

Cent soixantième session

160 EX/6

Partie I

PARIS, le 1er septembre 2000

Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME
ET CALENDRIER DE SA MISE EN OEUVRE, Y COMPRIS LES ASPECTS
FINANCIERS ET LEUR IMPACT SUR LES PROCHAINS BUDGETS
DE L'ORGANISATION**

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

RESUME

Après avoir exposé les grandes orientations de la réforme au Conseil exécutif à sa 159e session (doc. 159 EX/5) et conformément à la décision 159 EX/3.1.2, le Directeur général présente un plan d'action et un calendrier des réformes, en même temps que leur impact financier sur le budget de l'Organisation.

La partie I est consacrée à la mise en oeuvre de la nouvelle politique du personnel, y compris ses principaux éléments, son plan d'exécution et ses coûts estimatifs. Un projet de décision portant sur ces aspects figure dans la partie IV du document.

INTRODUCTION

1. La Conférence générale, dans sa résolution 30 C/72, a souligné, entre autres, la nécessité de revoir la politique du personnel en tenant pleinement compte des exigences de compétitivité, d'expertise, d'efficacité et d'universalité, et de privilégier les objectifs prioritaires, notamment équilibrer la structure des différentes catégories de personnel, assurer une répartition géographique plus équitable et un meilleur équilibre entre les sexes, et rajeunir le personnel.

2. Dans le rapport sur le processus de réforme qu'il a présenté au Conseil exécutif à sa 159^e session (159 EX/5), le Directeur général a annoncé le lancement d'une nouvelle politique des ressources humaines dont les principaux volets étaient : recrutement dynamique mettant l'accent sur la qualité, système de notation en fonction des résultats, développement des carrières et mobilité du personnel, et perfectionnement des compétences.

3. Le Conseil exécutif, dans sa décision 159 EX/3.1.2, a remercié le Directeur général des progrès déjà accomplis dans le processus de réforme et l'a invité à poursuivre ses travaux dans ce sens en tenant dûment compte des avis qu'il avait exprimés à sa 159^e session. Au nombre des aspects de la politique du personnel mis en relief par le Conseil exécutif figuraient :

- le caractère primordial du critère de compétence lors du recrutement du personnel ;
- le recours à de nouvelles méthodes de recrutement ;
- l'importance de la répartition géographique et de l'équilibre entre les sexes ;
- la formation permanente au sein de l'Organisation ;
- la nécessité de revoir le système de promotions et d'élaborer de nouvelles possibilités de carrière pour le personnel.

4. Le Conseil exécutif a également exprimé son approbation pour la mise sur pied du Bureau de la gestion des ressources humaines et prié instamment le Directeur général de lui présenter à sa 160^e session un calendrier de mise en oeuvre des réformes proposées, ainsi que tous les aspects financiers pertinents et leur impact sur les prochains budgets de l'Organisation.

5. Le présent document a pour objet de faire rapport sur les éléments nouveaux intervenus depuis la 30^e session de la Conférence générale en ce qui concerne les ressources humaines et de proposer un plan d'action pour la mise en oeuvre des futures réformes en matière de politique du personnel.

I. ELEMENTS NOUVEAUX CONCERNANT LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

I.1 Recrutement

6. Conformément aux dispositions de la résolution 30 C/72 relatives aux postes vacants ouverts au recrutement, 46 postes du cadre organique et de rang supérieur au total ont été affichés entre le 17 novembre 1999 et le 30 juin 2000, dont quatre postes de la classe D-2 et cinq postes d'ADG. Depuis le 22 mars 2000, tous les postes du cadre organique et de rang supérieur à pourvoir sont affichés sur le site Web de l'UNESCO.

7. S'agissant des postes de la classe D-2 et des postes d'ADG, outre les appels de candidature adressés aux commissions nationales et aux Etats membres, une campagne de recrutement par voie d'annonces a été entreprise dans cinq grandes publications internationales. Pour faire face au grand nombre de candidatures (jusqu'à 300 pour chaque poste) et assurer l'objectivité et l'impartialité de la procédure de sélection, il a été constitué pour chaque poste deux jurys composés l'un et l'autre de fonctionnaires de haut rang. Le premier, un jury de présélection, a pour tâche d'écarter les candidatures ne réunissant pas les conditions requises pour le poste. Le second, un jury d'évaluation, procède à un examen approfondi des candidatures retenues à l'issue de la présélection et reçoit chacun des candidats sélectionnés par le Directeur général pour un entretien. Chaque candidat a également un entretien séparé avec le Directeur général, qui prend sa décision finale sur la base des compétences de l'intéressé, tout en tenant dûment compte de la répartition géographique et de l'équilibre entre les sexes.

8. L'affichage des postes sur l'Internet et l'adoption d'une politique de recrutement plus ouverte ont entraîné une augmentation significative du nombre de candidatures reçues pour l'ensemble des postes. En attendant l'acquisition d'un système informatisé de gestion intégrée des ressources humaines et du registre de paie, une application spécifique d'aide au recrutement est en cours d'élaboration pour permettre de faire face à l'accroissement de la charge de travail.

I.2 Nominations

9. Entre la fin de la 30e session de la Conférence générale et le 30 juin 2000, il a été procédé à la nomination de 36 fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur, dont 14 experts associés. Les postes ainsi pourvus se répartissent comme suit :

<i>Classe</i>	D-2	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	NPO*	Total
<i>Nominations</i>	1	5	3	6	13	4	4	36

* *National Professional Officer* (Administrateur national).

I.3 Jeunes cadres

10. La procédure de sélection du contingent de jeunes cadres pour l'an 2000 a pris fin en avril 2000. Au total, 228 candidats avaient postulé dans le cadre de ce programme. A l'issue d'une première sélection et d'un examen des candidatures restantes par un jury composé de fonctionnaires de divers secteurs et bureaux, 22 candidats ont été invités au Siège pour une série d'entretiens dirigés. Onze candidats ont été finalement retenus au titre du programme, dont six sont originaires de pays non représentés et cinq de pays sous-représentés. Ils prendront leurs fonctions en novembre 2000.

I.4 Plan de cessation de service par accord mutuel

11. Un plan de cessation de service par accord mutuel a été lancé en mars 2000. Il répondait à trois objectifs :

- réduction de la pléthore de postes au sommet du Secrétariat, de façon à parvenir à une proportion raisonnable de postes de niveau supérieur, mieux adaptée aux besoins de l'Organisation ;
- rajeunissement du personnel, grâce au recrutement de fonctionnaires plus jeunes, riches de potentialités, de perspectives et d'idées nouvelles ;
- renouvellement des compétences et des spécialisations, de façon à réaliser une meilleure adéquation entre le niveau des compétences du personnel et les objectifs actuels et futurs du programme.

12. Au total, 127 membres du personnel ont présenté une demande au titre de ce plan. A la lumière des recommandations d'un Comité d'examen des demandes de cessation de service par accord mutuel et d'un comité de recours, le Directeur général a approuvé les demandes de cessation de service par accord mutuel de 103 fonctionnaires. Le tableau ci-après fait apparaître leur ventilation par classe :

<i>Classe</i>	D-2	P-5	P-4	P-3	P-2	GS	Total
<i>Cessations de service</i>	1	1	4	7	3	87	103

13. Il est à noter que le plan a suscité principalement l'intérêt de membres du personnel du cadre de service et de bureau, de sorte que l'objectif consistant à réduire la pléthore de postes au sommet n'a pas été atteint. Néanmoins, le plan permettra de rajeunir le personnel et de renouveler les compétences et les spécialisations conformément aux besoins d'une organisation moderne et dynamique. Les postes libérés seront maintenus vacants ou gelés durant une période variable (six mois à un an en général), et seront ensuite pourvus à une classe moins élevée. Le coût du plan s'est établi à 7,9 millions de dollars des Etats-Unis et a été financé dans le cadre du budget ordinaire (par des économies résultant du gel ou de la rétrogradation des postes) et au moyen de fonds extrabudgétaires.

I.5 Classement

14. Il convient de rappeler que l'UNESCO a adopté des normes de classement des postes à sept niveaux pour la catégorie du personnel de service et de bureau de façon à aligner Paris sur les autres lieux d'affectation du système des Nations Unies. Les nouvelles normes ont été approuvées par le Directeur général en avril 1999 et promulguées par le Président de la Commission de la fonction publique internationale en janvier 2000, en même temps que le nouveau barème des traitements du personnel du cadre de service et de bureau.

15. Après mûre considération des difficultés liées à la mise en oeuvre des nouvelles normes, le Directeur général a décidé, le 11 novembre 1999, que leur application au 1er janvier 2000 aurait un caractère temporaire et qu'un nouvel exercice de classement des postes serait entrepris au cours de l'an 2000 sur la base de normes révisées prenant en compte les besoins réels de l'Organisation. A cet effet, le Bureau de la gestion des ressources humaines, en consultation avec des représentants des associations du personnel, a identifié les aménagements spécifiques à apporter aux normes relatives au cadre de service et de bureau. On compte que l'exercice de révision des normes sera achevé avant la fin du troisième trimestre de l'an 2000, après que ses résultats auront été dûment soumis à la Commission de la fonction publique internationale. Cet outil d'évaluation révisé sera alors appliqué aux postes du cadre de service et de bureau au Siège de l'UNESCO.

I.6 Traitements des fonctionnaires du cadre de service et de bureau

16. On se souviendra que, dans le document 30 C/42, la Conférence générale a été informée des résultats de l'enquête de 1999 sur les salaires concernant le personnel du cadre de service et de bureau et des catégories apparentées en poste à Paris. A la demande de l'Administration et du personnel de l'UNESCO, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) a décidé d'examiner à sa session de l'été 2000 toute nouvelle conséquence que pourraient avoir sur les résultats de l'enquête de 1999 les changements intervenus dans le nombre d'heures de travail appliqué par les employeurs faisant partie de l'échantillon retenu aux fins de cette enquête suite à l'introduction de la semaine de travail de 35 heures en France, et dans le régime de la sécurité sociale et de la fiscalité françaises.

17. A sa 52e session (New York, 17 juillet - 4 août 2000), la Commission a décidé de prendre en compte les changements dans le nombre d'heures de travail pratiqué par les employeurs à Paris lors de la prochaine enquête sur les salaires. Aux fins d'établir le salaire net appliqué par les employeurs faisant partie de l'échantillon, elle a décidé que la Contribution sociale généralisée (CSG) et la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) ne seraient pas prises en considération puisqu'il s'agissait de couverture sociale. La Commission a décidé en outre de maintenir l'ajustement de 5 % qu'elle avait introduit dans le calcul des prélèvements fiscaux sur la base de son examen des résultats de l'enquête effectuée en 1999. En conséquence, elle a décidé de ne pas tenir compte de la disposition relative à l'absorption progressive de cet ajustement avant la prochaine enquête salariale pour Paris.

I.7 Traitements des fonctionnaires du cadre organique - enquête intervilles

18. La Commission de la fonction publique internationale (CFPI) procèdera à une enquête sur le coût de la vie à Paris en septembre 2000. De telles enquêtes sont effectuées sur chaque lieu d'affectation tous les quatre ou cinq ans en vue de permettre des comparaisons sur le coût de la vie entre chaque lieu d'affectation et le lieu de référence, New York. Elles ont pour objet de s'assurer que le système d'ajustement pour affectation remplit sa fonction, à savoir que le pouvoir d'achat des fonctionnaires du cadre organique et de rang supérieur de mêmes grade et échelon est identique sur tous les lieux d'affectation. On relève à cet effet le prix d'un certain nombre de biens et de services, ainsi que du logement. Outre les membres du secrétariat de la CFPI, sont également associés à l'enquête des représentants de l'Administration et du personnel de l'UNESCO et un représentant des services statistiques français. A l'issue de l'enquête, et conformément aux méthodes établies, les données seront analysées et traitées par le secrétariat de la CFPI, et les résultats présentés, pour examen, au Comité consultatif pour les questions d'ajustement (CCPQA) en février 2001. Des recommandations seront adressées

à la CFPI à sa session du printemps 2001 et les nouveaux indices d'ajustement pour affectation devront être appliqués un peu plus tard la même année, étant entendu qu'ils pourraient avoir des incidences sur le prochain budget de l'Organisation en ce qui concerne les dépenses de personnel.

I.8 Mesures suspendues

19. Le document 159 EX/5 Add. contenait des informations concernant la suspension des nominations, reclassements et promotions décidés entre le 1er octobre et le 14 novembre 1999. Conformément à la décision annoncée par le Directeur général le 22 février 2000 (DG/Note/00/3), le Bureau de la gestion des ressources humaines a mené à terme son analyse des reclassements et promotions à titre personnel ainsi suspendus, tels que vérifiés par deux consultants extérieurs de mars à juin 2000. Les résultats sont en conformité avec les classes constatées pour des tâches similaires dans l'ensemble des unités organisationnelles et groupes professionnels, au Siège et hors Siège.

20. Sur 54 fonctionnaires dont les cas ont été examinés, il est apparu que 13 assumaient des responsabilités accrues qui justifiaient le reclassement de leur poste, sur la base de l'organisation du travail au moment où avaient été recommandés les reclassements (octobre-novembre 1999). En conséquence, conformément à la politique arrêtée concernant de tels cas, des efforts seront faits pour assurer ces reclassements dans la limite du plafond des dépenses de personnel et dans le cadre de la structure des postes. Si de tels reclassements ne peuvent être assurés à l'intérieur de la structure des postes, le Conseil exécutif sera invité à autoriser les ajustements nécessaires à l'appendice VI du document 30 C/5. Quatre autres cas sont encore en cours d'examen.

II. POLITIQUE DU PERSONNEL : PLAN D'ACTION

21. Des changements majeurs dans la politique du personnel sont nécessaires pour accompagner la réforme de l'UNESCO engagée par le Directeur général et pour aligner la gestion des ressources humaines sur les meilleures pratiques en usage au sein du système des Nations Unies. Ces changements porteront principalement sur les aspects suivants :

- le recrutement ;
- la notation, le développement des carrières et la mobilité du personnel ;
- la formation et le perfectionnement du personnel ;
- les nouveaux arrangements de travail.

II.1 Recrutement

22. Dans la mise en place d'une politique de recrutement dynamique, on veillera tout particulièrement à assurer une planification efficace des ressources humaines. Des plans de recrutement seront élaborés de concert avec les secteurs de façon à pouvoir agir bien avant la date à laquelle on prévoit une vacance de poste. A compter du dernier trimestre 2000, lorsque la restructuration du Secrétariat aura pris effet, des réunions se tiendront à intervalles réguliers avec le personnel de direction en vue de planifier ses besoins en matière de recrutement, y compris l'affectation future des jeunes cadres.

23. Tous les postes du cadre organique à pourvoir sont désormais affichés sur l'Internet, et l'on recourra de plus en plus à des quotidiens et périodiques internationaux pour certains postes de haut rang ou de spécialistes. En outre, la capacité des commissions nationales de faciliter le recrutement sera renforcée. A partir de novembre 2000, le Bureau des ressources humaines fournira des éléments sur les techniques et stratégies de recrutement aux responsables des commissions nationales dans le cadre de leur information et de leur formation.

24. Le rôle des commissions nationales dans les pays non représentés ou sous-représentés fera l'objet d'une attention particulière et, après définition des priorités régionales, des missions de recrutement spécifiques seront lancées dans toutes les régions à compter de 2001.

II.2.1 Programme des jeunes cadres

25. Le Programme des jeunes cadres sera renforcé et développé. A compter de 2001, des contacts seront établis avec des universités et autres institutions en vue d'identifier des candidats de haut niveau. Des efforts accrus seront faits pour développer la formation et le perfectionnement, et pour déceler et mettre en valeur le potentiel de futurs gestionnaires. A compter de 2002, le contingent annuel de jeunes cadres sera porté à 20. A l'issue d'un programme structuré d'affectation et de formation d'une période de deux ans, les 10 meilleures recrues seront intégrées au Secrétariat.

II.1.2 Centre d'évaluation

26. Le paragraphe 7 ci-dessus contenait des précisions sur les procédures de sélection actuellement appliquées pour pourvoir les postes de haut rang au sein du Secrétariat. Afin d'améliorer l'objectivité des décisions en matière de sélection, il sera fait appel à la technique dite du "centre d'évaluation". Cette technique repose sur des exercices de simulation et des tests pratiques offrant aux candidats l'occasion de démontrer leurs capacités face à des évaluateurs formés à cet effet qui observent leur comportement. Il est ainsi possible de recueillir des informations supplémentaires sur les candidats, d'où une plus grande objectivité du processus de sélection. Dûment adaptée aux besoins de l'UNESCO, la technique sera mise en oeuvre à partir du début du troisième trimestre de 2001, après la phase pilote et l'évaluation requises.

27. Pour améliorer la qualité du recrutement, le Bureau de la gestion des ressources humaines fournira un appui méthodologique et pratique renforcé aux stades de la présélection et de l'évaluation, y compris lors des entretiens, pour tous les postes du cadre organique. Les entretiens dirigés deviendront la règle et seront complétés en 2002 par des évaluations fondées sur les compétences pour toutes les candidatures internes et externes. Les références, ainsi que les degrés et diplômes, continueront d'être vérifiés.

28. Le Bureau de la gestion des ressources humaines jouera un rôle de coordination et de suivi dans tous les exercices de recrutement, y compris de consultants, de façon à s'assurer de la conformité des procédures avec les politiques de l'Organisation et, après la mise en service d'un logiciel approprié, à améliorer la qualité des rapports présentés à ce sujet aux organes directeurs de l'UNESCO.

II.2 Notation, développement des carrières et mobilité du personnel

II.2.1 Evaluation fondée sur les compétences

29. Il sera élaboré un cadre d'évaluation fondé sur les compétences qui sera intégré au nouveau système de gestion des résultats. A la lumière de l'expérience d'autres organisations du système des Nations Unies, des compétences de base et en matière de gestion adaptées aux besoins spécifiques de l'UNESCO seront définies au terme d'entretiens approfondis menés avec le personnel et les cadres de différents niveaux dans l'ensemble de l'Organisation. L'exercice débutera en janvier 2001.

30. Parallèlement, un nouveau système de notation des résultats sera mis sur pied. Articulant clairement objectifs personnels et résultats obtenus et intégrant les compétences modèles, il visera l'établissement de mécanismes justes, équitables et transparents permettant de reconnaître et récompenser les mérites insignes tout en offrant des moyens adaptés de faire face à des résultats insuffisants. Un prototype devrait être prêt en mai 2001, puis testé dans un certain nombre d'unités du Secrétariat de juin à octobre 2001. Après l'évaluation de la phase pilote et les ajustements appropriés, un programme de formation sera lancé en janvier 2002 à l'intention de l'ensemble du personnel, et le nouveau système de notation des résultats entrera en vigueur en juin 2002.

31. La première phase de la mise en place d'un dispositif de notation "tous azimuts" du personnel de direction de haut niveau se déroulera en 2001. Etroitement lié au programme de perfectionnement en matière de gestion, ce dispositif sera axé sur le renforcement des compétences dans ce domaine et aidera le personnel de direction à identifier ses points forts et ses faiblesses. Il sera fait appel à des consultants extérieurs pour piloter l'exercice.

II.2.2 Développement des carrières

32. Comme il était indiqué dans le document 159 EX/5, on a longtemps estimé que les possibilités de développement de carrière à l'UNESCO étaient insuffisantes. L'UNESCO n'a pas été la seule touchée par ce problème et l'idée que la rigidité du système de classement des postes constitue un obstacle majeur à cet égard, fait son chemin dans l'ensemble du système des Nations Unies. Lors de récentes réunions, le Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA) et la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) se sont penchés sur la question de l'élargissement des fourchettes de rémunération (*broadbanding*) - c'est-à-dire de la réduction, par ce biais, du nombre total de classes - considéré comme un moyen de surmonter certains des problèmes qui se posent au sein du système des Nations Unies en ce qui concerne l'évolution des carrières. L'UNESCO mènera sa réflexion sur ce point en étroite liaison avec d'autres organisations et plaidera pour la mise en oeuvre de projets pilotes concernant le régime commun.

33. Sur la base des meilleures données d'expérience disponibles au sein du système des Nations Unies, une *politique de développement des carrières* combinant promotions, transferts latéraux et affectations spéciales, système de reconnaissance des performances et formation adaptée sera élaborée et appliquée avant la fin de 2002. De plus, afin d'assurer des capacités opérationnelles homogènes et une action uniforme dans l'ensemble du Secrétariat, la planification du développement des carrières alliera affectations au Siège et missions hors Siège (voir par. 37-41 ci-dessous).

II.2.3 Promotion

34. Il existe actuellement à l'UNESCO quatre possibilités de promotion à une classe supérieure :

- nomination à un poste de rang plus élevé ;
- reclassement de poste et maintien à ce poste ;
- promotion en fonction du mérite ;
- promotion de fin de carrière.

35. Conformément aux principes modernes en matière de gestion des ressources humaines, les promotions seront décidées sur la base d'une mise en concurrence des fonctionnaires, l'ancienneté et autres critères sans rapport direct avec la compétence passant au second plan. A cet égard, le principe consistant à accorder des promotions de fin de carrière est une anomalie dans une organisation moderne, et on réfléchira à la possibilité de mettre fin à cette pratique. En outre, le système des promotions fondées sur le mérite n'a pas donné les résultats escomptés à l'UNESCO et sera donc suspendu en attendant qu'il ait fait l'objet d'un réexamen critique et d'une refonte complète à la lumière du mécanisme de reconnaissance des performances qui sera mis en place en 2002 (voir le paragraphe 42 ci-après). Un examen approfondi de l'ensemble du système de promotion sera entrepris en 2001 et des propositions concrètes formulées afin de servir de base à la politique de l'Organisation en la matière.

36. De nouvelles possibilités de promotion à l'intérieur du cadre de service et de bureau seront explorées. On s'inspirera de l'expérience d'autres organisations du système des Nations Unies en ce qui concerne la définition de critères de sélection et l'identification des postes de cette catégorie dont les titulaires pourraient être promus à une classe du cadre organique, de façon à établir un mécanisme avant la fin de 2002.

II.2.4 Rotation

37. Afin d'optimiser l'utilisation du personnel au sein du Secrétariat de l'UNESCO d'une manière qui assure le meilleur équilibre possible entre les besoins de l'Organisation et les aspirations légitimes des fonctionnaires, tant au Siège qu'hors Siège, il sera mis au point un système de rotation qui deviendra partie intégrante de la politique de développement des carrières. Ce système assurera une plus grande mobilité, dont les effets seront bénéfiques non seulement pour les programmes de l'UNESCO, mais aussi, sur le plan des perspectives d'évolution de carrière, du renforcement des compétences et de la satisfaction professionnelle, pour chacun des membres du personnel. La nouvelle politique visera un changement de culture radical, en vertu duquel chaque fonctionnaire du cadre organique sera, en règle générale, appelé et prêt à alterner à intervalles réguliers, affectations au Siège et affectations hors Siège.

38. Dans le cadre de la nouvelle politique de rotation du personnel, le Bureau de la gestion des ressources humaines identifiera, en consultation avec les différents secteurs et services et à la lumière de la restructuration de l'Organisation, les postes donnant lieu à une telle rotation et ceux qui ne s'y prêtent pas. En général, la plupart des postes du cadre organique, au Siège et hors Siège, peuvent être considérés comme permettant une telle rotation. L'exercice sera achevé en 2001.

39. Le Bureau de la gestion des ressources humaines, en coopération avec le Bureau de coordination hors Siège, identifiera les besoins en personnel des unités hors Siège, y compris sur le plan des compétences linguistiques et de l'expérience requises, dans le cadre du plan d'action sur la décentralisation (voir 160 EX/6, partie III). Cet exercice sera étroitement lié à la clarification du statut de chaque bureau hors Siège et devrait être achevé en décembre 2001. Parallèlement, il sera constitué un réservoir de fonctionnaires qualifiés susceptibles d'être affectés hors Siège.

40. De janvier 2002 à décembre 2006 seront mis en place des mécanismes appropriés assurant l'efficacité de la politique de rotation. Ces mécanismes comprendront un comité de la rotation du personnel chargé d'examiner toutes les demandes de transfert et de les gérer en fonction de l'offre, et un plan de rotation annuel conçu pour organiser de façon rationnelle et cohérente les mouvements de personnel entre le Siège et les unités hors Siège.

41. Bien que les conditions de service du personnel du cadre de service et de bureau ne se prêtent pas à une rotation entre lieux d'affectation, un dispositif visant à encourager la mobilité entre lieux d'affectation au sein de cette catégorie sera élaboré en 2002.

II.2.5 Reconnaissance des performances

42. Compte tenu du fait que les possibilités de promotion demeureront toujours limitées et afin d'instaurer une culture dans laquelle la promotion n'est pas perçue comme la seule forme de reconnaissance ou d'avancement professionnel, il importe que les fonctionnaires les plus méritants voient leurs services reconnus et récompensés. Un système de reconnaissance des performances, tant des individus que des équipes, sera mis en place à cet effet en 2002.

II.2.6 Orientation en matière d'évolution des carrières

43. L'orientation professionnelle est un aspect essentiel de tout dispositif d'organisation des carrières. Le besoin en est particulièrement aigu lorsque, comme c'est actuellement le cas à l'UNESCO, des réformes et des changements profonds sont en cours. Il est envisagé de doter le Bureau de la gestion des ressources humaines d'une telle fonction avant la fin de 2001.

II.3 Formation et perfectionnement du personnel

44. Devenir une organisation plus efficace, plus rationnelle et tournée vers les résultats, où normes de performance élevées et excellence des méthodes de gestion constituent des objectifs privilégiés implique aussi que l'UNESCO s'attache à assurer la formation continue de l'ensemble de son personnel.

II.3.1 Colloque à l'intention des cadres supérieurs

45. Comme indiqué au paragraphe 7 ci-dessus, le Directeur général s'emploie actuellement à recruter l'équipe de responsables de haut rang appelée à le seconder. Au début de 2001, lorsque cette équipe aura en principe été constituée, il est proposé d'organiser à son intention un colloque qui offrira un cadre de choix pour déterminer les futures orientations stratégiques de l'Organisation. Le colloque aura pour autre fonction d'assurer l'efficacité et la cohésion de l'équipe de responsables de haut rang et de dégager un accord sur un ensemble de principes et de pratiques en matière de fonction d'animation que le Directeur général et ses proches collaborateurs appliqueront à l'UNESCO. Ce colloque aura lieu une fois par an. On compte

qu'il contribuera à renforcer de manière significative le concept de formation continue au sein de l'Organisation.

II.3.2 Formation aux méthodes de gestion

46. Pour que le personnel qui exerce des fonctions de direction conserve et développe ses compétences en matière de gestion, il sera organisé une série de programmes de formation à compter de 2001. Chaque programme sera adapté aux besoins d'un groupe cible spécifique, l'ensemble étant coordonné de façon à constituer un plan de formation concerté et intégré.

47. Un programme de perfectionnement des qualifications en matière de gestion sera conçu à l'intention des fonctionnaires de la classe D-1 et de rang supérieur et des directeurs des bureaux hors Siège. Il s'articulera au dispositif de notation "tous azimuts" décrit au paragraphe 31 ci-dessus et proposera aux cadres une formation spécifique axée sur les compétences en matière de gestion, portant notamment sur les fonctions d'animation, la planification stratégique et l'évaluation. Il est prévu de lancer quatre programmes de ce type au cours de la période 2001-2002.

48. S'agissant des fonctionnaires de cadre P-4 et P-5, un nouveau programme de formation aux méthodes de gestion aura pour but de les aider à appliquer un nouveau style de gestion conforme aux changements actuellement en cours au sein de l'Organisation. La participation à ce programme centré sur l'acquisition des compétences requises en matière de gestion pour assumer des fonctions de plus haut niveau sera obligatoire pour le personnel de classe P-4 souhaitant accéder à la classe P-5, de même qu'un stage de recyclage pour les fonctionnaires déjà à la classe P-5.

49. Une formation aux méthodes de supervision sera proposée aux fonctionnaires de rang inférieur à la classe P-4 afin de généraliser un ensemble de compétences et de connaissances propres à améliorer la gestion et l'évaluation globales du personnel de l'UNESCO. Il est envisagé d'organiser deux programmes de ce type chaque année.

50. La formation aux techniques d'animation du travail en équipe représentera un élément important des efforts pour instaurer au sein de l'Organisation une culture de gestion homogène. Essentiellement destiné, dans un premier temps, au personnel des bureaux hors Siège, ce programme visera à mieux faire prendre conscience des vertus du travail en équipe et de concevoir des stratégies pour aider les membres d'une équipe à communiquer et travailler efficacement, en passant en revue les différents aspects du processus de planification et de mise en oeuvre. Deux programmes sur les méthodes d'animation du travail en équipe sont prévus pour le deuxième semestre et trois autres à moyen terme.

II.3.3 Formation du personnel administratif et du cadre de service et de bureau

51. Des programmes spécifiques seront également mis sur pied à l'intention de certaines catégories de personnel, telles que celle des attachés d'administration. S'agissant du personnel du cadre de service et de bureau, l'éventail des stages actuellement proposés sera élargi afin que le personnel d'appui de l'UNESCO acquière les compétences de haut niveau qui sont nécessaires à une organisation moderne.

II.3.4 Formation aux technologies de l'information aux fins du partage et de l'utilisation des connaissances

52. Un programme spécial de formation aux technologies de l'information sera élaboré et mis en oeuvre en vue de relever le niveau de compétence du personnel de l'UNESCO dans ce domaine conformément aux normes modernes. Ce programme aura pour objectif premier d'aider tous les membres du personnel à acquérir les compétences en matière de télématique qui sont indispensables à la constitution de *réseaux de connaissances* (voir le document 160 EX/6, partie II, paragraphe 66) et à un partage et à une utilisation efficaces des connaissances au sein de l'Organisation.

II.3.5 Programme d'études extra-muros

53. Même si la formation peut être assurée en grande partie sur place, force est de reconnaître que certains besoins de formation, en particulier dans des domaines spécialisés, ne peuvent être satisfaits qu'à l'extérieur de l'Organisation. A cette fin, il sera créé un programme d'études extra-muros qui aura pour objectif global d'assurer le perfectionnement du personnel au plus haut niveau, en fonction des besoins de l'Organisation. En vue de définir une politique dans ce domaine, on consultera en 2001 d'autres institutions du système des Nations Unies sur les pratiques établies par elles en ce qui concerne les critères régissant l'accès à une telle formation et les types d'aide financière et autres qui sont offerts en matière de formation extra-muros. On compte être en mesure de lancer ce programme en 2002.

II.4 Nouveaux arrangements de travail

II.4.1 Arrangements contractuels

54. D'importants changements sont en cours au sein du système des Nations Unies en ce qui concerne les arrangements contractuels. C'est un fait reconnu que la multiplication des types de contrats a abouti à un système par trop complexe, rigide à l'excès, lourd sur le plan administratif et inadapté aux besoins actuels de l'Organisation. A l'heure où l'on prévoit le recours croissant à des engagements de durée déterminée au sein du cadre organique, il importe que l'Organisation mette sur pied des arrangements contractuels en conséquence. Il sera donc procédé à une évaluation de tous les arrangements contractuels en usage dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris les contrats de courte durée ou de durée déterminée, les "contrats spéciaux de service", les "engagements pour une durée limitée" et les contrats à durée indéterminée. Cette étude devrait être menée à terme vers le milieu de 2001 et tout nouvel arrangement contractuel défini sur la base de ses conclusions serait introduit à compter de 2002. Le statut contractuel des membres du personnel bénéficiant actuellement d'un engagement au sein du Secrétariat ne serait pas remis en question.

II.4.2 Relations entre le personnel et l'encadrement

55. Le Statut et Règlement du personnel de l'UNESCO prévoit un dispositif assurant un contact permanent entre le personnel et le Directeur général par l'intermédiaire de fonctionnaires dûment élus à cet effet. On ne saurait sous-estimer l'importance de relations harmonieuses entre le personnel et l'encadrement pour le bon fonctionnement d'une organisation internationale, en particulier dans une période de changements et de réformes. Le Directeur général souhaite associer le personnel au processus de réforme en renforçant le dialogue entre cadres et représentants du personnel de façon à instaurer un esprit de confiance réciproque et de partenariat. A cette fin, le système de concertation existant à l'UNESCO sera

réexaminé en coopération avec des représentants du personnel et le concours d'un consultant extérieur en vue d'identifier les moyens d'améliorer les mécanismes de consultation et de favoriser ainsi l'établissement d'un consensus. Cet exercice sera entrepris au début de 2001.

56. En ce qui concerne le régime commun, le Comité consultatif pour les questions administratives (CCQA), en collaboration avec l'Université de Cranfield (Royaume-Uni), organisera un séminaire à l'intention des représentants du personnel des organisations internationales qui, de plus en plus, sont confrontés à une approche plus stratégique de la gestion des ressources humaines. Prévu pour le dernier trimestre de l'an 2000, ce programme visera à améliorer chez les participants la compréhension des dernières évolutions concernant les meilleures pratiques en matière de gestion de ressources humaines et à mieux leur faire saisir la raison d'être et les modalités pratiques des approches fondées sur le partenariat. Bien qu'il soit prévu un seul participant par organisation, il est envisagé d'adapter le programme dans le cas de l'UNESCO de façon que plus d'un représentant du personnel puisse bénéficier d'une telle formation.

II.4.3 Bureau de la gestion des ressources humaines

57. Au moment de transformer l'ancien Bureau du personnel en Bureau de la gestion des ressources humaines, le Directeur général a décidé que ce dernier centrerait ses activités sur la planification et la gestion des ressources humaines plutôt que sur l'administration au jour le jour des problèmes de personnel, tâche dont la responsabilité incombera désormais aux différents secteurs et bureaux. Les bureaux exécutifs qui doivent être créés dans chacun des secteurs assumeront une bonne part de ces fonctions d'administration du personnel. La liste complète des fonctions à transférer sera arrêtée dans un proche avenir et le personnel des bureaux exécutifs formé en conséquence. On évaluera également les incidences de cette réorganisation sur la dotation en effectifs du Bureau de la gestion des ressources humaines.

III. RESSOURCES ET INCIDENCES BUDGETAIRES

58. Sans doute le volet du programme de réformes relatif à la politique du personnel et à la gestion des ressources humaines décrit ci-dessus est-il ambitieux, mais il représente le minimum indispensable si l'on veut que l'UNESCO se mue en une organisation efficace et bien gérée, animée par des spécialistes et des cadres hautement qualifiés et motivés. La récente nomination d'un nouveau Directeur de la gestion des ressources humaines donnera un nouvel élan aux efforts déployés par le Bureau pour élaborer des stratégies pour l'avenir. De plus, le Bureau verra ses propres capacités humaines renforcées en tant que de besoin, notamment par le recours éventuel en vue de faciliter certains des projets, à des consultants spécialisés de l'extérieur, ayant en particulier l'expérience de la gestion du changement au sein d'organisations internationales.

59. Il est clair, toutefois, que le budget figurant dans le document 30 C/5 ne prévoit pas le financement des activités envisagées dans le cadre de la nouvelle politique du personnel. Il faudra donc consentir d'importants efforts pour identifier les moyens permettant de financer les projets qui seront entrepris dès le présent exercice biennal, et dégager des ressources adéquates dans le document 31 C/5.

60. Le type de formation de haut niveau qui est envisagé dans le cadre du programme de réformes aura des incidences particulièrement importantes sur le plan des coûts. De façon à tendre progressivement vers l'objectif du Directeur général, qui souhaite affecter à la formation et au perfectionnement 2 à 3 % des dépenses de personnel inscrites au budget, comme c'est la règle dans d'autres organisations internationales, il est proposé d'allouer à cette fin 2 % des dépenses de personnel (soit 6,5 millions de dollars des Etats-Unis) dans le document 31 C/5 et de se fixer une cible de 3 % (soit 9,7 millions de dollars des Etats-Unis) pour la fin de la période couverte par l'actuelle Stratégie à moyen terme.

61. Le Directeur général estime possible de dégager des crédits à hauteur de 1 % de l'actuelle enveloppe budgétaire consacrée aux dépenses de personnel (soit 3,25 millions de dollars). Il est toutefois d'avis que pour que la nouvelle politique du personnel porte immédiatement ses fruits, il conviendrait de doubler ce montant, ce qui nécessiterait un apport supplémentaire de 3,25 millions de dollars.

62. En outre, le coût de l'accroissement du contingent recruté au titre du programme des jeunes cadres, pour le porter à 20, est estimé à 1,5 million de dollars, et 250.000 dollars seraient encore nécessaires pour financer le recours à des services de consultants pour les différents volets de la réforme de la politique du personnel et l'accroissement des dépenses du Bureau de la gestion des ressources humaines lié à la réforme. Le montant total de la rallonge budgétaire nécessaire pour mettre en oeuvre la réforme de la politique du personnel en 2002-2003 s'élève par conséquent à **5 millions de dollars des Etats-Unis**¹.

¹ Abstraction faite de toute éventuelle modification apportée aux traitements des fonctionnaires du cadre organique (comme indiqué au paragraphe 20 ci-dessus), dont il est impossible d'évaluer l'ampleur au stade actuel.

Cent soixantième session

160 EX/6 Partie I Add.
PARIS, le 16 octobre 2000
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME
ET CALENDRIER DE SA MISE EN OEUVRE, Y COMPRIS LES ASPECTS
FINANCIERS ET LEUR IMPACT SUR LES PROCHAINS BUDGETS
DE L'ORGANISATION**

ADDENDUM

PARTIE I

POLITIQUE DU PERSONNEL

RESUME

Le présent addendum a pour objectif d'apporter une justification à la demande de crédits supplémentaires d'un montant de 5 millions de dollars présentée pour mettre en oeuvre la réforme de la politique du personnel pour 2002-2003 telle qu'elle est exposée dans le document 160 EX/6, Partie I.

On y trouvera aussi des renseignements supplémentaires concernant l'évolution du nombre et du niveau des postes à la suite des récents mouvements de personnel. L'autorisation du Conseil est demandée pour apporter les ajustements nécessaires à l'appendice VI du C/5 approuvé conformément au paragraphe 5 de la résolution 30 C/70.

Au cours des délibérations du Groupe d'experts, plusieurs questions sur le coût de la réforme de la politique du personnel ont été posées. Les membres du Conseil exécutif trouveront ci-après des informations supplémentaires sur cette réforme, classées en gros en deux catégories : la formation et le reclassement.

Justification de la demande de crédits supplémentaires d'un montant de 5 millions de dollars pour mettre en oeuvre la réforme de la politique du personnel en 2002-2003

A. Formation - supplément de crédits de 3,25 millions de dollars

1. Ce qui caractérise en grande partie les initiatives de réforme du Directeur général en matière de politique du personnel, c'est l'importance attachée à la formation, en particulier dans le domaine des méthodes de gestion. Si l'on vise à l'excellence gestionnaire et que l'on veut disposer de moyens concrets puissants, il faut que des ressources importantes soient allouées à la formation et au perfectionnement du personnel, éléments essentiels pour réformer l'UNESCO de telle façon qu'elle puisse jouer son rôle avec une compétence et une efficacité maximales.

2. Le budget actuel de l'UNESCO en matière de formation et de perfectionnement du personnel représente 0,13 % des dépenses de personnel, ce qui est un des pourcentages les moins élevés du système des Nations Unies comme l'a constaté le Corps commun d'inspection dans son étude sur la gestion et l'administration de l'UNESCO. Pareilles ressources ne peuvent permettre de mener à bien les grandes initiatives de formation prévues dans le cadre du programme de réforme.

3. Le Directeur général a indiqué qu'il était possible de dégager des crédits à hauteur de 1 % de l'actuelle enveloppe budgétaire consacrée aux dépenses de personnel (soit 3,25 millions de dollars). Ce montant permettrait de développer et d'actualiser les présents programmes de formation ainsi que de mettre en place un nombre limité de stages de formation aux méthodes de gestion, y compris le Colloque à l'intention des cadres supérieurs. Tout utiles qu'elles soient, ces initiatives ne suffiraient cependant pas pour faire face aux besoins actuels de formation dans l'Organisation ni pour mener à bien le vaste processus de réforme proposé.

4. L'affectation de 3,25 millions de dollars supplémentaires transformerait la nature de la formation fournie et en ferait un système mieux circonscrit, plus dynamique et plus large ; les ressources affectées par l'UNESCO à la formation de personnel seraient ainsi plus proches de ce qui est la norme dans les autres organisations internationales. On trouvera ci-après une ventilation des coûts de la formation proposée dans le document 160 EX/6, Partie I pour l'exercice 2002-2003.

Programme de perfectionnement des qualifications en matière de gestion (D-1 et au-dessus), y compris le Colloque à l'intention des cadres supérieurs	700.000 dollars
Formation aux méthodes de gestion (P-4 et P-5)	800.000 dollars
Formation aux méthodes de supervision	400.000 dollars
Techniques d'animation du travail en équipe	200.000 dollars

Formation relative au nouveau système de notation des fonctionnaires	700.000 dollars
Formation des administrateurs (AO)	300.000 dollars
Formation du personnel de service et de bureau	500.000 dollars
Cours de langues	100.000 dollars
Formation aux technologies de l'information	1.300.000 dollars
Programme d'études extra-muros/Formation spécifique	1.500.000 dollars
TOTAL	6.500.000 dollars

5. Compte tenu de cette phase transitoire dans le processus de réforme, il pourrait être nécessaire d'ajuster les estimations ci-dessus en fonction de l'évolution des priorités. Le principe fondamental selon lequel la gestion efficace du personnel est la clé de toute organisation solide, axée sur les résultats, est inhérent à tous les aspects du processus de réforme et c'est pourquoi, s'agissant des cadres supérieurs, une importance particulière sera accordée à la gestion du personnel et à la fonction d'animation. Avec des ressources supplémentaires, un accroissement sensible de la formation dispensée au personnel hors Siège serait également possible, en particulier dans les domaines des méthodes d'animation du travail en équipe, des nouveaux systèmes administratifs et de l'informatique. Des ressources pourraient être consacrées au Programme d'études extra-muros, ce qui rendrait possible la mise en place de programmes de formation et de perfectionnement de haut niveau dans des domaines spécialisés. Des ressources supplémentaires permettraient également d'acquérir de nouvelles mallettes pédagogiques, d'actualiser le matériel de formation et d'élaborer des programmes de formation sur place à l'aide de l'Internet et des technologies associées aux CD-ROMS, ce qui favoriserait le téléenseignement pour le personnel du Siège et hors Siège.

6. Parmi les avantages attendus, cet investissement permettra :

- (a) de renforcer l'efficacité des méthodes de gestion, d'où des gains de productivité dans l'exécution des programmes. Cela aura également une incidence sur la qualité des programmes de l'UNESCO, dont les Etats membres tireront parti, et sur la réputation de l'Organisation ;
- (b) de développer les connaissances fondamentales et spécialisées du personnel dans ses domaines de compétence, ce qui contribuera à la réalisation des objectifs d'ensemble de l'UNESCO ;
- (c) d'améliorer la flexibilité opérationnelle par l'élargissement de la gamme des qualifications des membres du personnel ;
- (d) d'accroître le niveau de satisfaction professionnelle des membres du personnel et de renforcer leur engagement à l'égard de l'UNESCO, l'accent étant mis sur le développement d'une culture positive au sein de l'Organisation, orientée vers l'amélioration des résultats ;
- (e) d'attirer des candidats de haut niveau à des postes de l'UNESCO en leur offrant des possibilités de formation et de perfectionnement, ce qui permettrait d'améliorer leurs compétences et leurs qualifications ;

- (f) d'imprimer une nouvelle impulsion au processus de réforme et à la gestion du changement au sein de l'Organisation.

B. Jeunes cadres - SUPPLEMENT DE CREDITS DE 1,5 MILLION DE DOLLARS DES ETATS-UNIS

7. Le montant supplémentaire de 1,5 million de dollars des Etats-Unis destiné au Programme des jeunes cadres permettra d'apporter une contribution sensible à la solution du problème que posent les pays non représentés et sous-représentés au Secrétariat ainsi qu'au rajeunissement de l'Organisation. Le Programme aura également un caractère plus compétitif, ce qui contribuera à la réputation de l'UNESCO en tant qu'employeur de qualité.

C. Services de consultants - SUPPLEMENT DE CREDITS DE 0,25 MILLION DE DOLLARS DES ETATS-UNIS

8. Grâce au recours à des services de consultants (0,25 million de dollars des Etats-Unis), les nouvelles réformes introduites dans la politique du personnel se fonderont sur les pratiques optimales les plus récentes en matière de gestion des ressources humaines dans les organisations internationales. En outre, le personnel de la gestion des ressources humaines sera formé par des consultants de premier plan à l'échelon international et mettra à profit leurs services.

Reclassifications par rapport au budget attribué aux dépenses de personnel

Décisions suspendues

9. Comme indiqué aux paragraphes 19 et 20 du document 160 EX/6, Partie I, il est apparu en dernière analyse que le reclassement des postes était justifié pour 14 des 54 cas pour lesquels les décisions étaient suspendues. Ce chiffre, qui était de 13, a été porté à 14 après analyse de quatre autres cas qui n'avaient pas été examinés précédemment. Les détails en seront présentés lors d'une session privée qui se tiendra le 23 octobre 2000. Si ces 14 reclassements sont approuvés, ils auront une incidence budgétaire de 360.800 dollars des Etats-Unis, que le Directeur général est disposé à absorber dans le cadre de l'enveloppe attribuée aux dépenses de personnel. Le Conseil exécutif serait alors prié d'ajuster en conséquence l'appendice VI du document 30 C/5 approuvé.

Autres reclassifications pendant l'exercice en cours

10. Conformément aux pratiques de gestion du personnel, et en particulier à la disposition 102.2, les fonctions correspondant à un certain nombre de postes ont évolué. Au total, 42 demandes de reclassification, dont 34 reclassements et 8 déclassements, ont été jugées techniquement justifiées. Le Bureau de gestion des ressources humaines a traité ces demandes conformément à des pratiques de classement bien établies, à savoir : un examen technique du dossier en même temps que ceux de postes équivalents pour définir sa place au sein d'un contexte structurel, souvent en faisant des comparaisons avec d'autres organisations des Nations Unies et une évaluation sur place pour confirmer que les fonctions décrites correspondent à celles réellement exercées ; vient ensuite l'application de la norme appropriée de classement des Nations Unies pour mesurer la valeur relative du poste. Le coût supplémentaire de l'entrée en vigueur de ces reclassements aux dates voulues s'élèveraient à 543.200 dollars des Etats-Unis, que le Directeur général propose de financer dans le cadre du budget consacré aux dépenses de personnel du 30 C/5 approuvé, en limitant, entre autres, le recours à l'assistance temporaire imputée aux postes vacants.

11. Conformément au paragraphe 5 du dispositif de la résolution 30 C/70 de la Conférence générale, l'autorisation du Conseil est ici demandée afin d'ajuster l'appendice VI du document 30 C/5 approuvé, du fait de la confirmation des cas pour lesquels les décisions étaient suspendues et des autres reclassements de postes.

Plan de cessation de service par accord mutuel

12. Comme indiqué aux paragraphes 11 à 13 du document 160 EX/6 Partie I, 103 membres du personnel ont quitté l'Organisation le 30 juin 2000 (un D-2, 15 fonctionnaires du cadre organique et 87 du cadre du personnel de service et de bureau), il est encore prématuré d'évaluer l'impact de cette opération sur la structure des postes ; les postes en question doivent par conséquent rester vacants pendant un certain temps (six mois en général) afin de financer les indemnités de cessation de service, et cette opération devrait entraîner un déclassement systématique des postes vacants. Il convient également de souligner que le Directeur général a d'ores et déjà décidé de transformer 10 postes vacants de la classe supérieure du cadre de service et de bureau en postes P-1/P-2 de façon à créer 10 nouveaux postes pour de jeunes cadres.

Réduction du nombre de postes de rang supérieur

13. Comme indiqué brièvement ci-dessous, la mise en oeuvre de la note DG/Note/00/22 datée du 1er octobre 2000 va réduire la pléthore de postes au sommet du Secrétariat au Siège, surtout pour les postes de D-1 et D-2, qui sont actuellement environ deux fois moins nombreux que dans la structure antérieure à octobre 2000. Même si certains membres du personnel touchés par ces mesures conservent leur classe antérieure jusqu'à la fin de l'exercice biennal, ils devront être réaffectés à des postes d'un niveau équivalent ou inférieur, ou, le cas échéant, cesser leur service par accord mutuel.

	<u>Ancienne structure</u>	<u>Nouvelle structure au Siège</u>
DDG	1	1
ADG	10	10
D-2	26	15
D-1	73	35

ANNEXE

**RECLASSIFICATION DES POSTES AU SIEGE ET HORS SIEGE
A SOUMETTRE A LA 160e SESSION DU CONSEIL EXECUTIF***

	Postes de la catégorie du cadre organique et de rang plus élevé										Postes de la catégorie du cadre de service et de bureau					Hors Siège	COUTS/ (ECONOMIES) \$
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/ GS-3	Total		
I. Déclassements						-1	-1	1	2		-1	1	1	2			
Economies réalisées du fait des huit déclassés	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	-183.600
II. Reclassements						6	-6	-1	-7								
						1	5	-5	2		3	-3					
								7	2		-2						
									1		-1						
Coût des 34 reclassements (dont 6 concernant des postes locaux et la transformation d'un poste temporaire en un poste permanent hors Siège)	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	726.800
TOTAL	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	543.200

* Les reclassifications suspendues dans la DG/Note/00/3 du 22 février 2000 ne figurent pas dans le présent tableau.

Cent soixantième session

160 EX/6

Partie II

PARIS, le 5 septembre 2000

Original anglais

Point 3.2.1 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME
ET CALENDRIER DE SA MISE EN OEUVRE, Y COMPRIS LES ASPECTS
FINANCIERS ET LEUR IMPACT SUR LES PROCHAINS BUDGETS
DE L'ORGANISATION**

PARTIE II

STRUCTURE ET SYSTEMES DE GESTION DU SECRETARIAT

RESUME

Après avoir exposé les grandes orientations de la réforme au Conseil exécutif à sa 159^e session (doc. 159 EX/5) et conformément à la décision 159 EX/3.1.2, le Directeur général présente un plan d'action et un calendrier des réformes en même temps que leur impact financier sur le budget de l'Organisation.

La partie II présente la nouvelle structure du Secrétariat telle qu'annoncée par le Directeur général le 3 juillet 2000 (DG/Note/00/15), et les changements qu'il est prévu d'apporter aux systèmes de gestion du Secrétariat. Un projet de décision correspondant figure dans la partie IV du document.

I. STRUCTURE DU SECRETARIAT

I.1 Restructuration du Secrétariat au Siège

I.1.1 *Cadre global*

1. A la 159^e session du Conseil exécutif (mai 2000), le Directeur général a présenté les principes, grandes lignes et options de rationalisation de la structure du Secrétariat visant à améliorer l'efficacité de l'action de l'UNESCO en mettant fin à la fragmentation structurelle, en réduisant le nombre d'échelons hiérarchiques, en clarifiant les relations entre les différents niveaux de responsabilité et en introduisant une distinction nette entre les fonctions de programme et les autres fonctions, tout le travail de fond étant concentré dans les secteurs de programme.

2. Pour élaborer son Plan de restructuration, le Directeur général s'est inspiré des décisions récentes des organes directeurs de l'Organisation, à savoir la résolution 30 C/72 qui appelle à *"équilibrer la structure du personnel du Secrétariat du cadre organique en procédant à une meilleure répartition entre les postes de classe P-1 à P-5 et les postes de classe D-1 à ADG, grâce à une réduction du nombre de postes de rang supérieur (ADG, D-1, D-2)"*, et de la décision 159 EX/3.1.2, qui l'invitait *"à réduire dès que possible les effectifs aux rangs supérieurs afin de parvenir à une structure des postes plus équilibrée"*.

3. Tenant compte des différentes opinions exprimées par les membres du Conseil exécutif, le Directeur général a définitivement mis au point ses décisions et annoncé le 3 juillet 2000 la nouvelle organisation du Secrétariat au Siège, qui prendra pleinement effet au 1^{er} octobre 2000, étant entendu que les changements structurels hors Siège feraient l'objet de décisions distinctes dans le cadre de la nouvelle stratégie de décentralisation telle qu'elle est présentée dans la partie III du document 160 EX/6.

4. Sans être une fin en soi, l'ensemble de mesures présenté ci-après représente une réforme structurelle importante, fondée sur le programme actuel et les priorités nouvelles, étant bien entendu que les changements qui seront apportés ultérieurement à la configuration des programmes de l'UNESCO nécessiteront de nouveaux ajustements dans ce cadre général.

5. Le Secrétariat au Siège est désormais composé des secteurs de programme et des secteurs de soutien, dont chacun est dirigé par un ADG, et de services centraux, rattachés au Directeur général, lequel est assisté du Directeur général adjoint et du Bureau du Directeur général (figure 1).

6. Il y a cinq secteurs de programme, à savoir :

- Secteur de l'éducation (ED)
- Secteur des sciences exactes et naturelles (SC)
- Secteur des sciences sociales et humaines (SHS)
- Secteur de la culture (CLT), et
- Secteur de la communication et de l'information (CI).

7. Les deux secteurs de soutien sont :

- le Secteur des relations extérieures et de la coopération (ERC), et
- le Secteur de l'administration (ADM).

8. Les services centraux sont composés comme suit :

- Bureau de la planification stratégique (BSP)
- Bureau du budget (BB)
- Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM)
- Bureau de la coordination des unités hors Siège (BFC)
- Bureau de l'information du public (BPI)
- Office du contrôle interne (IOS)
- Office des normes internationales et des affaires juridiques (LA)
- Secrétariat de la Conférence générale (SCG)
- Secrétariat du Conseil exécutif (SCX)
- Département Afrique (AFR).

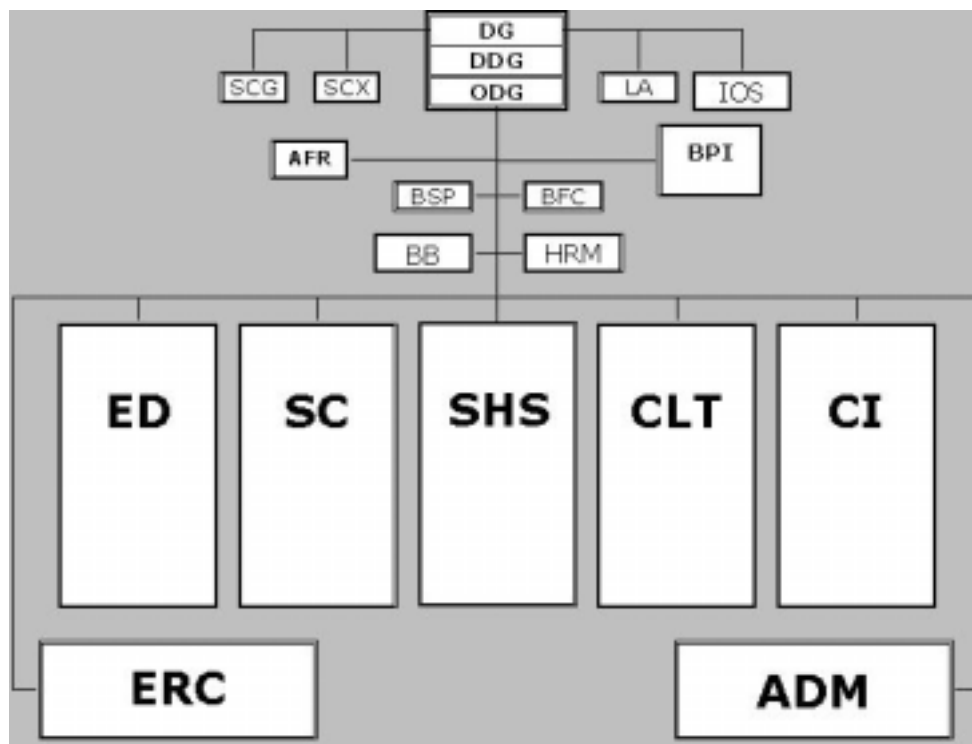


Figure 1 : Nouvelle structure du Secrétariat, au Siège

9. Les secteurs ont, en règle générale, une structure à trois niveaux : secteur, division et section. Chaque secteur compte un bureau exécutif (EO) rattaché à l'ADG et qui regroupe les services de coordination et d'évaluation du programme, d'administration et d'information.

10. Tous les secteurs, ainsi que le secrétariat de la Commission océanographique intergouvernementale et le Département Afrique, ont à leur tête un sous-directeur général (ADG).

11. Au sein des secteurs, les divisions sont dirigées par un directeur de niveau D-1. Dans chaque secteur, l'un des directeurs de division remplit également les fonctions d'adjoint à l'ADG du secteur et est placé à la classe D-2.

12. Les services centraux, ainsi que les entités jouissant d'une certaine autonomie fonctionnelle (WHC et les instituts), ont à leur tête, en principe, un directeur principal (D-2)

assisté s'il y a lieu d'un adjoint (D-1), qui exerce par ailleurs des fonctions spécifiques au sein du service correspondant.

I.1.2 Secteurs de programme

13. Les secteurs de programme constituent le noyau du Secrétariat et c'est à eux qu'il appartient de mettre en application les éléments essentiels du Programme et budget de l'UNESCO. Ils assurent à l'UNESCO l'existence d'une "masse critique" de savoir-faire dans ses domaines de compétence, et doivent en même temps créer les conditions d'une transdisciplinarité authentique par le biais de réseaux intersectoriels de savoir et d'équipes de projet.

14. Le Secteur de l'éducation (ED) comprend cinq divisions, à savoir (figure 2) :

- Division de l'éducation de base (ED/BAS)
- Division de l'enseignement secondaire, technique et professionnel (ED/STV)
- Division de l'enseignement supérieur (ED/HED)
- Division des politiques et stratégies éducatives (ED/EPS)
- Division de la promotion de la qualité de l'éducation (ED/PEQ).

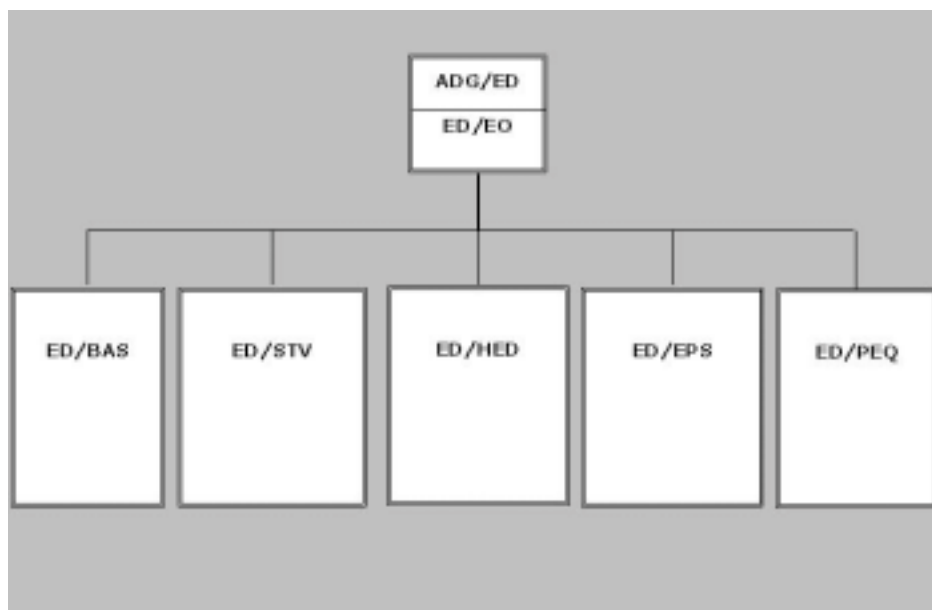


Figure 2 : Nouvelle structure du Secteur de l'éducation

15. Tandis que les trois premières divisions (BAS, STV et HED) correspondent aux trois niveaux de l'enseignement, les deux autres divisions (EPS et PEQ) ont des fonctions transversales.

16. C'est ainsi que la Division des politiques et stratégies éducatives (EPS) est chargée d'aider les Etats membres à formuler leurs politiques éducatives, de choisir et de promouvoir les meilleures stratégies et pratiques et d'apporter un soutien à la réforme et à la reconstruction des systèmes éducatifs.

17. La Division de la promotion de la qualité de l'éducation (PEQ) est chargée d'améliorer le contenu de l'éducation tant formelle que non formelle. Elle s'attache en particulier à améliorer les programmes d'enseignement et les méthodes et matériels didactiques relatifs à la culture de

la paix, aux droits de l'homme, à l'environnement et à la population, à la science et à la technologie, et veille à promouvoir une éducation respectueuse de la diversité linguistique. Les résultats des activités de la Division doivent être exploités par les divisions couvrant les trois niveaux de l'enseignement.

18. Le Secteur des sciences exactes et naturelles (SC) comprend cinq divisions ainsi que le secrétariat de la COI (figure 3) :

- Division des sciences fondamentales et des sciences de l'ingénieur (SC/BES)
- Division des sciences de la terre (SC/GEO)
- Division des sciences écologiques (SC/ECO)
- Division des sciences de l'eau (SC/HYD)
- Division de l'analyse et des politiques scientifiques (SC/AP)
- Secrétariat de la Commission océanographique intergouvernementale (COI).

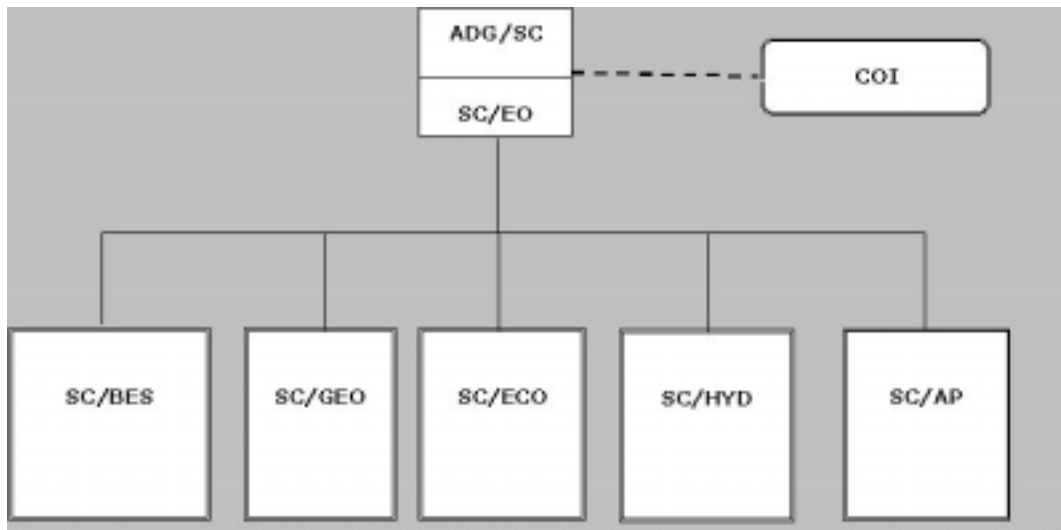


Figure 3 : Nouvelle structure du Secteur des sciences exactes et naturelles

19. La nouvelle Division des sciences fondamentales et des sciences de l'ingénieur (BES) regroupe les fonctions actuellement exercées par la Division des sciences de la vie, la Division des mathématiques et des sciences physiques et chimiques et la Division des sciences de l'ingénieur et de la technologie.

20. Les trois divisions chargées des sciences de la terre (GEO), des sciences écologiques (ECO) et des sciences de l'eau (HYD) continuent d'assurer, respectivement, le secrétariat du Programme international de corrélation géologique (PICG), du programme sur L'homme et la biosphère (MAB) et du Programme hydrologique international (PHI).

21. La nouvelle Division de l'analyse et des politiques scientifiques (AP) permet d'appuyer la politique scientifique des Etats membres, comme l'a recommandé la Conférence mondiale sur la science de Budapest.

22. Etant donné la nature et le statut spécifiques de la Commission océanographique intergouvernementale (COI), son secrétariat reste une entité distincte et conserve son autonomie fonctionnelle actuelle.

23. Le Secteur des sciences sociales et humaines (SHS) comprend cinq divisions (figure 4) :

- Division de la recherche et des politiques en sciences sociales (SHS/SRP)
- Division des sciences humaines, de la philosophie et de l'éthique des sciences et de la technologie (SHS/HPE)
- Division des droits de l'homme, de la démocratie, de la paix et de la tolérance (SHS/HRS)
- Division de l'anticipation et des études prospectives (SHS/APS)
- Division de la coopération pour la recherche de la paix (SHS/CRP).

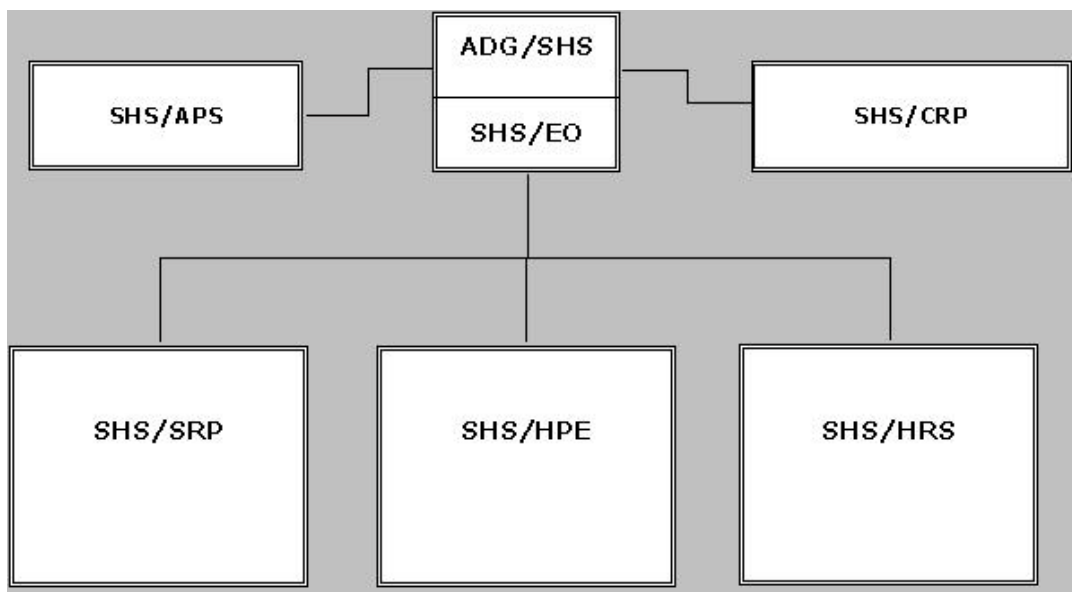


Figure 4 : Nouvelle structure du Secteur des sciences sociales et humaines

24. Les trois premières divisions (SRP, HPE et HRS) correspondent aux trois grands pôles du programme actuel de sciences sociales et humaines.

25. L'anticipation et les études prospectives sont maintenues en tant qu'entité distincte (APS) vu la nature transversale de ces activités.

26. La Division de la coopération pour la recherche de la paix (CRP) est notamment chargée d'assurer le secrétariat du Prix Félix Houphouët-Boigny pour la recherche de la paix.

27. Le Secteur de la culture (CLT) est constitué comme suit (figure 5) :

- Division du patrimoine culturel (CLT/CH)
- Division des arts et de l'entreprise culturelle (CLT/ACE)
- Division du dialogue interculturel (CLT/ICD)
- Division des politiques culturelles (CLT/CP)
- Centre de l'UNESCO pour le patrimoine mondial (CLT/WHC).

28. Les trois premières divisions (CH, ACE et ICD) correspondent aux trois grands volets du programme culturel : patrimoine culturel, cultures vivantes et dialogue interculturel.

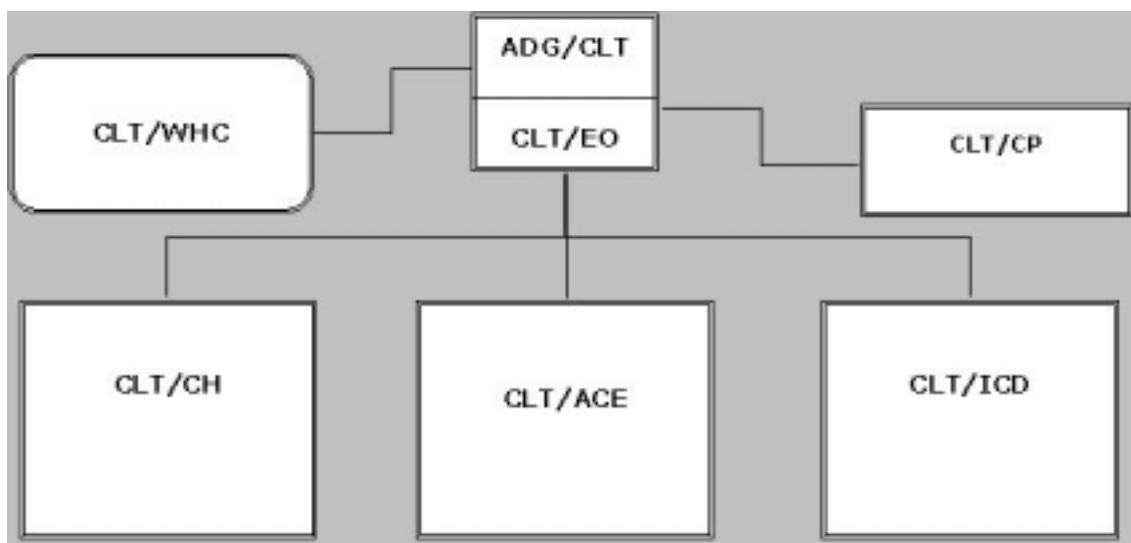


Figure 5 : Nouvelle structure du Secteur de la culture

29. La Division des politiques culturelles (CP) veille à assurer une approche holistique dans ce domaine, prenant en compte toutes les dimensions du programme de la culture, notamment les questions de pluralisme culturel, et fait fonction de cellule de réflexion pour l'ensemble du secteur.

30. En raison de la spécificité de son statut, le Centre de l'UNESCO pour le patrimoine mondial (WHC) conserve une certaine autonomie fonctionnelle sous l'autorité de l'ADG/CLT, qui veille à la coordination et à la complémentarité des activités du Centre avec celles de la Division du patrimoine culturel (CH), en même temps qu'à la coopération nécessaire avec le Secteur des sciences exactes et naturelles, en ce qui a trait au patrimoine naturel.

31. Le Secteur de la communication et de l'information (CI) comprend trois divisions (figure 6) :

- Division pour la liberté d'expression, la démocratie et la paix (CI/FED)
- Division du développement de la communication (CI/COM)
- Division de la société de l'information (CI/INF).

32. La Division pour la liberté d'expression, la démocratie et la paix (FED) illustre l'importance cruciale de ces questions pour l'UNESCO et leurs liens étroits avec la communication comme avec l'information.

33. Les deux autres divisions (COM et INF) correspondent à deux communautés distinctes : les professionnels des médias, d'une part, les bibliothécaires, archivistes et spécialistes de l'information, d'autre part. COM se charge aussi du secrétariat du Programme international pour le développement de la communication (PIDC) et INF de celui du nouveau Programme intergouvernemental de l'information pour tous, assurant ainsi une utilisation rationnelle des ressources humaines et financières.

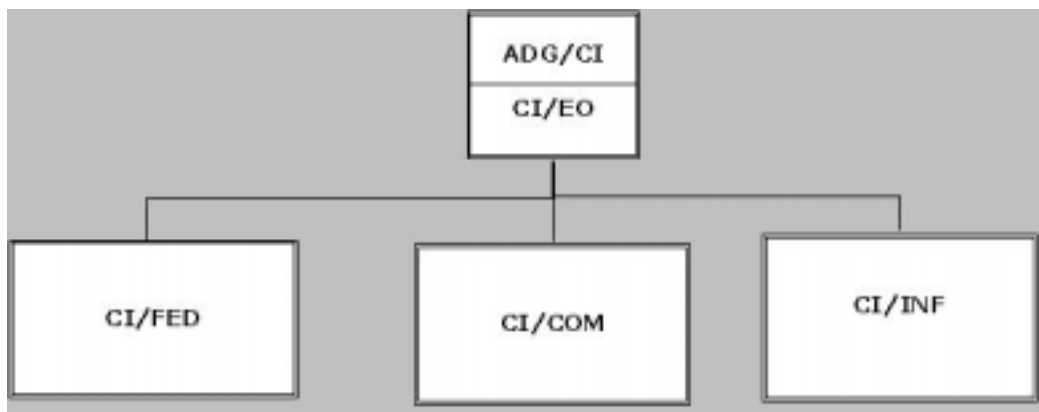


Figure 6 : Nouvelle structure du Secteur de la communication et de l'information

1.1.3 Secteurs de soutien

34. Les secteurs de soutien doivent assurer les conditions internes et externes nécessaires à la bonne exécution des programmes de l'UNESCO.

35. Le Secteur des relations extérieures et de la coopération (ERC), qui remplace l'actuel BRX et dont le nouveau titre met en évidence la composante coopération de ses activités, comporte les quatre divisions suivantes (figure 7) :

- Division des relations avec les Etats membres (ERC/RMS)
- Division des relations avec les commissions nationales et des nouveaux partenariats (ERC/NCP)
- Division des relations avec les organisations internationales (ERC/RIO)
- Division de la coopération avec les sources de financement extrabudgétaire (ERC/XBF).

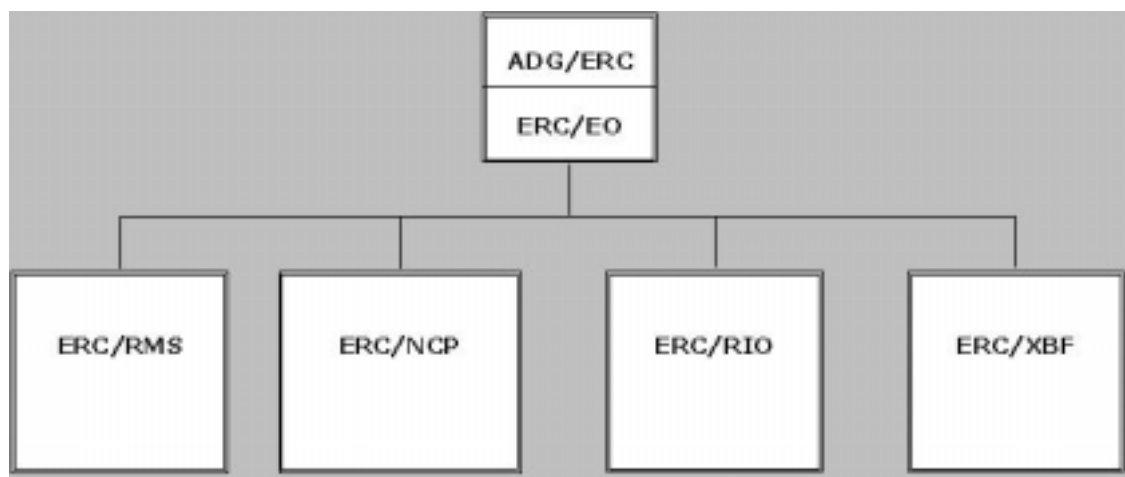


Figure 7 : Nouvelle structure du Secteur des relations extérieures et de la coopération (ERC)

36. La Division des relations avec les Etats membres (RMS) est composée de cinq sections régionales, étant entendu que, comme il existe déjà le Département Afrique, la section Afrique de RMS a un rôle de coordination pour les aspects protocolaires des relations avec les Etats membres africains. La Division assure également la coordination des activités en faveur du

peuple palestinien et veille au fonctionnement sans heurt du Programme de participation et du Programme des bourses.

37. L'ancienne Division des relations avec les commissions nationales s'occupe de nouvelles modalités de partenariat et devient NCP, eu égard au fait que les nouvelles formes de mobilisation de ces partenaires de la société civile (parlements, maires, clubs UNESCO, etc.) nécessitent la participation active des commissions nationales.

38. La notion de partenariat est également au coeur des activités de la Division des relations avec les organisations internationales (RIO), qui doit s'efforcer de développer et de favoriser la coopération avec les organisations intergouvernementales et non gouvernementales.

39. La Division de la coopération avec les sources de financement extrabudgétaire (XBF, anciennement BER, qui est transféré de MA) doit s'attacher à explorer les possibilités de coopération extrabudgétaire, en recherchant en particulier des accords à long terme et en assurant la complémentarité avec le Programme ordinaire de l'UNESCO. La Division travaille en étroite collaboration avec les secteurs de programme, auxquels elle fournit des directives, des informations pratiques et un appui méthodologique pour la préparation, la mise en oeuvre et le suivi des projets.

40. Le Secteur de l'administration (ADM), qui remplace l'ancien MA, est composé de cinq divisions (figure 8) :

- Division du Contrôleur financier (ADM/DCO)
- Division du Siège (ADM/HQD)
- Division des achats (ADM/PRO)
- Division des conférences, des langues et des documents (ADM/CLD)
- Division des systèmes informatiques et des télécommunications (ADM/DIT).

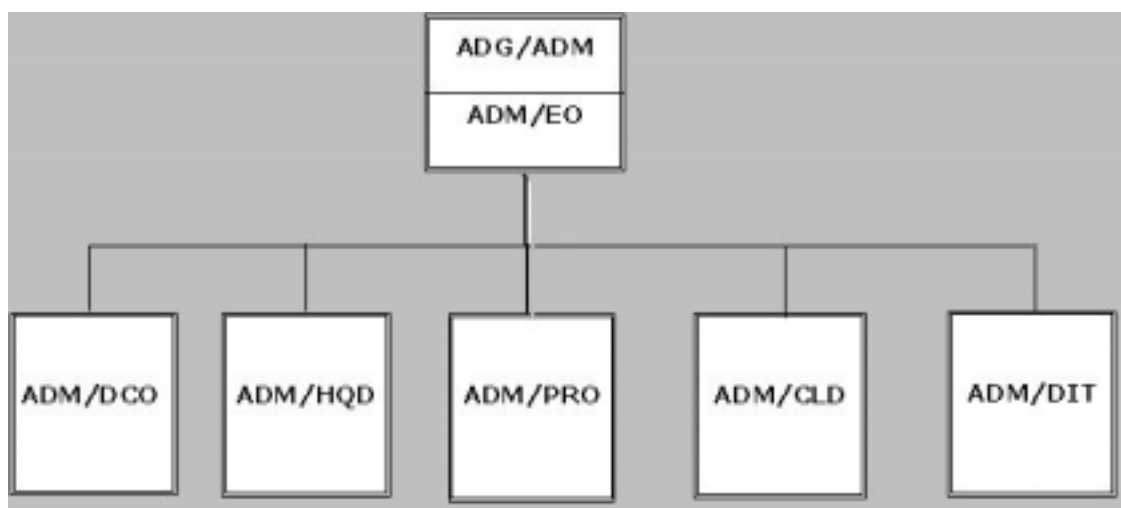


Figure 8 : Nouvelle structure du Secteur de l'administration

41. Dans ce nouveau secteur, l'ancien Bureau du Contrôleur financier est devenu la Division du Contrôleur financier (DCO) afin de se conformer à la structure uniforme retenue, mais conserve toutes ses fonctions précédentes.

42. La Division du Siège (HQD) est chargée de tous les services ayant trait à l'entretien, la rénovation et la sécurité du Siège ainsi que du courrier et des transports.

43. La Division des achats (PRO), qui remplace MA/PSD, fournit un appui technique et administratif pour toute acquisition de biens et services par l'UNESCO.

44. La Division des conférences, des langues et des documents (CLD) continue à regrouper les services de conférence, l'interprétation, la traduction, la composition et la production des documents.

45. En sus de ses anciennes fonctions, la Division des systèmes informatiques et des télécommunications (DIT) est chargée de la gestion des dossiers et des archives.

1.1.4 Services centraux

46. Les services centraux sont principalement chargés de fonctions en amont (élaboration des politiques et stratégies) et en aval (suivi, coordination et contrôle) ainsi que du secrétariat des organes directeurs.

47. Le nouveau Bureau de la planification stratégique (BSP), anciennement BPE, joue un rôle central dans la préparation du programme de l'UNESCO, le suivi de sa mise en oeuvre et l'établissement de rapports, en veillant à ce que les priorités établies par la Conférence générale et le Conseil exécutif, y compris les femmes, les jeunes et les pays les moins avancés, ainsi que les stratégies spécifiques concernant divers groupes de pays, soient dûment prises en considération à chaque phase de l'élaboration et de la mise en oeuvre du programme.

48. Le Bureau du budget (BB) continue d'assurer la préparation du budget de l'UNESCO, en étroite coordination avec BSP, et le suivi de son exécution, mais la responsabilité de la gestion des fonds, alloués à l'intérieur des différents titres du budget conformément au Règlement financier, incombe aux ADG et directeurs de bureau/office respectifs.

49. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) devra se concentrer sur la planification stratégique et la gestion des ressources humaines plutôt que sur l'administration quotidienne du personnel, qui sera progressivement décentralisée dans les secteurs et bureaux respectifs. Il coiffera également le Service médical et le Service des pensions et des assurances du personnel.

50. Le Bureau de la coordination des unités hors Siège (BFC) sert de point focal pour les bureaux hors Siège, tout en assurant la coordination d'ensemble avec les secteurs de programme et les services centraux et facilitant la coopération avec eux.

51. Le nouveau Bureau de l'information du public (BPI) regroupe tous les services d'information et de diffusion, y compris les relations avec la presse, les publications et les périodiques, le site Web de l'UNESCO, les événements spéciaux, les services de réception et d'accueil des visiteurs.

52. L'Office de contrôle interne (IOS) a un rôle essentiel à jouer dans l'exercice de l'obligation redditionnelle ("accountability"), qui constitue l'autre volet de la gestion par délégation d'autorité. IOS est directement rattaché au Directeur général et regroupe toutes les fonctions de contrôle interne, y compris l'audit interne, l'amélioration de la gestion, l'inspection et les enquêtes, ainsi que l'évaluation du programme.

53. L'Office des normes internationales et des affaires juridiques (LA) est chargé de toutes les questions juridiques au sein de l'Organisation ; il fournit des avis juridiques au Directeur général et aux organes directeurs.

54. Le secrétariat de la Conférence générale (SCG) et le secrétariat du Conseil exécutif (SCX) fournissent des services de secrétariat aux organes directeurs respectifs et à leurs organes subsidiaires.

55. Le Département Afrique (AFR) doit veiller à ce que les activités concernant l'Afrique bénéficient effectivement d'un rang prioritaire dans toutes les phases de l'élaboration et de la mise en oeuvre du programme, assurer ensuite le suivi et la coordination, se charger de la mobilisation des ressources et des activités de promotion concernant l'Afrique, ainsi que des relations de fond avec les Etats membres africains, qui relevaient précédemment de BRX.

I.2 Calendrier et modalités d'application (voir l'annexe)

56. La nouvelle structure prendra pleinement effet le 1er octobre 2000. Dans la mesure où l'entrée en vigueur de cette nouvelle structure aura des conséquences pour le personnel actuellement en service, il est prévu une période de transition qui s'achèvera le 31 décembre 2001.

57. Les titulaires des postes existants de directeur qui correspondent aux postes de la nouvelle structure en termes de fonctions et de classe seront confirmés dans ces postes à compter du 1er octobre 2000 et les dispositions contractuelles habituelles leur seront appliquées à partir de cette date.

58. Tous les autres postes de directeur de la nouvelle structure (autrement dit, ceux qui n'ont pas d'équivalent en termes de fonctions et/ou de classe dans la structure actuelle) ont été ouverts au recrutement.

59. Tous les anciens postes de directeur qui ne correspondent pas à la structure décrite ci-dessus en termes de fonctions et/ou de classe seront supprimés le 1er octobre 2000. Ils seront remplacés, au besoin, par des postes de niveau inférieur, en fonction des besoins et des priorités du programme.

60. Pendant la période transitoire, des consultations individuelles seront organisées avec tous les directeurs touchés par ces mesures afin de rechercher des solutions en tenant compte de chaque situation individuelle (exemple : nomination à niveau égal à un poste de directeur vacant au Siège ou hors Siège, transfert à un poste de niveau inférieur ou cessation de service).

61. Les membres du personnel de niveau D-1 et D-2 concernés par ces mesures conserveront leur rang actuel jusqu'à la fin des contrats de durée définie dont ils sont actuellement titulaires. Lorsque leurs contrats expirent avant le 31 décembre 2001, ils seront prolongés au même niveau jusqu'à la fin de l'exercice biennal, soit le 31 décembre 2001 au plus tard, si une solution appropriée n'a pu être trouvée d'ici là.

II. SYSTEMES DE GESTION

II.1 Principes généraux

62. La structure simplifiée et optimisée précédemment décrite constitue une base rationnelle pour un système de gestion et une organisation du travail d'un type nouveau au sein du Secrétariat, qui devraient être régis par le principe clé de la délégation d'autorité couplée à une réelle obligation redditionnelle.

63. L'instauration du *nouveau style de gestion* implique des changements dans les domaines ci-après :

- structure organique et procédures administratives,
- infrastructure technique, et
- formation et culture du travail.

64. Les changements organiques ou administratifs décrits aux paragraphes 1 à 55 sont déjà en vigueur ou amorcés. On peut les représenter comme suit :

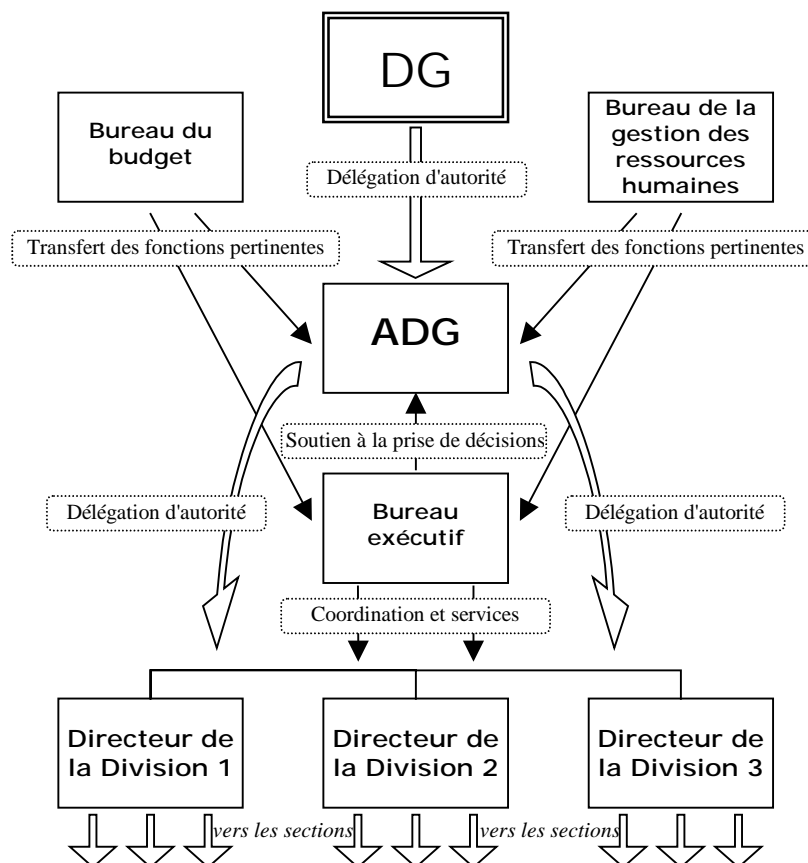


Figure 9 : Dispositions administratives en vue de la délégation d'autorité

65. Les gestionnaires des secteurs, bureaux et bureaux hors Siège recevront toute l'autonomie administrative nécessaire pour gérer toutes les ressources (aussi bien budgétaires qu'humaines) qui leur sont allouées pour mettre en oeuvre le programme, ce qui, par là même, les rendra pleinement responsables de leurs décisions et des résultats obtenus.

66. Comme indiqué au paragraphe 13 ci-dessus, la structure verticale optimisée, qui s'articule autour des cinq secteurs de programme, servira également de base à des projets intersectoriaux conduits par des *équipes de projets* (figure 10). Les chefs d'équipe se verront déléguer l'autorité de gérer les ressources de leur projet conformément à des procédures administratives clairement définies (voir paragraphe 76 ci-après). On favorisera en outre, les *réseaux de connaissances* "allant de la base vers le sommet", réunissant des spécialistes appartenant à tous les domaines de compétence de l'UNESCO, afin qu'ils apportent leur concours à la réflexion sur les nouveaux défis nécessitant une approche interdisciplinaire. Dans

ce contexte, on veillera tout particulièrement à améliorer les compétences du personnel dans le domaine des technologies de l'information, afin de garantir une communication et une mise en réseau efficaces (voir également le paragraphe 52 du document 160 EX/6, partie I).

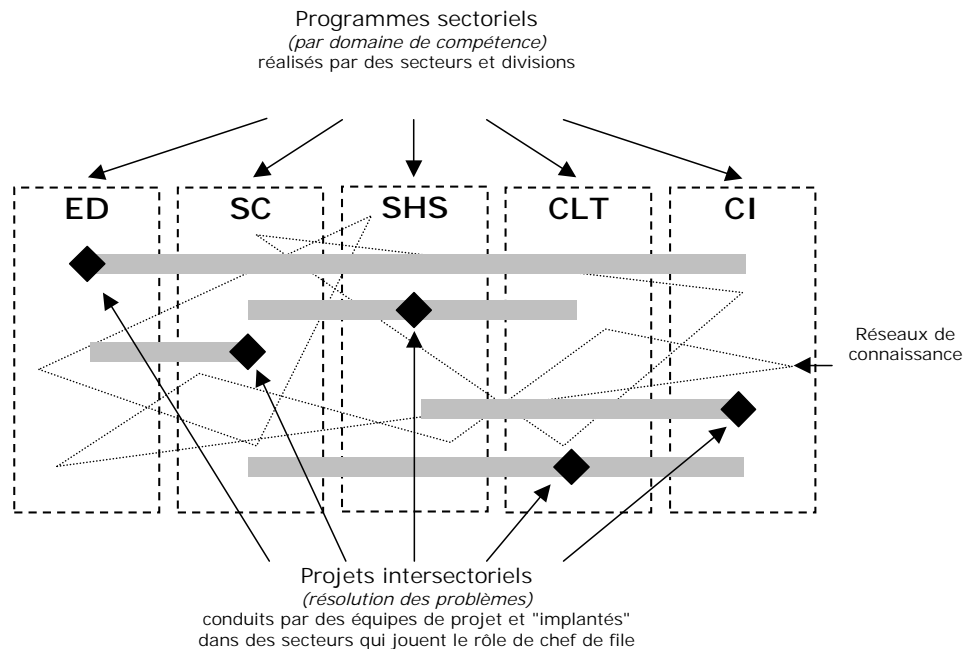


Figure 10 : Nouvelle matrice de travail

67. Tandis que le Bureau du budget et le Contrôleur financier conservent leurs fonctions de coordination et de contrôle d'ensemble, les secteurs auront la souplesse nécessaire pour suspendre une activité donnée, la reporter ou en changer les modalités, en fonction de ce qu'ils jugent propice à une meilleure exécution du programme, ou pour saisir une occasion imprévue afin d'en faire profiter l'Organisation. Ce type de gestion rationnelle des ressources sera bénéfique à l'Organisation et à l'unité dans laquelle la décision de gestion aura été prise. Une méthode d'évaluation des performances des hauts fonctionnaires (ADG et directeurs) doit donc être mise au point afin d'examiner comme il convient, aussi bien les bons résultats que les points faibles.

68. Il convient de noter que la mise en oeuvre intégrale d'une gestion rationnelle, souple et décentralisée, semble incompatible avec le niveau actuel des ouvertures de crédit. Le Programme et budget approuvés pour 2000-2001 (30 C/5) contient 63 articles budgétaires au niveau des sous-programmes contre 5 à l'OIT et 11 à l'OMS, au niveau des programmes. Si l'on considère les budgets correspondants, le gestionnaire d'un article budgétaire gère à l'OIT 92 millions de dollars des Etats-Unis, à l'OMS 85 millions et à l'UNESCO 8,6 millions (source : JIU/REP/2000/4). Cette situation ne permet pas de faire spontanément des économies d'échelle pour les dépenses administratives, et les incitations à gérer les activités localement. Plus grave encore, elle prive l'Organisation de la souplesse nécessaire pour s'adapter aux besoins changeants de ses Etats membres et exécuter le programme avec un maximum d'efficacité.

69. Afin de garantir l'efficacité du nouveau système de gestion, des instruments de gestion adaptés sont en cours d'installation. Après la mise en service du système SISTER, qui couvre la planification, la budgétisation, le contrôle et l'établissement de rapports, l'Organisation est en

train de mettre en oeuvre un projet relatif aux finances et à la comptabilité, que viendra compléter en 2002-2003 une composante relative aux sur les ressources humaines. Toutes ces composantes constitueront un nouveau système intégré d'information sur la gestion qui offrira des moyens efficaces et transparents de déléguer l'autorité et de garantir l'obligation redditionnelle. Il conviendrait de noter que la mise en oeuvre d'un système aussi exhaustif représente un investissement majeur que le budget ordinaire n'est pas en mesure de financer totalement à lui seul. Malgré l'appel à des contributions volontaires des Etats membres, lancé lors de la Conférence générale, il n'a jusqu'à présent pas été possible de rassembler l'intégralité des fonds sans lesquels le système ne saurait être achevé¹.

70. Les conditions administratives et l'infrastructure ne sont pas suffisantes en elles-mêmes pour que le nouveau style de gestion s'implante. Un changement radical de la culture administrative et de travail de l'Organisation est nécessaire, ce qui implique non seulement une révision des règles administratives, mais également un changement des pratiques quotidiennes de gestion. Dans ce contexte, un programme exhaustif de formation à la gestion sera défini et mis en oeuvre.

II.2 Plan d'action (voir l'annexe)

(a) Révision des règles et procédures

71. Du point de vue administratif, le fonctionnement de toute organisation consiste en une série de processus élémentaires dont la plupart font, de par leur nature même, l'objet d'une codification explicite (règles et procédures).

72. Afin de garantir la cohérence et l'intégration de ces différentes fonctions, une révision exhaustive et critique des règles et procédures existantes sera effectuée pour rapprocher le processus de prise de décisions du niveau auquel l'on est le mieux à même de juger de la pertinence et de l'opportunité de l'action, c'est-à-dire plus près du stade d'exécution du programme. Le processus de révision commencera au deuxième trimestre 2001 avec la participation de nouveaux cadres actuellement en cours de recrutement.

(b) Déléguer pleinement la responsabilité du budget et de la gestion du personnel

73. Le Directeur général, à qui revient au premier chef la responsabilité des décisions relatives aux politiques générales et aux stratégies, dans les limites du mandat qui lui a été confié par l'Acte constitutif de l'UNESCO, a d'ores et déjà commencé à déléguer l'autorité et la responsabilité des budgets des différents programmes aux ADG/directeurs respectifs, tout en renforçant leur obligation redditionnelle, notamment par le biais de la création d'un mécanisme de contrôle interne. D'ici à juillet 2001, le processus de délégation d'autorité sera achevé et les ADG/directeurs seront pleinement responsables de la gestion de leurs programmes et budgets et des dépenses de personnel correspondantes, sous réserve d'un suivi et d'un contrôle appropriés de la part des services centraux.

74. Le personnel et les dépenses de personnel seront gérés par les ADG/directeurs sur la base de tableaux récapitulatifs du personnel et des budgets attribués aux dépenses de personnel tels

1 Le budget de la composante finance et comptabilité (2000-2001), qui s'élève à 10,7 millions de dollars des Etats-Unis (résolution 30 C/84), devrait être financé à hauteur de 5,2 millions de dollars des Etats-Unis par le biais de contributions volontaires des Etats membres (document 159 EX/6, paragraphe 37). A ce jour, 2 millions de dollars des Etats-Unis seulement ont été obtenus.

qu'approuvés par le Directeur général. Les ADG des différents secteurs se verront déléguer l'autorité de nommer les membres du personnel jusqu'au niveau P-4. Ils partageront également avec les services centraux compétents le contrôle de l'abattement pour mouvements de personnel, tout en étant pleinement responsables de l'utilisation des économies qu'ils auront réalisées en matière de dépenses de personnel, pour recruter des spécialistes, des consultants, des surnuméraires et des titulaires de contrats d'honoraires susceptibles d'être nécessaires à la mise en œuvre du programme.

75. Les bureaux exécutifs qui viennent d'être créés, se verront attribuer la plupart des nouvelles fonctions qu'il est prévu de transférer des services centraux, joueront un rôle clé dans la mise en œuvre réelle de la délégation d'autorité et en veillant à ce que les secteurs aient la capacité de gérer les ressources qui leur sont allouées. Gérés par un Chef du Bureau exécutif, ils fourniront à chaque secteur des services intégrés de gestion sous l'autorité de l'ADG correspondant.

(c) *Accroître la responsabilité en matière de conception et de mise en œuvre du programme*

76. La délégation d'autorité pour la conception et la mise en œuvre des programmes à tous les niveaux, s'appuiera sur la mise en œuvre intégrale du système SISTER. Le système suppose la participation active du personnel à la conception des plans de travail sous l'autorité déléguée des directeurs de division et des chefs de projets intersectoriels. La responsabilité des ouvertures de crédit (articles budgétaires) appartiendra à l'ADG correspondant. Un effort de formation important a déjà été fait pour SISTER, mais il faut continuer de former à la gestion le personnel d'encadrement, ce pourquoi l'on cherche à obtenir des ressources extrabudgétaires. Une procédure de délégation de l'autorité et des ressources des secteurs aux projets intersectoriels sera définie, en précisant à chaque fois clairement la structure de gestion/hiérarchique à l'ADG du secteur servant de chef de file. Les phases initiales de la procédure ont démarré et l'on enregistrera de nettes améliorations au cours du deuxième trimestre 2000, y compris l'interconnexion complète entre les systèmes SISTER et FSBU (financiers).

(d) *Créer un système intégré d'information sur la gestion*

77. S'inspirant de l'expérience SISTER, un système d'information financière et comptable est en cours de création au Secrétariat, en coopération avec un partenaire extérieur et sur la base du progiciel SAP. Le projet a débuté en juillet 2000 avec la nomination de l'équipe de projets et devrait s'achever en décembre 2001. La troisième et dernière composante, concernant les ressources humaines et le registre de la paie, sera mise en œuvre en 2002-2003 et viendra compléter le système intégré d'information sur la gestion décrit au paragraphe 70 ci-dessus.

(e) *Formation du personnel d'encadrement*

78. Afin de se doter d'un corps de gestionnaires composé d'une masse critique de fonctionnaires suffisamment qualifiés en matière de gestion, un programme exhaustif de formation sera élaboré et exécuté. Bien que certaines activités relevant de ce programme doivent commencer début 2001 (voir le document 160 EX/6, partie I, paragraphes 46-50), sa mise en œuvre intégrale ne peut être garantie dans le cadre du budget régulier disponible.

II.3 Incidences budgétaires

79. Hormis la composante formation à la gestion, qui est déjà prévue dans la partie I du document 160 EX/6, la plupart des autres incidences budgétaires de la réforme de la gestion sont liées à l'instauration du système intégré d'information sur la gestion. Etant donné que le coût total de la composante HRM, qui doit être mise en oeuvre en 2002-2003, est estimé à 8,3 millions de dollars des Etats-Unis (voir la résolution 30 C/84) et qu'une somme de 5,5 millions de dollars a déjà été identifiée dans la base budgétaire, l'achèvement du système nécessitera encore 2,8 millions de dollars des Etats-Unis.

80. Il convient de noter que l'obtention d'une telle somme auprès de sources extrabudgétaires s'avère difficile. Malgré l'appel lancé par la Conférence générale (résolution 30 C/84) et les efforts personnels du Directeur général visant à encourager les Etats membres à verser des contributions volontaires pour financer le système intégré d'information sur la gestion, à ce jour un seul Etat membre a apporté une contribution de 2 millions de dollars des Etats-Unis (N.B. : alors qu'il en faut 5,2 pour l'exercice 2000-2001). Le Directeur général renouvelle par conséquent son appel aux Etats membres afin qu'ils apportent les contributions nécessaires pour que le système financier et comptable soit achevé en temps opportun.

81. La somme supplémentaire de 2,8 millions de dollars des Etats-Unis pour la composante HRM semble dans ce contexte indispensable. Etant donné que les autres dépenses liées à la réforme de la gestion (services de consultants pour l'examen des procédures, etc.), sont estimées à 200.000 dollars des Etats-Unis, le montant total des fonds supplémentaires nécessaires pour 2002-2003 s'élève à **3 millions de dollars des Etats-Unis**.

ANNEXE

Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	2001												2002												2003											
	Jun	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc						
I. Structure du Secrétariat	◆																																			
Annoncer la nouvelle structure	▶																																			
Préparer les organigrammes, tableaux d'effectifs et description des postes de directeur (D)	■																																			
Examiner et approuver les descriptions des postes de directeur (D)	■																																			
Confirmer les titulaires des postes de directeur qui figurent dans la nouvelle structure	◆																																			
Supprimer les postes de directeur qui ne figurent pas dans la structure	◆																																			
Remplacer des postes de directeur (D) par des postes du cadre organique (P), s'il y a lieu	■																																			
Trouver des solutions pour les directeurs dont les postes ne figurent pas dans la nouvelle structure	■																																			
Achever la transition vers la nouvelle structure	■																																			
II. Systèmes de gestion	◆																																			
Revoir et affiner les règles et procédures	■																																			
Déléguer pleinement aux secteurs la responsabilité budgétaire	◆																																			
Déléguer aux secteurs l'autorité nécessaire pour recruter du personnel jusqu'au grade P-4	◆																																			
Accroître la responsabilité en matière d'élaboration et d'exécution du programme (SISTER)	■																																			
Mettre en oeuvre les projets financiers et comptables (SAP)	■																																			
Mettre en oeuvre les projets relatifs aux ressources humaines et à la paie (SAP)	■																																			
Mettre en oeuvre le programme de perfectionnement de la gestion (qui fait partie de la réforme de la politique du personnel)	■																																			

Cent soixantième session

160 EX/6
Partie III
PARIS, le 4 septembre 2000
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORMES
ET CALENDRIER DE SA MISE EN OEUVRE, Y COMPRIS LES ASPECTS
FINANCIERS ET LEUR IMPACT SUR LES PROCHAINS BUDGETS
DE L'ORGANISATION**

PARTIE III

DECENTRALISATION

RESUME

Après avoir exposé les grandes orientations de la réforme au Conseil exécutif à sa 159e session (doc. 159 EX/5) et conformément à la décision 159 EX/3.1.2, le Directeur général présente un plan d'action et un calendrier des réformes en même temps que leur impact financier sur le budget de l'Organisation.

La partie III présente un plan d'action pour la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie de décentralisation, notamment ses trois grands éléments : réseau rationnel de bureaux hors Siège, structure centrale d'appui appropriée et politiques de personnel correspondantes. Un projet de décision à ce sujet figure dans la partie IV du présent document.

INTRODUCTION

1. Le Directeur général a présenté au Conseil exécutif à sa 159^e session les grands principes d'une stratégie nouvelle de mise en oeuvre rationnelle de la politique de décentralisation de l'UNESCO. Par sa décision 159 EX/3.1.2, le Conseil exécutif a approuvé ces principes, en particulier l'idée qu'un bureau soit chargé d'un "groupe" de pays, et a invité le Directeur général à lui présenter à sa 160^e session ses "conclusions" sur le processus de réforme de la gestion portant notamment sur la décentralisation.

2. Pour traduire ces principes en action, le Directeur général a choisi de procéder comme suit :

1. mener la réforme de la décentralisation de l'intérieur de l'UNESCO tout en s'appuyant sur des points de référence apportés en particulier par le Corps commun d'inspection des Nations Unies (doc. 160 EX/41, "Examen de la gestion et de l'administration de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture"), et par le Commissaire aux comptes (doc. 160 EX/25, "Rapport financier et états financiers vérifiés de l'UNESCO pour l'exercice clos le 31 décembre 1999 et rapport du Commissaire aux comptes") ;
2. consulter largement les Etats membres et leur commission nationale dès le départ pour que leurs avis soient effectivement pris en compte dans le plan d'action qui sera présenté au Conseil exécutif à sa 160^e session.

3. A la lumière des débats qui ont eu lieu lors de la 159^e session du Conseil exécutif, le Directeur général a donc mené des consultations élargies avec chaque groupe régional d'Etats membres entre mai et juillet 2000 dans le cadre de réunions avec les délégations permanentes à Paris et lors des consultations régionales avec les commissions nationales qui ont eu lieu en Bolivie, en Egypte, en Slovénie, en Namibie et en Ouzbékistan. Ces consultations ont en particulier permis de recueillir des avis sur la répartition rationnelle de la présence de l'UNESCO sur place dans le monde entier et ont fourni des apports au plan d'action actuel.

4. Il convient toutefois de noter que, à l'heure où le présent rapport est établi, les groupes régionaux n'ont pas encore communiqué de résultats consensuels. Le Directeur général a donc choisi de présenter ici plusieurs options sur lesquelles il se prononcera quand il aura pu prendre pleinement en compte les opinions des Etats membres et celles que le Conseil exécutif exprimera à sa 160^e session. C'est à la 161^e session du Conseil exécutif qu'il sera fait rapport sur la mise en oeuvre de la stratégie.

I. PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA REFORME DE LA DECENTRALISATION

5. Le système décentralisé de l'UNESCO recouvre les bureaux hors Siège, les bureaux de liaison, les instituts spécialisés et plusieurs centres dont le statut et la relation à l'UNESCO varient, ainsi que les commissions nationales en tant que partenaires constitutionnels de l'UNESCO au sein des Etats membres. Dans un premier temps, les efforts ont surtout visé à réformer le système d'exécution du programme au niveau des bureaux hors Siège. Les bureaux de liaison, instituts et centres seront abordés ultérieurement. On notera toutefois que le Directeur général a d'ores et déjà décidé de fermer le Bureau de liaison de Washington.

6. Le présent plan d'action sur la décentralisation cherche à remédier aux doubles emplois et aux manques d'efficacité actuels dans l'exécution des programmes hors Siège en transformant le système actuel en un réseau mondial réparti rationnellement de bureaux chargés d'un groupe de pays dont chacun servirait les intérêts d'un petit nombre d'Etats membres par le biais d'équipes multidisciplinaires et serait appuyé par des bureaux régionaux spécialisés dans chacun des domaines de compétence de l'UNESCO. Cette double approche de la stratégie de groupes prévoit des bureaux chargés d'un groupe de pays au niveau 1 et des bureaux régionaux d'appui au niveau 2. Par souci d'efficacité financière et administrative, les bureaux régionaux du niveau 2 seront normalement situés dans des bureaux chargés d'un groupe de pays du niveau 1. Dans certains cas, toutefois, le bureau régional pourra fonctionner comme un réseau, avec des spécialistes du programme établis dans plusieurs bureaux chargés d'un groupe de pays de la région.

7. Les bureaux de pays constituent une exception dans ce système. A l'heure actuelle, ils sont très inefficaces par rapport aux coûts puisque huit de ceux qui existent consacrent, pris ensemble, moins de 17 % de leurs crédits aux activités, le reste étant affecté aux dépenses de fonctionnement. L'UNESCO ne peut plus s'offrir 70 bureaux comme c'est présentement le cas. Nombre d'entre eux n'ont pas suffisamment de ressources humaines pour être efficaces. L'UNESCO peut encore moins s'offrir, tout désirable que cela puisse paraître, un bureau de pays par Etat membre. Dès lors, par souci d'économie générale, les bureaux à vocation nationale ne seront maintenus que là où ils répondent à un besoin défini précisément (par. 25) et feront l'objet d'un réexamen régulier. On pourrait aussi envisager comme autres solutions soit de constituer des "équipes de projets" à vocation nationale, soit d'envoyer une mission de l'UNESCO pour répondre à un besoin particulier sans fonctions représentatives et avec une "clause de caducité" prévoyant un départ une fois la tâche menée à terme.

8. Outre qu'ils constitueront une réserve d'expertise pour appuyer les bureaux chargés d'un groupe de pays, les bureaux régionaux du niveau 2 continueront de réaliser et de coordonner les programmes régionaux. Ces programmes deviendront plus directement utiles aux Etats membres grâce aux contributions substantielles apportées par les bureaux chargés d'un groupe de pays. Les regroupements régionaux d'Etats membres et leurs relations politiques et économiques seront pris en compte grâce à une action coordonnée des bureaux chargés d'un groupe qui desservent une même région. On cherchera à constituer des partenariats triangulaires entre Etats membres, ONG et Secrétariat aux niveaux régional, sous-régional et national. Toutefois, les bureaux chargés d'un groupe de pays formeront le cadre d'exécution pour toutes les relations de programmation et de mise en oeuvre au niveau national avec les Etats membres, assurant ainsi une coordination et une circulation d'information régulières et évitant les doubles emplois entre les différentes parties du Secrétariat.

9. Dans les efforts entrepris pour que l'UNESCO soit davantage guidée par la demande, les bureaux chargés d'un groupe de pays joueront un rôle dynamique en consultant les Etats membres et leurs commissions nationales ainsi que le système des Nations Unies et d'autres partenaires (y compris les ONG) dès le début du cycle de programmation pour fournir des apports qui constitueront la base de la programmation sous-régionale, régionale et mondiale ainsi que des stratégies de collecte de financements extrabudgétaires et d'harmonisation avec d'autres programmes des institutions des Nations Unies au niveau national. Quand la Conférence générale aura donné son approbation, l'exécution des programmes de l'UNESCO dans les Etats membres sera confiée aux bureaux chargés de groupes de pays (et au petit nombre de bureaux "spéciaux" à vocation nationale). Les consultations et l'exécution passeront par les équipes multidisciplinaires du bureau chargé d'un groupe qui bénéficieront

du soutien approprié des bureaux régionaux. Un budget spécialement consacré au travail en réseaux entre bureaux permettra d'utiliser au mieux les ressources humaines de l'UNESCO. La coordination des apports de programmation que les bureaux chargés d'un groupe de pays dans une région apporteront à la planification générale et la stimulation du travail en réseaux entre eux seront gérés par un des bureaux régionaux en tant que "fonction régionale".

10. La coopération entre le Secrétariat de l'UNESCO et les commissions nationales - premiers partenaires du Secrétariat dans la décentralisation - sera renforcée. Des équipes techniques multidisciplinaires des bureaux chargés de groupes de pays mèneront des consultations approfondies avec les commissions nationales pour améliorer la programmation de l'UNESCO en l'orientant vers la définition de priorités spécifiques à tel ou tel pays ou sous-région. Le partenariat avec les commissions nationales au niveau local sera une priorité pour les directeurs des bureaux chargés de groupes de pays et c'est sur cette base que les commissions nationales seront de plus en plus associées à la réalisation des activités qui relèvent de leur compétence. Les commissions nationales interviendront plus directement dans l'évaluation des bureaux hors Siège, le principe étant que les directeurs des bureaux hors Siège sont responsables devant les Etats membres de l'UNESCO via le Directeur général.

11. Enfin, le cadre fondamental de la stratégie de réforme de la décentralisation sera mis en place pour une période initiale de trois années, selon une modalité intégrée. A cette fin, la répartition générale rationnelle des bureaux des capacités, de la programmation et de l'exécution sera complétée par trois initiatives connexes.

1. Sur le plan de la structure, il sera créé au Siège une base institutionnelle appropriée pour les bureaux hors Siège, chargée de conduire le plan d'action sur la décentralisation, de faire entendre la voix des bureaux hors Siège et de coordonner les activités avec les Secteurs pour assurer la cohérence entre une structure du Siège fondée sur les Secteurs et la nature essentiellement multidisciplinaire des opérations hors Siège. Cette fonction sera assurée par le Bureau de coordination des unités hors Siège, version renforcée et corrigée de l'ex-Division de la décentralisation et de la coordination hors Siège.
2. Les procédures administratives seront revues pour améliorer les interactions entre les diverses parties du Secrétariat de l'UNESCO par une nouvelle stratégie de rotation du personnel, par un travail en réseau spécifique en vue de l'exécution du programme et par une clarification des structures hiérarchiques et des responsabilités de façon à assurer sur place une délégation d'autorité appropriée avec un soutien de qualité à partir des Secteurs.
3. Les politiques du personnel seront conçues pour appuyer la nouvelle stratégie de décentralisation. Les normes de compétence seront définies de façon à constituer une base de sélection et à garantir la qualité des directeurs des bureaux hors Siège. A mesure qu'elle se développera, la politique de rotation des effectifs sera liée à l'évolution des carrières et une expérience hors Siège sera considérée comme normale et comme un avantage pour le déroulement de la carrière. Une gestion pleinement décentralisée des effectifs locaux des bureaux hors Siège sera introduite, dans le respect des normes générales.

12. Tous les principes fondamentaux énoncés ci-dessus sont conformes aux précédentes résolutions de la Conférence générale et décisions du Conseil exécutif, en particulier à la résolution 30 C/83, laquelle, tout en portant sur la création de nouveaux bureaux et ayant un caractère général, offre cependant un cadre pour la réforme de la décentralisation. Celle-ci cherche à obtenir une répartition rationnelle de bureaux dotés de ressources suffisantes pour pouvoir répondre aux Etats membres, assurer une répartition équitable de l'exécution du programme et une concentration adéquate de la capacité d'exécuter efficacement les programmes.

II. APPLICATION

II.1 Constitution des groupes d'Etats membres

13. Un des traits caractéristiques de la stratégie de décentralisation c'est que, compte tenu des contraintes budgétaires de l'UNESCO, la répartition des bureaux hors Siège doit permettre de trouver un équilibre rationnel entre la proximité du bureau hors Siège par rapport aux Etats membres et la concentration des ressources humaines nécessaire à un service de qualité. L'élément clé du système des bureaux chargés d'un groupe de pays est une équipe pluridisciplinaire de cinq ou six fonctionnaires internationaux qui dessert un groupe gérable d'Etats membres. La dimension du groupe variera. Par exemple, un nombre important de petites communautés insulaires pourront constituer un seul et même groupe. La composition de chaque groupe doit être examinée cas par cas et en consultation avec les Etats membres intéressés. Néanmoins, pour aider à faire ces choix, l'Equipe spéciale sur la décentralisation a défini des critères qui ont également été examinés avec les Etats membres et leur commission nationale. Ces critères sont les suivants :

- (1) proximité géographique et synergies ;
- (2) groupements politiques ou socio-économiques régionaux et sous-régionaux déjà en place ;
- (3) synergies culturelles et linguistiques ;
- (4) moyens techniques que l'UNESCO a déjà investis sur le terrain.

14. Le poids de ces critères diffère d'une région à l'autre. Un paramètre supplémentaire a été pris en compte pour définir la composition des groupes éventuels, à savoir l'intégrité de regroupements régionaux de pays tels que la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), les Pays africains de langue officielle portugaise (PALOP), le Comité permanent inter-Etats de lutte contre la sécheresse dans le Sahel (CILSS), le Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA), l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), la Commission économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) pour l'Afrique, l'Union du Maghreb arabe (UMA) et le Conseil de coopération des Etats arabes du Golfe (CCG) pour les Etats arabes, l'Organisation de coopération économique (ECO), l'Association de l'Asie du Sud pour la coopération régionale (SAARC), l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) et le Secrétariat général de la Communauté du Pacifique (CPS) pour l'Asie et le Pacifique, le Marché commun du Sud (MERCOSUR), le Secrétariat permanent du Traité général d'intégration économique de l'Amérique centrale (SIECA), la Communauté andine, le Conseil monétaire d'Amérique centrale et le Secrétariat de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) pour l'Amérique latine et les Caraïbes, et la Communauté d'Etats indépendants (CEI) pour l'Europe.

15. La stratégie a été appliquée à quatre des cinq régions de l'UNESCO, à savoir l'Afrique subsaharienne, les Etats arabes, l'Asie et le Pacifique, l'Amérique latine et les Caraïbes. Le Directeur général a demandé aux Etats membres de ces régions de lui faire des propositions consensuelles concernant les groupes de pays. L'Europe, en particulier l'Europe occidentale, constitue un cas à part étant donné qu'elle est essentiellement desservie par le Siège de l'UNESCO à Paris. Le Directeur général envisage de renforcer la présence de l'UNESCO en Europe orientale par le biais des bureaux qui existent à ce jour, mais il est entendu que l'on visera en priorité à rationaliser la présence de l'UNESCO dans les quatre autres régions.

16. De nombreux Etats membres ont fait des propositions à titre individuel. Le Directeur général a pris connaissance de leurs avis mais, faute d'un consensus définitif, il est amené à proposer des possibilités de répartition générale des groupes d'Etats membres, dont certains sont organisés, au besoin, en groupes sous-régionaux plus vastes. On les trouvera sous forme de tableau à l'annexe 1. Bien que des efforts soient toujours en cours pour obtenir des propositions consensuelles et que des modifications puissent encore être apportées, la conception générale désormais présentée de la répartition de la présence de l'UNESCO hors Siège est tout à fait claire tant dans son concept que dans ses contours.

II.2 Mise en place du niveau 1 : choix et dotation en effectifs des bureaux chargés d'un groupe de pays

17. L'Equipe spéciale sur la décentralisation a défini des critères pour faire d'un bureau au sein d'un groupe d'Etats membres le bureau chargé du groupe de pays, et ces critères ont été proposés à titre d'orientation lors des consultations avec les Etats membres. Ils hiérarchisent les préoccupations selon qu'elles sont "opérationnelles", "complémentaires" ou ont trait à la "capacité et à la performance", essentiellement parce que la capacité de fonctionner comme bureau international à partir du lieu d'implantation est fondamentale et que la performance et les capacités peuvent être améliorées. Les critères retenus sont donc notamment les suivants :

1. Critères opérationnels

- (i) Accès par les moyens de transport à tous les Etats membres du groupe, ainsi que sur le plan international.
- (ii) Infrastructure de télécommunications et accès à tous les Etats membres du groupe, ainsi que sur le plan international.
- (iii) Capacité de l'UNESCO de fonctionner en tant qu'institution internationale sur le lieu d'implantation retenu sans que ses programmes soient entravés et avec une sécurité adéquate.

2. Critères complémentaires

- (i) Application ou non des dispositions de la Convention sur les privilèges et immunités des institutions spécialisées.
- (ii) Niveau de l'infrastructure, du soutien financier et des contributions en nature apportés par l'Etat membre choisi.

3. *Critères de capacité et de performance*

- (i) Capacités professionnelles existantes :
 - (a) domaines de compétence de l'UNESCO couverts, s'agissant en particulier d'activités prioritaires pour le groupe d'Etats membres (problèmes des petits Etats côtiers, insuffisances en matière d'alphabétisation, etc.) ;
 - (b) ressources humaines (internationales et locales) et fonds disponibles pour la mise en oeuvre (budget ordinaire et fonds extrabudgétaires).
- (ii) Coordination entre le nombre d'Etats membres actuellement couverts et le groupe proposé (et par conséquent mise en place préalable d'interactions et de structures d'exécution des programmes).
- (iii) Capacités administratives (présence d'un administrateur du cadre organique, autre soutien administratif, etc.).
- (iv) Impact et rapport coût-efficacité du Bureau.
- (v) Capacité avérée du bureau de travailler en réseau tant à l'intérieur de l'UNESCO qu'à l'extérieur, avec les commissions nationales, autres institutions internationales et ONG.

18. Le lieu d'implantation des bureaux chargés d'un groupe de pays ne peut être déterminé tant que les choix définitifs n'auront pas été arrêtés quant à la constitution des groupes. Par conséquent, les décisions seront prises par le Directeur général après la 160^e session du Conseil exécutif. Pour information, on trouvera à l'annexe 2 une liste des bureaux actuellement situés dans chaque groupe éventuel, selon les options.

19. Les bureaux chargés d'un groupe de pays seront dotés d'une équipe pluridisciplinaire de cinq fonctionnaires internationaux du cadre organique plus un directeur, normalement au niveau D-1, d'un administrateur international et d'un soutien administratif adéquat recruté sur place. L'idéal serait que les profils des fonctionnaires du cadre organique correspondent aux cinq domaines de compétence de l'UNESCO. Bien qu'ils reposent sur le concept de pluridisciplinarité, les profils des fonctionnaires seront cependant ajustés de façon pragmatique pour que leurs capacités répondent aux besoins prioritaires des Etats membres. C'est ainsi qu'un bureau chargé d'un groupe de pays peut avoir plus d'un spécialiste de l'éducation si l'ampleur et le volume des programmes et projets éducatifs menés à bien par ce bureau le justifient.

20. C'est une stratégie réaliste qui sera appliquée pour mettre en place, à partir du système actuel et des ressources humaines dont dispose actuellement l'Organisation, ces bureaux chargés d'un groupe de pays. Une "carte des ressources humaines des bureaux chargés d'un groupe de pays" sera dressée ; elle aidera à définir les priorités s'agissant des rotations de personnel, des placements et des négociations intersectorielles concernant les postes hors Siège. Pratiquement, les étapes seront comme suit :

- (1) dans un premier temps, des équipes de trois fonctionnaires internationaux du cadre organique (y compris le directeur) seront constituées, rassemblant des experts dans les domaines de l'éducation, des sciences naturelles et d'une science sociale et humaine, de la culture, ou bien de la communication et de l'information. Les domaines d'expertise qui manqueront dans un bureau chargé d'un groupe de pays seront présents dans d'autres bureaux de la région. Le troisième membre de l'équipe sera donc également chargé d'apporter un soutien aux autres équipes de la région en fonction des besoins ;
- (2) étant donné que certains bureaux fermeront pendant la mise en application du Plan d'action, le redéploiement des fonctionnaires internationaux du cadre organique visera en premier lieu à doter en personnel les bureaux chargés de groupes de pays de la même région ;
- (3) le personnel supplémentaire sera obtenu par le biais des systèmes d'Experts associés et de Volontaires des Nations Unies, en veillant à ce que les formations et expériences requises contribuent bien à combler des lacunes essentielles dans les équipes des bureaux ;
- (4) une campagne sera lancée pour recruter du personnel et décentraliser les fonctionnaires du Siège dotés des capacités appropriées pour les affecter à des bureaux chargés de groupes de pays dans le cadre de la nouvelle politique de rotation.

II.3 Mise en place du niveau 2 : bureaux régionaux

21. Les bureaux régionaux du niveau 2 seront mis en place à partir des capacités des bureaux régionaux existants dans les domaines de l'éducation et de la science ainsi que des capacités consultatives régionales en sciences sociales et humaines, en culture, communication et information. Les bureaux régionaux peuvent être maintenus en tant que moyens liés à un secteur et coïncidant normalement avec un des bureaux de la région chargé d'un groupe de pays, le plus souvent en éducation et en sciences. Ou bien, les spécialistes du programme qui constituent le bureau peuvent être répartis entre deux bureaux chargés d'un groupe de pays de la région ou davantage, constituant ainsi un bureau "virtuel" qui travaille en réseau tout en étant au service du bureau chargé d'un groupe de pays où ils sont affectés. La principale raison d'être des bureaux est de maintenir une "présence" régionale de l'UNESCO pour diriger la mise en oeuvre des programmes régionaux, d'offrir aux autres bureaux de la région des compétences spécialisées et d'appuyer la réalisation des programmes dans les bureaux pluridisciplinaires chargés d'un groupe de pays. Normalement, les bureaux régionaux seront dirigés par un directeur principal (D-2).

22. Dans un souci pratique, les capacités des bureaux régionaux actuels seront maintenues et renforcées, et l'on ne mettra pas en place de structures nouvelles même s'il peut s'avérer nécessaire, au cas par cas, de modifier leur orientation et leur structure pour qu'ils soient plus utiles aux bureaux du niveau 1 chargés d'un groupe de pays ou d'affecter des experts à un autre bureau de la région.

23. Le Directeur général a l'intention de maintenir les bureaux de Bangkok, Beyrouth, Dakar et Santiago comme bureaux régionaux pour l'éducation, et les bureaux du Caire, de Djakarta, de Montevideo et de Nairobi comme bureaux régionaux pour la science. En ce qui concerne le Bureau de l'UNESCO à La Havane (ORCALC), le Directeur général souhaiterait entendre les avis de pays de la région sur les moyens à mettre en oeuvre pour qu'il serve effectivement de bureau régional pour la culture. Les capacités régionales en matière de culture seront également renforcées dans les autres régions, de même que les capacités en sciences sociales, communication et information d'une région à l'autre, en s'appuyant sur le système actuel de conseillers régionaux, qui pourrait évoluer dans le sens d'un bureau "virtuel" (voir paragraphe 20 ci-dessus).

II.4 Maintien ou changement de statut des actuels bureaux à vocation nationale

24. Le Directeur général a décidé - c'est l'orientation générale qu'il a retenue - que tous les pays du Groupe E-9 auraient un bureau de l'UNESCO, qu'il s'agisse d'un bureau chargé d'un groupe de pays ou d'un bureau à vocation nationale, pour que l'UNESCO soit mieux à même de tenir son engagement à atteindre d'ici à 2015 les objectifs en matière d'alphabétisation inscrits dans le Cadre d'action de Dakar. Il a également décidé de fermer les bureaux de l'UNESCO à Québec et Kuala Lumpur. Aucune autre décision de maintien ou de fermeture de bureaux ne sera définitivement prise tant qu'aucun parti n'aura été arrêté en ce qui concerne la structure globale et que la nécessité d'un bureau spécifique à orientation nationale n'aura pas été pesée compte tenu de l'ensemble de la structure.

25. Le maintien d'un bureau à orientation nationale sera décidé avant tout en fonction de considérations de programme. Deux types de critères seront pris en compte :

1. Critères essentiels

- (i) l'importance et la complexité d'un pays, qui peuvent exiger une attention spéciale ; les pays et territoires en situation consécutive à un conflit ou faisant l'objet d'une action prioritaire de l'ONU ; les pays où le volume et les résultats des activités présentes doivent être maintenus ;
- (ii) la nécessité d'assurer de façon temporaire une continuité dans le soutien apporté à un Etat membre quand le bureau désigné pour être chargé d'un groupe de pays souffre de lacunes en matière de logistique ou de programme.

2. Critères complémentaires

- (i) niveau de soutien apporté par l'Etat membre hôte ;
- (ii) efficacité de l'exécution du programme, en fonction des critères exposés au paragraphe 17 ci-dessus.

26. Les bureaux nationaux qui seront maintenus devront compter dans leur rang trois ou quatre fonctionnaires du cadre organique internationaux et trois ou quatre administrateurs nationaux, avec un soutien administratif adéquat recruté sur place.

27. Quand un bureau de pays sera fermé, on veillera à assurer une présence continue de l'UNESCO dans l'Etat membre intéressé. Plusieurs options existent, qui seront retenues en fonction des circonstances. On peut notamment prévoir qu'un fonctionnaire sera affecté dans le pays comme "correspondant" dans le cadre du système des Nations Unies, qu'un rôle accru sera accordé à la commission nationale dans la réalisation du programme, dans le cadre d'un contrat avec le bureau chargé d'un groupe de pays compétent, ou encore que ce bureau accordera une attention prioritaire à l'évaluation et à la mise en oeuvre pluridisciplinaire des programmes les plus utiles sur le plan national.

28. De surcroît, le Directeur général pourra choisir de transformer le bureau national en équipe de projet, comme relais du bureau chargé d'un groupe de pays pour réaliser un objectif de programme prioritaire spécifique et qui se dissoudra, passera à une autre activité ou retournera au sein du bureau chargé d'un groupe de pays dès que son objectif aura été atteint. Les critères utilisés pour retenir cette dernière option seront notamment :

- (1) les priorités générales du Programme et budget approuvés de l'UNESCO ;
- (2) les fonds extrabudgétaires actuellement et potentiellement disponibles (des critères stricts étant appliqués pour évaluer la "disponibilité") - en vue de la poursuite des projets en cours ;
- (3) l'acceptabilité de l'équipe de projet de l'UNESCO aux yeux de l'Etat membre hôte ainsi que dans la structure actuelle des institutions des Nations Unies dans cet Etat, ainsi qu'il ressortira des conditions de soutien à offrir.

29. Des dispositions particulières seront adoptées pour aider le personnel recruté sur place qui devra quitter l'UNESCO en cas de fermeture d'un bureau. Ces dispositions s'appliquent spécifiquement à la période de réorganisation. Elles vaudront non seulement pour les membres du personnel de l'UNESCO mais aussi pour les personnes employées dans le cadre de SSA (contrats de louage de services) qui, normalement, ne remplissent pas les conditions requises pour recevoir des indemnités de cessation de service. Intrinsèquement, le personnel recruté sur place est du personnel national et il ne peut être transféré à un lieu d'affectation dans un autre pays sans devenir personnel international. Les mesures à adopter seraient notamment les suivantes :

- (1) aide spéciale au réemploi au sein d'autres institutions des Nations Unies ou missions diplomatiques bilatérales ;
- (2) encouragement apporté aux administrateurs nationaux pour qu'ils présentent leur candidature à des postes internationaux appropriés dans d'autres bureaux de l'UNESCO, en particulier dans la même région ou, dans certains cas, quand des qualifications, une expertise et une expérience très spécifiques justifient une procédure d'exception, réaffectation par le Directeur général à un autre bureau ;
- (3) augmentation de 50 % de l'indemnité versée au personnel local de l'UNESCO au moment de la cessation de service, et versement d'une indemnité de licenciement aux personnes employées dans le cadre de contrats de louage de services au taux de base qui s'applique normalement au personnel local de l'UNESCO (c'est-à-dire sans le supplément de 50 % de l'indemnité).

II.5 Stratégie d'organisation

30. Pour coordonner les activités hors Siège avec la stratégie d'ensemble de l'UNESCO, il sera créé un comité de coordination de la stratégie et de la politique hors Siège, présidé par le Directeur général adjoint. Le Bureau de coordination des unités hors Siège (BFC) facilitera la coordination entre les bureaux hors Siège et les secteurs ainsi qu'avec les équipes intersectorielles au Siège, étant entendu que ce sont les secteurs de programme qui seront les premiers responsables des relations concrètes concernant la programmation et le soutien à l'exécution. BFC servira aussi de bureau de liaison pour la gestion, l'administration, l'établissement de rapports et la justification des mesures prises entre les services centraux et les bureaux hors Siège. De surcroît, BFC sera chargé de gérer les relations entre les bureaux hors Siège en vue de parvenir à un travail efficace en réseau et de faciliter la coordination sous-régionale et régionale. BFC sera étoffé et renforcé pour pouvoir jouer un rôle essentiel dans l'application de la réforme du Directeur général concernant la décentralisation. Des secrétariats régionaux seront créés au sein de BFC sous la conduite de fonctionnaires de rang élevé qui auront eu une expérience hors Siège et recevront une nouvelle affectation hors Siège après leur temps de service au Siège à BFC. Ces membres du personnel seront en quelque sorte des fonctionnaires "hors Siège" au Siège. La Direction générale, dont le chef de BFC fera partie, jouera un rôle plus important dans la mise en oeuvre de la politique de décentralisation et la définition de sa stratégie.

31. Le passage du mode actuel de gestion des bureaux hors Siège par secteur de tutelle à une gestion par le biais de BFC aura lieu au milieu de 2001, après une préparation rigoureuse ; les effectifs seront renforcés pendant l'année prochaine jusqu'à ce qu'un contingent complet soit en place en décembre 2001.

32. Un budget spécial sera affecté au travail en réseau des bureaux en vue de la réalisation des objectifs de programme et à la mise en place d'équipes pluridisciplinaires qui auront à répondre aux besoins du bureau chargé d'un groupe de pays et des Etats membres.

33. Pour appuyer la réforme de la décentralisation, une plus grande autonomie sera accordée aux directeurs de bureaux nationaux et bureaux chargés d'un groupe de pays en ce qui concerne le choix et la coordination des apports essentiels à la programmation aux niveaux national et sous-régional et dans leur rôle de centre moteur de toute l'activité de l'UNESCO au niveau national. Davantage d'autorité sera déléguée aux bureaux hors Siège, et les budgets et responsabilités en matière d'exécution du programme seront petit à petit décentralisés, de même que la gestion des questions financières et l'administration du personnel au niveau local.

34. Le renforcement du partenariat entre le bureau hors Siège et la commission nationale dans le cadre de la décentralisation sera un critère essentiel de l'appréciation du comportement professionnel des directeurs de bureaux nationaux et bureaux chargés d'un groupe de pays, qui auront à procéder à des consultations de façon dynamique et responsable ainsi qu'à prendre toutes les mesures possibles pour faciliter la mise en place de "partenariats" authentiques avec les commissions nationales, en particulier comme moyen d'éviter les chevauchements d'activités et comme base d'une réalisation contractuelle dans les domaines de compétence de la commission nationale.

II.6 Stratégie en matière de personnel (voir aussi la partie I du présent rapport)

35. *Normes de compétences* : Pour disposer de directeurs de bureaux hors Siège dotés des qualités professionnelles requises, on adoptera des normes de compétences et, selon le modèle des techniques utilisées par d'autres organisations du système des Nations Unies, on appliquera au cours du troisième trimestre de 2001 à titre d'expérience pilote une technique s'appuyant sur un "centre d'évaluation". Les compétences exigées des directeurs de bureaux hors Siège ont d'ores et déjà été définies.

36. *Politique de rotation* : La politique de rotation du personnel entre le Siège et les bureaux hors Siège est conçue pour renforcer la *capacité* des bureaux hors Siège en même temps que la *cohérence* des opérations entre le Siège et les bureaux hors Siège. Les principes directeurs qui s'appliquent en ce domaine distinguent notamment les postes soumis à rotation et les postes qui ne le sont pas au Siège, les filières liées à la nature du poste (chef de bureau, spécialiste du Programme ou administrateur) et la détermination des durées normales d'affectation selon les lieux d'affectation. Dans un premier temps, entre novembre 2000 et décembre 2001, les postes soumis à rotation seront recensés par voie de consultation, les différents besoins des bureaux hors Siège seront évalués en accordant une attention particulière aux besoins des bureaux chargés d'un groupe de pays, et des viviers de fonctionnaires qualifiés seront mis en place en vue de l'éventuelle affectation de ceux-ci hors Siège.

37. *Politique en matière de développement des carrières* : Le lien entre la politique de rotation et la planification des carrières est la motivation essentielle d'une politique de rotation réalisable. Les affectations hors Siège feront partie d'une carrière professionnelle normale, et la promotion ou la nomination à des postes de niveau P-5 exigeront une expérience hors Siège sauf s'il s'agit de postes qui ne peuvent être pourvus qu'au Siège. Des récompenses et incitations adéquates, qu'elles existent déjà ou qu'elles découlent de la combinaison des politiques de rotation et de développement des carrières, permettront à la stratégie de fonctionner.

38. *Décentralisation de la responsabilité en matière de personnel recruté localement* : Dans le cadre de la stratégie, des méthodes seront mises au point pour que les directeurs des bureaux hors Siège disposent d'une pleine délégation d'autorité en matière de recrutement de personnel local, de notes professionnelles et d'administration, de prolongation des engagements, de transferts internes, de congés, de licenciement, de missions et de droits statutaires concernant les engagements. On veillera aussi en particulier à ce que les principes généraux d'obligation redditionnelle et d'équité valables dans l'ensemble de l'Organisation soient appliqués au niveau local.

III. EXECUTION : COUT, STRATEGIE ET CALENDRIER

39. Il n'est pas possible de calculer le coût définitif de la stratégie des groupes de pays à deux niveaux tant que le nombre de bureaux appelés à être chargés d'un groupe de pays n'aura pas été fixé et que ces bureaux n'auront pas été désignés, et tant que le nombre de bureaux faisant "exception" (bureaux nationaux) n'aura pas été déterminé. Le Secrétariat a inventorié les différents éléments qui interviennent dans les coûts, notamment les coûts standard spécifiques pour chaque bureau et pays, et des calculs précis pourront être faits rapidement dès que des décisions définitives auront été prises. Dans l'intervalle, il a été procédé à un calcul des coûts à titre indicatif (voir les hypothèses retenues énumérées à l'annexe 3).

40. Il ressort du calcul préliminaire des coûts que pour assurer l'efficacité du fonctionnement du nouveau réseau de bureaux hors Siège de l'UNESCO tel que décrit ci-dessus, il faudra accroître de 18 millions de dollars des Etats-Unis environ, le budget actuel afférent au fonctionnement des bureaux hors Siège. Pour 2000-2003, un montant supplémentaire de 4 millions de dollars des Etats-Unis sera nécessaire pour financer les dépenses initiales liées aux mutations et aux versements au titre de la cessation de service.

41. Ce chiffre estimatif ne tient pas compte des versements au titre de la cessation de service au bénéfice de membres du personnel titulaires de contrats SSA (contrats de louage de services) qui ne pourront faire l'objet d'une estimation qu'une fois déterminés les bureaux qui seront fermés ; il ne tient pas compte non plus, à ce stade, du maintien à titre d'exception de tout bureau national autre que les six bureaux théoriquement désignés pour mettre en oeuvre l'initiative des neuf pays à forte population (E-9), pas plus que du coût des arrangements à mettre en place pour assurer la présence de l'UNESCO après la fermeture de certains bureaux.

42. Comme il apparaît des propositions préliminaires concernant la stratégie à moyen terme pour 2002-2007 (doc. 160 EX/5, partie II), le Directeur général juge nécessaire de modifier le rapport effectifs du Siège/effectifs hors Siège au Secrétariat. Il s'ensuit que l'accroissement de 18 millions de dollars des Etats-Unis envisagé, loin de représenter une augmentation de l'ensemble des dépenses de personnel de l'Organisation, s'inscrit plutôt dans le cadre d'un redéploiement interne des postes.

43. Parallèlement, il n'est pas réaliste d'escompter que le nouveau réseau de bureaux hors Siège pourra être mis en place en l'espace d'un seul exercice biennal, en raison notamment des contraintes ci-après :

- (1) il n'existe pas nécessairement au Siège de fonctionnaires dotés des compétences voulues pour être mutés dans des bureaux hors Siège ;
- (2) le Siège lui-même a besoin de nouveaux profils pour répondre aux nouveaux besoins du programme ;
- (3) la mise en oeuvre du plan d'action entraînera forcément des coûts supplémentaires au cours de sa phase initiale lorsque deux systèmes, l'ancien et le nouveau, fonctionneront parallèlement et avant que les économies réalisées grâce à la fermeture de certains bureaux puissent être utilisées.

44. De plus, vu l'engagement pris de maintenir une certaine présence dans les Etats membres si des bureaux sont fermés, le maintien par exemple de "correspondants" rattachés au système de représentation des Nations Unies au niveau local ou la mise en oeuvre d'autres mesures d'accompagnement (développement des missions, passation de contrats avec les commissions nationales, etc.) nécessiteront des ressources financières qui ne sont pas incluses dans les estimations indiquées plus haut.

45. Il est dans ces conditions évident que sans ressources budgétaires additionnelles pour financer le lancement effectif du nouveau réseau de bureaux hors Siège de l'UNESCO, la réforme relative à la décentralisation ne parviendra pas à stimuler le changement. Il faudra inévitablement du temps (deux à trois exercices biennaux) avant que les Etats membres ne constatent de profonds changements dans les résultats obtenus sur le terrain grâce au Plan d'action pour la décentralisation. Il se pourrait même que la mise en place du nouveau réseau dans les limites des ressources budgétaires actuellement disponibles au titre des activités hors

Siège aille à l'opposé du but recherché, se traduisant au cours des trois premières années de la période de transition par un recul de la qualité et de l'impact de l'action de l'UNESCO sur le terrain.

46. Un budget additionnel de démarrage de l'ordre de **9 millions de dollars des Etats-Unis** pour 2002-2003 est donc absolument nécessaire pour marquer avec force et susciter le changement. Cette somme peut, à titre indicatif, être ventilée comme suit :

- 50 % au titre du financement des coûts liés au changement - cessation de service, mutations, mise en réseau, programme de formation et de Conseil et d'assistance à l'intention du personnel pour faire du réseau de bureaux hors Siège un nouveau pôle multidisciplinaire au sens plein du terme ;
- 20 % au titre du recrutement, où cela est le plus urgent, de personnes dotées de compétences neuves, dans le cadre d'arrangements contractuels appropriés (certaines de ces personnes spécialisées pourraient être maintenues, dans le cadre des exercices biennaux suivants, aux postes qui deviendraient vacants par le jeu naturels des départs, à la fois au Siège et hors Siège) ; et
- 30 % au titre du financement des mesures de remplacement qui seront prises pour assurer la présence de l'UNESCO dans les Etats membres où les bureaux seront progressivement fermés.

47. La mise en oeuvre du plan d'action pour la décentralisation démarrera immédiatement (voir l'annexe 4). Mais, comme l'année 2001 est la seconde année de l'exercice biennal en cours, exercice au titre duquel des engagements de dépenses ont été déjà opérés, les principales avancées sont attendues dans le courant de l'exercice 2002-2003.

ANNEXE I

Options préliminaires concernant les groupes d'Etats membres*

Région/Sous-région/Groupe	Groupe de pays	
	Option 1	Option 2 (3)
AFRIQUE (Carte 1)		
1. Afrique australe	<p><u>Groupe 1</u> :</p> Afrique du Sud Angola Lesotho Namibie Swaziland <p><u>Groupe 2</u> :</p> Botswana Malawi Zambie Zimbabwe	<p><u>Groupe 1</u> : sans changement</p> <p><u>Groupe 2</u> :</p> Botswana Malawi Mozambique Zambie Zimbabwe
2. Afrique de l'Est	<p><u>Groupe 1</u> :</p> Burundi Kenya Ouganda République démocratique du Congo République-Unie de Tanzanie Rwanda <p><u>Groupe 2</u> :</p> Comores Madagascar Maurice Mozambique** Seychelles <p><u>Groupe 3</u> :</p> Djibouti Erythrée Ethiopie Somalie	<p><u>Groupe 1</u> :</p> Burundi Kenya Ouganda République démocratique du Congo Rwanda <p><u>Groupe 2</u> :</p> Comores Madagascar Maurice République-Unie de Tanzanie Seychelles <p><u>Groupe 3</u> : sans changement</p>
** Si ce pays n'est pas inscrit, dans le cadre de l'option 2, dans un groupe relevant des pays de l'Afrique australe		

* NOTES EXPLICATIVES :

Il y a lieu de noter que dans l'option 1 (deuxième colonne), les Etats membres n'apparaissent que dans un seul des groupes de pays indiqués. Les options 2 et 3 sont des variantes. Il se peut que dans certains cas, un ou plusieurs Etats membres apparaissent dans plus d'un groupe de pays ; cette question serait réglée ultérieurement selon les choix qui auraient été alors opérés.

Les cartes sont communiquées pour information. Les options concernant le regroupement des pays étant nombreuses, elles n'y sont pas indiquées afin de préserver leur lisibilité.

<i>Région/Sous-région/Groupe</i>	<i>Groupe de pays</i>	
	<i>Option 1</i>	<i>Option 2 (3)</i>
AFRIQUE (Carte 1)		
3. Afrique du centre et de l'Ouest	<p><u>Groupe 1 :</u></p> <p>Cameroun Congo Gabon Guinée équatoriale République centrafricaine Sao Tomé-et-Principe Tchad</p> <p><u>Groupe 2 :</u></p> <p>Bénin Ghana Nigéria Togo</p> <p><u>Groupe 3 :</u></p> <p>Cap-Vert Gambie Guinée Guinée-Bissau Libéria Sénégal Sierra Leone</p> <p><u>Groupe 4 :</u></p> <p>Burkina Faso Côte d'Ivoire Mali Niger</p>	<p><u>Groupe 1 :</u></p> <p>Cameroun Congo Gabon Guinée équatoriale République centrafricaine Sao Tomé-et-Principe</p> <p><u>Groupe 2 :</u></p> <p>Bénin Côte d'Ivoire Ghana Nigéria Togo</p> <p><u>Groupe 3 : sans changement</u></p> <p><u>Groupe 4 :</u></p> <p>Burkina Faso Mali Niger Tchad</p>
ETATS ARABES (Carte 2)		
1. Maghreb	<p><u>Groupe 1 :</u></p> <p>Algérie Jamahiriya arabe libyenne Maroc Mauritanie Tunisie</p>	
2. Etats de la mer Rouge	<p><u>Groupe 1 :</u></p> <p>Egypte Soudan Yémen</p>	

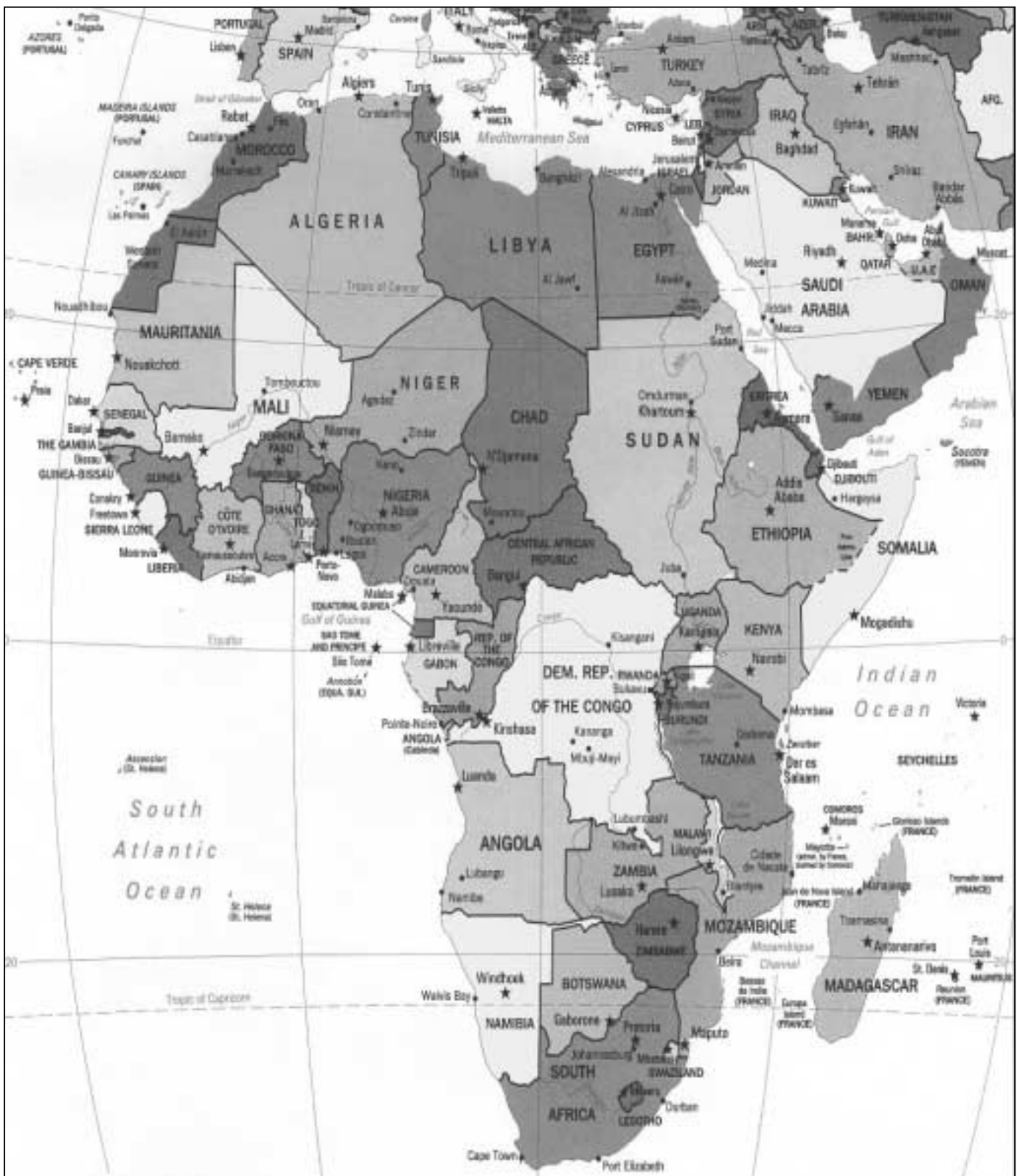
<i>Région/Sous-région/Groupe</i>	<i>Groupe de pays</i>	
	<i>Option 1</i>	<i>Option 2 (3)</i>
3. Etats du Golfe	<u><i>Groupe 1 :</i></u> Arabie saoudite Bahreïn Emirats Arabes Unis Koweït Oman Qatar	
4. Etats du Moyen-Orient	<u><i>Groupe 1 :</i></u> Irak Jordanie Liban République arabe syrienne (Autorité palestinienne)	
ASIE/PACIFIQUE (Cartes 3 à 5)		
1. Asie centrale et Asie du Sud-Ouest (Carte 3)	<u><i>Groupe 1 :</i></u> Afghanistan Iran (République islamique d') Pakistan <u><i>Groupe 2 :</i></u> Kazakhstan Kirghizistan Ouzbékistan Tadjikistan Turkménistan	<u><i>Groupe 1 :</i></u> Afghanistan Iran (République islamique d') Tadjikistan Turkménistan <u><i>Groupe 2 :</i></u> Arménie* Azerbaïdjan* Georgie* Kazakhstan Kirghizistan Ouzbékistan
2. Asie du Sud (Carte 4)	<u><i>Groupe 1 :</i></u> Bangladesh Bhoutan Inde Maldives Népal Pakistan** Sri Lanka	<u><i>Groupe 1 :</i></u> Bangladesh Bhoutan Inde Maldives Népal Pakistan** Sri Lanka
* <i>Si ce pays n'est pas inclus dans un groupe européen en vertu de l'option 1 (voir ci-après).</i>		
** <i>Si ce pays n'est pas inclus dans un groupe relevant des pays d'Asie centrale et d'Asie du Sud-Ouest en vertu de l'option 1.</i>		

<i>Région/Sous-région/Groupe</i>	<i>Groupe de pays</i>	
	<i>Option 1</i>	<i>Option 2 (3)</i>
ASIE/PACIFIQUE (Cartes 3 à 5)		
3. Asie de l'Est et du Sud-Est (Carte 4)	<u>Groupe 1 :</u> Chine Japon Mongolie République de Corée République populaire démocratique de Corée	
	<u>Groupe 1 :</u> Cambodge Myanmar République démocratique populaire lao Thaïlande Viet Nam <u>Groupe 2 :</u> Indonésie Malaisie Philippines	
4. Communauté du Pacifique (Carte 5)	<u>Groupe 1 :</u> Australie Etats fédérés de Micronésie Fidji Iles Cook Iles Marshall Iles Salomon Kiribati Nauru Nioué Nouvelle-Zélande Palaos (les) Papouasie-Nouvelle-Guinée Samoa Tonga Tuvalu Vanuatu	
* <i>Si ce pays n'est pas inclus dans un groupe européen en vertu de l'option 1 (voir ci-après).</i> ** <i>Si ce pays n'est pas inclus dans un groupe relevant des pays d'Asie centrale et d'Asie du Sud-Ouest en vertu de l'option 1.</i>		

<i>Région/Sous-région/Groupe</i>	<i>Groupe de pays</i>	
	<i>Option 1</i>	<i>Option 2 (3)</i>
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES (Cartes 6 et 7)		
1. Amérique centrale (Carte 6)	<u>Groupe 1</u> : Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Mexique Nicaragua Panama	
2. Etats des Caraïbes (Carte 6)	<u>Groupe 1</u> : Antigua-et-Barbuda Bahamas Barbade Belize Dominique Grenade Guyana Jamaïque Saint-Kitts-et-Nevis Sainte-Lucie Saint-Vincent-et-les Grenadines Suriname Trinité et Tobago <u>Groupe 2</u> : Cuba République dominicaine Haïti <u>Membres associés</u> : Aruba, îles Vierges britanniques, îles Caïmanes, Antilles néerlandaises	<u>Groupe 1</u> : Antigua-et-Barbuda Bahamas Barbade Belize Cuba Dominique Grenade Guyana Haïti Jamaïque République dominicaine Saint-Kitts-et-Nevis Sainte-Lucie Saint-Vincent-et-les Grenadines Suriname Trinité et Tobago
3. Pays andins (Carte 7)	<u>Groupe 1</u> : Bolivie Colombie Equateur Pérou Venezuela	Option 2 <u>Groupe 1</u> : Colombie Guyana* Suriname* Venezuela <u>Groupe 2</u> : Bolivie Equateur Pérou

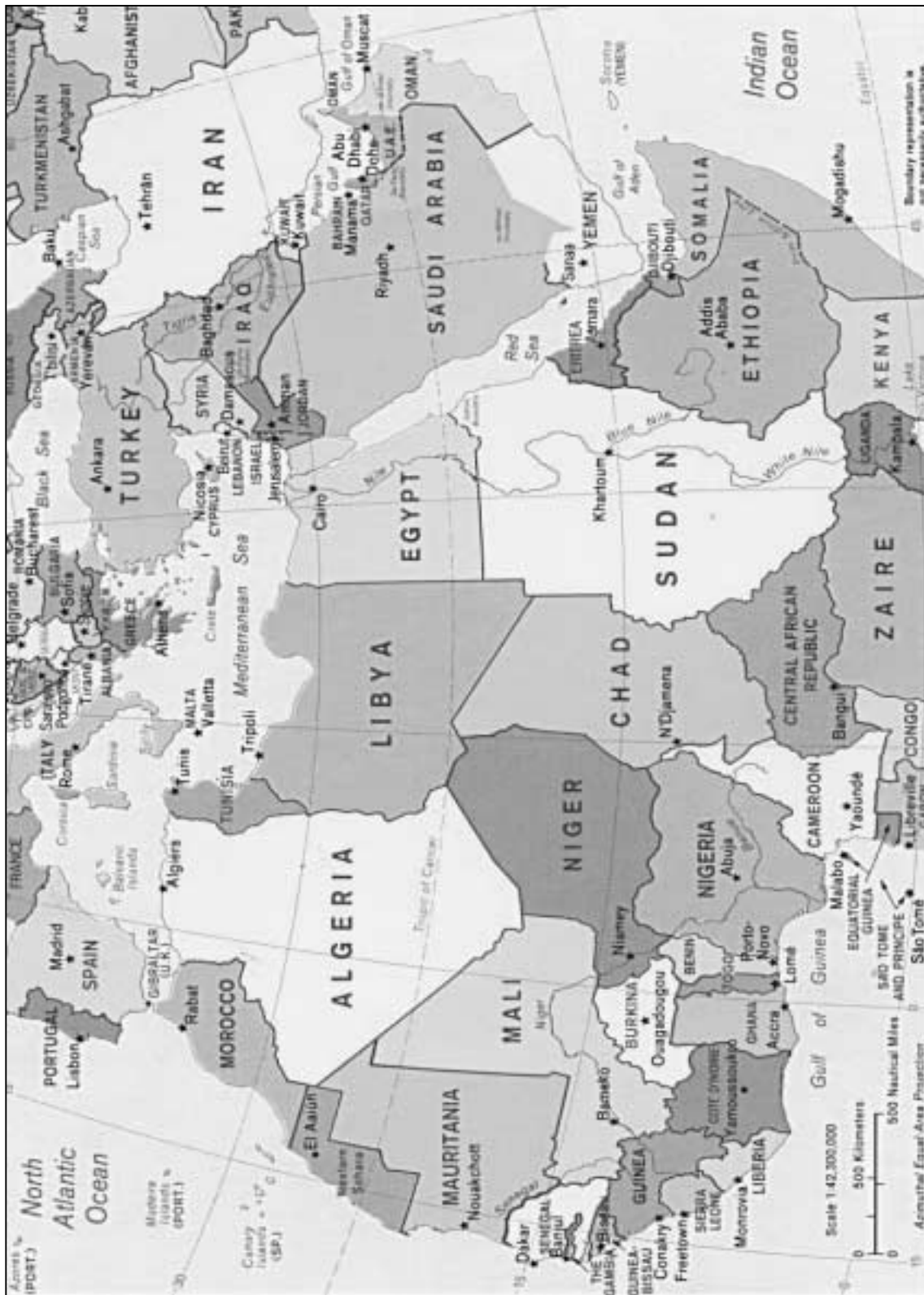
<i>Région/Sous-région/Groupe</i>	<i>Groupe de pays</i>	
	<i>Option 1</i>	<i>Option 2 (3)</i>
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES (Cartes 6 et 7)		
		Option 3 : <u>Groupe 1 :</u> Colombie Equateur Venezuela <u>Groupe 2 :</u> Bolivie Chili Pérou
* Si ce pays n'est pas inclus dans un groupe de pays relevant des Caraïbes.		
4. Pays membres du MERCOSUR + Chili (Carte 7)	<u>Groupe 1 :</u> Argentine Brésil Chili** Paraguay Uruguay	<u>Groupe 1 :</u> Argentine Brésil Paraguay Uruguay
** Si ce pays n'est pas inclus avec la Bolivie et le Pérou dans un groupe des "Pays andins".		
EUROPE (Carte 8)		
Groupe 1 (Carte 8)	Arménie* Azerbaïdjan* Belarus Fédération de Russie Géorgie* République de Moldova Ukraine	Belarus Fédération de Russie République de Moldova Ukraine
* Si ce pays n'est pas inclus dans le groupe des Etats membres d'Asie centrale.		
Groupe 2 (Carte 8)	Albanie Bosnie-Herzégovine Bulgarie Ex-République yougoslave de Macédoine Roumanie Yougoslavie	
NB : Les Etats membres d'Europe qui ne sont pas mentionnés seraient desservis directement par le Siège de l'UNESCO à Paris.		

Map 1: Africa



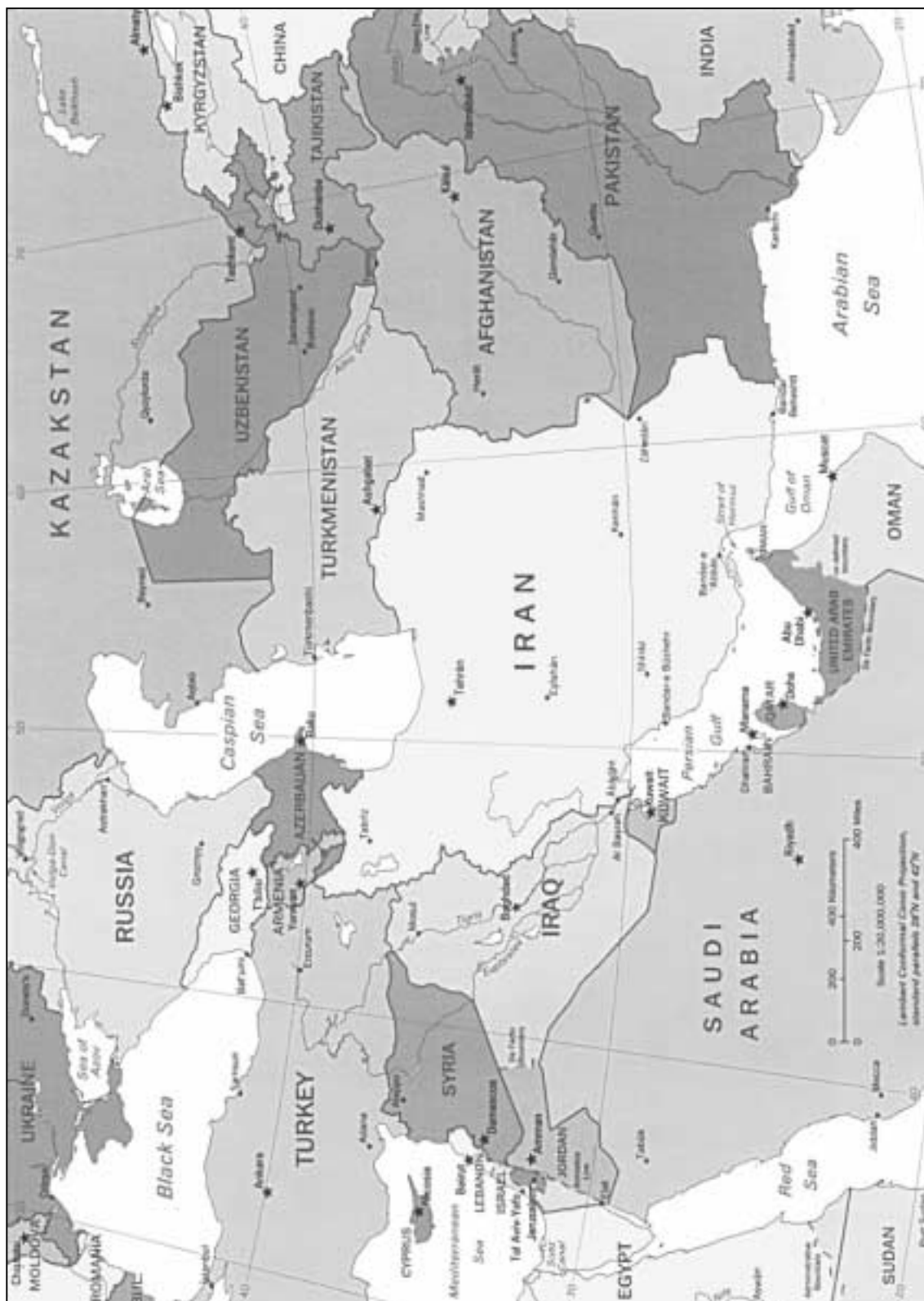
Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 2: Arab States



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 3: Central and South-West Asia



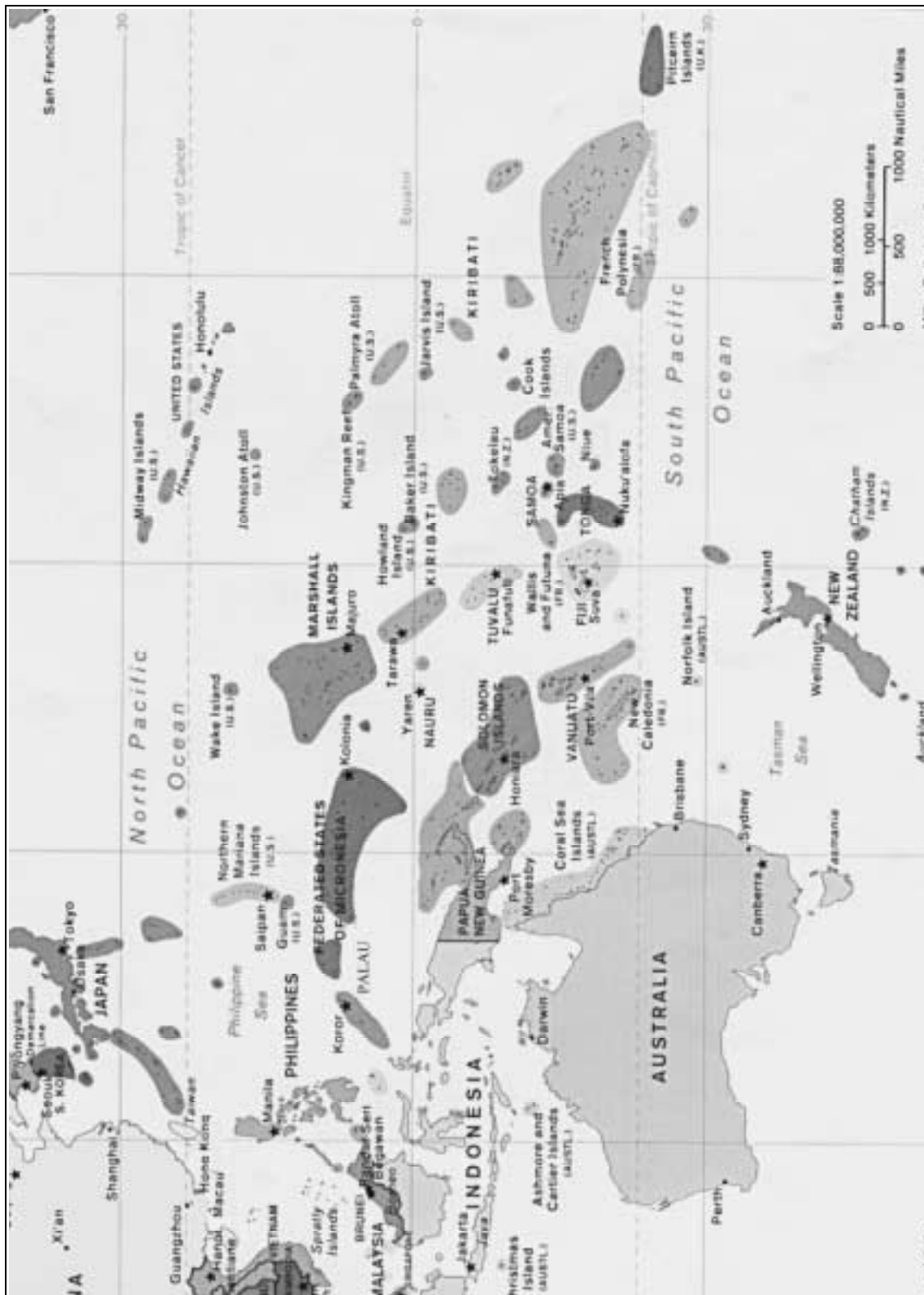
Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 4: Asia



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 5: The Pacific



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic information on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 6: Central America and the Caribbean



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 7: South America



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

Map 8: Europe



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

ANNEXE II

Options possibles touchant la sélection des bureaux chargés d'un groupe de pays

Région	Sous-région/Groupe	Groupe de pays (voir annexe I)	Bureau pouvant être chargé d'un groupe de pays*		
			Option 1	Option 2 (3)	
AFRIQUE	1. Afrique australe	1	Luanda, Windhoek ou Pretoria	Ibid.	
		2	Lusaka ou Harare	Maputo, Lusaka ou Harare	
	2. Afrique de l'Est	1	Bujumbura, Dar es-Salaam, Kinshasa, Nairobi ou Kigali	Bujumbura, Kinshasa, Nairobi ou Kigali	
		2	Maputo	Dar es-Salaam	
		3	Addis-Abeba	Ibid.	
	3. Afrique du centre et de l'Ouest	1	Yaoundé, Bangui, Brazzaville ou Libreville	Ibid.	
		2	Porto-Novo, Accra ou Abuja	Abidjan, Porto-Novo, Accra ou Abuja	
		3	Conakry ou Dakar	Ibid.	
		4	Abidjan, Ouagadougou ou Bamako	Ibid.	
	ETATS ARABES	1. Maghreb	1	Rabat ou Tunis	--
		2. Etats de la mer Rouge	1	Le Caire	--
		3. Etats du Golfe	1	Doha	--
4. Etats du Moyen-Orient		1	Amman, Beyrouth ou Ramallah	--	
ASIE ET PACIFIQUE	1. Asie centrale	1	Téhéran ou Islamabad	Téhéran	
		2	Almaty ou Tachkent	Ibid.	
	2. Asie du Sud	1	Dhaka, New Delhi ou Katmandou	Dhaka, New Delhi, Katmandou ou Islamabad	
	3. Asie du Sud et du Sud-Est	1	Beijing	--	
		2	Phnom Penh, Bangkok ou Hanoi	--	
		3**	Djakarta	--	
	4. Pacifique	1	Apia	--	

* Le terme "Options" renvoie aux options présentées à l'annexe I. Le nom des villes correspond à celui des villes abritant actuellement un bureau qui pourrait être choisi comme bureau chargé du groupe de pays considéré.

** Dans ce groupe de pays, le Bureau de Kuala Lumpur sera fermé.

<i>Région</i>	<i>Sous-région/Groupe</i>	<i>Groupe de pays (voir annexe I)</i>	<i>Bureau pouvant être chargé d'un groupe de pays*</i>	
			<i>Option 1</i>	<i>Option 2 (3)</i>
AMERIQUE LATINE ET CARAIBES	1. Amérique centrale	1	San José, San Salvador, Guatemala, Mexico ou Panama	--
	2. Etats des Caraïbes	1	Bridgetown, Kingston, La Havane, Saint-Domingue, Port-au-Prince ou Port of Spain	--
	3. Pays andins	1	La Paz, Quito, Lima ou Caracas	Caracas (option 3 : Caracas ou Quito)
		2	--	La Paz, Quito ou Lima (option 3 : La Paz, Santiago ou Lima)
4. Pays membres du MERCOSUR et Chili	1	Buenos Aires, Brasilia, Santiago, Asunción ou Montevideo	Buenos Aires, Brasilia, Asunción ou Montevideo	
EUROPE	Groupe I	1	Moscou	Ibid.
	Groupe II	1	Bucarest, Sarajevo	--

ANNEXE III

Bases et hypothèses de calcul du coût de la stratégie des groupes de pays à deux niveaux

1. Les coûts afférents au réseau de bureaux hors Siège actuel sont calculés à partir des crédits ouverts pour l'exercice biennal 2000-2001 (30 C/5).
2. Seules les dépenses de personnel sont calculées.
3. Les coûts indirects afférents au fonctionnement et à l'entretien des bureaux demeureraient inchangés par rapport aux coûts actuels.
4. Il y aurait 23 bureaux chargés chacun d'un groupe de pays dans les quatre régions suivantes : Afrique, Etats arabes, Asie et Pacifique, et Amérique latine et Caraïbes. Les coûts sont calculés sur la base du coût de la plus onéreuse des options dans chaque région.
5. Dans la cinquième région, à savoir l'Europe, un des quatre bureaux existants serait élevé au rang de bureau chargé d'un groupe de pays, ce qui entraîne des coûts supplémentaires, alors que tous les autres coûts demeureraient inchangés par rapport aux coûts actuels. Tous les pays d'Europe occidentale et peut-être certains pays d'Europe de l'Est seraient desservis directement à partir de Paris.
6. Les effectifs sur lesquels les coûts ont été calculés sont indiqués au paragraphe 19 du corps du document.
7. Les bureaux régionaux existants seraient maintenus et les conseillers régionaux seraient rattachés aux bureaux chargés d'un groupe de pays, et à terme aux bureaux régionaux virtuels.
8. Le nombre de fonctionnaires du cadre des services organiques et de rang plus élevé recrutés sur le plan international dans un bureau régional serait le suivant : cinq pour l'éducation et la science, et trois pour chacun des secteurs des sciences sociales et humaines, de la culture, et de la communication et de l'information.
9. Trois des bureaux existant déjà dans les neuf pays à forte population (E-9) seraient chargés d'un groupe de pays, et les six autres conserveraient leur vocation nationale. Chacun de ces derniers serait doté des effectifs types, à savoir quatre fonctionnaires du cadre des services organiques et de rang plus élevé recrutés sur le plan international et huit agents recrutés sur le plan local.
10. Le coût estimatif des versements au titre de la cessation de service est calculé sur la base des coûts actuels dans chaque sous-région.
11. Le coût moyen des rotations entre le Siège et les bureaux hors Siège et entre les bureaux hors Siège est calculé sur la base des rotations effectives en 1998-1999 (c'est-à-dire 50 % entre le Siège et les bureaux hors Siège et 50 % entre les bureaux hors Siège).

ANNEXE IV

La réforme relative à la décentralisation : Plan d'action et calendrier (jusqu'en 2004)

Actions	2000					2001					2002					2003														
	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc
I. Mise en place d'un réseau hors Siège rationnel	◆																													
<i>Sélection définitive des groupes de pays et des bureaux qui en seront chargés</i>	■																													
<i>Fermeture des bureaux qui ne s'inscrivent pas dans le nouveau réseau</i>																														
<i>Elaboration d'autres formules destinées à assurer la présence de l'UNESCO hors Siège</i>																														
<i>Elaboration de la carte des ressources humaines dont seront dotés les bureaux chargés d'un groupe de pays</i>	■																													
<i>Mise en place d'une fonction de coordination régionale</i>																														
<i>Renforcement, à la faveur de mutations, des bureaux chargés d'un groupe de pays</i>																														
<i>Recentrage des attributions des bureaux régionaux</i>																														
<i>Accélération de la dotation en personnel des bureaux chargés d'un groupe de pays</i>																														
<i>Renforcement des ressources humaines des bureaux régionaux</i>																														
II. Bureau de la coordination hors Siège (Siège)	◆																													
<i>Détermination des attributions des secteurs de tutelle qui seront déléguées au Bureau de la coordination hors Siège</i>																														
<i>Délégation au Bureau de la coordination hors Siège des activités administratives assumées par les secteurs de tutelle</i>																														
<i>Mise en place au sein du Bureau de la coordination hors Siège d'un réseau complet de subdivisions régionales</i>																														
III. Politiques des ressources humaines connexes	◆																													
<i>Création de réserves de directeurs des bureaux hors Siège et des bureaux administratifs</i>	■																													
<i>Elaboration d'un programme de formation et de conseil et d'assistance à l'intention du personnel hors Siège</i>																														
<i>Mise en place d'une gestion décentralisée du personnel local</i>																														
NB : Les autres politiques des ressources humaines sont exposées dans la partie I du document 160 EX/6.																														

Cent soixantième session

160 EX/6
Partie III Corr.2
PARIS, le 6 octobre 2000
Original espagnol/anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORMES
ET CALENDRIER DE SA MISE EN OEUVRE, Y COMPRIS LES ASPECTS
FINANCIERS ET LEUR IMPACT SUR LES PROCHAINS BUDGETS
DE L'ORGANISATION**

PARTIE III

DECENTRALISATION

CORRIGENDUM 2

A l'annexe I, p. 13, "Map 7: South America", il faut lire, en bas de la carte :

"Falkland Island/Islas Malvinas",

"South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur
y Sandwich del Sur".

Map 7: South America



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

* The Falkland Islands/Islas Malvinas, South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur y Sandwich del Sur are the subject of a sovereignty dispute between the Governments of Argentina and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland.

Cent soixantième session

160 EX/6
Partie IV
PARIS, le 5 septembre 2000
Original anglais

Point 3.1.2 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GENERAL SUR LE PROCESSUS DE REFORME
ET CALENDRIER DE SA MISE EN OEUVRE, Y COMPRIS LES ASPECTS
FINANCIERS ET LEUR IMPACT SUR LES PROCHAINS BUDGETS
DE L'ORGANISATION**

PARTIE IV

CONCLUSIONS

RESUME

Après avoir présenté les grandes orientations de la réforme au Conseil exécutif à sa 159^e session (document 159 EX/5), et conformément à la décision 159 EX/3.1.2, le Directeur général présente un plan d'action et un calendrier des réformes ainsi que leurs incidences financières sur le budget de l'Organisation.

La partie IV contient un récapitulatif général des divers aspects du processus de réforme ainsi qu'un projet de décision portant sur les quatre parties du document 160 EX/6.

Décision requise : paragraphe 8.

CONCLUSIONS

1. Dans les trois premières parties du présent rapport, le Directeur général a présenté le plan d'action et le calendrier des réformes portant respectivement sur la politique du personnel, la structure et les systèmes de gestion du Secrétariat et la décentralisation.
2. Il convient toutefois de rappeler que l'objectif ultime de la réforme est de recadrer le programme de l'UNESCO en vue de renforcer son efficacité et de mieux l'adapter aux besoins des Etats membres.
3. La réorientation de l'action de l'UNESCO dans l'optique d'une efficacité et d'une efficacité accrues implique une nouvelle culture professionnelle, qui doit être adoptée par l'ensemble du Secrétariat et ne pourra s'enraciner qu'avec le temps. Les nouvelles méthodes de travail et approches de la gestion ne seront efficaces que si elles sont pleinement assimilées par le personnel. En même temps, les nouvelles orientations de programme ne pourront donner les résultats escomptés que si l'on dispose pour leur mise en oeuvre "d'instruments" rénovés : ce qui suppose un redéploiement des ressources humaines, la modernisation de la gestion, des procédures et des structures administratives (y compris la rationalisation du réseau hors Siège), et une infrastructure technique adéquate.
4. Tous ces objectifs ne pourront pas être atteints immédiatement mais des efforts s'imposent pour accélérer le processus. De tels efforts ont un coût. C'est pourquoi, dans ses propositions préliminaires pour le Projet de programme et de budget pour 2002-2003 (doc. 160 EX/5), le Directeur général n'envisage pas de réduire les dépenses de personnel, étant persuadé, comme l'expérience de bon nombre d'organisations l'a prouvé, que la relance est incompatible avec ce type de mesures.
5. En conséquence, le Directeur général a entrepris de calculer le montant des ressources supplémentaires qui seront requises au cours du prochain exercice biennal pour mettre en oeuvre les différents volets de la réforme évoqués dans les parties I, II et III du rapport, étant entendu qu'il s'agit là d'un investissement ponctuel, destiné à dynamiser le processus de réforme.
6. Le montant total de ces ressources supplémentaires est estimé à 17 millions de dollars des Etats-Unis, dont 5 millions de dollars pour la politique du personnel, 3 millions pour les systèmes de gestion et 9 millions pour la décentralisation.
7. Dans ses propositions préliminaires pour le Projet de programme et de budget pour 2002-2003 (doc. 160 EX/5), le Directeur général présente une proposition concernant les moyens d'obtenir le financement nécessaire à la réforme pour cette période cruciale et limitée.
8. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être examiner le projet de décision suivant :

Le Conseil exécutif,
 1. Ayant examiné le document 160 EX/6 (parties I, II, III et IV),
 2. Rappelant les articles IV.B.2 et V.B.6 (b) de l'Acte constitutif concernant les fonctions de la Conférence générale et du Conseil exécutif,

3. Rappelant également les résolutions 30 C/70, 30 C/72, 30 C/83 et 30 C/84 ainsi que sa décision 159 EX/3.1.2 concernant les questions de personnel et les méthodes de travail de l'Organisation,

I

4. Prend note du plan d'action et du calendrier pour la mise en oeuvre d'une nouvelle politique du personnel fondée sur un recrutement dynamique, l'évaluation des compétences en fonction des résultats et une politique active de développement de carrière, des programmes de formation intensifs et ciblés et la modernisation des méthodes de travail ;
5. Approuve la proposition tendant à affecter des ressources financières importantes (de l'ordre de 2 % des dépenses de personnel en 2002-2003 et 3 % en 2004-2005) à la formation, mesure indispensable pour revitaliser le potentiel humain de l'Organisation ;
6. Note que les coûts supplémentaires liés à la réforme de la politique des ressources humaines sont évalués à 5 millions de dollars pour l'exercice biennal 2002-2003 ;

II

7. Prend note avec satisfaction des efforts du Directeur général en vue de rationaliser la structure du Secrétariat et de réduire les effectifs aux rangs supérieurs afin de parvenir à une structure des postes plus équilibrée ;
8. Prend note également du plan d'action et du calendrier pour l'introduction d'un système moderne de gestion visant à instaurer des procédures efficaces de délégation de pouvoir et de responsabilisation au sein du Secrétariat ;
9. Note que des ressources supplémentaires estimées à 3 millions de dollars seront nécessaires en 2002-2003 pour couvrir les dépenses liées à la réforme des systèmes de gestion ;

III

10. Approuve les principes fondamentaux de la réforme en matière de décentralisation qui vise à rationaliser le réseau de bureaux hors Siège, ceux-ci faisant l'objet d'une politique du personnel appropriée et s'appuyant sur une structure centrale au Siège ;
11. Approuve également la stratégie des groupes de pays et son approche à deux niveaux :
 - (i) *des bureaux* chargés d'un nombre raisonnable de pays et responsables de l'exécution des programmes aux niveaux national et sous-régional ;
 - (ii) *des bureaux régionaux*, constitués sur la base des bureaux régionaux existants et agissant comme réserves d'expertise pour appuyer l'action des bureaux chargés d'un groupe de pays tout en continuant à réaliser et

coordonner les programmes régionaux dans les divers domaines de compétence de l'UNESCO ;

12. Reconnait qu'à titre exceptionnel un nombre limité de *bureaux nationaux* devront être maintenus, en particulier dans les pays du Groupe E-9, conformément aux critères énoncés au paragraphe 25 de la partie III ;
13. Approuve la volonté du Directeur général de maintenir la continuité et la présence de l'UNESCO dans les Etats membres où des bureaux seront fermés, en choisissant dans chaque cas la solution la plus efficace et la moins coûteuse pour assurer la mise en oeuvre effective des programmes et projets de l'Organisation ;
14. Invite le Directeur général à tenir dûment compte des points de vue exprimés tant par les Etats membres qu'au sein du Conseil exécutif à sa courante session sur la composition des futurs groupes de pays ;
15. Approuve les critères de sélection des unités hors Siège appelées à faire office de bureaux chargés d'un groupe de pays ;
16. Prend note avec satisfaction des mesures spéciales envisagées par le Directeur général en faveur des personnels recrutés sur le plan local dont les fonctions pourraient prendre fin en cas de fermeture d'un bureau hors Siège ;
17. Note que des ressources supplémentaires d'un montant estimé à 9 millions de dollars des Etats-Unis sont nécessaires au cours de l'exercice 2002-2003 pour donner à la réforme en matière de décentralisation l'impulsion voulue et maintenir cette dynamique ;

IV

18. Approuve la proposition du Directeur général tendant à stimuler le processus de réforme par l'affectation d'un budget de démarrage évalué à 17 millions de dollars des Etats-Unis pour 2002-2003 ;
19. Prie instamment le Directeur général d'entreprendre dès que possible la mise en oeuvre des plans d'action pour la réforme concernant la politique du personnel, la structure et les systèmes de gestion du Secrétariat ainsi que la décentralisation, et de lui faire rapport à ce sujet à sa 161e session.