

Cent soixante-neuvième session

169 EX/6
Partie I
PARIS, le 1er mars 2004
Original anglais

Point 3.3 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

RESUME

Conformément à la décision 166 EX/3.1.3 du Conseil exécutif, le Directeur général présente un rapport d'activité sur la mise en oeuvre de la réforme, notamment la politique du personnel, les nouveaux outils de gestion et la décentralisation.

La **Partie I** du rapport traite essentiellement de la réforme de la politique en matière de ressources humaines.

Décision proposée : paragraphe 26.

Introduction

1. A la 166e session du Conseil exécutif, le Directeur général a présenté un rapport d'activité sur l'ensemble des réformes entreprises dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Le Conseil a pris note du travail accompli pour formuler et mettre en oeuvre la nouvelle politique du personnel et invité le Directeur général à lui faire à nouveau rapport à sa 169e session. Le présent document donne au Conseil exécutif des renseignements actualisés sur les effectifs, et les activités de formation ainsi qu'un rapport sur la mise en oeuvre de la politique du personnel depuis la 166e session.

Point sur les effectifs

Recrutement - chiffres globaux

2. Au cours de l'exercice 2002-2003, au total 255 postes du cadre organique et de rang supérieur ont été annoncés contre 240 au cours de l'exercice précédent (2000-2001). Le nombre de candidatures, essentiellement reçues par Internet, a plus que doublé, passant à environ 20.000 en 2000-2001 à plus de 48.000 en 2002-2003.

3. Pendant la même période, 256 postes du cadre organique et de rang supérieur ont été pourvus, dont 127 (50 %) par des candidats extérieurs.

Programmes des jeunes cadres

4. La procédure de sélection pour 2004 est achevée et 10 nouveaux jeunes cadres (sur 316 candidats) représentant les six groupes électoraux ont pris leurs fonctions en février 2004 ; trois d'entre eux étaient originaires d'Etats membres non représentés et sept d'Etats membres sous-représentés. Sept ont été affectés à des secteurs de programme afin de renforcer des programmes prioritaires comme les politiques culturelles, les sciences écologiques et l'enseignement secondaire et trois à des services centraux comme le Bureau du budget, la Division du Contrôleur financier et l'Office du contrôle interne.

Situation des effectifs au niveau des directeurs et des fonctionnaires de rang supérieur

5. Le nombre de postes de directeurs et de fonctionnaires de rang supérieur a encore diminué passant de 102 dans le 31 C/5 à 97 dans le 32 C/5.

Tableau I : Personnel et postes de direction

Personnel de direction	Postes approuvés dans le 31 C/5	Postes approuvés dans le 32 C/5	Nombre de fonctionnaires au 31 décembre 2003
DDG	1	1	1
ADG	10	10	9
D-2	24	25	25
D-1	67	61	57
Total	102	97	92

Promotions

6. Au total, 249 membres du personnel ont été promus au cours de l'exercice. Sur ces 249 promotions, 111 ont été octroyées après mise en concurrence de candidatures à un poste d'une classe supérieure, 123 résultent d'un reclassement de poste et 15 du passage d'une classe à une autre, sur un poste jumelant deux classes (P-1/P-2). Ce chiffre représente une augmentation de 36 % par rapport au nombre de promotions octroyées pendant l'exercice 2000-2001 (184).

7. Par catégorie, les promotions se répartissent comme suit : 119 dans le cadre organique, 118 dans le cadre de service et de bureau et 12 administrateurs nationaux. Parmi le personnel du cadre de service et de bureau 36 fonctionnaires ont été promus à des postes du cadre organique, dont 27 au Siège et 9 comme administrateurs nationaux hors Siège.

Mise en oeuvre de la nouvelle norme de classement des postes du cadre de service et de bureau au Siège

8. Après une série de réunions de groupes de discussion rassemblant des responsables et autres membres du personnel et des essais rigoureux sur un échantillon représentatif de descriptions d'emploi, une nouvelle norme de classement des postes du cadre de service et de bureau a été élaborée. A l'issue de larges consultations avec des cadres, des membres du personnel et les associations du personnel, et après avoir pris connaissance d'un avis favorable de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) et d'une recommandation de la Commission consultative de l'UNESCO pour les questions générales de personnel (ACPP), le Directeur général a approuvé la nouvelle norme de classement en décembre 2002. Celle-ci a ensuite été promulguée par la CFPI et publiée dans la circulaire administrative n° 2177 du 30 janvier 2003.

9. Etant donné que les descriptions d'emploi existantes de nombreux postes du cadre de service et de bureau au Siège étaient périmées, un vaste réexamen de toutes les descriptions d'emploi a été entrepris. Afin de simplifier le processus de classement et d'assurer la cohérence des résultats, des descriptions d'emploi normalisées ont été rédigées pour environ 70 emplois auxquels sont attachées des fonctions identiques ou similaires, avant la mise en oeuvre de la nouvelle norme de classement.

10. En 2003, environ 800 postes du cadre de service et de bureau au Siège ont été évalués en fonction de la nouvelle norme de classement à sept classes applicable aux postes GS à Paris. Par souci de transparence et d'objectivité, les descriptions d'emploi ont été évaluées par un Comité ad hoc d'évaluation des postes composé de membres du personnel du cadre organique et du personnel du cadre de service et de bureau appartenant à différents secteurs et bureaux au Siège formés aux techniques de classement des postes. Des observateurs des associations du personnel ont également assisté aux travaux du Comité.

11. Il ressort des évaluations effectuées qu'environ 200 postes du cadre de service et de bureau (26 % du total) étaient sous-classés par rapport à la classe actuelle de leurs titulaires, alors que d'autres étaient cotés à la classe où se trouvaient placés leurs titulaires ou à une classe inférieure. Le Directeur général a accepté les recommandations du Comité relatives au reclassement de postes sous-classés, ce qui a entraîné la promotion de leurs titulaires. Il n'a en revanche pas accepté les recommandations du Comité concernant les postes qui étaient cotés à une classe inférieure à celle de leurs titulaires. Ces postes ont été maintenus à la classe actuelle de leurs titulaires qui ne pâtiront pas des résultats de l'évaluation. Ils seront toutefois déclassés lorsqu'ils deviendront vacants.

12. Le reclassement des postes concernés a pris effet au 1er janvier 2003, soit le premier jour du mois qui a suivi l'approbation par le Directeur général de la nouvelle norme de classement. Le coût estimatif de l'opération était de 1,8 million de dollars des Etats-Unis pour 2003 et 4,4 millions de

dollars pour 2004-2005. L'incidence financière de ces reclassements sur le budget des dépenses de personnel sera absorbée dans le cadre du budget ordinaire de l'UNESCO.

Réserve pour les reclassements au titre du 32 C/5 (2004-2005)

13. Le 32 C/5 prévoit une réserve de 1,5 million de dollars des Etats-Unis pour les reclassements de postes. Le Directeur général a décidé d'utiliser 0,5 million pour compenser partiellement le coût de l'exercice de classement des postes du cadre de service et de bureau au Siège en 2004-2005. Le reste, soit 1 million de dollars, servira à financer des reclassements de postes du cadre organique des classes P-1 à P-4 (aussi bien au Siège qu'hors Siège) et de postes locaux/nationaux hors Siège, opération qui est actuellement en cours.

Point sur le programme de formation 2002-2003

14. Doté d'un budget d'exécution de 3 millions de dollars des Etats-Unis, le plan de formation, de deux ans, en interne a été mené à bien. Il comportait les volets suivants : fonctions d'encadrement et gestion du changement, gestion du temps, formation à la supervision, animation d'équipes, formation des administrateurs ainsi que la formation dispensée régulièrement en informatique et en langues. D'importantes mesures ont également été prises en vue d'une utilisation accrue de l'apprentissage électronique.

15. La création d'un "corps de gestionnaires" correctement formé étant l'une des priorités stratégiques du processus de réforme, il a été institué un programme de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement obligatoire pour tous les fonctionnaires de haut rang. Au total, 157 administrateurs (fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur) avaient été formés à la fin de l'exercice et ont bénéficié ensuite d'un tutorat individualisé. A compter de 2004, une session de formation aux méthodes d'encadrement et à la gestion du changement sera organisée chaque année pour les administrateurs récemment nommés.

16. Parmi les autres activités de formation organisées en 2002-2003, on citera les ateliers organisés dans diverses régions, notamment une formation à la supervision destinée à améliorer les compétences en matière de gestion des fonctionnaires des classes supérieures du cadre de service et de bureau et de ceux du cadre organique jusqu'à la classe P-4, des ateliers d'animation d'équipes, de gestion de projets/de mobilisation des ressources et de gestion axée sur les résultats. Afin de renforcer les capacités hors Siège en matière financière et administrative, des sessions de formation ont été organisées dans les régions de l'Asie et du Pacifique, en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Afrique et dans les Etats arabes. A la fin de l'exercice 108 administrateurs hors Siège au total avaient ainsi été formés. Pendant la même période, 313 membres du personnel au total ont suivi une formation au titre des divers programmes relatifs aux technologies de l'information. Environ 700 utilisateurs et 93 formateurs internes ont été formés au nouveau Système financier et budgétaire (FABS) du Siège. Et la formation linguistique a été suivie par un nombre record de 300 participants en 2002-2003 contre 200 à 250 les années précédentes.

17. En outre, l'apprentissage électronique, qui représente un moyen rentable pour offrir une formation à un large éventail de membres du personnel a été mis en place. Une bibliothèque pour l'apprentissage électronique, offrant un large éventail de programmes (sur les compétences linguistiques, les logiciels de bureautique, l'efficacité personnelle, la formation à la sécurité, FABS et SISTER, etc.) et accessible par le biais de l'Internet, a été mise à la disposition d'environ 1.000 membres du personnel au Siège et hors Siège.

18. L'augmentation de la somme affectée à cet effet, qui est passée à 6 millions de dollars des Etats-Unis pour 2004-2005, permettra d'élargir les programmes de formation à des domaines

d'importance stratégique. La moitié de ce budget sera consacrée au renforcement des capacités hors Siège, surtout dans des domaines comme la formation relative à l'atténuation de la pauvreté, aux Bilans communs de pays et au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (BCP/PNUAD), l'amélioration de la formation à la gestion financière, administrative et de projets, la formation générale en matière de droits de l'homme, de gestion axée sur les résultats, etc. Le programme d'apprentissage électronique facilite la plupart des activités de formation. L'ouverture du nouveau centre de formation est prévue pour mai-juin 2004 à Bonvin (bâtiment VII).

Point sur les grandes lignes de la réforme

19. En 2002-2003, l'Organisation a entrepris l'examen de toutes les politiques existantes et élaboré un nouveau cadre directeur en matière de ressources humaines. Cette tâche est désormais achevée. Un ensemble de politiques, notamment de recrutement, de rotation, de promotion, de classement, d'évaluation des performances, de formation et de perfectionnement a été mis au point et approuvé à l'issue de vastes consultations avec le Collège des ADG, l'ACPP (Commission consultative pour les questions générales de personnel) et les associations du personnel. La mise en oeuvre de ces politiques est amorcée et constituera la priorité pour HRM en 2004-2005.

20. Les mesures ci-après ont été prises en vue de mettre en oeuvre les **politiques de recrutement et de rotation**, inaugurées à l'automne 2003 : une série de séances d'information du personnel a été organisée d'octobre à décembre 2003, un exercice de planification préalable a été entrepris avec les secteurs/bureaux afin de déterminer les postes devant être ouverts au recrutement ainsi que les possibilités de rotation ; la mise en recrutement interne, en février 2004, de tous les postes vacants et devenant vacants en 2004 ; la préparation des avis de vacance des postes qui deviendront vacants en 2005, la publication de deux brochures sur le recrutement à l'UNESCO et sur le nouveau cadre directeur ; l'amélioration de RecrutWeb, instrument de dépôt de candidatures en ligne ; la mise à jour et la révision de l'information relative au recrutement sur le site Internet de l'UNESCO. Plusieurs mesures ont en outre été prises afin de soutenir la politique de rotation, comme le recensement des postes sujets à rotation, de concert avec les secteurs/bureaux ; le lancement d'un questionnaire sur la rotation auquel environ 250 membres du personnel ont répondu et l'identification des possibilités de rotation dans le cadre des séances de planification avec les secteurs/bureaux.

21. La **politique de formation et de perfectionnement** accompagnera l'importante augmentation du budget de formation pour 2004-2005. Son principal objectif est d'accroître les capacités professionnelles du personnel en lui donnant la possibilité d'actualiser et de perfectionner ses compétences en fonction des besoins de l'Organisation. Elle facilitera aussi la mise en oeuvre du processus d'évaluation des performances pour lequel la formation et le perfectionnement sont indispensables.

22. La nouvelle **politique de notation professionnelle**, actuellement mise en oeuvre, établit clairement un lien entre les objectifs individuels et les plans de travail opérationnels des secteurs/bureaux/bureau hors Siège, tout en mettant aussi l'accent sur la formation et le perfectionnement individuels à l'appui de ces objectifs. L'un de ses principaux volets est le renforcement de l'obligation redditionnelle des cadres, avec l'évaluation des compétences des administrateurs de rang élevé, ainsi que l'intégration d'un objectif d'évaluation des performances de gestion pour tous les supérieurs hiérarchiques. Un autre élément important est l'examen des rapports d'évaluation de tous les membres du personnel par des groupes d'examen constitués au sein de chaque secteur/bureau/bureau hors Siège. Un tel examen garantirait une cohérence et une objectivité accrues des notations dans l'ensemble de l'Organisation. De plus, une procédure spéciale prévoyant l'instauration d'un plan de perfectionnement a été mis en place pour traiter les questions de performances. Une procédure simplifiée sera également instituée pour traiter les contestations.

23. La mise en oeuvre de cette politique a commencé en février 2004 par l'identification des résultats escomptés/attributions auxquels supérieurs hiérarchiques et membres du personnel devront procéder dans toute l'Organisation. Le lancement de cette politique s'accompagne d'une stratégie de communication comprenant un vaste programme de séances d'information à l'intention de la direction, des supérieurs hiérarchiques et du personnel dans son ensemble, ainsi que la publication d'une brochure d'information. Le système s'appuiera sur PERFORWEB, nouvel instrument convivial en ligne d'évaluation des performances, spécialement conçu à cet effet et accessible sur l'Intranet.

Arrangements contractuels - contrat de durée limitée

24. Le système de contrats de durée limitée a été mis en place à l'UNESCO en juillet 2002. Depuis lors, 69 personnes au total ont été nommées dans ce cadre. Plus de la moitié (40) ont été affectées au Secteur de l'éducation, essentiellement au programme "Pétrole contre nourriture". Le système pilote de contrats de durée limitée sera évalué en 2004 et des informations détaillées à ce sujet, accompagnées de propositions à cet effet, seront soumises au Conseil exécutif à sa 170e session.

Consultants et contrats d'honoraire

25. L'examen des politiques concernant les consultants et contractants individuels (contrats d'honoraire) est en bonne voie et sera achevé au milieu de l'année 2004. La nouvelle politique proposera une structure simplifiée de cotation et une réévaluation du barème de rémunération des consultants conforme à la pratique des autres institutions des Nations Unies. Des directives applicables au recrutement et à l'évaluation des consultants sont également en cours d'élaboration.

Projet de décision

26. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif voudra peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Ayant examiné le document 169 EX/6 (Partie I),
2. Prend note du travail accompli pour formuler et mettre en oeuvre la nouvelle politique du personnel ;
3. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre de la nouvelle politique du personnel et à lui faire rapport à sa 170e session.

Cent soixante-neuvième session

169 EX/6
Partie II
PARIS, le 12 mars 2004
Original anglais

Point 3.3 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE II

NOUVEAUX OUTILS DE GESTION

RESUME

Conformément à la décision 166 EX/3.1.3, le Directeur général présente un rapport intérimaire sur la mise en oeuvre de la réforme touchant notamment la politique du personnel, les nouveaux outils de gestion et la décentralisation.

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

Décision proposée : paragraphe 21.

Introduction

1. Le présent document contient une évaluation des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du nouveau système intégré d'information sur la gestion, qui est appelé à devenir un outil essentiel de la gestion axée sur les résultats (RBM). Il convient de rappeler que les trois grands éléments du nouveau système sont : (a) le Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats (SISTER), qui porte sur la préparation du programme et du budget et le suivi de leur exécution ; (b) le Système financier et budgétaire (FABS), utilisé pour enregistrer les transactions financières, tenir la comptabilité et fournir des données en vue de l'établissement de rapports budgétaires et financiers ; (c) le système relatif aux ressources humaines qui portera sur la gestion des ressources humaines et la paie.

SISTER : vers un accroissement de la capacité du système d'assurer une programmation et un suivi efficaces axés sur les résultats

2. Dès janvier 2004, tous les plans de travail du 32 C/5 avaient été entrés dans SISTER et transférés à FABS, ouvrant ainsi la voie à l'utilisation du nouveau système d'information sur la gestion, pendant tout l'exercice biennal, pour l'exécution et le suivi du programme. L'achèvement des plans de travail en temps voulu pour pouvoir commencer l'exécution du programme et du budget dès le premier jour de l'exercice représente en soi un succès considérable du processus de réforme. Dans l'ensemble - eu égard à l'étendue de ses fonctionnalités et à son caractère exhaustif -, SISTER s'est révélé un outil efficace de programmation et de suivi qui permet d'analyser et ajuster l'exécution et la gestion du programme et d'évaluer les résultats obtenus.

3. Toutefois, l'expérience montre qu'il reste matière à amélioration. L'environnement technique existant ne permet pas encore une utilisation sans heurts du système au Siège et hors Siège, car de nombreux utilisateurs continuent de rencontrer des difficultés dans la saisie des données. Par ailleurs, certains utilisateurs clés ont toujours tendance à court-circuiter le système quand ils élaborent les éléments essentiels du programme. Si on a observé une amélioration dans les attitudes du personnel à l'égard des objectifs et des services de SISTER et dans l'appui qu'il apporte au système, de nombreux fonctionnaires ne voient toujours pas les avantages à attendre de son utilisation, car il subsiste un fossé entre l'orientation RBM de SISTER et la pratique quotidienne. Pour aider à surmonter cette inertie, un programme de formation spécial concernant la gestion axée sur les résultats a été lancé l'été dernier.

4. En outre, tout système ayant cinq ans d'âge a besoin d'être révisé pour pouvoir suivre le rythme du progrès technologique. Si SISTER a connu un succès remarquable, en opérant un changement radical dans la pratique de la programmation et du suivi à l'UNESCO, et en dépit des possibilités qu'il continue de receler, il aurait intérêt à être amélioré du point de vue technique pour pouvoir répondre à toutes les attentes. L'intérêt témoigné par les Etats membres à cet outil d'information et de gestion rend encore plus nécessaire d'améliorer SISTER de façon continue.

5. Il existe trois raisons principales de réviser SISTER : (1) l'obsolescence technologique de certaines de ses composantes en comparaison des possibilités prometteuses offertes par les nouvelles technologies ; (2) la nécessité de s'adapter aux nouvelles caractéristiques de la programmation, en particulier le processus de décentralisation en cours ; (3) la nécessité d'améliorer la convivialité du système et sa base technique. Une des mesures envisagées consiste à réécrire le support logiciel de SISTER pour améliorer ses diverses fonctionnalités et mieux les adapter aux besoins actuels et futurs de l'Organisation, en assurant les complémentarités requises avec FABS. A cet effet, un plan directeur répondant aux préoccupations en matière de technologie, de gestion et d'utilisation est à l'étude et devrait être mis en oeuvre dans le courant de l'exercice actuel.

FABS : consolidation du système au Siège et extension aux unités décentralisées

6. En fonction des enseignements tirés des deux premières années de fonctionnement de FABS au Siège et des réactions des utilisateurs, on a continué à s'efforcer d'améliorer et de consolider le nouveau système et de le compléter par de nouveaux modules.

7. Un des problèmes rencontrés par les utilisateurs a trait au traitement des contrats. Cette question est en train d'être réglée par la mise au point d'une solution technique permettant une gestion simplifiée de tous les contrats grâce au module Material Management. La solution a déjà été présentée sous forme de prototype aux utilisateurs et devrait être opérationnelle en juillet 2004.

8. Un autre problème concerne les fonctions d'établissement de rapports de FABS. Bien que le système contienne une grande richesse d'informations et améliore considérablement la transparence et l'exhaustivité des données financières, l'établissement des rapports de suivi est complexe et reste peu convivial pour les utilisateurs. Il a donc été décidé de mettre en place, pour les rapports, un outil spécial capable d'extraire des données tant de FABS (budget et dépenses) que de SISTER (plans, activités et résultats), et donc plus puissant que les instruments disponibles pour l'établissement des rapports sur l'un ou l'autre des systèmes pris séparément.

9. Pour répondre aux besoins de l'Organisation en matière de gestion des avoirs, une solution technique, impliquant l'utilisation du module Asset Management (AM) de SAP, a été développée, testée et mise en place ; son application en est aux premiers stades. La première démarche a consisté à identifier, au cours du dernier trimestre de 2003, environ 43.000 objets représentant des avoirs "hérités du passé". Chacun de ces objets a reçu un code-barres donnant des informations sur l'avoir, son emplacement dans l'ensemble des bâtiments du Siège et sa valeur au 31 décembre 2003 ; les données ont été téléchargées dans FABS. Au-delà de son intérêt pour l'établissement des rapports financiers, la base de données ainsi créée sera continuellement mise à jour en fonction des acquisitions, des éliminations et des transferts d'avoirs, permettant ainsi une véritable gestion de ceux-ci. En janvier-février 2004, des cours de formation ont été organisés et les procédures internes correspondantes sont en train d'être mises au point.

10. En ce qui concerne l'élargissement de FABS aux unités du Secrétariat hors Siège, le système est déjà disponible dans environ 50 lieux d'affectation hors Siège pour la réservation des fonds et l'interrogation en ligne. D'autres fonctionnalités importantes, telles que l'enregistrement des dépenses et l'exécution des opérations de rapprochement bancaire, doivent maintenant être redéployées hors Siège pour permettre à l'Organisation de suivre ses dépenses, autant que possible, en temps réel.

11. Pour être sûr que la solution proposée pour ces fonctionnalités est adéquate, on a examiné les besoins de gestion financière des bureaux hors Siège, la solution SAP proposée et d'autres approches. Sur la base des résultats de cet examen, il a été conclu que la solution SAP (FABS) devait effectivement être mise en place hors Siège, après adaptation et validation.

12. Il importe de noter qu'aucune structure nouvelle spéciale n'est envisagée pour s'occuper de l'extension ; au lieu de cela, un responsable du projet d'extension hors Siège coordonnera l'ensemble des travaux pertinents des différentes unités concernées. Les principales décisions et options stratégiques seront soumises pour validation à un groupe directeur composé des chefs des principaux services concernés et présidé par le Directeur général adjoint.

13. Etant donné le volume limité des ressources disponibles, FABS ne sera pas étendu à plus d'un groupe à la fois d'unités hors Siège et, dans un premier temps, seulement pour les modules prioritaires. Pour s'assurer que les bureaux hors Siège concernés remplissent toutes les conditions

nécessaires pour pouvoir assumer les nouvelles responsabilités qu'implique FABS, un processus d'accréditation en deux étapes qui débutera en janvier 2004 a été mis en place. Parmi les critères figure le fait qu'un bureau ait été soumis à un audit (dont 80 % des recommandations ont été appliquées) et que moins de 5 % du montant total de ses transactions soient placées dans un compte d'attente. Quinze bureaux représentant 75 % du volume des transactions hors Siège ont été présélectionnés en vue de leur accréditation en 2004.

14. En mai 2004, l'enregistrement des dépenses et l'exécution des opérations de rapprochement bancaire grâce au module Finance (FI) seront décentralisés au premier groupe de huit bureaux ayant subi avec succès le processus d'accréditation. L'objectif est qu'à la fin de 2004 75 % environ des fonds décentralisés soient comptabilisés en temps réel par le module FI de FABS. A la fin de 2005, l'extension aux bureaux hors Siège du module FI devrait englober la majorité des bureaux hors Siège et environ 90 % des fonds décentralisés. Selon les ressources disponibles et les progrès réalisés, l'extension du module FI sera suivie ou accompagnée par celle du module Material Management (MM) et d'autres modules appropriés.

Vers un nouveau système d'information pour la gestion des ressources humaines

15. Les travaux préparatoires relatifs au futur élément ressources humaines du système d'information intégré sur la gestion ont porté sur la révision et la modernisation des systèmes hérités du passé et fonctionnant sur l'ordinateur central, en vue de faciliter le travail des services de HRM et de les préparer à utiliser de nouveaux outils et concepts tels que l'approche du "guichet unique" pour la gestion du personnel.

16. A cette fin, un certain nombre d'outils logiciels ont été développés. Ils concernent le traitement des formulaires de mouvements de personnel, y compris la signature électronique, la simulation en ligne, les allocations pour frais d'études, le suivi des congés et des situations familiales, l'amélioration des communications (en temps, en qualité et en précision) avec les membres du personnel par la production automatique de lettres normalisées, et l'amélioration de la gestion des barèmes de traitement dans le système relatif à la paie et aux ressources humaines. Tous ces outils devraient être opérationnels en juillet 2004.

17. Ces travaux prépareront la migration des données vers le nouveau système et assureront l'interconnexion entre les applications hétérogènes existantes (entre processus issus de bases de données et processus gérés sur l'ordinateur central ou entre processus provenant de différentes bases de données), tout en aidant à améliorer la connaissance et la compréhension des règles et procédures actuelles relatives aux ressources humaines. Dans le même contexte, d'autres applications sont en train d'être mises en place, à savoir un nouveau système de gestion des pensions (février 2004), un nouveau système de notation professionnelle (mars 2004) et un nouveau système de saisie des données inscrites dans les fiches récapitulatives ("fact sheets") relatives à la carrière du personnel et de production de rapports à partir de ces données (avril 2004).

18. Parallèlement, des contacts ont été entrepris avec l'UNICEF qui est en train de développer pour les Nations Unies une solution normalisée basée sur SAP et destinée à la gestion des ressources humaines. L'UNESCO suit de près ce processus pour s'assurer que le système convient à ses besoins et peut effectivement être appliqué à l'Organisation lorsqu'il sera prêt, dans des conditions à négocier, sans adaptation ou avec une adaptation limitée. Le choix de cette solution est de nature à résoudre, au moins partiellement, le problème de la pénurie de ressources budgétaires ; en effet, aucune ressource n'est prévue dans le 32 C/5 pour le nouveau système d'information de HRM.

19. Un cas particulier est celui de la Caisse d'assurance-maladie qui utilise un système de gestion autonome. Des rapports et études récents, ainsi que la difficulté croissante d'assurer la maintenance du système existant, ont mis en lumière le besoin de réformer la CAM, ses procédures internes et son système informatique. Un logiciel de remplacement a été identifié en 2003. Baptisé Health Insurance Information System (HIIS) (Système d'information sur l'assurance santé), il est élaboré conjointement par l'OMS, l'Office des Nations Unies à Genève et l'OIT. L'OMS a accepté de céder le logiciel et pourrait être en mesure d'aider l'UNESCO à le mettre en oeuvre. L'objectif est de faire fonctionner le nouveau système dans le courant de 2004.

Coûts et budget

20. Les fonds disponibles pour SISTER dans le Programme et budget pour 2004-2005 (32 C/5) (1 million de dollars des Etats-Unis) devraient couvrir la maintenance et la révision du système. En ce qui concerne FABS, le coût de la seule maintenance du système se monte à 4,6 millions de dollars des Etats-Unis par exercice biennal. Les fonds disponibles (5 millions de dollars) ne permettent de financer que la maintenance et quelques améliorations ou adaptations. Vu l'accent actuellement mis sur l'utilisation de ressources internes, il sera peut-être possible de financer dans le cadre du budget disponible les principaux besoins de FABS au Siège. Toutefois, le coût de l'extension de FABS aux bureaux hors Siège en 2004-2005, qui est estimé à environ 1,9 million de dollars des Etats-Unis, ne peut être couvert que partiellement. En outre, alors que le coût des travaux préparatoires pour le nouveau système de HRM est absorbé dans le budget ordinaire, aucun budget spécial n'existe pour la mise en place elle-même du nouveau système, ce qui pourrait en repousser la date au-delà de 2005.

Projet de décision proposé

21. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif voudra peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 166 EX/3.1.3,
2. Ayant examiné le document 169 EX/6 Partie II,
3. Prend note des progrès accomplis, des problèmes rencontrés et des mesures adoptées pour y remédier dans la mise en oeuvre du nouveau système intégré d'information sur la gestion qui englobe la programmation et la budgétisation (SISTER), les finances et la comptabilité (FABS) et la gestion des ressources humaines ;
4. Prend note également du manque de ressources budgétaires dont pâtit le nouveau système d'information sur la gestion en ce qui concerne notamment l'extension de FABS aux bureaux hors Siège et l'élément HRM ;
5. Réitère à ce propos son appel aux Etats membres pour qu'ils envisagent de verser des contributions volontaires en vue de compléter les ressources budgétaires disponibles et exprime sa gratitude aux Etats membres qui l'ont déjà fait ;
6. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre du Système intégré d'information sur la gestion et à lui soumettre à sa 171e session un rapport intérimaire à ce sujet.

Cent soixante-neuvième session

169 EX/6
Partie III
PARIS, le 19 mars 2004
Original français/anglais

Point 3.3 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME

PARTIE III

DECENTRALISATION

RESUME

Conformément à la décision 166 EX/3.1.3, le Directeur général présente un rapport d'étape sur la mise en oeuvre du processus de réforme, notamment sur la politique du personnel, les nouveaux outils de gestion et la décentralisation.

En sa partie III le présent document est consacré à la mise en oeuvre de la stratégie de décentralisation. En outre, et conformément à la décision 167 EX/4.3, il rend compte des progrès réalisés dans le traitement des questions soulevées dans le document 167 EX/14 (Rapport biennal d'évaluation des activités et des résultats de toutes les unités décentralisées de l'UNESCO) et contient un plan d'action détaillé sur le sujet.

Décision proposée : paragraphe 24.

Introduction

1. A sa 166e session, et après avoir examiné le *Rapport du Directeur général sur le processus de réforme, partie III - décentralisation*, le Conseil exécutif a invité le Directeur général "à poursuivre une mise en oeuvre rationnelle du Plan d'action relatif à la décentralisation qui soit fondée sur le principe de l'efficacité et du renforcement du contrôle et à lui présenter à sa 169e session un rapport d'examen à ce sujet" (voir décision 166 EX/3.1.3, III).

2. A sa 167e session, après avoir examiné le *Rapport biennal d'évaluation des activités et des résultats de toutes les unités décentralisées de l'UNESCO* établi par le Service d'évaluation et d'audit (IOS), le Conseil exécutif a également invité le Directeur général à lui rendre compte des progrès réalisés dans le traitement des questions soulevées dans le document 167 EX/14 et à lui soumettre un plan d'action global, assorti d'un calendrier, à sa 169e session (voir décision 167 EX/4.3).

3. Le présent document donne suite à ces deux décisions, et rend compte des progrès réalisés dans la mise en oeuvre du Plan d'action relatif à la décentralisation approuvé par le Conseil exécutif à sa 160e session ainsi que sur des mesures correctives adoptées à la lumière des questions identifiées par l'IOS.

Progrès réalisés dans la mise en oeuvre de la Stratégie de décentralisation

4. La stratégie de décentralisation dont le Directeur général a exposé les grandes orientations au Conseil exécutif à sa 160e session en novembre 2000, et pour la mise en oeuvre de laquelle il a fourni des informations détaillées à la 161e session du Conseil en mai 2001, constitue sans nul doute le volet le plus difficile et le plus décisif de la réforme de l'Organisation, celui qui permet d'établir un rapport entre les problèmes mondiaux et les intérêts directs des Etats membres au niveau local.

5. Depuis son lancement, les efforts ont été essentiellement consacrés à la reconfiguration du réseau des bureaux hors Siège et à assurer les conditions de base en matière de logistique et de gestion pour le fonctionnement de la nouvelle structure.

6. Le réseau des bureaux hors Siège présente dorénavant une plus grande cohérence après la fermeture, fin 2003, de 23 bureaux¹. Les 53 bureaux actuellement en exercice se répartissent comme suit :

- **27** bureaux chargés de plusieurs pays, dont 5 ont leur siège dans des pays E-9 ;
- **12** bureaux régionaux - dont 10 cumulent leurs fonctions avec celles de bureaux multipays, **1** avec celles de bureau national, **1** ayant une fonction exclusivement régionale ;
- **21** bureaux nationaux, dont 4 dans des pays E-9 et 17 dans des pays en transition ou en situation de postconflit ; 2 de ces bureaux ont été établis récemment, après consultation du Conseil exécutif (le Bureau de Kaboul en juin 2002 et le Bureau pour l'Iraq en février 2004) ;
- **1** centre régional (le CEPES, en Europe) ;

¹ Bureaux de l'UNESCO à Abidjan, Bangui, Conakry, Luanda, Lusaka, Ouagadougou, Porto Novo, Pretoria, Tunis, Kuala Lumpur, Québec, Sarajevo, Vienne, Washington, Asunción, Bridgetown, Buenos Aires, Caracas, La Paz, Panama City, Port of Spain, San Salvador, Santo Domingo.

- 2 bureaux de liaison avec le système des Nations Unies - dont l'un (New York) s'est vu attribuer en décembre 2003 une dimension multipays en cours de définition.

7. A noter que 5 bureaux seront fermés au cours ou à la fin du présent biennium (Kigali, fin 2004 ; Brazzaville, Bujumbura, Guatemala City et Lima fin 2005).

8. Le nombre de postes établis hors Siège est en progression constante : un accroissement net de 35 postes (28 professionnels - dont 9 AO internationaux et 7 agents locaux) entre le 30 C/5 et le 31 C/5 et la création de 21 nouveaux postes de professionnels, dont 6 AO internationaux, entre le 31 C/5 et le 32 C/5. En outre, deux transferts de professionnels avec leurs postes sont survenus après l'établissement du 32 C/5 et d'autres transferts similaires sont actuellement envisagés. A ce jour, 7 bureaux multipays disposent d'au moins un spécialiste dans chacun des domaines de compétence de l'UNESCO (Dakar, Harare, Apia, Beijing, Kingston, Montevideo, San José). En juin 2004, seul 1 Bureau (Doha) ne disposera pas de spécialiste de l'éducation, mais le Directeur est lui-même un spécialiste reconnu de ce domaine. A ce jour, 19 bureaux disposent de spécialistes en sciences exactes et naturelles, 12 bureaux disposent de spécialistes en sciences sociales et humaines ; deux bureaux (seulement Almaty et Nairobi) n'ont pas de spécialiste dans le domaine de la culture, deux bureaux également (Dar es-Salaam et Libreville) n'ont pas de spécialiste en communication et information, mais le Directeur de l'un d'eux (Dar es-Salaam) est un ancien conseiller régional en communication.

9. Le recrutement des postes vacants hors Siège s'est considérablement accéléré avec l'affichage de 30 postes début février 2004, dans le cadre du lancement de la nouvelle politique de rotation. En adoptant cet ensemble transparent de règles et procédures régissant les mouvements du personnel entre les différents sites de l'Organisation, l'UNESCO s'est enfin dotée de l'instrument idoine pour atteindre, à terme, un équilibre approprié dans la distribution des ressources humaines entre le Siège et le terrain.

10. Enfin, sachant que la redynamisation des bureaux hors Siège ne peut véritablement réussir sans le leadership de leurs responsables, il est intéressant de noter que depuis 2000, 36 nouveaux directeurs et chefs de bureaux ont été nommés, soit un renouvellement de 68 % à la tête des 53 bureaux qui constituent le réseau hors Siège de l'UNESCO.

11. Un effort considérable a été consenti pour la formation du personnel hors Siège : 863 formations ont été assurées en 2002-2003, alors que seules 55 formations avaient été recensées au cours du biennium précédent. Dix domaines clés de formation ont été privilégiés : leadership et gestion du changement (60), constitution d'équipes (225), aptitudes à l'encadrement (65), gestion fondée sur les résultats (133), gestion du cycle des projets et mobilisation des ressources (160), formation des attachés d'administration (151), SISTER (32), relations avec les médias (28), développement de sites Web (20), centre d'échange d'information (20). En outre l'accès à des formations en ligne (*e-learning*) en matière de bureautique et de gestion a été donné à 493 membres du personnel professionnel et de soutien des bureaux hors Siège. Cet effort de valorisation des ressources humaines sera poursuivi et intensifié au cours du présent biennium, plus de la moitié des six millions de dollars consacrés à la formation du personnel ayant été prévus pour les bureaux hors Siège.

12. Les outils de délégation d'autorité et les mécanismes de reddition de comptes se mettent graduellement en place. Outre le tableau des délégations d'autorité aux bureaux hors Siège publié en mai 2002, les audits des bureaux hors Siège (11 en 2001, 14 en 2002, 11 en 2003) et leur suivi régulier par IOS participent de l'amélioration de la gestion des bureaux concernés. En outre, les principes directeurs contenus dans les rapports consolidés annuels d'audit constituent des documents de référence précieux en matière de bonne gestion financière et administrative.

13. Une mise à niveau des équipements informatiques et de la connectivité a été réalisée dans une grande partie des bureaux hors Siège. L'introduction de FABS sur le terrain a été lancée début 2003. A la fin de la même année, la grande majorité des bureaux avaient un accès en ligne à un premier module, celui des réservations de fonds². La mise à disposition graduelle d'un deuxième module, le module finances, a été lancée début 2004, accompagnée d'un processus d'accréditation des bureaux permettant de vérifier leur niveau de maîtrise des procédures de l'Organisation avant de les autoriser à entrer directement leur comptabilité dans le système financier de l'Organisation.

14. Une attention particulière a été portée à la sécurité hors Siège et à l'alignement des pratiques de l'Organisation sur les instructions émises par l'UNSECOORD (Coordination de la Sécurité des Nations Unies). Les fonds prévus dans le 32 C/5 s'avèrent cependant insuffisants en raison du renforcement des mesures de sécurité dans tous les bureaux hors Siège, et plus particulièrement dans la vingtaine de sites jugés les plus potentiellement dangereux tels que décidé par l'UNSECOORD suite à l'attentat contre le siège des Nations Unies à Bagdad perpétré en août dernier (document 169 EX/27, Report by the Director-General on strengthening the security of UNESCO premises worldwide).

15. Une synergie au sein du réseau des bureaux hors Siège se met graduellement en place, notamment par le biais des cours de formation qui, au-delà de l'enracinement de pratiques communes, suscitent l'établissement de réseaux informels d'intérêts et de compétences. En juillet 2003, une retraite des directeurs et chefs des bureaux hors Siège a été organisée pour la première fois en vue de lancer un processus collégial de dialogue et d'échange et de développer des approches communes à des problèmes similaires ; en bref, pour forger un véritable esprit de corps et une vision commune de l'identité de l'UNESCO sur le terrain. Des résultats extrêmement positifs ont émergé de cette retraite, et une vision commune commence effectivement à prendre racine.

16. Enfin, une innovation majeure mérite d'être mentionnée : le lancement en novembre 2002 des "consultations multipays" (*Cluster Consultations*) rendue possible par la disponibilité de fonds reportés (*carry over*) de l'exercice 2000-2001 ; 24 consultations ont été organisées à ce jour, avec le double objectif de renforcer les relations et la communication entre les bureaux hors Siège et les commissions nationales et d'élaborer conjointement des stratégies "multipays" (*Cluster Strategies*). Lors de la 32e session de la Conférence générale, nombre d'Etats membres se sont félicités de cette initiative et ont souhaité que le financement de ces réunions soit dorénavant clairement prévu dans les programmes et budgets de l'Organisation.

17. En dépit des progrès accomplis, les effets de la stratégie de décentralisation restent encore modestes en raison du poids des habitudes, des pratiques et des visions qui entravent l'émergence d'une nouvelle culture de travail au sein du Secrétariat. Sans "un changement de mentalité et une perception nouvelle de l'UNESCO comme *une seule* Organisation (hors Siège et Siège confondus) investie d'*une seule et même* mission globale, soucieuse avant tout d'agir efficacement et utilement dans ses Etats membres"³ la nouvelle structure hors Siège pourra difficilement contribuer à réorienter effectivement l'action de l'UNESCO et accroître son efficacité et son efficacité dans les Etats membres.

18. La situation actuelle doit être encore considérée comme transitoire, comme l'a indiqué le Directeur général à l'ouverture des débats du Conseil exécutif à sa 167e session et de la Conférence générale à sa 32e session, précisant que les efforts seront dorénavant particulièrement concentrés

² Les réservations de fonds de 15 bureaux continuent à être saisis au Siège par DCO : Abuja, Addis-Abeba, Apia, Brazzaville, Bujumbura, Guatemala, Islamabad, Kabul, Katmandou, Kinshasa, Kigali, Libreville, New York, Port-au-Prince, Ramallah.

³ Document 161 EX/5, partie II, paragraphe 37.

sur la qualité du fonctionnement du réseau des bureaux hors Siège, sur la substance de ses opérations et sur la nature des relations qui lient ses différents éléments.

Mesures correctives prises à la lumière des questions soulevées par l'IOS dans ses évaluations

19. Au même titre que les autres piliers de la réforme, la mise en oeuvre de la stratégie de décentralisation a continuellement bénéficié d'un suivi attentif par l'équipe de direction. Dès mars 2003, le Collège des ADG avait créé en son sein une Equipe spéciale sur la décentralisation et la délégation d'autorité, et confié sa présidence à l'ADG/ODG, dans le but de rechercher des solutions aux insuffisances mises en évidence par les premiers exercices d'évaluation des bureaux hors Siège effectués par IOS et les enseignements préliminaires recueillis dans le cadre de la revue des délégations d'autorité aux bureaux hors Siège également menée par ce service.

20. Tous les problèmes représentant un risque pour l'Organisation (en termes de crédibilité et/ou d'efficacité) ont été recensés et groupés sous neuf rubriques :

- (i) Rôles respectifs du Siège et du hors Siège (bureaux régionaux, multipays et nationaux)
- (ii) Planification et programmation
- (iii) Suivi du programme
- (iv) Obligation redditionnelle
- (v) Ressources financières et humaines
- (vi) Ressources extrabudgétaires
- (vii) Participation active dans les équipes locales des Nations Unies
- (viii) Relations avec les partenaires et bénéficiaires
- (ix) Questions liées à la structure du réseau

21. Après avoir passé en revue l'ensemble des questions recensées, l'Equipe spéciale a élaboré le Plan d'action qui figure en annexe de ce document. Ce Plan d'action indique, d'une part, les actions déjà prises pour remédier aux insuffisances relevées dans le document 167 EX/14 (Rapport biennal d'évaluation des activités et des résultats de toutes les unités décentralisées de l'UNESCO) et, d'autre part, celles qui restent à mener avec le calendrier correspondant.

22. A noter que l'Equipe spéciale s'est plus particulièrement concentrée sur les deux éléments stratégiques qui déterminent le bon fonctionnement de la décentralisation, à savoir la clarification des rôles respectifs du Siège et des différentes catégories de bureaux hors Siège et l'adaptation du processus de planification et de programmation à la nouvelle réalité décentralisée de l'Organisation afin d'assurer une meilleure articulation entre les objectifs globaux de l'UNESCO et les besoins prioritaires des Etats membres. L'Equipe spéciale a effectué ce travail en consultation étroite avec le Collège des ADG qui a examiné et largement discuté les propositions préliminaires relatives à ces deux questions. Les directeurs et chefs de bureaux hors Siège ont également été consultés sur le nouveau processus de planification et de programmation lors de leur retraite en juillet 2003 et leurs commentaires ont été pris en compte dans l'élaboration des versions ultérieures. Enfin, et dans le souci d'élargir la consultation à l'ensemble des décideurs de l'Organisation et de parvenir à une véritable appropriation de ces principes et outils, ils feront l'objet de présentations et de débats lors de la Réunion mondiale des fonctionnaires de haut rang (*Global Meeting of Senior Managers*) qui

regroupera du 25 au 27 mars 2004 l'ensemble des directeurs au Siège et hors Siège. Cette réunion contribuera, sans nul doute, à forger la vision commune et l'esprit de corps nécessaires à la réussite de ce pilier de la réforme.

23. Enfin, et comme il s'y est engagé (document 161 EX/5, paragraphe 35), le Directeur général présentera au Conseil exécutif à sa 171e session au printemps 2005, une revue complète de la mise en oeuvre de la stratégie de décentralisation, tenant dûment compte des critères énoncés dans la résolution 30 C/83 de la Conférence générale. Il a chargé le Directeur général adjoint de superviser le déroulement de cette revue et de constituer une Equipe spéciale à cet effet, composée de responsables du Siège et des bureaux hors Siège. Cette Equipe lancera ses travaux en avril 2004 et veillera à assurer le suivi des actions identifiées dans le plan d'action annexé à ce document.

24. A la lumière du présent rapport, le Conseil exécutif voudra peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 166 EX/3.1.3 (III) et 167 EX/4.3,
2. Ayant examiné le document 169 EX/6, partie III,
3. Prend note des efforts accomplis par le Directeur général pour mettre en oeuvre la stratégie de décentralisation et des progrès accomplis jusqu'à présent ;
4. Prend note également des progrès réalisés dans le traitement des questions soulevées dans le document 167 EX/14 et du plan d'action correspondant ;
5. Invite le Directeur général à poursuivre la mise en oeuvre de la stratégie de décentralisation et celle du plan d'action visant à remédier aux insuffisances constatées ;
6. Invite également le Directeur général à mettre en relief les résultats obtenus dans le rapport sur la revue complète de la stratégie de décentralisation qu'il s'est engagé à lui soumettre à sa 171e session.

ANNEXE

PLAN D'ACTION POUR LE TRAITEMENT DES QUESTIONS SOULEVEES DANS LE DOCUMENT 167 EX/14
*(Rapport biennal d'évaluation des activités et des résultats
de toutes les unités décentralisées de l'UNESCO)*

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ORGANISATION	MESURES DEJA PRISES	MESURES A PRENDRE	CALENDRIER
I. ROLES RESPECTIFS DE L'UNESCO ET DE SES ENTITES			
Manque de clarté du rôle que jouent les bureaux hors Siège de l'UNESCO en vue de répondre aux besoins des Etats membres (par exemple, conseillers pour la formulation des politiques ou agents d'exécution des projets)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet de document sur les principes fondamentaux de la décentralisation et les rôles respectifs de toutes les entités de l'UNESCO, établi par l'Equipe spéciale sur la délégation d'autorité et la décentralisation ▪ Affiné par le Collège des ADG à la fin janvier et à mi-février 2004 ▪ Devant être discuté lors de la Réunion mondiale des fonctionnaires de haut rang (25-27 mars 2004) 	Sur la base des éclaircissements ainsi fournis : <ul style="list-style-type: none"> - une note bleue sera publiée définissant les fonctions générales du Siège et de chacune des trois catégories de bureaux hors Siège - Toutes les propositions concernant la préparation du projet de 33 C/5 formulées par les divisions du Siège et les bureaux hors Siège seront évaluées par rapport à ces fonctions 	Avril 2004 Novembre 2004
Manque de coordination entre les secteurs au Siège, les bureaux régionaux, les bureaux multipays et les bureaux nationaux au niveau de l'Etat membre			
Manque de compréhension des responsabilités et rôles respectifs du Siège et de chaque unité décentralisée			
Les pouvoirs délégués en mars 2002 aux unités hors Siège ne sont pas toujours respectés dans la pratique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen par l'OIS des pouvoirs délégués aux bureaux hors Siège 	A la lumière des discussions de la Réunion mondiale, l'IOS établira un tableau faisant la synthèse des pouvoirs et des responsabilités au Siège et hors Siège	Avril à septembre 2004
II. PROCESSUS ET MECANISME DE PLANIFICATION			
Processus de planification venant d'en haut ; aucune participation réelle des bureaux hors Siège à la définition des priorités et stratégies globales et sectorielles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen approfondi du cycle de gestion du programme entrepris par l'Equipe spéciale sur la délégation d'autorité et la décentralisation ▪ Cycle révisé de gestion du programme partant de la base approuvé par le Collège des ADG à la fin janvier 2004 (après une première discussion en juin et l'examen du premier projet par les directeurs/chefs des bureaux hors Siège en juillet 2003) 	Outils à préparer à l'appui du nouveau cycle de programmation de la gestion : <ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire destiné aux Etats membres et aux OIG dans l'optique des propositions préliminaires du Directeur général concernant le C/5 - Principes directeurs pour les réunions de consultation multipays et régionales 	Mars 2004 Mars 2004

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ORGANISATION	MESURES DEJA PRISES	MESURES A PRENDRE	CALENDRIER
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les conditions de cet examen seront présentées à la réunion globale des fonctionnaires de haut niveau (25-27 mars 2004) durant laquelle les participants seront invités à recenser les mesures à prendre pour en renforcer la mise en oeuvre 	<ul style="list-style-type: none"> - Modèle pour les apports à diverses étapes du processus, notamment les plans stratégiques des bureaux hors Siège - Mandat des groupes régionaux qui animeront les discussions entre bureaux hors Siège sur la répartition des fonds alloués à chaque région au titre du budget ordinaire - Mandat des comités d'examen du programme chargés d'étudier les propositions des bureaux hors Siège 	<p>Septembre 2004</p> <p>Octobre 2004</p> <p>Octobre 2004</p>
<p>Absence de mécanisme consultatif commun entre les Etats membres-les bureaux hors Siège-le Siège qui alimenterait l'élaboration du C/5 de manière structurée et en temps utile</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le cadre du cycle révisé de gestion du programme, des consultations multipays conduites par les bureaux hors Siège seront organisées immédiatement avant les consultations régionales des commissions nationales, et au même endroit 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle approche à plusieurs niveaux des consultations des commissions nationales à mettre en oeuvre lors de l'établissement du projet de 33 C/5 	<p>Mai-juin 2004</p>
<p>Les plans de travail ne sont pas toujours guidés par des stratégies formelles ou élaborés conjointement avec les Etats membres pour identifier leurs besoins et priorités stratégiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le cadre du cycle révisé de gestion du programme, les bureaux hors Siège sont invités à définir leurs plans stratégiques dès le début du processus d'élaboration du C/5. Ces plans stratégiques prendront forme après les consultations multipays et exposeront la manière dont l'UNESCO devrait intervenir au niveau multipays, en respectant les priorités du C/5 (c'est-à-dire en faisant le lien entre le document C/5 et les plans de travail détaillés des bureaux multipays) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle approche à mettre en oeuvre lors de l'élaboration du projet de 33 C/5 	<p>Novembre 2004 à janvier 2005</p>

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ORGANISATION	MESURES DEJA PRISES	MESURES A PRENDRE	CALENDRIER
Insuffisance de la qualité des plans de travail élaborés par les bureaux hors Siège, dont la plupart consistent essentiellement en une liste d'activités et de crédits budgétaires qui ne sont pas assortis d'informations qualitatives (par exemple stratégie du projet, résultats escomptés, calendrier précis, outils de contrôle et d'évaluation à utiliser) et du travail correspondant de sensibilisation, de consultation et de coordination interorganisations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une liste d'outils nécessaires pour appuyer le cycle révisé de gestion du programme a été établie, notamment des principes directeurs pour l'élaboration des plans de travail ▪ Une formation à la gestion fondée sur les résultats, assurée par BSP, a été dispensée à 133 fonctionnaires des bureaux hors Siège entre juillet et décembre 2003 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise au point de principes directeurs pour l'élaboration des plans de travail par les bureaux hors Siège - Poursuite du cycle de formation à la gestion fondée sur les résultats pendant l'exercice en cours pour que tous les professionnels des bureaux hors Siège en bénéficient 	<p>Avril 2005</p> <p>Fin 2005</p>
Au Siège, le processus de validation des plans de travail via SISTER a été entrepris sans coordination ni contrôle de qualité suffisants et il est essentiellement lié à la vérification des lignes budgétaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'IOS, avec les services centraux concernés, a entrepris en février 2004 un examen de la mise en oeuvre de SISTER au Siège et dans les bureaux hors Siège 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration à apporter à SISTER et aux processus connexes - Plans de formation et octroi de fonds au titre de la formation pour SISTER 	<p>Novembre 2004</p> <p>2004</p>

III. PROCESSUS ET MECANISME DE CONTROLE DU PROGRAMME

Absence de mécanisme transparent de contrôle du programme : une fois les plans de travail approuvés, la plupart des bureaux ne se servent pas de SISTER pour contrôler et évaluer les progrès réalisés dans leur mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Directeur général a donné des instructions à tout le personnel en juillet 2003 indiquant que, pour le 32 C/5, l'allocation des crédits serait suspendue si les administrateurs de programme n'entraient pas les données concernant le progrès des activités dans SISTER pour assurer un contrôle transparent de la mise en oeuvre des plans de travail approuvés ▪ L'examen de SISTER par l'IOS comprendra des recommandations tendant à ce que l'utilisation de SISTER soit renforcée comme outil de contrôle tant par le Siège (secteurs et services centraux) que par les bureaux hors Siège 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle strict du respect des instructions du Directeur général - Renforcement de SISTER et des processus connexes une fois l'examen achevé 	<p>Tout au long de 2004 et de 2005</p> <p>Novembre 2004</p>
---	---	---	---

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ORGANISATION	MESURES DEJA PRISES	MESURES A PRENDRE	CALENDRIER
--	---------------------	-------------------	------------

IV. PROCESSUS ET MECANISME DE REDDITION DES COMPTES

Absence de mécanisme de reddition des comptes obligeant les bureaux hors Siège à faire rapport sur la réalisation des résultats escomptés fixés dans les plans de travail approuvés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'examen de SISTER par l'IOS doit aussi aboutir à des recommandations concernant l'établissement des rapports de reddition des comptes voulus pour la fonction de contrôle 	Outils à élaborer pour un mécanisme approprié de reddition des comptes : <ul style="list-style-type: none"> - Accords de performance pour les divisions et les secteurs du Siège et pour les bureaux hors Siège - Rapports annuels de performance - modèles de présentation 	Juin 2004 Juin 2004
---	--	---	----------------------------

V. RESSOURCES FINANCIERES ET HUMAINES

Absence de processus commun d'allocation des fonds entre les secteurs de programme ainsi que de critères précis pour décider des ressources allouées aux bureaux hors Siège au titre du programme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cycle révisé de gestion du programme prévoit que la répartition du budget entre les sous-programmes et les régions doit être décidée au tout début du processus d'élaboration du projet de C/5 	Accord sur des critères communs à respecter pour établir la Matrice d'allocation des ressources (RAM)	Septembre 2004
Certains secteurs ont délégué l'allocation des fonds à des bureaux ou à des conseillers régionaux, créant une hiérarchie de fait qui va à l'encontre de la stratégie de décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le nouveau cycle de gestion du programme prévoit aussi que la répartition de l'enveloppe susmentionnée à l'intérieur d'une région sera décidée conjointement par les bureaux hors Siège de la région et qu'un comité d'examen du programme sera créé si et lorsque les bureaux hors Siège ne parviennent pas à s'entendre 	Etablir le mandat des comités d'examen du programme	Novembre 2004
Il n'existe pas non plus de critères précis pour la répartition des dépenses d'appui (budget des coûts indirects de programme)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour la première fois de l'exercice, la répartition du budget des coûts indirects s'est fondée sur une analyse comparative du montant estimatif des dépenses des bureaux hors Siège 	Mise en place d'un processus commun d'allocation des fonds (fonds du programme et coûts indirects), y compris des critères précis	Septembre 2004

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ORGANISATION	MESURES DEJA PRISES	MESURES A PRENDRE	CALENDRIER
Cas de fausse décentralisation, sans qu'il y ait eu pleinement délégation d'autorité. A des degrés divers, le Siège participait toujours à la direction et à la gestion des activités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Questions devant être traitées lors de la Réunion mondiale des fonctionnaires de haut rang (25-27 mars 2004) 	Etablissement d'un mécanisme visant à garantir que les fonds décentralisés le sont véritablement (ainsi que l'autorité de prendre des décisions) dans le cadre du nouveau cycle de gestion du programme	Novembre 2004
Insuffisance des ressources humaines dans la plupart des bureaux et retards dans le processus de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outre l'augmentation nette de 35 postes dans les bureaux hors Siège figurant dans le 31 C/5, 21 nouveaux postes de P ont été créés dans le 32 C/5. Les secteurs/services du Siège envisagent de procéder à une nouvelle décentralisation de fonctionnaires avec leurs postes ▪ Définition d'une politique de rotation prévoyant, pour la première fois dans l'histoire de l'UNESCO, un ensemble transparent de règles et de procédures régissant les mouvements du personnel entre les différents lieux d'affectation de l'Organisation ▪ Lancement de la politique de rotation en novembre 2003 ▪ Ce lancement a été marqué par l'accélération du recrutement aux postes vacants existant dans les bureaux hors Siège (30 postes ont été affichés en même temps en février 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - La question des ressources à allouer aux bureaux hors Siège (budget et personnel) sera examinée par l'Equipe spéciale présidée par le DDG qui a pour mission d'entreprendre un examen approfondi de la mise en oeuvre de la stratégie de décentralisation - Fixation d'une durée réglementaire pour le processus de recrutement et création d'outils pour surveiller de près les retards 	<p>Février 2005</p> <p>Juin 2004</p>

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ORGANISATION	MESURES DEJA PRISES	MESURES A PRENDRE	CALENDRIER
VI. RESSOURCES EXTRABUDGETAIRES			
<p>Manque de clarté du lien entre les activités menées au titre des ressources extrabudgétaires et les priorités d'ensemble de l'UNESCO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les plans de travail de tous les projets financés par des ressources extrabudgétaires se trouvent désormais dans SISTER, dans les Axes d'action, indiquant clairement la complémentarité avec les activités menées au titre du budget ordinaire ▪ Dans le cadre du cycle révisé de gestion du programme, les bureaux extérieurs sont priés de prévoir des stratégies de collecte de fonds dans leurs plans stratégiques et leurs propositions de programme 	<p>Etablissement d'un groupe de travail chargé de faire des propositions détaillées sur les questions déjà identifiées (contrôle de qualité, contrôle des projets, soutien aux bureaux hors Siège et responsabilité des secteurs de programme au Siège) et celles mises en lumière par l'audit des fonds extrabudgétaires effectué par la Commissaire aux comptes (169 EX/29)</p>	<p>Juin 2004 à juin 2005</p>
<p>Absence d'orientations/de principes directeurs pour les stratégies de mobilisation de ressources extrabudgétaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ERC/CSF a publié à la fin octobre 2003 un <i>Guide des activités extrabudgétaires de l'UNESCO</i> qui existe maintenant en quatre langues (anglais, arabe, espagnol et français) 		
<p>Faible capacité des bureaux hors Siège d'élaborer des propositions de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendant le dernier exercice biennal, 160 fonctionnaires des bureaux hors Siège ont été formés à la mobilisation de ressources et à l'élaboration de projets. Un grand nombre d'entre eux ont également bénéficié de la formation à la gestion fondée sur les résultats susmentionnée, qui est une approche importante de l'élaboration des projets 		
<p>Le Siège ne soutient pas/ne contrôle pas suffisamment les activités extrabudgétaires dont le financement a été généré par les bureaux hors Siège</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs approches possibles ont été recensées par l'Equipe de travail sur la délégation d'autorité et la décentralisation et discutées officieusement avec la Commissaire aux comptes 		

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ORGANISATION	MESURES DEJA PRISES	MESURES A PRENDRE	CALENDRIER
Les fonds que les bureaux hors Siège reçoivent du Compte des frais généraux des fonds-en-dépôt (FITOCA) ne sont pas suffisants pour financer le coût de la gestion des fonds extrabudgétaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'IOS a procédé à un audit du FITOCA et fait rapport au Directeur général en mars 2004 	Révision de l'approche d'ensemble à la lumière des consultations du <i>Groupe de travail du Réseau finances et budget sur les dépenses d'appui liées aux activités extrabudgétaires</i> , créé par le CCS afin de fixer une approche commune et des critères communs pour les activités de recouvrement des dépenses d'appui au sein des organismes des Nations Unies, et présidé par DIR/BB	Février 2005

VII. INTEGRATION DANS LE SYSTEME DES NATIONS UNIES

Difficultés liées à la coordination de deux séries de plans de travail étant donné la différence entre le cycle de programmation de l'UNESCO (biennal) et celui du PNUAD (quinquennal)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Equipe spéciale sur la délégation d'autorité et la décentralisation a étudié la question et a conclu que le Secrétariat n'avait pas compétence pour modifier le cycle biennal de l'UNESCO 		
--	---	--	--

VIII. RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES ET LES BENEFICIAIRES

Manque de clarté de la relation de travail et insuffisance de l'échange d'informations et de la coordination entre les commissions nationales pour l'UNESCO et les bureaux hors Siège de l'UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un <i>projet de Principes directeurs pour l'interface et la coopération entre les bureaux hors Siège de l'UNESCO et les commissions nationales pour l'UNESCO</i> a été élaboré par un groupe de travail informel composé de secrétaires généraux de commissions nationales pour l'UNESCO et de directeurs/chefs de bureaux hors Siège de l'UNESCO à la fin janvier 2004 	Mise au point définitive de ces principes directeurs après consultation des commissions nationales et au sein du Secrétariat	Juillet 2004
Bien des commissions nationales formulent les activités entreprises au titre du Programme de participation sans les relier aux plans de travail et aux stratégies du bureau de l'UNESCO concerné	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet de principes directeurs susmentionné recommande aux secrétaires généraux des commissions nationales de consulter, selon que de besoin, les chefs/directeurs des bureaux hors Siège pour assurer la complémentarité des demandes au titre du Programme de participation et des plans de travail financés par le budget ordinaire 	Réexamen de la question lors de l'élaboration du projet de 33 C/5, plus précisément de la résolution proposée sur le Programme de participation	Printemps 2005

FACTEURS DE RISQUE POUR L'ORGANISATION	MESURES DEJA PRISES	MESURES A PRENDRE	CALENDRIER
---	---------------------	-------------------	------------

IX. AUTRES QUESTIONS LIEES A LA STRUCTURE DU RESEAU DECENTRALISE

Présence peu efficace de l'UNESCO dans les Etats membres où un bureau hors Siège a été fermé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'examen préliminaire des options existantes et possibles a été effectué par le Collège des ADG en février 2004 ▪ Un recensement de la coopération actuelle de l'UNESCO avec les Etats membres où un bureau a été fermé a commencé en février 2004 pour faciliter l'élaboration d'autres arrangements appropriés au cas par cas 	Examen approfondi et renforcement de ces autres arrangements, dans le cadre de l'Equipe spéciale sur l'examen de la stratégie de décentralisation présidée par le DDG	Février 2005
Mauvaise communication entre le Siège et les bureaux hors Siège	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lors du stage régional de formation destiné aux attachés d'administration (AO) des bureaux hors Siège qui a eu lieu pendant l'exercice précédent, tous les AO ont reçu une liste de points focaux pour des domaines précis dans chaque service central, qui sont à leur disposition pour leur fournir conseils et appui ▪ La question sera examinée lors de la Réunion mondiale des fonctionnaires de haut rang (25-27 mars 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - De même, recensement de points focaux dans les secteurs de programme - La question de la communication entre le Siège et les bureaux hors Siège sera également examinée par l'Equipe spéciale sur l'examen de la stratégie de décentralisation conduite par le DDG 	<p>Mai 2004</p> <p>Février 2005</p>