail en équipe et le partage entre collègues, quel que soit le domaine de spécialisation ;
- recours accru aux outils de collaboration parmi les collègues des bureaux hors Siège ;
- prise de conscience générale du retour sur investissement en matière de partage des connaissances et de collaboration ;
- clarification des flux d'information, des méthodes de travail et des liens hiérarchiques entre le Siège et le hors Siège.