



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

# Conseil exécutif

Cent soixante-seizième session

# 176 EX/6

## Partie I

PARIS, le 23 février 2007  
Original anglais

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

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

### PARTIE I

### POLITIQUE DU PERSONNEL

#### Résumé

Conformément aux décisions 171 EX/5 (I), 174 EX/5 (I) et 175 EX/5 du Conseil exécutif, le Directeur général présente au Conseil un premier bilan de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel et un rapport d'étape sur la mise en œuvre du cadre directeur en matière de ressources humaines.

Décision requise : paragraphe 38.

## Introduction

1. À la 171<sup>e</sup> session du Conseil exécutif (avril 2005), le Directeur général a présenté une stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel de l'UNESCO. Le Conseil a approuvé cette stratégie et invité le Directeur général à la mettre en œuvre « en tenant compte de la stratégie et des programmes de l'Organisation dans les limites des budgets futurs ». La Conférence générale a par la suite fait sienne cette stratégie à sa 33<sup>e</sup> session. Le Directeur général a été prié de présenter un premier bilan de sa mise en œuvre à la 176<sup>e</sup> session du Conseil exécutif (section I du présent document). La section II du présent document comprend un rapport sur l'état d'avancement de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines comme demandé par le Conseil exécutif à sa 175<sup>e</sup> session. La dernière partie du présent document (section III) donne les chiffres clés de la dotation en personnel pour l'année 2006.

### I. Examen de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel

2. La stratégie de dotation en personnel de l'UNESCO, que la Conférence générale a adoptée en octobre 2005, couvre la période 2005-2010. L'on y trouvait des mesures propres à assurer que l'UNESCO est en mesure de répondre aux besoins des États membres en canalisant ses ressources humaines vers les programmes liés aux priorités principales de l'Organisation. L'objectif de la stratégie est, en dernière analyse, de faire en sorte que l'UNESCO dispose du personnel adéquat ayant les compétences requises au bon moment et au bon endroit. La stratégie de dotation en personnel se décline en neuf principes d'action tous assortis d'un plan de mise en œuvre. Le présent rapport décrit les progrès réalisés au regard de ce plan de mise en œuvre.

3. Le premier principe d'action consiste à faire en sorte que **les ressources en personnel soient concentrées sur les programmes de l'UNESCO liés aux principales priorités**. Le bilan de mise en œuvre de cet élément de la stratégie nécessite un examen des ressources en personnel des Secteurs du programme, y compris l'affectation du personnel aux programmes liés aux principales priorités. Les progrès réalisés au niveau des Secteurs du programme sont décrits ci-après.

4. Le **Secteur de l'éducation**, le plus important secteur du programme de l'UNESCO, a entrepris en 2006 une vaste opération de réforme et de réorganisation pour parvenir à une structure davantage axée sur les résultats et sur l'action de terrain. Des changements structurels notables sont intervenus au Siège qui ont notamment abouti à la réduction du nombre des divisions, qui a été ramené de six à quatre. Deux divisions - celle de la coordination des priorités des Nations Unies en matière d'éducation et celle des stratégies de l'éducation et de l'appui hors Siège - sont nouvelles et les deux autres - celle de l'éducation de base et celle de l'enseignement supérieur - ont été rationalisées et réorganisées. Un nouveau cadre de décentralisation a été mis en place pour réaménager la définition des responsabilités entre le Siège et le terrain pour le Secteur de l'éducation.

5. Ces changements se sont traduits par une plus grande concentration des ressources en personnel sur le soutien à l'EPT - le programme prioritaire du Secteur de l'éducation - au Siège et sur le terrain, et ils permettront donc d'apporter le soutien nécessaire à la réalisation des objectifs en matière d'EPT. Le transfert de six postes aux bureaux régionaux de l'éducation et de deux autres postes aux bureaux multipays permettra au Secteur d'être mieux armé pour exécuter son programme au niveau régional et à celui des pays. Pour 2008-2009, il est prévu de poursuivre le renforcement des bureaux régionaux pour l'éducation et, éventuellement, des bureaux multipays, en fonction du scénario budgétaire qui sera approuvé. Par ailleurs, les rôles et responsabilités font actuellement l'objet d'une redéfinition en fonction de la nouvelle structure. Une fois cette opération achevée, une analyse des profils de personnel sera effectuée et un plan d'apprentissage et de formation sera mis au point pour faire face au surcroît de qualifications nécessité par la nouvelle structure. La nouvelle DADG chargée de la gestion du programme ED est également entrée en fonctions au début de 2007. Le recrutement destiné à pourvoir les quatre autres nouveaux postes est en cours.

6. En 2006, le **Secteur de la culture** a aussi procédé à un examen approfondi et une restructuration de ses dotations en effectifs. Il en est résulté une rationalisation de l'organigramme du Secteur et une réaffectation des ressources en personnel vers les programmes prioritaires. La nouvelle structure, qui est conforme aux principaux axes du programme du Secteur, comporte quatre entités : le Centre de l'UNESCO pour le patrimoine mondial, la Division des objets culturels et du patrimoine immatériel, la Division des expressions culturelles et des industries créatives et la Division des politiques culturelles et du dialogue interculturel. Compte tenu de l'importance des instruments normatifs dans le programme du Secteur, des compétences juridiques spécialisées ont été réaffectées à chacune des entités chargées de la mise en œuvre d'une ou plusieurs conventions de manière à renforcer les capacités du Secteur en matière de mise en œuvre des conventions relatives à la protection et la promotion de la diversité culturelle, qui constituent un domaine prioritaire d'action pour le Secteur. De la sorte, les aspects juridiques sont plus intimement liés à la substance même du programme et à la mise en œuvre opérationnelle de ces divers instruments. La répartition Siège/hors Siège du personnel chargé du programme a été également réévaluée pour assurer un niveau de dotation en effectifs suffisant pour l'exécution du programme. Dans un premier stade, les ressources en personnel seront réaffectées pour faire en sorte que du personnel chargé du programme du Secteur de la culture soit présent dans chaque bureau hors Siège, aux niveaux national et multipays, et participe aux opérations de programmation de pays. La poursuite de cette réorganisation de la structure hors Siège sera revue compte tenu des travaux de l'Équipe spéciale d'examen de la décentralisation.

7. Le **Secteur de la communication** a réexaminé sa structure au Siège et réorganisé l'une de ses principales divisions, celle de la société de l'information, pour la réaligner sur les principaux axes du programme. L'organigramme de la Division a été rationalisé et le nombre des sections ramené de trois à deux, permettant ainsi une amélioration de l'interaction et de la cohérence et un élargissement du champ des contrôles.

8. Toutes ces modifications structurelles et quantitatives des dotations en personnel résultant des réorganisations des secteurs du programme seront répercutées dans le Programme et budget pour 2008-2009 (34 C/5).

9. En 2006, le Directeur général a engagé un processus d'examen d'ensemble des programmes des Secteurs des **sciences exactes et naturelles** et des **sciences sociales**. Cet examen a pour objectif d'élaborer un cadre stratégique tourné vers l'avenir pour le programme de sciences de l'UNESCO. Une équipe réunissant des experts scientifiques représentant des États membres de toutes les régions, les ADG concernés et le Directeur de BSP et présidée par le Directeur général adjoint, est en train de procéder à cet examen et présentera ses recommandations à la Conférence générale à sa 34<sup>e</sup> session. Les changements à apporter aux dotations en personnel de ces secteurs dépendront des résultats de cet examen.

10. Le deuxième principe d'action consiste à faire en sorte que le **réseau d'unités hors Siège** soit doté d'effectifs suffisants pour faire face à ses responsabilités en matière d'exécution du programme. L'Équipe spéciale d'examen de la décentralisation, qui a été réactivée en novembre 2006 dans le cadre de la réforme axée sur l'unité d'action des Nations Unies, identifiera, conformément à son mandat, les mesures à prendre pour renforcer les capacités et responsabilités hors Siège de l'UNESCO et commencer à participer aux activités relevant de cette unité d'action. Outre un examen des niveaux et structures d'effectifs hors Siège, l'Équipe spéciale formulera également des recommandations sur les qualifications et les profils de compétences requis dans le cadre de l'unité d'action des Nations Unies. Un rapport sur cet examen de la décentralisation sera présenté à la Conférence générale à sa 34<sup>e</sup> session. Dans l'intervalle, des progrès ont été réalisés dans le renforcement des capacités administratives des bureaux hors Siège, par l'affectation d'attachés d'administration (70 % des bureaux hors Siège sont dotés d'un attaché d'administration membre du cadre organique). Les autres initiatives portent notamment sur la formation aux questions de programmation (suivie par près de 180 membres du personnel en 2006) et aux questions institutionnelles (près de 150 membres du personnel formés en 2006). Un processus de planification préalable systématique a été mis en place pour le recrutement des

chefs de bureaux et attachés d'administration hors Siège. Cela étant, il n'a pas été donné suite à la proposition de création de postes de chef adjoint de bureaux hors Siège (de rang P-4/P-5), pour cause de restrictions budgétaires.

11. Le troisième principe d'action vise à rationaliser et remettre en ordre les **fonctions administratives et d'appui** au Siège et sur le terrain. Un processus de modernisation a été engagé en juin 2006 par le Secteur de l'administration pour améliorer la performance de l'Organisation et promouvoir le souci du client dans la prestation des services, par une participation active du personnel. Le Secteur ADM est en train de passer en revue ses fonctions de base afin de parvenir à une utilisation plus ciblée de ses ressources, d'accroître le niveau des services et de transférer des ressources vers les domaines correspondants aux principales priorités, en mettant essentiellement l'accent sur les services d'achat. Par ailleurs, un « comité d'amélioration des processus », dirigé par l'ADG/ADM et comprenant les services centraux, examinera tous les processus administratifs internes afin de s'assurer de leur adéquation et de leur cohérence, ainsi que de leur pertinence sur le plan de la délégation des pouvoirs. Cet organe a pour objet d'améliorer la gestion administrative de l'Organisation par l'adoption de pratiques optimales, notamment celles liées à la réforme des Nations Unies.

12. Le quatrième principe d'action a pour objet de renforcer la **capacité de gestion et la responsabilisation**, par l'instauration d'un système de responsabilisation des cadres supérieurs, et par la formation. Les initiatives suivantes ont été menées à bien :

- des tableaux de délégation de pouvoirs et d'obligations redditionnelles ont été publiés pour la gestion des ressources humaines, la gestion de la sécurité, les finances, les voyages autorisés, les achats et les marchés de biens et de services. Ces tableaux définissent clairement les responsabilités des cadres dans ces domaines ;
- le Comité de délégation de pouvoirs et d'obligations redditionnelles, présidé par le Directeur général adjoint, a été mis sur pied en mars 2005 et surveille la mise en œuvre du processus de délégation des pouvoirs ;
- 260 cadres supérieurs ont suivi la formation obligatoire dispensée dans le cadre du programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement, qui fonctionne depuis 2002. Une évaluation de l'impact de ce programme est en cours et le contenu de cette formation sera révisé en cas de besoin ;
- des accords de performance avec les cadres supérieurs ont été mis au point et sont expérimentés en 2007 pour les directeurs/chefs de bureaux hors Siège ;
- une formation technique a été dispensée au personnel chargé des programmes et aux chefs de bureaux hors Siège (Le Caire, Montevideo, Dakar) sur les outils de programmation des Nations Unies (BCP/PNUAD) et sur les questions d'intégration (des droits de l'homme, de l'égalité des sexes et de la jeunesse).

13. Conformément au cinquième principe d'action, le travail d'élaboration d'une **capacité de réaction rapide** a été mené à bien en 2006, avec la création d'un fichier de membres du personnel susceptibles d'être affectés à des situations de post-conflit/post-catastrophe. Un module de formation « sur mesure » a été mis au point et dispensé aux membres du personnel figurant dans le fichier.

14. Le sixième principe d'action consiste à faire davantage appel à des **administrateurs recrutés sur le plan national** dans les bureaux hors Siège, moyennant la définition des profils de leurs activités, des critères de leur recrutement et des besoins afférents à leur formation et leur perfectionnement. Le nombre de ces administrateurs est passé de 69 à 80 entre janvier 2005 et janvier 2007. L'action concernant cette catégorie d'administrateurs débutera en 2007, une fois l'examen de la décentralisation achevé.

15. Le septième principe d'action de la stratégie à moyen et long terme a trait au renforcement du rôle des **agents du cadre de service et de bureau**. Un projet portant sur les **compétences** de cette catégorie de personnel est en cours d'exécution dans le secteur CII et le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM). Ce projet permettra de définir les connaissances, qualifications, aptitudes et expériences de base dont le personnel (cadre organique et cadre de service et de bureau) doit être doté pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités. Ce cadre de compétences servira à élaborer des parcours de carrière, des plans de formation et de perfectionnement et des stratégies de recrutement.

16. Le huitième principe d'action est une réaffirmation des objectifs relatifs à l'amélioration de la **diversité géographique et de la parité hommes-femmes** dans l'effectif de l'Organisation. La situation est en constante amélioration en ce qui concerne la répartition géographique, le nombre des pays non et sous-représentés étant passé de 90 à 88 depuis janvier 2006. Le Secrétariat est parvenu à atteindre l'objectif établi en 2004-2005 par la Conférence générale qui consiste à pourvoir 50 % des postes vacants mis en recrutement externe par des ressortissants d'États membres non ou sous-représentés. Des efforts sont également faits pour améliorer la parité hommes-femmes dans les postes de haut rang.

17. Le neuvième principe d'action est une réaffirmation de l'engagement à **recruter et conserver** un effectif hautement qualifié et à lui offrir un environnement de travail stimulant. Les initiatives prises en 2006 pour aller dans ce sens ont trait notamment à la mise en place d'un processus de planification préalable du recrutement des chefs de bureau hors Siège et des attachés d'administration pour ces bureaux, au projet relatif aux compétences (voir paragraphe 15) et aux initiatives clés en matière de formation visant à améliorer les qualifications du personnel en matière de programmation et de gestion et/ou d'administration, à savoir : programmation, gestion et suivi axés sur les résultats (RBM) ; outils de programmation des Nations Unies (BCP/PNUAD) ; intégration des questions relatives aux jeunes et à la parité ; approche de programmation fondée sur les droits de l'homme ; VIH/sida sur le lieu de travail ; programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement ; formation de base sur l'UNESCO ; logiciels de bureautique et système d'information SAP.

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

18. À sa 175<sup>e</sup> session, le Conseil exécutif a invité le Directeur général à poursuivre l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines, en tenant compte des résultats de la réforme administrative de l'ensemble du système des Nations Unies et à lui faire rapport à sa 176<sup>e</sup> session.

19. Dans la mesure où l'élaboration et la mise en œuvre des politiques des ressources humaines font partie intégrante de la stratégie à moyen et long terme de dotation en personnel, maints aspects du cadre directeur en matière de ressources humaines sont traités dans la section I du présent document. En élaborant et en examinant les politiques et pratiques dans ce domaine, le Secrétariat s'emploie à les harmoniser et à les aligner sur celles du régime commun des Nations Unies tout en permettant la prise en compte des exigences propres à chaque organisation ou contexte. Parmi les propositions de **réforme de la gestion des ressources humaines** présentées par le **secrétariat de l'ONU** à l'Assemblée générale, celles qui intéressent plus particulièrement l'UNESCO ont trait à la réforme des contrats et à l'harmonisation des conditions d'emploi du personnel hors Siège. Sur ces deux points, l'Assemblée générale a demandé à la CFPI d'examiner les propositions du Secrétariat et de lui faire rapport lors de la deuxième partie de sa soixante et unième session.

20. Parmi les initiatives en matière de réforme prises dernièrement par le secrétariat de l'ONU, le **Programme de déontologie de l'ONU** a servi de base aux propositions de l'UNESCO dans ce domaine. HRM et IOS ont établi en 2006 les grandes lignes d'un Programme de déontologie qui serait supervisé par un chargé des questions d'éthique professionnelle de rang P-5. Un profil de ce

poste a été établi et un financement extrabudgétaire sera recherché à cette fin. Dans un premier temps, au début de 2007, le Code de conduite des fonctionnaires internationaux a été distribué individuellement aux fonctionnaires, dans une version nouvelle plus facile à lire et illustrée d'exemples concrets. La distribution de cette brochure a été accompagnée de la pose d'affiches au Siège et dans les bureaux hors Siège. L'application du Code de conduite constituera un élément clé du Programme de formation déontologique que le chargé des questions d'éthique professionnelle doit mettre au point.

21. **Des accords de performance** à l'intention des cadres supérieurs ont été établis en 2006. Ils contiennent un exposé des résultats escomptés, assortis de directives concernant les « résultats génériques » attendus des ADG, des directeurs de bureau et des directeurs/chefs de bureau hors Siège. Ce système commencera à être appliqué en 2007, à titre expérimental, pour les directeurs/chefs de bureau hors Siège. À la fin de 2007, l'expérience sera évaluée et des mesures seront prises en cas de besoin pour la généraliser en 2008-2009.

### **L'UNESCO de la 3<sup>e</sup> Table ronde des Nations Unies sur l'organisation des carrières**

22. L'UNESCO a organisé au Siège, en novembre 2006, la 3<sup>e</sup> Table ronde annuelle des Nations Unies sur l'organisation des carrières, qui a réuni près de 80 spécialistes de la question, représentant plus de 50 organisations internationales, ainsi que des représentants d'ONG et du secteur privé. Le thème de cette rencontre de deux jours était la réforme de l'ONU. Les autres sujets abordés avaient trait notamment aux approches comparatives des réformes des organisations et à la gestion des talents.

### **Suivi de l'impact de la formation**

23. Le Conseil exécutif a prié le Directeur général de « contrôler l'effet des activités de formation sur la planification et la mise en œuvre du programme » (175 EX/5, paragraphe 6). Dans ce cadre, le Bureau de la gestion des ressources humaines a fait examiner la formation à **l'approche fondée sur les droits de l'homme** adoptée par le Secteur des sciences sociales depuis 2005, avec le concours de l'École des cadres des Nations Unies. En 2005, 120 spécialistes de programme ont bénéficié de cette formation (au Siège et hors Siège). En 2006-2007, une cinquantaine de fonctionnaires, dont des spécialistes des droits de l'homme et des cadres supérieurs, ont participé à trois ateliers, dont un hors Siège (Bangkok). Au moins un autre atelier est prévu en 2007. Cette formation est complétée par un site Web de soutien accessible à tous les fonctionnaires. Il ressort de l'examen de ce programme de formation que celui-ci constitue une réponse appropriée, adéquate et efficace à la demande d'intégration des droits de l'homme dans l'ensemble du système des Nations Unies. Ces ateliers ont incontestablement permis aux cadres supérieurs, aux spécialistes du programme et aux autres spécialistes nommés par les secteurs d'acquérir une conscience et une connaissance accrues des modalités d'application de l'approche fondée sur les droits de l'homme à la programmation de l'UNESCO. Une recommandation générale a été formulée qui préconise la poursuite de cette formation et la généralisation de l'application de cette approche par tous les fonctionnaires de l'UNESCO dans tous les programmes et activités de l'Organisation. Les autres recommandations portaient sur la nécessité d'un leadership plus fort de la part des cadres supérieurs ; l'élaboration de directives internes sur l'approche fondée sur les droits de l'homme ; les processus de perfectionnement des capacités du personnel chargé des programmes en matière d'application de cette approche ; le renforcement du réseau de spécialistes des droits de l'homme par l'officialisation de leurs fonctions/tâches et du soutien spécifique à leur performance ; le partage des connaissances relatives à l'approche fondée sur les droits de l'homme ; et les plans d'action par secteur et par bureau hors Siège pour la mise en œuvre de la stratégie relative aux droits de l'homme. Ces recommandations sont actuellement examinées par le Secteur des sciences sociales en vue de la suite à leur donner.

24. Une évaluation de la formation à la gestion axée sur les **résultats** a été également effectuée par IOS en collaboration avec BSP et HRM. Il est rendu compte de cette évaluation dans le rapport d'IOS sur les évaluations effectuées en 2006-2007 (176 EX/27). Le Bureau de la gestion des

ressources humaines a également entrepris d'évaluer le « **Programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement** », en collaboration avec IOS. Cette évaluation devrait être achevée en 2007.

25. En outre, comme le Conseil exécutif l'a demandé, HRM collabore actuellement avec d'autres services essentiels (BSP, IOS) à l'élaboration d'une approche et d'une méthode systématiques de suivi de l'impact des activités de formation sur la planification et l'exécution des programmes. Des experts extérieurs aideront à mettre au point une méthodologie appropriée.

### **Systèmes intégrés de gestion des ressources humaines**

26. La Phase 1 du nouveau système intégré de gestion des ressources humaines (**STEPS** : système destiné à améliorer les services du personnel) est désormais achevée, avec la configuration, les tests et la mise en place des fonctionnalités suivantes : états de paie, administration du personnel, gestion organisationnelle, gestion du temps et budgétisation et contrôle des voyages et des postes. La deuxième phase, qui couvre les fonctionnalités restantes (libre service des cadres et des employés, gestion de la formation et des événements, perfectionnement du personnel, recrutement et flux de travaux), démarrera en 2007, sous réserve que des fonds soient disponibles à cette fin.

### **Systèmes de reconnaissance du mérite, y compris par la promotion**

27. Pour compléter la politique actuelle en matière de **promotion**, le Bureau de la gestion des ressources humaines a élaboré des propositions concrètes relatives à un système de promotion au mérite. HRM propose aussi de mettre en place un système de reconnaissance des apports individuels exceptionnels ainsi que du travail d'équipe. Ayant procédé en 2006 à un examen des systèmes de reconnaissance et de promotion au mérite, d'autres organisations internationales, y compris celles du système des Nations Unies, HRM a engagé au début de 2007 des consultations avec le Comité consultatif pour les questions générales de personnel (ACPP). La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a été consultée sur ces propositions, comme le Conseil exécutif l'avait demandé à sa 175<sup>e</sup> session<sup>1</sup>. La Commission a donné un avis favorable sur les systèmes proposés (promotion au mérite et reconnaissance).

28. Le système de promotion au mérite proposé complétera les modalités normales de promotion en vigueur dans l'Organisation (c'est-à-dire la sélection concurrentielle pour le passage à un poste de rang supérieur, qui est le principal système, et le reclassement des postes). Le système de promotion au mérite s'appliquera à toutes les catégories de personnel (cadre organique, administrateurs recrutés sur le plan national et cadre de service et de bureau), mais pas à la catégorie des directeurs. Il sera procédé à un nombre limité de promotions par exercice biennal, sur la base d'un quota de promotions fixé par le Directeur général compte tenu de l'enveloppe budgétaire disponible à cette fin. Il s'agira d'un système ouvert, transparent et juste. Un jury des promotions nommé par le Directeur général examinera les recommandations de promotion. Les promotions seront approuvées par le Directeur général. Il est prévu d'expérimenter le système proposé pendant deux ans (2008-2009) ; ce système sera ensuite examiné compte tenu de l'état d'avancement des travaux de la CFPI sur l'adoption du barème à « fourchettes élargies » dans le régime commun des Nations Unies. Ce barème, qui remplace la structure à sept classes (P/D) par un barème à trois grandes tranches, est actuellement expérimenté par la CFPI dans cinq organismes des Nations Unies (dont le CIPT de l'UNESCO à Trieste).

29. Outre le système de promotion au mérite, l'UNESCO propose la mise en place d'un **programme de reconnaissance** des contributions exceptionnelles d'**individus** et d'**équipes**. Ce programme a pour objectif d'introduire une « culture de la reconnaissance » propre à motiver le personnel et à l'inciter à contribuer de manière plus efficace et productive à l'action de l'Organisation. Il devrait en résulter au bout du compte plus de bien-être pour le personnel et un

---

<sup>1</sup> Décision 175 EX/5, paragraphe 7.

climat plus positif au sein de l'Organisation. Les principales caractéristiques de ce programme de reconnaissance sont les suivantes :

- il vise récompense des qualités telles que l'esprit d'initiative, l'innovation, la créativité, le sens du travail en équipe et le souci de la qualité du service ;
- il récompense des résultats, des processus et des bonnes pratiques ;
- il est ouvert, juste et transparent et se fonde sur des contributions précises et réalisables connues de tous ;
- il comporte deux types de prix décernés par le Directeur général qui récompensent l'un des individus, et l'autre des équipes ;
- la récompense peut être pécuniaire (prime financière accordée une seule fois) ou non pécuniaire (cérémonie, formations, visite sur le terrain).

### III. Chiffres clés concernant les effectifs

#### Répartition des effectifs du Siège et hors Siège

30. Au 1<sup>er</sup> janvier 2007, le personnel inscrit au budget ordinaire de l'UNESCO se répartissait comme suit : 69 % (1 172) au Siège et 31 % (536) hors Siège. En janvier 2000, ces pourcentages étaient de 74 % et 26 %, respectivement. Ces statistiques confirment l'évolution vers un renforcement des effectifs hors Siège par rapport à ceux du Siège.

#### Effectif des cadres supérieurs

31. Depuis 2000, le nombre des postes de directeur et postes de rang supérieur est passé de 110 (30 C/5) à 99 (33 C/5). Au 1<sup>er</sup> janvier 2007, il y avait au total 89 fonctionnaires de la catégorie des directeurs, soit moins que le plafond de 99 postes de directeur et postes de rang supérieur approuvés dans le 33 C/5.

**Tableau I : Cadres supérieurs : Postes/fonctionnaires**

| Postes de cadres supérieurs | Postes dans le 30 C/5 | Postes dans le 32 C/5 | Postes dans le 33 C/5 | Fonctionnaires au 1/01/2007 |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| DDG                         | 1                     | 1                     | 1                     | 1                           |
| ADG                         | 10                    | 10                    | 10                    | 9                           |
| D-2                         | 26                    | 25                    | 23                    | 21                          |
| D-1                         | 73                    | 61                    | 65                    | 58                          |
| <b>Total</b>                | <b>110</b>            | <b>97</b>             | <b>99</b>             | <b>89</b>                   |

#### Programme des jeunes cadres

32. Dix jeunes cadres (dont 7 femmes), sélectionnés parmi 430 candidats, ont rejoint le Secrétariat en 2006. Sur ce total, 8 sont des ressortissants d'États membres sous-représentés et 2 d'États membres non représentés. Six d'entre eux sont affectés à des Secteurs de programme, à savoir : Éducation, Sciences exactes et naturelles, Communication et information et Sciences sociales - et les quatre autres aux Services centraux (Bureau de la gestion des ressources humaines, Bureau du budget et Bureau des relations extérieures). La procédure de recrutement pour 2007 a été engagée et devrait s'achever avant la fin juin.



### Recrutement : point sur la période allant de janvier à décembre 2006

33. Depuis janvier 2006, 100 nominations ont été effectuées pour des postes du cadre organique et de direction (Programme ordinaire et fonds extrabudgétaires), ce qui est conforme aux schémas de recrutement des exercices biennaux précédents. Ce total se répartit en 84 nominations à des postes du cadre organique, dont 10 postes de jeunes cadres, et 16 postes de directeur. Sur ces 100 nominations, 60 (60 %) correspondaient à des candidatures internes et 40 (40 %) à des candidatures externes. Dans la catégorie des directeurs, 7 (44 %) nominations sur les 16 correspondaient à des candidatures externes.

34. Sur les 100 nominations effectuées en 2006, 75 portaient sur des postes soumis à la répartition géographique, dont 32 ont été pourvus par recrutement externe. Sur ces 32 recrutements externes, 16 (50 %) concernaient des candidats provenant d'États membres sous-représentés (14) et d'États membres non représentés (2). Ces chiffres sont conformes à l'objectif fixé par la Conférence générale à sa 32<sup>e</sup> session, à savoir que, « *pour l'exercice 2004-2005, ... au minimum 50 % des postes ouverts au recrutement externe [doivent être] pourvus par des candidats provenant d'États membres non ou sous-représentés* » (résolution 32 C/71).

### Promotions : point sur la période allant de janvier à décembre 2006

35. Depuis janvier 2006, 159 fonctionnaires ont été promus (98 membres du cadre organique et 61 membres du cadre de service et de bureau) soit en moyenne 8 % de l'effectif total de l'Organisation qui se situe dans la moyenne des autres organismes des Nations Unies. Sur ces 159 promotions, 70 (44 %) étaient l'aboutissement d'une procédure concurrentielle, 67 (42 %) correspondaient à des reclassements de poste et 22 (14 %) à des promotions sur intra-poste mixte (P-1/P-2 et groupe technique du cadre de service et de bureau).

### Contrats de retraités

36. Comme le Conseil exécutif l'a demandé à sa 175<sup>e</sup> session, le tableau II présente des données sur le nombre de fonctionnaires employés au-delà de l'âge statutaire de départ à la retraite : il s'agit à la fois de fonctionnaires dont la nomination a été prorogée au-delà de la date statutaire de départ à la retraite que de fonctionnaires retraités qui sont réembauchés à titre temporaire après leur départ à la retraite. L'emploi de retraités est régi par l'article 9.5 du Statut du personnel, en vertu duquel le Directeur général peut dans certains cas d'espèce autoriser le maintien de fonctionnaires au service de l'Organisation au-delà de l'âge du départ à la retraite s'il estime qu'une telle mesure sert l'intérêt de l'Organisation.

**Tableau II : Fonctionnaires employés  
au-delà de la date statutaire de départ à la retraite en 2006**

| Catégorie    | Retraités employés à titre temporaire* | Fonctionnaires maintenus au-delà de l'âge statutaire de départ à la retraite |
|--------------|--|--|
| D            | 1                                      | 8  |
| P            | 1                                      | 10   |
| NO           |  | 3  |
| G            |  | 12   |
| <b>Total</b> | <b>2</b>                               | <b>33</b>  |

\* Ces chiffres ne comprennent que les contrats de fonctionnaire, à l'exclusion des autres types de contrats (consultants, honoraires, surnuméraires, etc.).

37. En 2006, 33 fonctionnaires au total ont vu leur contrat prorogé au-delà de l'âge statutaire de départ à la retraite et deux fonctionnaires à la retraite ont été recrutés à titre temporaire. Sur ce total de 35 fonctionnaires, 23 (66 %) relevaient du cadre organique et de direction et 12 (34 %) du cadre de service et de bureau. Au total, 20 (57 %) étaient employés au Siège et 15 (43 %) dans

les bureaux et instituts hors Siège. Au Siège, ces fonctionnaires étaient employés dans des secteurs du programme (9), dans le Secteur de l'administration (6) et dans les services centraux (5). Le nombre total de journées de travail effectuées était de 6.130, soit une durée moyenne par fonctionnaire de 9,4 mois dans les bureaux hors Siège/instituts et de 6,5 mois au Siège. L'emploi de retraités à titre temporaire est une mesure qui permet de parer au plus pressé lorsqu'il faut remplacer quelqu'un qui assurait des fonctions nécessitant une expérience, une connaissance et une mémoire institutionnelle de l'Organisation, tandis que le maintien au-delà de l'âge normal de départ à la retraite vise à assurer la continuité des fonctions ou l'achèvement d'un projet en attendant la nomination d'un remplaçant.

### **Projet de décision proposé**

38. À la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif voudra peut-être examiner le projet de décision suivant :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 171 EX/5 (I), 174 EX/5 (I) et 175 EX/5,
2. Ayant examiné le document 176 EX/6 Partie I,
3. Prend note du travail accompli pour mettre en œuvre la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel et le cadre directeur en matière de ressources humaines ;
4. Prend note également des systèmes proposés de promotion au mérite et de reconnaissance ;
5. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en œuvre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel et de faire rapport à la Conférence générale à sa 34<sup>e</sup> session ;
6. Invite le Directeur général à poursuivre l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines et de faire annuellement rapport au Conseil à sa session d'automne.



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

**Conseil exécutif**  
Cent soixante-seizième session

**176 EX/6**  
Partie I Add.

PARIS, le 11 avril 2007  
Original français

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

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

**PARTIE 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 n'a eu de cesse de signaler au Conseil exécutif la gouvernance non participative pratiquée par le Directeur général à travers ses représentants. Ainsi, dans le document 174 EX/6 Add., le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) tenait déjà « à signaler (...) 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. Depuis des années, mais surtout durant la 33<sup>e</sup> session de la Conférence générale et toutes les sessions du Conseil exécutif qui ont suivi, le STU a attiré l'attention des États membres sur le niveau particulièrement bas du moral, voire la démotivation, du personnel de l'UNESCO et du manque total de mécanismes efficaces de négociation. Nous avons aussi exprimé le souhait d'avoir une véritable communication interne et une réelle participation à l'analyse préalable et à la formulation des solutions envisageables dans le cadre de la réforme.

3. En conclusion du document 174 EX/6 Add. nous demandons « aux représentants des États membres d'accorder plus d'attention à la gestion du personnel, car l'avenir de l'Organisation en dépend ». La situation n'a de cesse de s'aggraver depuis et le STU n'a reçu à ce jour aucune réaction, ni de la part du Directeur général, ne de celle des États membres.

### I. Examen de la stratégie à moyen et long termes relative à la dotation en personnel

4. Dans son rapport, le Directeur général se réfère « au principe d'action qui consiste à faire en sorte que **les ressources en personnel soient concentrées sur les programmes de l'UNESCO liés aux principales priorités** » et passe en revue les Secteurs où, d'après lui, des progrès auraient été faits. Le premier exemple est le plus malheureux, car la restructuration du Secteur de l'éducation s'avère avoir été faite sur la base d'un consultant qui n'avait aucune compétence en la matière. Le STU et l'AIPU ont constamment dénoncé la situation du Secteur et ont collaboré pour éviter le pire. Le STU avait déjà attiré l'attention du Directeur général et de ses représentants, ainsi qu'au Conseil exécutif (175 EX/6 Add.) sur le fait que le « personnel du Secteur de l'éducation a reçu avec étonnement la solution de restructuration retenue par les consultants extérieurs et la direction du Secteur. La logique structurelle, par rapport au programme approuvé par la Conférence générale, ainsi que par rapport à la mission de l'Organisation dans le domaine de l'éducation, est restée très opaque pour le personnel ». Presque un an plus tard, le personnel est toujours dérouté et surpris du fait qu'aucune initiative de vérification du bien fondé de la restructuration du Secteur ne soit prise par le Directeur général, malgré les révélations publiques de l'audit réalisé par le Commissaire aux comptes.

5. Lors d'une récente réunion que le Directeur général a eue avec le personnel du Secteur de l'éducation, les observations du personnel ont été interprétées comme des preuves d'immobilisme, de peur du changement et d'attachement à une « vieille culture Maison ». Le personnel du Secteur de l'éducation, comme l'ensemble du Secrétariat, est animé du désir de servir au mieux les intérêts de l'Organisation et d'accomplir le mandat qui lui a été donné. Mais qui d'autre que le personnel peut être mieux informé sur les failles de fonctionnement d'une structure aussi lourde et alourdie que le Secteur de l'éducation ?

6. Dans son rapport, le Directeur général met en exergue le fait que de six divisions dans le passé, la restructuration a abouti à quatre. Cela peut sembler une prouesse, alors qu'il s'agit d'un désordre irrationnel et d'un gaspillage des ressources humaines. Bien évidemment, le personnel devrait avoir son mot à dire dans la rationalisation de la structure actuelle, mais ce n'est pas à nous d'entreprendre une analyse constructive du bien fondé de la réforme, notamment concernant l'efficacité dans le domaine de la mise en œuvre du mandat du Secteur.

7. À l'opposé de la réforme du Secteur de l'éducation, la restructuration du Secteur de la culture s'est faite sur la base de l'expertise interne. L'ensemble du personnel du Secteur a été convié à participer à l'analyse de l'état et des besoins d'amélioration du Secteur et a pu exprimer des propositions concrètes de réforme. La restructuration du Secteur faite sur cette base ne se veut ni parfaite, ni définitive, ce qui est une preuve de professionnalisme et de réalisme.

8. Concernant le Secteur de la communication, le personnel considère que la principale faille de la gouvernance est justement l'incapacité des dirigeants de communiquer avec ceux qui doivent mettre en œuvre le programme. Il ne peut être question d'une quelconque « rationalisation » de l'organigramme dans le Secteur où il y a probablement le plus d'injustices et d'opacité dans la gestion des ressources humaines.

9. Une analyse des programmes des Secteurs des sciences exactes et naturelles et des sciences sociales et humaines a été faite par un groupe d'experts dont le fonctionnement a eu de nombreux épisodes critiques. Concernant les conclusions et recommandations finales de ce travail (176 EX/7), il faut savoir que le personnel des secteurs concernés, jusqu'au plus haut niveau, ne peut y adhérer.

10. Le deuxième principe d'action pris en compte par le rapport du Directeur général concerne les **bureaux hors Siège**. Malgré le discours officiel, les bureaux ne sont pas renforcés, mais plutôt laissés à l'abandon. Car la mutation forcée de certains membres du personnel travaillant au Siège n'est absolument pas conforme aux besoins des bureaux concernés, mais elle reflète le désir de se « débarrasser » de telle ou autre personne gênante au Siège pour des motifs variés. Le Directeur général affirmait au mois de mars devant le personnel du Secteur de l'éducation qu'il ne pouvait admettre que le transfert hors Siège soit considéré comme une punition. Pourtant la vision du personnel correspond aux pratiques courantes de gestion des ressources humaines au Siège. En revanche, dans les bureaux hors Siège, sous prétexte de « décentralisation », en fonction de la personnalité du chef de bureau, des gestions dictatoriales des ressources humaines peuvent être pratiquées sans aucun recours, surtout pour le personnel local. Un des facteurs qui produisent les hésitations de départ hors Siège est justement ce manque total de supervision en matière de gestion des ressources humaines. La gestion budgétaire et du programme est en partie surveillée depuis le Siège, mais la gestion des ressources humaines est abandonnée à la bonne volonté des chefs de bureau.

11. Le troisième principe d'action concerne les **fonctions administratives et d'appui**. Une réflexion interne semble avoir lieu et le personnel ne peut qu'être confiant dans le bon sens dû à l'expérience et l'expertise internes. Il faut espérer que les quelques aspects de l'ignorance systématique des règlements administratifs dévoilés par l'audit externe, si ponctuel, demandé par le Conseil exécutif (document 176 EX/39) incite les États membres à donner à l'Organisation les moyens de mettre en place une Administration qui administre réellement le Secrétariat et la mise en œuvre des programmes. Le Commissaire aux comptes a remarqué qu'il était inadmissible que les donneurs d'ordre soient en même temps les acheteurs (tant en matériel que pour le choix des consultants), mais le même problème se pose en matière de choix de l'expertise pour des périodes plus longues (recrutement).

12. C'est justement le quatrième principe d'action dont il est question dans le rapport du Directeur général qui est totalement défailant actuellement à l'UNESCO : « **la capacité de gestion et la responsabilisation** », a atteint le niveau le plus bas imaginable, dont la moyenne doit être proche de zéro. Les initiatives dont se réjouit le Directeur général sont des documents parfois bien conçus, mais jamais mis en pratique à la lettre. Il n'y a aucune responsabilité redditionnelle à l'UNESCO et le gâchis du Secteur de l'éducation n'en est qu'une des preuves. Indépendamment des personnes qui ont les plus hautes responsabilités dans l'Organisation, le système de gestion est incapable d'auto-régulation, d'autant plus que le Manuel administratif de l'UNESCO, à force d'être ignoré par les dirigeants, n'est plus aujourd'hui qu'un admirable témoin des styles successifs d'administration de l'Organisation tout au long de ses plus de soixante années d'existence. Le prétexte de la décentralisation a éparpillé la responsabilité au lieu

de la renforcer et, comme le STU l'expliquait déjà dans le document 175 EX/6 Add., « *La décentralisation et la délégation de pouvoir qui s'ensuivent, accompagnées de l'inexistence des moyens matériels en matière de gestion du personnel, ont créé des situations de no man's land dans ce domaine. Il est très fréquent que les questions ne soient pas résolues du fait que personne n'assume la responsabilité* ».

13. Quant au cinquième principe d'action, ce que le Directeur général appelle « **une capacité de réaction rapide** » concerne la possible réactivité de l'Organisation en cas d'action post-conflit ou post-catastrophe. Les améliorations restent à être prouvées. Mais la réaction rapide en cas de problème de gestion des ressources humaines est inexistante malgré l'accroissement constant et inquiétant de conflits importants ou mineurs au sein du Secrétariat.

14. Le STU ne peut se prononcer sur la proposition d'utilisation accrue des **administrateurs recrutés sur le plan national** (sixième principe d'action), mais attire l'attention sur les problèmes de gestion du personnel inhérents à ce type de contrat et sur le fait que ce type d'initiative risque de porter atteinte à la fonction publique internationale.

15. Le septième principe d'action touche un des plus importants aspects de la non-gestion des ressources humaines : l'utilisation des **compétences des agents du cadre de service et de bureau**. Des candidats externes, qui ont un évident profil de cadre organique, sont recrutés sur des postes du cadre de service et de bureau pour faire un travail bien au-delà des exigences du poste. Ceci est un barrage au développement de carrière des personnes travaillant depuis longtemps dans l'Organisation et une source de démotivation. Par ailleurs, les postes de nombreux membres du personnel du cadre de service et de bureau a dû évoluer vers des tâches spécifiques aux postes du cadre organique (par manque d'effectifs et grâce aux qualités et dévouement du personnel en place), mais pour des critères budgétaires et de répartition géographique on refuse la reconnaissance de l'importance des responsabilités assumées et de la qualité du travail accompli.

16. En ce qui concerne le huitième principe d'action, **la parité hommes-femmes et la répartition géographique**, le STU refuse d'accorder de la valeur à ces chiffres tant que l'équilibre n'est pas atteint sur l'ensemble des structures du Secrétariat, notamment en haut de la hiérarchie.

17. Enfin, le neuvième principe d'action concerne la « réaffirmation de l'engagement à **recruter et conserver** un effectif hautement qualifié et à lui offrir un environnement de travail stimulant ». Pour ce qui est de l'environnement de travail, le STU dénonce - surtout depuis la 33<sup>e</sup> session de la Conférence générale - sa dangereuse dégradation. Quant à « l'engagement » en matière de recrutement, il s'agit sûrement d'une méconnaissance de l'Acte constitutif de l'Organisation qui, dans son article VI, paragraphe 4, **impose** ce qui suit au Directeur général : *Sous réserve de réunir les plus hautes qualités d'intégrité, d'efficacité et de compétence technique, le personnel devra être recruté sur une base géographique aussi large que possible*. Or, les pratiques quotidiennes totalement viciées en matière de recrutement et de promotion sont en totale contradiction avec cette obligation, ce qui prouve l'inefficacité des divers moyens énumérés par le Directeur général dans son rapport.

18. Par ailleurs, il est utile de rappeler que le STU avait déjà attiré l'attention du Conseil exécutif (document 175 EX/6 Add.) sur le fait que le « *recrutement à l'UNESCO continue à se faire en dehors des règlements écrits. L'ensemble de la procédure n'est respecté qu'en apparence. Pratiquement tous les postes affichés sont destinés à des personnes choisies avant l'évaluation officielle, qui est orientée de façon à sembler juste. De cette manière, il n'y a pas de concurrence et le meilleur ou le plus méritant n'a aucune chance d'être choisi. La planification des remplacements des membres du personnel arrivant à l'âge statutaire de la retraite subit le même phénomène. Dans la perspective de la libération d'un poste, il est « attribué » avant toute évaluation à une personne correspondant à des critères qui ne sont pas toujours ceux stipulés dans le Statut du personnel* ». Malheureusement rien n'a été corrigé depuis l'année dernière dans ce domaine. Comme nous le signalions déjà dans le document 174 EX/6 Add : (...) *les procédures*

sont viciées par la mentalité du « faire semblant » pratiquée par les secteurs et bureaux et cautionnées 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 ». Si quoi que ce soit a changé dans ce domaine, ce n'est qu'une aggravation de la situation, car - par manque de ressources et préoccupation - HRM ne joue plus le moindre rôle de vérification et correction de l'application des procédures.

## **II. État d'avancement de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines**

19. La mise en cohérence des pratiques administratives en matière de gestion des ressources humaines de l'UNESCO avec celles de l'ensemble du système des Nations Unies peut être envisagée comme un besoin évident, mais - en aucun cas - ne devrait être un motif d'immobilisme administratif. En attendant l'harmonisation des pratiques, la situation désastreuse du personnel de l'UNESCO est laissée à l'abandon et au pourrissement accéléré.

20. Quant à l'instauration, sur le modèle de l'ONU, d'un Programme de déontologie à l'UNESCO, d'après le peu d'informations obtenues par le STU lors d'une réunion de l'ACPP, il s'agirait d'instituer la délation (« dénonciation volontaire » 176 EX/INF.12, paragraphe 18) comme principal mécanisme autorégulateur. Les règlements en vigueur dans l'Organisation permettent aux membres du personnel de dénoncer des abus administratifs. Le blocage provient du fait qu'il n'y a aucune réaction corrective de la part des Services centraux. Ainsi, la seule personne qui s'est opposée aux graves irrégularités mises à jour par le Commissaire aux comptes a été (et continue à l'être) victime de son intégrité. En quoi un bureau de déontologie aurait pu corriger les choses ? Au lieu d'emprunter les voies démocratiques de la gouvernance participative, l'Administration (tout au moins HRM et IOS) semble encourager les chemins les plus sombres et détournés. Le STU exige que rien ne soit définitivement décidé dans ce domaine, sans que la question soit débattue par l'ACPP, conformément aux règlements.

21. Dans le document 175 EX/6 Add., le STU avait informé le Conseil exécutif du fait que « chaque fois que le STU signale des anomalies administratives, HRM ne prend ou n'impose aucun changement, même après vérification ». Concernant un exemple précis d'irrespect des règlements, nous signalions, plus loin, le fait que « HRM a vérifié le cas, mais pour des raisons qui ne nous ont pas été communiquées, aucune suite n'a été donnée ». Le processus administratif irrégulier que nous dénonçons est allé à son terme sans que quiconque s'en émeuve.

22. Par ailleurs la récente distribution d'une brochure contenant les *Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux* (dont le nom a été incorrectement traduit dans la version française du rapport du Directeur général) a produit l'hilarité parmi les membres du personnel, si souvent témoins impuissants de la transgression permanente de ces règles. Il est peut-être utile de signaler aussi le fait que cette version révisée des *Normes* avait été soumise par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) depuis 2001 à l'Assemblée générale des Nations Unies et n'a été rendue officiellement publique à l'UNESCO qu'en ce début de 2007. Le fait d'avoir couvert l'UNESCO d'affiches reproduisant en grand la couverture de la brochure ne peut avoir aucun effet pédagogique. En revanche, par une lettre adressée au Directeur général adjoint, le STU avait réitéré sa proposition, en collaboration avec l'Association des anciens fonctionnaires de l'UNESCO (AAFU), d'organiser gratuitement une formation qui s'adresserait à l'ensemble du personnel au Siège au sujet des droits et devoirs des fonctionnaires internationaux. Cette lettre est restée sans réponse, malgré l'enthousiasme manifesté à maintes reprises par le Directeur général adjoint à ce sujet.

## **Systèmes intégrés de gestion des ressources humaines**

23. Les logiciels d'administration des ressources humaines, non harmonisés avec les autres moyens de gestion de l'Organisation ne sont pas forcément performants uniquement parce qu'ils

utilisent des technologies modernes et ne peuvent se substituer à la responsabilité humaine. Ainsi, la gestion des congés à travers TULIP est très conviviale, mais souffre du manque de responsabilité redditionnelle.

### **Système de reconnaissance du mérite, y compris par la promotion**

24. L'idée de proposer au personnel la reconnaissance d'un mérite ponctuel récompensé d'une prime accordée une seule fois ne peut être motivante dans le parcours d'une carrière normale. Quant au système de promotion au mérite, dans la mesure où le personnel a été démotivé par tant de manque de reconnaissance, le taux de promotions devrait être tellement élevé au début qu'il n'est pas envisageable dans une perspective budgétaire réaliste. Par conséquent, seul le respect strict des règlements de gestion des ressources humaines permettrait de débloquer la situation et ramener la satisfaction et la motivation au sein du Secrétariat de l'UNESCO. Par ailleurs, ce système de promotion au mérite, dont le personnel de l'Organisation a été privé depuis six ans, avait été annoncé par le Directeur général le 15 novembre 2005 (*En attendant la réintroduction du système de promotion au mérite, au cours de l'année prochaine, qui sera applicable à tout le personnel, ...*) et n'est toujours pas entré en vigueur. S'agit-il d'un retard involontaire ?

### **III. Chiffres clés concernant les effectifs**

25. Les statistiques publiées dans le rapport du Directeur général ne sont pas détaillées avec cohérence et les explications ne sont pas transparentes. Ainsi, d'après le rapport du Directeur général, il serait réjouissant de constater que entre le 30 C/5 et le fonctionnement du Secrétariat au 1<sup>er</sup> janvier 2007 il y a seulement neuf postes d'ADG sur les dix d'origine. Mais comment s'explique-t-il le fait que pour cinq Secteurs de programme, plus le Secteur de l'administration et celui des relations extérieures, l'UNESCO a besoin de deux postes supplémentaires d'ADG, surtout dans une situation budgétaire si difficile. On supprime facilement des postes G ou P, voire même des postes D, mais il apparaît normal de prolonger après l'âge statutaire de la retraite les contrats des occupants de postes d'ADG qui n'en exercent pas les responsabilités.

### **Contrats de retraités**

26. Le simple fait de constater lors du départ statutaire à la retraite d'un membre du personnel que les connaissances et capacités de cette personne sont indispensables et irremplaçables dans l'Organisation est une preuve tangible de la mauvaise gestion des ressources humaines. Il serait normal que des personnes soient formées à l'avance pour le remplacement naturel des membres du personnel ou de prévoir suffisamment à l'avance le recrutement du personnel nécessaire au renouvellement des effectifs.

27. Par ailleurs, concernant la question des contrats de consultant au dollar symbolique (dont il est question dans le document 176 EX/42) il est totalement faux d'affirmer que ceux-ci, « *au nombre desquels figurent d'anciens fonctionnaires, sont principalement engagés par les Secteurs de programme pour faciliter la transmission des compétences et de la mémoire institutionnelle de l'Organisation* (paragraphe 25 du document cité) ». En réalité, ces anciens fonctionnaires ou consultants à vie poursuivent un programme connu et mis en œuvre par eux seuls et ne contribuent nullement à la transmission des savoirs, que - par ailleurs - ils auraient dû pratiquer avant leur âge statutaire de retraite.

28. Certains parmi les anciens membres du personnel apportent une contribution remarquable à la mise en œuvre du programme, mais l'utilisation de leurs services sur la base d'un faux volontariat est nuisible au renouvellement efficace et de qualité du personnel. Les anciens fonctionnaires de l'UNESCO ont une association (AAFU), qui serait sans doute prête à contribuer gracieusement à la réflexion que le Secrétariat devrait mener afin d'améliorer constamment son fonctionnement.



### **Contrats précaires**

29. Les restrictions budgétaires et surtout le manque d'honnêteté envers les États membres est la principale cause de l'utilisation généralisée des contrats « précaires » (consultants et, surtout, contrats d'honoraires) qui servent à utiliser une main-d'œuvre qui n'est pas comptabilisée dans les coûts officiels de personnel. De nombreuses personnes, dont HRM n'a pas le contrôle, sont employées pour faire un travail identique à celui des membres du personnel (présence effective permanente au bureau durant les même heures de travail, bureau, numéro de téléphone et adresse électronique réservés, etc.) avec des contrats d'honoraires. Cette irrégularité flagrante est connue de tous et tolérée, parce que parfois il s'agit du seul moyen d'avoir l'expertise nécessaire au bon déroulement du travail des diverses équipes. En revanche, les personnes ainsi employées par l'Organisation ne bénéficient d'aucune couverture sociale et d'aucun droit du travail. Le STU, comme l'AIPU, soulèvent sans cesse ce douloureux problème, mais aucune solution ne semble envisageable car ce type de contrat ne concerne pas - en principe - la gestion des ressources humaines.



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

**Conseil exécutif**  
Cent soixante-seizième session

**176 EX/6**  
**Partie I Add.2**

PARIS, le 19 avril 2007  
Original français

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

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

**PARTIE 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.

**VUES DE L'AIPU SUR LE RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL  
SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE RÉFORME  
PARTIE I : POLITIQUE DU PERSONNEL (176 EX/6 PARTIE I)**

## **INTRODUCTION**

1. Comme nous l'avons déjà souligné dans une précédente intervention devant la Commission administrative et financière du Conseil Exécutif, à sa 171<sup>e</sup> session<sup>1</sup>, il est difficile pour l'AIPU de déterminer si la mise en œuvre de la Stratégie à moyen et long terme de dotation en personnel et de son cadre directeur en matière de gestion des ressources humaines a commencé à porter des fruits. Aucun critère d'évaluation n'y a été prévu pour mesurer les résultats escomptés. Aucune évaluation claire des coûts, directs ou indirects, n'a été faite jusqu'à présent.

2. Au bénéfice de ces réserves, l'AIPU a examiné le document 176 EX/6 (Partie I) en suivant l'ordre de sa présentation, pour soumettre ci-après sa contribution aux travaux du Conseil Exécutif, à sa 176<sup>e</sup> session. Ainsi, nous avons d'abord exprimé nos vues sur les principales initiatives qui ont été prises en application des neuf principes d'action de la Stratégie, en soulignant les problèmes rencontrés et en suggérant quelques recommandations pour y remédier. Nous avons ensuite fait quelques observations sur certains progrès réalisés en application du cadre directeur de la gestion des ressources humaines. Enfin, des commentaires ont été formulés sur quelques informations chiffrées concernant les effectifs avant de conclure nos propos.

## **I. EXAMEN DE LA STRATÉGIE À MOYEN ET LONG TERME DE DOTATION EN PERSONNEL**

### **Restructuration des dotations en effectifs des Secteurs (Principe d'action 1)**

3. L'AIPU reconnaît qu'il y a eu quelques initiatives d'amélioration de la gestion des effectifs dans certains Secteurs. Mais la confusion résultant de la restructuration règne toujours dans le Secrétariat. Beaucoup reste à faire pour assurer les flux d'information entre l'Administration, le personnel et ses représentants, dans les cas de réorganisation sectorielle, d'unités, du travail et des politiques ou autres initiatives de changements.

4. L'expérience nous a en effet appris que les décisions prises sans véritable dialogue avec celles et ceux qu'elles touchent sont mal perçues et ressenties, et que l'absence de décisions opportunes provoque une inaction inutile, de la frustration et du stress. Par ailleurs, la gestion quotidienne des effectifs n'étant plus centralisée au niveau du Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM), mais se faisant plutôt au niveau sectoriel, voire de l'unité, rares sont les possibilités de transferts et de redéploiements des collègues ayant perdu leurs postes par suite de restructuration. Tout dépend en fait du bon vouloir des managers, jaloux de leurs nouvelles prérogatives.

5. Dans ces conditions, l'UNESCO risque d'aliéner une bonne partie de ses fonctionnaires par son manque de politique de gestion participative. Même si nous avons le plus grand respect pour les objectifs de réforme du Directeur général (DG) que nous soutenons, nous ne pouvons admettre que la restructuration ait pour effet :

- de bafouer le principe de consultations avec les effectifs concernés et les représentants du personnel ;

---

<sup>1</sup> Cf : document 171 EX/6 Partie I Add.2, paragraphes 3 à 5.

- d'infliger des mesures de rétorsion en cas de signalement d'irrégularités ou de manquements à l'éthique (atteintes aux règles et procédures en vigueur, au Code de conduite des fonctionnaires internationaux et/ou aux normes de l'éthique professionnelle, etc.) ;
- d'éroder les droits et avantages des effectifs touchés, sans contrepois nécessaires pour assurer l'équité en cas de réaffectations internes et de redéploiements hors Siège.

6. L'AIPU regrette, par conséquent, qu'il n'y ait toujours pas de mécanisme officiellement établi, qui permettrait d'assurer que les restructurations affectant le personnel soient non seulement reconnues comme telles, mais surtout conduites en temps utile et de manière transparente. Non pas comme une routine bureaucratique, mais avec la pleine participation à toutes les étapes du personnel et de ses représentants, pour limiter autant que faire se pourra l'ampleur des coûts sociaux et ne pas se trouver confronté à des décisions de dernière minute affectant l'emploi.

7. C'est d'ailleurs pour ne pas demeurer les seuls à chercher à améliorer cette situation, que nous avons demandé et obtenu que la question fasse l'objet de consultations conjointes entre les deux Association/Syndicat du personnel d'une part, et le Directeur général adjoint (DDG) de l'autre. Ainsi, depuis quelques mois, nous travaillons ensemble à l'élaboration des **directives concernant la gestion des processus de changement et de restructuration**, à partir d'un exemple de bonne pratique actuellement suivie en la matière au BIT.

8. Le DDG, qui nous a toujours témoigné d'un souci non seulement d'informer, mais aussi d'écouter, a déjà assuré que lors des futurs programmes de restructuration, il veillerait personnellement à ce que tous les responsables du Secrétariat observent scrupuleusement ces directives. Nous espérons que ceci permettra d'améliorer la **transparence** du processus de prise de décision, en garantissant que **tous les membres du personnel** touchés par une restructuration soient **informés**, dans les plus brefs délais, **de tout changement éventuel** dans leur domaine de travail **et des raisons qui en sont à l'origine**.

9. Car les exemples récents dont on dispose, à cet égard, offrent des images contrastées dans la démarche suivie. Ce qui, pour l'AIPU à l'écoute de ses adhérent(e)s et des membres du personnel, est particulièrement instructif. En effet dans un cas, en cours au **Secteur de la culture**, la restructuration, conduite au travers de consultations approfondies et d'élaboration participative des détails de la réorganisation, a toutes les chances d'être non seulement motivante et acceptée, mais aussi pratiquement assumée par tous. Espérons qu'il en sera de même en ce qui concerne les restructurations prévues au **Secteur des sciences exactes et naturelles** et au **Secteur des sciences sociales**.

10. Dans l'autre cas, au **Secteur de l'éducation**, la réorganisation a été décidée sans réelle concertation avec le personnel à la base, ni leurs représentants. Cela fut sans doute apparemment beaucoup plus simple et rapide, mais tout reste à faire maintenant en matière d'opérationnalisation, de définition des tâches individuelles, de transition entre l'ancienne et la nouvelle structure du Secteur. Dans l'immédiat, il importe à notre avis de réduire l'impact négatif d'une telle restructuration sur les effectifs, et de bien veiller à ce que la poursuite de la réforme ne souffre pas des mêmes erreurs que celles commises par l'ADG démissionnaire.

11. Car ces erreurs ont créé et laissé de graves tensions nourrissant actuellement un climat général de méfiance en l'avenir, qui nuit aux relations saines dans ce Secteur, et donc à l'engagement et aux performances générales de son personnel. C'est le devoir de l'AIPU, et c'est dans l'intérêt de l'Organisation, que ces questions soient traitées de manière correcte, afin de prendre les mesures appropriées, rapidement identifiées et instaurées, pour reconstruire le moral de ces collègues et augmenter leur dévouement au travail.

12. C'est bien dans ce but qu'en septembre dernier, conjointement avec le STU, nous avons proposé à cet ADG et à la Directrice de HRM de trouver des options alternatives au redéploiement

hors Siège de six collègues, dont les postes ont été abolis au terme de cette restructuration ; mais en vain. Ayant néanmoins poursuivi nos efforts en concertation avec le DDG et grâce à son engagement personnel, des solutions ont été apportées en novembre dernier aux cas de quatre d'entre eux ; les consultations étant par ailleurs reconduites jusqu'au règlement final des deux autres cas.

13. De même dans un Communiqué conjoint du 20 mars dernier<sup>2</sup>, l'AIPU s'est fait l'écho, avec le STU, du malaise persistant de la plupart de ces collègues, souhaitant ne plus jamais avoir à souffrir des abus commis lors de la conception et de la gestion de la restructuration entreprise par leur ADG, dès que la démission de celui-ci a pris effet. Sous la pression de leurs inquiétudes qu'il nous faut encore dissiper, nous avons aussitôt demandé à l'Administration de prendre, avant de poursuivre la réforme du Secteur, les mesures nécessaires pour éviter de telles retombées, garantir une transition adéquate, et tirer toutes les leçons de la douloureuse expérience ainsi vécue.

14. Car de fait la vérité, telle qu'elle a été révélée dans le « **Rapport du Commissaire aux comptes sur les procédures utilisées pour engager des consultants en vue de la restructuration du Secteur de l'éducation**<sup>3</sup> », qui vise bien sûr l'ADG en question, est très pénible pour nous tous. Rares sont ceux qui auront pris plaisir à lire ou à entendre les conclusions fort embarrassantes auxquelles le Commissaire aux comptes est parvenu. Nous qui travaillons au Secrétariat sommes profondément déçus devant tant de preuves d'infraction aux règles administratives et financières concernant les achats et les contrats d'honoraires, qui accablent cet AGD.

15. Aucun d'entre nous ne peut s'estimer fier des révélations faites au sujet de ce haut responsable de l'Organisation, ni du mauvais exemple de leadership qu'il aura ainsi donné à l'UNESCO, voire au reste du système commun des Nations Unies. Qui, parmi nous, pourrait désormais prétendre que la gestion à l'UNESCO n'est pas un problème, ou qu'elle n'appelle pas une réforme plus radicale ? Pour l'AIPU, **il n'y a pas d'alternative à la réforme** si l'on ne fait pas preuve d'une authentique volonté de changement, et si nous voulons que l'Organisation retrouve et conserve le niveau de respect au sein de la communauté internationale que son travail exige. Bref, il y a là **de très dures leçons à tirer pour nous tous**.

16. Il y a des leçons à tirer sur l'importance de la transparence, et d'abord sur la nécessité de préciser davantage les responsabilités, d'avoir des procédures clairement définies, de façon à ce que tous les fonctionnaires et tous les Secteurs du Secrétariat sachent exactement quels sont leurs pouvoirs et devoirs redditionnels. Il y a des leçons à tirer sur la nécessité d'adopter de nouvelles réformes visant à s'assurer des capacités de gestion des effectifs des candidats aux postes de direction, à améliorer les prestations des hauts responsables, à renforcer les contrôles et la reddition des comptes, à veiller à ce que les normes éthiques les plus strictes soient respectées en toutes circonstances et à tous les niveaux. Il y a des leçons à tirer sur la vérification, et notamment sur la nécessité d'avoir des mécanismes qui permettent, lorsque la vérification présente des déficiences, que quelqu'un prenne rapidement des mesures pour les corriger. Et surtout, il y a des leçons à tirer sur la nécessité de maintenir le niveau le plus élevé possible d'intégrité et d'efficacité.

17. L'AIPU **recommande** donc de saisir l'occasion pour **étudier très attentivement toutes ces leçons**, déterminer dans quelle mesure elles pourront permettre d'améliorer la gestion des ressources humaines, voire, de façon plus générale, le fonctionnement du Secrétariat, et d'engager à cette fin de nouvelles réformes. En espérant vivement que cette **occasion en or** ne sera pas manquée, nous sommes soulagés d'apprendre que l'Administration a déjà souscrit et

---

<sup>2</sup> Paru sous le titre : « L'ADG/ED est tombé : tirons-en rapidement les leçons ! ».

<sup>3</sup> Cf. document 176 EX/39.

entend bien donner suite à toutes les recommandations consignées dans le Rapport précité du Commissaire aux comptes.

18. Nous serons évidemment très heureux de contribuer à la formulation et à l'adoption, dans les meilleurs délais, de mesures spécifiques pour appliquer ces recommandations. Car c'est aussi à sa capacité de réforme que se juge la valeur d'une institution, et c'est une bonne partie de la communauté internationale, bien au-delà même du cercle des Nations Unies, qui regarde à présent ce qui se passe, ou ne se passera pas, à l'UNESCO.

### **Unité d'action des Nations Unies (Principe d'action 2)**

19. Le document à l'examen se réfère, en son paragraphe 10, à « *la réforme axée sur l'unité d'action des Nations Unies* », qui continue d'être un sujet central d'intérêt et d'action pour notre Directeur général, compte tenu de la nécessité évidente, formulée par les États membres dans divers fora, d'un changement dans le contexte nouveau qui est celui de l'Organisation. Cependant, nous ne savons pas grand-chose de l'impact que pourra avoir cette réforme sur le personnel. Y a-t-il discussion à ce sujet ? L'idée même d'« **une seule ONU** » provoque déjà une certaine perplexité au Siège comme sur le terrain, en particulier au niveau de nos collègues exerçant leurs fonctions dans les pays pilotes.

20. Faudra-t-il modifier l'Acte Constitutif de l'UNESCO? Devrons-nous réviser les Statut et Règlement du personnel de l'Organisation ? Modifier aussi, radicalement, nos droits et obligations de façon à nous adapter aux autres ? Cette réforme peut-elle affecter nos statuts ou éroder nos droits acquis ? Le DG serait-il disposé à convier les membres du Secrétariat à une assemblée générale pour parler de **la réforme de l'ONU et de son impact sur le personnel** ? Ce ne sont là que quelques-unes des questions qui nous préoccupent, et auxquelles nous exhortons l'Administration à donner des réponses. Nous pensons en effet qu'il faut lever les incertitudes et susciter la confiance qui permet d'avancer sans crainte et sans inconnue. Le personnel veut et a le droit de savoir, et l'on ne peut le laisser attendre. Nous estimons qu'il s'agit là d'un **thème prioritaire**.

### **Modernisation des fonctions administratives et d'appui (Principe d'action 3)**

21. L'AIPU tient à souligner que les efforts d'amélioration de la performance de l'Organisation et de ses prestations de services, entrepris par le Secteur de l'administration (ADM) en y associant activement le personnel, constituent une mesure positive à laquelle nous sommes pleinement acquis et qui nous tient à cœur plus que tout autre.

22. Compte tenu des problèmes soulevés dans le Rapport précité du Commissaire aux comptes, nous appuyons tous les efforts d'**amélioration de la transparence du processus d'achat** de l'Organisation, et recommandons sa **validation** en réalisant une étude destinée à le comparer avec ceux utilisés à l'extérieur, pour s'assurer que les améliorations apportées répondent bien aux normes mondiales les plus strictes.

### **Système de responsabilisation et formation des cadres supérieurs (Principe d'action 4)**

23. Les tableaux de délégation de pouvoirs et d'obligations redditionnelles, l'institution sous la présidence du DDG d'un Comité de surveillance des délégations de pouvoirs, et les accords de performance intervenus avec certains cadres supérieurs, sont autant de réalisations louables mais insuffisantes. Ces initiatives ont certes permis en effet d'amorcer un changement d'état d'esprit, mais elles n'ont pas encore complètement emporté l'adhésion du personnel et des cadres, ni produit tous leurs effets potentiels.

24. En fait, la responsabilité des décisions en matière de gestion des ressources humaines et l'obligation d'en rendre compte n'ont pas partout le même degré de priorité. De plus à ce jour,

aucun dispositif n'a permis d'analyser, à notre connaissance, le type de décisions et les mesures à prendre lorsque les décisions sont fautives et/ou non fondées.

25. D'ailleurs comme chacun le sait bien, le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) n'a pas le pouvoir d'imposer de telles mesures. Il peut sans doute donner des conseils et avis aux responsables de Secteurs dans lesquels des problèmes se posent, mais rien ne les oblige à les suivre. La seule chose qu'il peut faire pour dénoncer des violations systématiques de la part de ces responsables est de porter la question au DG sinon au DDG et/ou au Comité précité que celui-ci préside, pour action.

26. Pour nous, il ne s'agit donc pas là d'un vrai « **système de responsabilisation des cadres** ». Ce nouveau concept, celui de l' « **accountability** » des directeurs de programmes, que personne ne nous définit précisément, est d'ailleurs assez inquiétant. En effet, le remède risque d'être pire que le mal dès lors qu'il s'agit de rendre comptables de leurs actes des responsables dont l'habitude est justement soit de remettre à plus tard les décisions pouvant leur attirer des ennuis ; soit d'exercer des représailles contre des collègues qui s'appliquent à assumer professionnellement leurs fonctions et responsabilités, ou qui signalent des irrégularités : par exemple en les marginalisant, voire même en les éliminant en supprimant leurs postes, comme l'ADG démissionnaire l'a récemment fait aux dépens d'un collègue, alors Chef de l'unité administration et finances du Secteur de l'éducation (Chef, AO/ED).

27. En tant qu'Association, nous convenons certainement qu'il faut une administration efficace. Mais pour l'heure, nous avons plutôt l'impression que celle-ci s'est réformée pour opacifier les pouvoirs des cadres tout en négligeant leur responsabilité individuelle et le contrôle de leurs actes et/ou décisions. Nous constatons en tout cas qu'il y a des « flottements » dans le système, d'autant plus que **HRM n'assure pas une gestion adéquate ni un contrôle digne de ce nom**. Nous l'encourageons à le faire en souhaitant qu'il ait davantage **de ressources, en personnel et en moyens**.

28. Bref, pour une réelle efficacité du système, l'AIPU **recommande l'établissement d'une autorité centrale de surveillance et de contrôle beaucoup plus puissante, disposant des ressources nécessaires et pleinement indépendante**, qui aurait suffisamment de pouvoir pour suivre la manière dont les Secteurs interprètent et utilisent les règles et procédures, et les faire appliquer de façon à garantir une égalité de traitement à tous les membres du personnel. Nous sommes convaincus en effet que sans ressources et sans moyens, aucun objectif de réforme des ressources humaines, même le plus modeste, ne pourra être atteint.

### **Développement des compétences des agents des Services généraux (Principe d'action 7)**

29. Nous avons pris bonne note du projet de renforcement des compétences des collègues des Services généraux (GS), et nous en reconnaissons l'utilité. Avec regret, nous constatons toutefois que, malgré l'expérience accumulée par l'AIPU sur les profils génériques (c'est-à-dire d'emploi type) grâce à l'exercice de classement des postes GS, HRM et le Secteur de la communication et de l'information (CI) aient déjà entamé l'exécution de ce projet sans associer les représentants du personnel à sa conception et à sa mise en œuvre.

30. Les possibilités actuelles de formation et d'épanouissement professionnel des GS étant extrêmement limitées, nous considérons aussi qu'un effort plus complet doit être fait tant pour leur offrir des carrières enrichissantes et gratifiantes, que pour reconnaître à leur juste valeur les talents et les compétences de ces collègues qui jouent un rôle essentiel dans l'exécution des mandats de l'Organisation. Le personnel des catégories apparentées (agents du corps des métiers, du service de garde et de sécurité, de réception, etc.) a des besoins analogues qu'il convient de ne pas négliger.

## **Diversité géographique et parité des sexes (Principe d'action 8)**

31. L'AIPU se félicite des progrès déjà enregistrés dans la réduction du nombre d'États membres non et sous-représentés. Nous encourageons la poursuite de ces efforts pour parvenir à une répartition géographique du personnel aussi large que possible, dans tous les Secteurs de programmes et services centraux du Secrétariat. Tout doit être fait pour exploiter à fond le recrutement des administrateurs nationaux, qui nous semble être un puissant moyen d'améliorer la représentation géographique.

32. Tout doit également être fait pour enrayer la tendance actuelle à la baisse du nombre de fonctionnaires originaires des pays en développement nommés à des postes de directeur et aux échelons supérieurs, et pour que le nombre de femmes occupant des postes du cadre organique cesse d'être inférieur aux objectifs fixés.

## **II. APPLICATION DU CADRE DIRECTEUR EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES**

### **Réforme des contrats et harmonisation des conditions d'emploi hors Siège**

33. Référence est faite, au paragraphe 19 du document à l'examen, à la réforme des contrats et à l'harmonisation des conditions d'emploi sur le terrain, qui ont été décidées aux Nations Unies par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), au nom d'une soi-disant rationalisation du système.

34. Mais d'une part, en ce qui concerne **la réforme des contrats**, nous nous félicitons d'avoir participé, sur la base du dialogue dans lequel nous croyons fermement, à un groupe de travail AIPU/STU-DDG/HRM, qui s'efforce depuis quelques mois de conduire des consultations conjointes pour remettre de l'ordre dans la situation de ce que nous appelons les « **agents précaires** », afin de remédier à certains abus et détournements de procédure, et d'engager éventuellement la régularisation de certains cas.

35. Certes, il est difficile d'agir dans le contexte nébuleux d'imprécision des données relatives au recensement de ces collègues, qui sont souvent dans l'anonymat, et de contrôle insuffisant de la précarité découlant d'une tendance manifeste, dans certains secteurs, à l'utilisation abusive des contrats ne permettant pas aux intéressés de bénéficier des prestations sociales auxquelles ils ont droit.

36. Il n'empêche que pour l'AIPU, fidèle à la conception traditionnelle du droit du travail, la précarité est l'existence d'un nombre permanent d'employés sous contrats d'honoraires, de consultants et de surnuméraires non contrôlés par HRM, utilisés en violation des normes réglementaires applicables et sans contrôle effectif, à l'évidence comme moyen d'éviter l'octroi d'un contrat temporaire ou de durée définie qui, s'il est plus coûteux, assure les prestations auxquelles tout fonctionnaire a droit.

37. À cela s'ajoute, sur le terrain, **les contrats de service (SC)** et les **contrats spéciaux de service (SSC)** qui, comme les **contrats précaires**, permettent d'obtenir une main-d'œuvre bon marché dépourvue de protection. Les chiffres dont nous disposons à cet égard sont imprécis mais les indices n'en sont pas moins inquiétants.

38. Nous sommes donc en train de recenser les cas de l'ensemble des collègues concernés, et nous continuerons de contribuer à l'assainissement de leur situation en concertation avec le DDG. Mais un vrai contrôle de l'Administration, qui a longtemps fait défaut, doit maintenant s'exercer en la matière.

39. L'AIPU attend aussi de savoir quelle est l'opinion de l'Administration quant à la volonté affichée par la CFPI de considérer que l'emploi, dans les organisations des Nations Unies, ne



devrait plus être de carrière et que les contrats sans limitation de durée devraient être abolis. Le document à l'examen n'en dit pas mot.

40. Répondre pourtant à cette attente par une prise de position en faveur de la sécurité de l'emploi est d'autant plus souhaitable que, lors d'une importante réunion intersyndicale tenue à New York en décembre 2003, toutes les délégations représentées ont exprimé de graves préoccupations à ce sujet, dans une déclaration de principes à laquelle le Président de l'AIPU fut activement associé.

41. Nous sommes revenus sur ces préoccupations à plusieurs reprises ces derniers mois devant le DDG et HRM, dans le cadre des consultations conjointes que nous menons avec le STU. Des discussions sont en cours sur la **conversion des contrats de durée définie en contrats de durée indéterminée**, et nous avons bon espoir d'obtenir des résultats concluants à l'issue de ces concertations.

42. Quant à l'**harmonisation des conditions d'emploi du personnel des bureaux hors Siège**, nous n'avons pas, là aussi, de précisions sur la **révision des primes pour mobilité et difficultés des conditions de vie et de travail** décidée par la CFPI, et sur les mesures prises par l'Administration pour donner effet à cette décision. Celle-ci vise à rationaliser et améliorer les prestations liées à la mobilité, qui est propre à la fonction publique internationale. Les avantages qui en résultent par exemple pour nos collègues du PNUD ou du HCR ne font pas de doute. Mais qu'en est-il dans le cas de l'UNESCO ?

43. Enfin sur le terrain, conséquence des dispositions communes prises dans le cadre des Nations Unies, le problème de la **méthode de calcul des salaires du personnel local** reste entier, et l'éventuelle incidence économique de son application continue d'être une source de préoccupation pour nos collègues en poste hors Siège.

### **Programme d'éthique et de déontologie**

44. L'AIPU constate avec étonnement, au paragraphe 20 du document à l'examen, que « **les grandes lignes d'un Programme de déontologie** » ont déjà été définies par HRM et le Service d'évaluation et d'audit (IOS). Et ce, **sans aucune consultation des représentants du personnel, c'est-à-dire en violation des « Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux »** que les dirigeants de ces deux services avaient pourtant l'obligation particulière de respecter.

45. Notre Association regrette beaucoup de n'avoir pas été invitée à participer à l'élaboration de ce Programme de déontologie. Elle voit mal comment ces responsables de services centraux pourront promouvoir l'éthique professionnelle à l'UNESCO s'ils ne respectent pas lesdites Normes de conduite, dont le paragraphe 26 dispose en substance que : « **Les relations entre l'administration et le personnel devraient être guidées par le principe du respect mutuel. Les représentants élus du personnel ont un rôle cardinal à jouer dans l'examen des conditions d'emploi et de travail et de toutes les questions relatives au bien-être du personnel...** », et que : « **Il est indispensable d'instaurer un dialogue permanent entre le personnel et l'administration et il appartient aux organisations de faciliter ce dialogue** ».

46. Elle se réjouit malgré tout qu'il est question de nommer un fonctionnaire « *chargé des questions d'éthique professionnelle de rang P-5* », et elle appuie la recherche du financement extrabudgétaire du poste qui sera créé à cette fin. Nous sommes évidemment tout à fait disposés à partager nos vues sur les questions d'éthique et de déontologie à l'UNESCO, dans le cadre bien entendu des fonctions qui sont les nôtres de défense des intérêts et de représentation du personnel.

## Impact de la formation

47. L'AIPU note également avec satisfaction le succès de la formation à l'approche fondée sur les droits de l'homme, et souscrit à sa généralisation au bénéfice de tous les collègues du Secrétariat. En ce qui concerne les autres programmes de formations disponibles au Secrétariat, nous pensons qu'il est temps de les améliorer en les ciblant davantage sur les exigences réelles des fonctions exercées. La plupart de ces formations ne permettent pas vraiment d'acquérir l'expertise requise pour le développement des compétences, mais seulement quelques connaissances générales. Elles sont rarement soumises à des évaluations permettant de vérifier si elles répondent bien aux besoins prioritaires de l'Organisation et produisent les résultats attendus.

48. Nous **recommandons** par conséquent **la réorientation des programmes actuels de formation vers le développement de compétences professionnelles substantielles**. En outre, au nom de la transparence, nous demandons à l'Administration de **publier, tous les ans, le coût et les besoins de formation de chaque Secteur tant pour les professionnels que pour les GS**.

## Systèmes intégrés de gestion des ressources humaines

49. La première phase du nouveau système de gestion des ressources humaines (STEP) vient de s'achever, et l'AIPU s'en réjouit. Nous espérons que l'Organisation obtiendra en temps utile les fonds nécessaires au financement de la seconde phase du système, et que cela lui permettra d'avoir de véritables outils stratégiques de pilotage et de gestion intégrée des ressources humaines.

50. Nous saisissons l'occasion pour rappeler le problème d'accès de l'AIPU à STEP aux fins de **prélèvement automatique des cotisations annuelles** de ses adhérent(e)s, qui sont nombreux à réclamer cette facilité. Ce problème ne date pas d'aujourd'hui, et l'AIPU a réellement besoin qu'on lui garantisse sans plus tarder l'octroi de cette facilité, au même titre que le STU qui en bénéficie depuis toujours.

## III. STATISTIQUES ET POINT SUR LES EFFECTIFS

### Systèmes de reconnaissance du mérite, y compris par la promotion

51. L'AIPU ignore si le système de promotion au mérite, tel qu'il est «proposé» par HRM aux paragraphes 27 et 28 du document à l'examen, a été approuvé par le DG. À ce jour, aucune circulaire administrative n'a été publiée à ce sujet. La prudence nous incite donc à réserver nos commentaires sur ce point.

52. Il suffit de rappeler qu'en fait, dans le système proposé par HRM, les directeurs et fonctionnaires de rang supérieur ne sont pas éligibles à cette promotion. Or, **de l'avis du Conseiller juridique de l'Organisation (DIR/LA), l'« exclusion de membres du personnel ayant les grades ...D du bénéfice de la promotion au mérite serait discriminatoire, car cela aboutirait à ne pas traiter de manière identique les fonctionnaires se trouvant dans la même situation »** (AVIS/LA/ADL/2007/004 du 15 février 2007). Ayant fait partie des représentants élus du personnel qui ont soulevé cette question d'éligibilité lors des débats de la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP), nous partageons naturellement cet avis juridique, auquel nous entendons nous en tenir ici.

### Emploi de retraités

53. L'AIPU déplore que la pratique consistant à employer des fonctionnaires partant à la retraite, ou qui l'ont déjà pris, n'ait pas changé. Elle n'accepte pas que ceux qui ont bénéficié de mesures incitatives pour la retraite anticipée soient réembauchés, et que des anciens fonctionnaires soient recrutés pour remplir des postes vacants, voire même parfois pour gérer des questions de

personnel. Toute cette pratique n'a d'autre effet que d'écarter les collègues à qui ces tâches pourraient être confiées, et de bloquer leur avancement.

54. Compte tenu du vieillissement des effectifs du Secrétariat, il est dans l'intérêt de l'Organisation de faire en sorte que les fonctionnaires arrivés en fin de carrière prennent leur retraite à l'âge prévu, de manière à améliorer les perspectives de carrière des autres membres du personnel, et à favoriser le recrutement de fonctionnaires plus jeunes. Les collègues en attente d'une nouvelle affectation ou d'une promotion ne doivent pas être pénalisés par l'incapacité des responsables de programmes de s'organiser à l'avance pour remplacer les futurs retraités.

55. Nous demandons donc à l'Administration de définir clairement sa politique concernant la prorogation d'engagements passé l'âge de la retraite. Car certains fonctionnaires se voient offrir la possibilité de poursuivre leurs activités lorsqu'ils ont atteint l'âge de la retraite, tandis que d'autres se la voient refuser. La politique en la matière doit garantir à tous les mêmes droits.

## **CONCLUSION**

56. L'AIPU a présenté ici ses vues et ses recommandations dans l'espoir de contribuer, de façon constructive, à l'examen de la politique du personnel et à l'efficacité de l'Organisation, qui revêtent plus que jamais une importance vitale aujourd'hui. Elle reconnaît qu'il y a certes des progrès en matière de réforme et, en ce qui concerne le dialogue, des relations cordiales et fécondes avec l'Administration.

57. Elle constate cependant l'adoption de certaines décisions d'exception à la règle et, souvent, un contrôle lacunaire à l'évidence quant à l'application des procédures et règlements en vigueur. Il en résulte une multiplication des litiges individuels, des situations de stress, y compris à l'échelon collectif, et une incertitude générale évoquée plus haut. Convaincus toutefois de la mission de l'Organisation, nous voulons continuer d'œuvrer pour le changement, mais avons besoin, pour cela, que les droits de tous les membres du personnel et de leurs représentants soient pleinement respectés.

Pour l'Exécutif,

Sidiki COULIBALY  
Président de l'AIPU



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

**Conseil exécutif**  
Cent soixante-seizième session

**176 EX/6**  
**Partie II**

PARIS, le 16 mars 2007  
Original anglais

Point 6 de l'ordre du jour provisoire

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

**PARTIE II**

**NOUVEAUX OUTILS DE GESTION**

**Résumé**

Conformément à la décision 174 EX/5 (II) le Directeur général soumet un rapport d'étape sur la mise en œuvre de la réforme, et notamment la politique du personnel et les nouveaux outils de gestion.

La partie II du 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.

Décision proposée : paragraphe 28.

## Introduction

1. Le système intégré d'information de gestion de l'UNESCO présenté schématiquement dans la figure 1 ci-dessous, est destiné à appuyer le passage de l'Organisation à la gestion axée sur les résultats (RBM). Une fois que ses trois grands éléments - le Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats (SISTER), le Système financier et budgétaire (FABS) et le Système destiné à améliorer les services du personnel (STEPS) - auront été entièrement déployés et intégrés, l'Organisation disposera d'un système 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. Le présent document est un rapport d'étape sur la mise en œuvre de ce système dont il a été précédemment rendu compte dans les documents 171 EX/6 Partie II, 172 EX/4 Partie I, 172 EX/INF.5, 33 C/25, 174 EX/6 Partie II et 175 EX/INF.18 Rev.

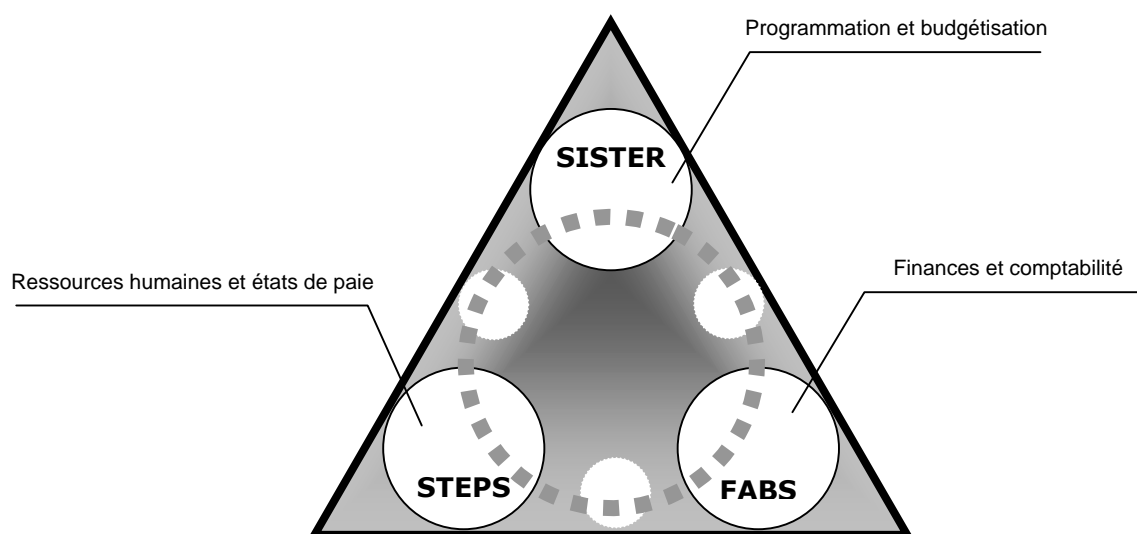


Figure 1 : Système intégré d'information de gestion de l'UNESCO

### Le nouveau SISTER : Vers une gouvernance participative et une appropriation partagée

2. Il convient de rappeler que, mis initialement en place en 1998 SISTER était conçu comme un outil novateur, essentiel à la RBM, pour la préparation des programmes et des budgets et pour la gestion, le suivi, l'évaluation et la présentation de rapports. En tant que tel, il a joué un rôle clé dans le processus de réforme des programmes en aidant à mettre clairement l'accent sur les résultats et les impacts et en permettant de suivre la mise en œuvre et l'avancement du programme. Toutefois, après plusieurs années de fonctionnement, il s'est révélé que le potentiel de SISTER ne se trouvait toujours pas pleinement exploité, du fait notamment que la technologie employée dans le système était devenue obsolète, ce qui rendait de plus en plus difficile aux utilisateurs finaux de tirer parti de ses nombreuses fonctionnalités. Comme suite à une étude exhaustive, le système a été reconfiguré au début de 2006 sur une nouvelle base technologique (SISTER-2). En mai 2006, toutefois, certaines inquiétudes ont été exprimées par les secteurs du programme et les bureaux hors Siège quant à ce qui était perçu comme une participation insuffisante du personnel du programme à la refonte du système. Le Collège des ADG s'est saisi de la question en juillet 2006 et a décidé de suspendre les travaux relatifs au nouvel outil en attendant un examen qui devait être entrepris pendant l'été 2006 par une équipe chargée de la conception des processus de fonctionnement (Business Process Design Team – BPDT) et faisant rapport à un comité directeur du projet présidé par DIR/ODG.

3. L'examen visait principalement à rendre plus clairs l'objectif et les exigences fonctionnelles de SISTER-2, à la fois en termes de processus de fonctionnement et de données. La totalité des principaux utilisateurs et parties prenantes des secteurs du programme et des services centraux au Siège et hors Siège ont été largement consultés et ont participé directement aux travaux de la BPDT. Il est apparu à l'issue de cet exercice que les difficultés rencontrées ne se limitaient pas à la mise en œuvre du système mais tenaient aussi, pour une large part, aux processus de fonctionnement sous-jacents et au degré d'intervention et de participation des utilisateurs. Ainsi cet examen et, plus généralement, le travail de développement de SISTER-2 ont-ils fourni l'occasion de tirer certaines leçons utiles pour l'application d'autres outils faisant appel aux technologies informatiques.

4. L'examen a débouché sur un certain nombre de conclusions importantes, notamment :

- confirmation de la plate-forme technique et du contractant choisis ;
- nécessité de concevoir un outil flexible, sur mesure et évolutif qui s'adapterait aux changements des besoins et de l'environnement de l'UNESCO (par exemple, nouvelles caractéristiques des 34 C/4 et 34 C/5, réformes des secteurs de programme ou nouveau tableau de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle sur les activités extrabudgétaires) ;
- nécessité de créer pour le nouveau système, une structure de gouvernance, dérivée des organes mis en place en vue de l'examen, qui gérerait les demandes de changement et piloterait le développement et l'application des versions futures de l'outil ;
- nécessité de mettre l'accent sur la formation et la communication afin d'améliorer la confiance des utilisateurs et l'utilité et la performance de l'outil à mesure que le système passe d'une version à la suivante ;
- importance de la participation des utilisateurs à la phase de développement et, après la mise en service du système, de leurs réactions touchant les problèmes rencontrés dans l'utilisation quotidienne du système ;
- reprise du développement du nouveau SISTER ; il convient de noter que le Programme de participation utilise déjà SISTER-2 pour l'évaluation des demandes qu'il reçoit.

5. Présentement, l'analyse d'écart entre les besoins des utilisateurs recensés durant l'examen et la version existante de SISTER-2 est en cours de finalisation. Quatre équipes consultatives en charge de la conception ont été invitées à établir une liste prioritaire des lacunes à combler lors du développement de SISTER-2 afin qu'il soit possible de mettre en service le premier module (SISTER-2.1) au printemps de 2007 pour la gestion du 33 C/5 et le deuxième module (SISTER-2.2) durant l'été pour la préparation des plans de travail du projet de 34 C/5. La participation des utilisateurs continuera d'être assurée lors de l'élaboration et de l'introduction des versions successives du système et les membres des équipes consultatives ont été invités à faire fonction de personnes ressources clés pour l'organisation des tests d'acceptation des utilisateurs et des sessions de formation pendant toute la durée du processus.

6. En attendant l'introduction de SISTER-2.1, l'outil temporairement utilisé (des formulaires Web) restera en fonction afin d'éviter que le délai supplémentaire requis pour achever le développement de SISTER-2 n'affecte la capacité du Secrétariat de suivre les activités du programme et de présenter des rapports à leur sujet.

7. De manière plus générale, une leçon essentielle de l'examen est que l'UNESCO doit améliorer l'organisation et la coordination générale de ce type de projets et prêter une attention particulière à l'intervention des usagers de manière à assurer une gouvernance participative et une

appropriation partagée du système d'information de gestion (voir les « Enseignements » aux paragraphes 20 à 22 ci-dessous).

### **FABS : Franchissement d'une étape majeure dans l'extension aux bureaux hors Siège**

8. Comme indiqué précédemment, étant donné la limitation des ressources financières et humaines disponibles au Siège et surtout hors Siège, l'extension de FABS repose sur une démarche progressive et modulaire suivant laquelle le système est mis en place dans un seul groupe d'unités hors Siège à la fois et module par module. Dans ce contexte, le déploiement hors Siège du module finance (FI) a été considéré comme une étape majeure à franchir<sup>1</sup>, puisque ce module permet de comptabiliser les dépenses hors Siège en temps réel et de rendre compte de la totalité des activités de l'UNESCO de manière complète et ponctuelle<sup>2</sup>.

9. Depuis la 174<sup>e</sup> session du Conseil exécutif (avril 2006) le module Finances de FABS a été mis en place dans 10 bureaux supplémentaires, ce qui a porté à 40 le nombre total des bureaux utilisant FABS-FI<sup>3</sup> et à 98 le nombre d'utilisateurs formés au FI. Il convient de noter que les mêmes utilisateurs ont suivi les cours de formation SISTER et la formation FABS qui ont été organisés à intervalles très rapprochés de manière à économiser les frais de voyage. À l'heure actuelle, on peut considérer que l'extension de FABS-FI aux bureaux hors Siège est 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 simple, sans avoir à y installer tout le système. Par ailleurs, ces bureaux manquent présentement des capacités humaines voulues. Toutefois, cette approche pourra être revue à l'avenir si la situation de ces bureaux évolue.

10. Le déploiement de FABS dans les bureaux hors Siège a, à coup sûr, contribué à améliorer la gestion de leur budget et la rapidité de l'enregistrement comptable de leurs dépenses, sans parler des économies de temps, de ressources et de matériaux dues au fait de ne plus avoir à traiter manuellement les comptes de régie d'avances ni à les communiquer au Siège. La plupart des bureaux respectent maintenant les dates de clôture des comptes. La réduction des comptes d'attente observée en 2005 s'est confirmée en 2006, puisque à la fin de cette année-là les bureaux hors Siège utilisant FABS-FI n'avaient aucun compte d'attente. Le rôle de DCO a continué de se réorienter du traitement des comptes de régie d'avances vers le soutien et le contrôle interne, ce qui a permis de réduire les besoins d'assistance temporaire.

11. Le prochain objectif de l'extension de FABS est le déploiement d'autres modules clés, dont les modules Gestion du matériel (MM) et Voyages (TV). Cela nécessite toutefois un certain nombre de travaux préparatoires, par exemple pour simplifier la solution MM utilisée au Siège et notamment pour rationaliser les types de contrat. En outre, le module Voyages fait actuellement l'objet de plusieurs modifications du fait de l'intégration FABS-STEPS, qui devront être prises en compte dans la formation des utilisateurs sur le terrain. Comme expliqué au paragraphe 25 ci-dessous, le calendrier précis de ce déploiement dépend aussi de la disponibilité de fonds.

<sup>1</sup> La première étape a consisté dans le déploiement du module Gestion des fonds (FM) en 2003-2004 dans 50 unités hors Siège ainsi qu'à former environ 100 utilisateurs aux réservations de fonds et au suivi budgétaire.

<sup>2</sup> 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 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 le module de façon sûre et efficace.

<sup>3</sup> Abuja, Accra, Addis-Abeba, Almaty, Amman, Apia, Bagdad, Bamako, Bangkok, Beijing, Beyrouth, Le Caire, Dakar, Dar es-Salam, Hanoi, Harare, La Havane, Islamabad, Jakarta, Kaboul, Kingston, Libreville, Maputo, Mexico, Montevideo, Moscou, Nairobi, New Delhi, Phnom Penh, Quito, Rabat, Ramallah, San José, Santiago, Venise, Windhoek, Yaoundé, CEPES (Bucarest), TWAS (Trieste) et UNEVOC (Bonn).

12. Le cas du Bureau de l'UNESCO à Brasilia est un peu particulier. Comme indiqué antérieurement ce Bureau disposait déjà de son propre système (SICOF) qu'il utilisait pour gérer d'importants volumes de fonds et un nombre élevé de transactions (plus de 100 millions de dollars par an, plus de 1 000 paiements par jour). Depuis 2004, un travail considérable a été effectué pour améliorer, dans un premier stade, l'interface entre SICOF et FABS, ce qui permettait d'accélérer le transfert des données entre les deux systèmes en s'épargnant la longue et coûteuse opération qui aurait consisté à remplacer complètement SICOF. Cette interface améliorée est en place pour les réservations de fonds depuis mars 2005 et l'élément enregistrement des dépenses était prêt en octobre 2005. Il a toutefois été décidé de différer son introduction en attendant l'examen de la gestion du Bureau de Brasilia et sa réorganisation, y compris la désignation d'un nouvel attaché d'administration. Entre-temps, un audit interne a confirmé que SICOF ne pouvait être considéré comme un véritable système comptable et présentait un certain nombre de défauts et notamment des risques pour la sécurité. Son remplacement par FABS dès que possible est donc devenu une véritable nécessité. À l'heure actuelle, un projet d'application de FABS au Bureau de Brasilia est en cours de préparation, le budget requis étant estimé à 0,5 million de dollars. Une fois que ce projet sera finalisé et que les ressources nécessaires seront disponibles, on pense que son exécution prendra environ 12 mois.

13. En ce qui concerne les instituts et centres de l'UNESCO trois d'entre eux - le BIE (Genève), l'IIPE (Paris) et l'ISU (Montréal) - ont achevé leur première année de fonctionnement depuis la mise en place de FABS. On se rappellera que les instituts et centres de l'UNESCO nécessitaient 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). Fait plus important encore, ils avaient besoin d'une solution globale et non pas d'une approche modulaire. Au cours de l'année écoulée et malgré certaines difficultés inévitables au démarrage, les utilisateurs de FABS dans les instituts ont amélioré leurs compétences techniques et leur maîtrise des procédures et acquis une plus grande confiance en eux-mêmes pour l'emploi du nouveau système. En février 2007, les comptes du BIE, de l'IIPE et de l'ISU ont pu être clôturés en utilisant FABS et le reliquat de fonds a été reporté sur 2007. Ayant ainsi parcouru le cycle complet du fonctionnement de FABS, ces instituts peuvent désormais être considérés comme pleinement intégrés au système.

14. Il est maintenant nécessaire de trouver les moyens les plus appropriés d'intégrer à FABS les autres instituts et centres de l'UNESCO. Étant donné que leurs dimensions, leur budget et leurs capacités humaines varient considérablement, différentes solutions pourront être nécessaires. Si certains pourront bénéficier de la même solution que le BIE, l'IIPE et l'ISU, d'autres pourraient avoir besoin d'une solution plus simple, probablement similaire à celle qui est utilisée dans les bureaux hors Siège. Ici aussi, la disponibilité de fonds supplémentaires (voir paragraphe 25 ci-dessous) est une condition.

### **STEPS : Derniers préparatifs avant la mise en service (phase I)**

15. Le lancement effectif du projet STEPS, au début de 2006, a été suivi d'une phase intensive d'ateliers réunissant des représentants de tous les services essentiels concernés, dont HRM, DCO, BB et DIT, pour débattre des besoins des utilisateurs et établir le schéma détaillé de la solution retenue. Il convient de rappeler que pour cause de restrictions budgétaires (voir plus loin, paragraphes 25 et 26), le projet STEPS doit être mis en œuvre en plusieurs phases.

16. La phase I du projet est centrée sur la mise en place d'un système de base couvrant la paie, la gestion des effectifs et des postes, la gestion du temps et les voyages. Seuls les outils de base tournant autour de la fonction paie seront disponibles après cette phase du projet et permettront d'obtenir par exemple des données de base sur les postes, les effectifs, les décisions relatives au personnel, les états de paie, la gestion des voyages et les rapports. Les fonctionnalités à plus forte « valeur ajoutée », qui auraient un impact visible sur la gestion des ressources humaines, par exemple le recrutement par voie électronique, la notation et le perfectionnement du personnel, les



libre-services en ligne et les flux de travaux, sont prévus pour la phase II, sous réserve que des fonds supplémentaires soient disponibles à cet effet.

17. En août 2006, le schéma de la phase I avait été finalisé et approuvé par un comité de validation composé de représentants de tous les services essentiels ainsi que des AO de secteurs, ce qui permettait de lancer la phase de réalisation. En décembre 2006, le plus gros du travail d'adaptation de base du nouveau système avait été effectué, de même que les essais des différentes unités et la migration des données du système antérieur. On achève actuellement les dernières opérations d'adaptation et d'essai nécessaires pour la mise en service. Par ailleurs, entre octobre 2006 et février 2007, plus de 150 membres du personnel de HRM, de BB et des bureaux des AO ont suivi une formation dans le cadre de 66 stages destinés à les préparer à leurs tâches futures sous STEPS. Les utilisateurs ont en outre reçu des fiches explicatives de soutien sur poste. De plus, des cours de mise à niveau et un suivi personnalisé en cours d'emploi sont prévus pour 2007, une fois que le système sera en service.

18. Afin de revérifier la nouvelle configuration du système et la qualité des données tout en permettant aux futurs principaux utilisateurs de HRM et de DCO d'acquérir une expérience pratique suffisante, il a été décidé que l'ancien système et le nouveau fonctionneraient en parallèle pendant un certain temps, les données étant entrées dans les deux afin de comparer les calculs de la paie dans STEPS à ceux produits par le système fonctionnant sur le gros ordinateur central. Ce fonctionnement intégral en parallèle a débuté en décembre 2006 et s'est poursuivi pendant tous les mois de janvier et février 2007, pour permettre d'affiner la configuration du système et de réduire progressivement le nombre d'erreurs et de discordances.

19. Le niveau de participation et d'adhésion des utilisateurs au système a été exceptionnellement bon, tant lors des stages de formation que pendant l'essai en parallèle pour les états de paie. Les utilisateurs de HRM et de DCO, notamment, ont fait montre d'un intérêt soutenu et d'une forte motivation, en dépit d'une charge de travail plus lourde au cours de cette période de transition. Il est prévu que le nouveau système deviendrait opérationnel à la fin de mars 2007. Les préparatifs de la phase II du projet pourront alors démarrer, ce qui permettra à l'Organisation de disposer d'un véritable système moderne et complet de gestion des ressources humaines.

## **Enseignements**

20. Le nouveau système intégré s'insère dans un contexte informatique très complexe caractérisé par la présence simultanée d'une multitude de systèmes informatiques élaborés au fil des ans pour répondre à des besoins légitimes mais pas nécessairement coordonnés de différents services. Il en est résulté une absence de cohérence entre cette mosaïque de systèmes qui impose aux utilisateurs de recourir à plusieurs applications différentes pour accomplir leurs tâches quotidiennes.

21. Le nouveau système regroupant SISTER, FABS et STEPS est certes censé dans une large mesure remédier à cette situation, en se substituant à l'ensemble disparate de nombreux systèmes et applications antérieurs, mais il souffre lui-même d'un défaut qui tient au fait qu'il a fallu concevoir et appliquer ses différents éléments à différents moments et par différentes équipes. Ceci s'explique essentiellement par le fait que l'Organisation n'a pas pu se doter de ressources suffisantes pour organiser et mettre en œuvre un programme de réorganisation intégrée de l'ensemble de ses systèmes informatiques. Abstraction faite de la question des ressources financières, un tel programme visant à rationaliser tous les systèmes informatiques et à les aligner sur les besoins des utilisateurs nécessite une feuille de route qui définit une stratégie bien précise reposant sur des initiatives stratégiques à long terme et faisant appel à des compétences et des ressources humaines bien définies. Par ailleurs, la plupart des ressources actuellement disponibles ont fort à faire pour gérer sur le court terme les activités de développement et opérationnelles, d'où un sous-investissement chronique dans le domaine de l'organisation et de la gouvernance des technologies de l'information.

22. Si des crédits supplémentaires deviennent disponibles, il serait peut-être plus profitable de les consacrer à une rationalisation systémique globale des technologies de l'information à l'UNESCO et à l'amélioration de la gouvernance dans ce domaine. Une mesure concrète à cet effet pourrait consister à établir et mettre en œuvre une stratégie informatique à long terme visant à doter l'Organisation du meilleur soutien informatique de pointe pour l'exécution de son programme.

### **Coûts et budget des outils de gestion**

23. Il est rappelé qu'à sa 30<sup>e</sup> 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 inévitablement alourdi les coûts (voir les tableaux 1 et 2 de l'annexe).

24. En décembre 2006, les dépenses consacrées à ces fins depuis 2000 se montaient à 17,5 millions de dollars, auxquels il faut ajouter 10,5 millions de dollars consacrés au fonctionnement et à la maintenance (dépenses renouvelables) de FABS depuis sa mise en service en 2002. Le total de 28 millions de dollars pour les sept années se terminant en décembre 2006 a été financé 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 tableau 2 de l'annexe).

25. Les crédits prévus en 2006-2007 pour les activités entrant dans le cadre de la résolution 30 C/84 comprenaient un montant de 4 millions de dollars<sup>4</sup> pour FABS (couvrant la maintenance et, en partie, l'extension aux bureaux hors Siège) et un million de dollars pour STEPS. Or, le lancement de la phase I de STEPS a nécessité à lui seul au moins 1,8 million de dollars (y compris le contrat avec SAP et le personnel et le matériel nécessaires au projet mais non compris la formation des utilisateurs). En l'absence de toute nouvelle contribution extrabudgétaire, il a fallu couvrir le déficit de financement de STEPS par transfert interne du compte spécial de FABS, retardant par là même la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités liées à ce dernier, en particulier celles touchant la mise en place des modules MM et TV et l'extension de FABS à d'autres instituts UNESCO, comme on l'a vu plus haut, aux paragraphes 11 et 14. L'achèvement du processus d'extension de FABS, notamment au Bureau de Brasilia de l'UNESCO, pourrait donc nécessiter quelque 1,5 million de dollars de fonds supplémentaires dont la source reste à déterminer.

26. En ce qui concerne STEPS, grâce à un nouveau transfert interne (économies sur les dépenses de personnel), le budget disponible se monte actuellement à près de 2,4 millions de dollars (dont les fonds destinés à la formation des utilisateurs qui seraient prélevés sur le budget global de formation de l'Organisation pour 2006-2007)<sup>5</sup>. Compte tenu du prix du contrat de mise en œuvre passé avec SAP et des coûts du matériel supplémentaire, de l'assistance temporaire et de la formation des utilisateurs, le coût total de la mise en œuvre de STEPS au Siège peut dépasser 3,5 millions de dollars. Comme il était déjà prévu dans le document 171 EX/6 Partie II, et réitéré dans le document 174 EX/6 Partie II, le nouveau système relatif aux ressources humaines sera donc mis en place par phases à compter de 2007, la priorité étant donnée à l'élément paie afin de réduire au minimum le risque inhérent à l'ancien système.

---

<sup>4</sup> Contre 5 millions de dollars au cours de l'exercice biennal précédent.

<sup>5</sup> 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).

27. S'agissant de SISTER (non visé par la résolution 30 C/84), les coûts correspondants sont couverts par un crédit de 400 000 dollars prévu au titre du budget ordinaire dans le 33 C/5, auquel il faut ajouter un montant de 180 000 dollars au titre des dépenses de personnel dans le cadre du FITOCA.

### **Projet de décision proposé**

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 174 EX/5 (II),
2. Avant examiné le document 176 EX/6 Partie II,
3. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre du système intégré d'information pour la gestion, qui englobe la programmation et la budgétisation (SISTER), les finances et la comptabilité (FABS) et la gestion des ressources humaines (STEPS) ;
4. Note en outre que les fonds identifiés à ce jour ne sont pas suffisants pour mener à bien le déploiement du système, s'agissant en particulier d'achever l'extension de FABS aux bureaux hors Siège et la mise en œuvre de STEPS ;
5. Prend note également de l'absence de ressources appropriées, aussi bien financières qu'humaines, nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie globale à long terme en matière d'informatique de gestion ;
6. Réitère son appel aux États membres pour qu'ils fassent des contributions volontaires (décision 174 EX/5) afin de permettre au Secrétariat d'achever la mise en place du système intégré d'information pour la gestion et de rationaliser l'ensemble du système d'informatique de gestion, y compris tout nouvel outil qui serait mis au point dans ce cadre ;
7. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en œuvre du système intégré d'information pour la gestion et à lui soumettre à sa 179<sup>e</sup> session un rapport d'étape à ce sujet.

## ANNEXE

Coûts et budget des nouveaux systèmes de gestion  
des ressources financières et humaines de l'UNESCOTableau 1 : Prévisions initiales et dépenses effectives  
(en millions de dollars des États-Unis)

|              | Prévisions initiales <sup>1</sup><br>2000-2001 | Dépenses (décembre 2006)<br>2000-2006 |                             |
|--------------|--|---------------------------------------|-----------------------------|
|              | Développement                                  | Développement                         | Fonctionnement <sup>2</sup> |
| FABS         | 10,7   | 15,4                                  | 10,5                        |
| Système RH   | 8,3  | 2,1                                   | 0,0                         |
| <b>Total</b> | <b>19,0</b>                                    | <b>17,5</b>                           | <b>10,5</b>                 |

<sup>1</sup> Résolution 30 C/84.

<sup>2</sup> Non compris dans les prévisions initiales.

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

|  | Budget<br>2000-2001    | Budget<br>2002-2003    | Budget<br>2004-2005    | Budget<br>2006-2007          |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|
| <b>FABS</b>  | <b>9 640 000</b>       | <b>8 183 500</b>       | <b>6 577 000</b>       | <b>4 368 000</b>             |
| Programme ordinaire (C/5)  | 5 000 000              | 5 000 000              | 5 000 000              | 4 000 000                    |
| Transfert à STEPS  | -                      | -                      | -                      | - 800 000                    |
| Programme ordinaire<br>(fonds reportés)                          | -                      | 1 100 000              | -                      | -                            |
| Programme ordinaire (économies<br>sur les dépenses de personnel) | 2 175 600              | -                      | -                      | -                            |
| Programme ordinaire<br>Crédits de formation                      | -                      | -                      | 100 000                | -                            |
| Fonds extrabudgétaires   | 2 000 000 <sup>3</sup> | 1 969 000 <sup>4</sup> | 1 358 000 <sup>5</sup> | 1 168 000 <sup>5</sup>       |
| Intérêts produits  | 464 400                | 114 500                | 119 000                | -                            |
| <b>STEPS</b>   | -                      | -                      | -                      | <b>2 371 300<sup>6</sup></b> |
| Programme ordinaire (C/5)  | -                      | -                      | -                      | 1 000 000                    |
| Transfert de FABS  | -                      | -                      | -                      | 800 000                      |
| Programme ordinaire<br>Crédits de formation                      | -                      | -                      | -                      | 260 000                      |
| Fonds extrabudgétaires   | -                      | -                      | -                      | 311 300 <sup>5</sup>         |
| <b>Total</b>   | <b>9 640 000</b>       | <b>8 183 500</b>       | <b>6 577 000</b>       | <b>6 739 300</b>             |

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 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).