



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

Conseil exécutif

Deux cent-dixième session

210 EX/5.III.D

PARIS, le 9 octobre 2020
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

Résumé

D. Transformation stratégique de l'UNESCO

Conformément à la décision 209 EX/5.II.E, le présent document contient des informations actualisées sur la transformation stratégique de l'UNESCO. Il présente un rapport final sur les résultats obtenus dans le cadre du pilier 2 et les avancées réalisées dans le cadre du pilier 3.

Décision requise : paragraphe 52.



Job: 202002522

D. Transformation stratégique de l'UNESCO (Suivi de la résolution 40 C/97)

I. Contexte

1. Malgré la crise sanitaire de la COVID-19, le processus de transformation stratégique a progressé selon le calendrier fixé. L'UNESCO s'est rapidement adaptée à cette situation exceptionnelle, porteuse de défis et d'opportunités, avec une approche nouvelle pour soutenir le travail à distance du personnel tout en répondant aux besoins générés par la crise. L'efficacité du processus a été démontrée par la réaction rapide de l'UNESCO dans ses domaines de compétence.

2. L'Organisation a ainsi été en mesure de coordonner une réponse globale à la crise de la COVID-19 avec le Siège et les bureaux hors Siège. Les aspects tels que la santé et la sécurité du personnel, les mesures préventives en matière de gestion des installations, la coordination de la communication et la satisfaction de besoins informatiques spécifiques sont coordonnés au niveau du Secteur de l'administration et de la gestion (ADM), qui a permis de moderniser la culture de gestion de l'Organisation.

3. Conformément aux décisions de la 209^e session du Conseil exécutif, ce document présente un rapport final sur le pilier 2 et un rapport d'étape sur le pilier 3 du processus de transformation stratégique.

II. Fin du processus du pilier 2 et mise en œuvre des actions transformatrices

4. Le pilier 2 de la transformation stratégique a été lancé en juillet 2018. À ce titre, quatre groupes de travail ont été créés afin de contribuer à améliorer l'effectivité des moyens de l'Organisation et à atteindre les objectifs fixés dans le document 205 EX/5 Partie III.D Rev.. Un grand nombre d'actions nouvelles et innovantes a été initié, en collaboration avec différents départements et services au sein de l'Organisation, qui se sont ensuite chargés de leur mise en œuvre.

5. Les groupes de travail ont achevé leurs travaux à la fin de l'année 2019 et les actions de transformation ont comme prévu été intégrées dans les services et les secteurs respectifs. Bien que le processus arrive à sa fin, la mise en œuvre de ces actions continuera au cours des prochaines années par les services concernés.

6. Les actions de transformation ont été développées autour de 10 axes majeurs, à savoir : renforcer les capacités du personnel de l'UNESCO, assurer l'efficacité des programmes, instaurer une gestion environnementale, valoriser le Siège, engager une transformation numérique, moderniser la communication, le plaidoyer et l'engagement auprès du public, augmenter l'impact des publications, engager davantage les jeunes, développer les partenariats et renforcer la présence globale de l'UNESCO dans le monde.

7. Un cadre de résultats complet a été élaboré pour suivre la mise en œuvre des activités, comportant également un volet d'évaluation. Le processus de transformation a d'ores et déjà produit des résultats concrets et tangibles pour renforcer l'efficacité des moyens d'action de l'Organisation, tandis que certains projets de transformation continuent d'être mis en œuvre.

(a) Efficacité opérationnelle

8. Une des actions majeures a été l'instauration d'un meilleur cadre numérique au travail. Ce travail a permis au personnel de s'adapter rapidement à des outils collaboratifs, qui se sont généralisés à partir de mars 2020, tant au Siège que dans les bureaux hors Siège, et qui permettent à l'Organisation de mieux s'adapter à la crise sanitaire causée par la COVID-19.

9. D'autres actions ont permis de moderniser la culture de gestion de l'Organisation, notamment la politique de délégation de pouvoirs accorde plus de marge décisionnelle aux sous-directeurs généraux et aux cadres supérieurs, en matière de recrutement par exemple, favorisant une prise de décision plus rapide au profit de l'Organisation.

10. En outre, un système actualisé de gestion des performances a été mis en place en 2020, avec un cycle d'évaluation d'un an, pour renforcer la culture de la performance et de la transparence.

11. Le programme de formation et de développement des cadres supérieurs a jusqu'à présent formé de nombreux dirigeants de l'Organisation. L'évaluation préliminaire indique que ces cadres dirigeants ont gagné en assertivité, notamment sur les questions de gestion du changement. Le programme devrait se poursuivre en 2020 au profit, d'une part, des cadres intermédiaires et, d'autre part, des femmes en particulier.

12. Les mesures prises en matière de gestion des ressources humaines renforcent les capacités du personnel et assurent un environnement de travail plus favorable et stimulant. L'une des initiatives phares est la nouvelle politique de mobilité dont le premier exercice, qui a été mené en 2019, a permis le mouvement de membres du personnel. IOS a évalué cet exercice de mobilité (209 EX/5.III.A.INF) et a encouragé sa poursuite tout en émettant des recommandations.

13. Les mesures prises pour améliorer le processus de recrutement, notamment l'acquisition d'un nouveau système de talents, SuccessFactors, ont permis de réduire les délais de recrutement entre 2018 et 2020.

14. Dans le cadre de la réorganisation des fonctions et de la création du Secteur ADM, de nouvelles procédures de gestion financière ont été mises en place pour gagner en transparence et en efficacité.

15. Une excellente initiative a également été le projet pilote agile dans le Secteur de l'éducation pour la constitution d'équipes transversales efficaces entre le Siège, les bureaux et les instituts de catégorie 1, autour d'objectifs communs. Le projet pilote a ainsi permis de faciliter la réponse de l'UNESCO aux défis posés par la crise de la COVID-19, grâce à une meilleure collaboration des équipes interdisciplinaires, qui se poursuivra au cours de la période post-COVID-19.

16. Le système de justice interne a été revu afin d'améliorer le mécanisme de dépôt de plainte et de clarifier les rôles et les responsabilités des entités en charge. Des statuts révisés du Conseil d'appel ont été introduits pour rendre possible la tenue des sessions à distance, pour ajuster les délais et pour garantir le bien-être du personnel. Une nouvelle politique de lutte contre le harcèlement ainsi que de nouvelles procédures disciplinaires harmonisées ont été mises en œuvre par le Secrétariat. Une meilleure coopération entre les instances en charge facilite l'accès à ces services et l'effectivité du traitement des dossiers.

17. L'UNESCO s'est également engagée à mettre en place et à appliquer un système de gestion de l'environnement conforme à la norme ISO14001, qui constitue le cadre essentiel pour évaluer les performances environnementales à long terme de l'Organisation. À ce jour, le Siège de l'UNESCO a entrepris une gestion des déchets avancée, que plusieurs bureaux hors Siège, comme ceux de Bangkok, Lima et Nairobi, ont également mis en œuvre, notamment à travers des politiques de réduction des déchets et du plastique. La réduction de la consommation d'énergie et d'eau et l'organisation de réunions durables font partie de la feuille de route.

(b) Communication

18. La stratégie de communication pour la sensibilisation du public et le plaidoyer a été présentée à la 207^e session du Conseil exécutif (207 EX/5.III.E.INF) et sa mise en œuvre a été présentée à sa 209^e session (209 EX/5.II.E.INF). Il s'agit d'accroître la visibilité des programmes de l'UNESCO et de moderniser son engagement avec le public par une interaction directe et numérisée.

19. Un travail important a été effectué afin d'améliorer la communication interne, notamment à travers le nouveau Conseil de la communication interne. Le Conseil a pris, à ce jour, des mesures concrètes, comme le lancement d'un nouveau système Intranet et d'une nouvelle politique d'envoi d'e-mails au personnel. L'accélération de la transformation numérique et de la communication a été une évolution majeure pour le site Web de l'UNESCO. Après un examen minutieux de tous les besoins numériques en 2019, le renouvellement du site Web a commencé en juillet 2020.

20. L'UNESCO est en train d'affiner ses priorités en termes de communication, avec une série de nouvelles vidéos mettant en évidence les messages essentiels. La diffusion de contenus a également été améliorée grâce à l'adoption d'un nouvel outil de production vidéo et à des formations correspondantes. La conception graphique et les directives visuelles ont également été perfectionnées et rationalisées afin d'assurer leur cohérence sur les différents réseaux.

21. En réponse à la pandémie, le partage de données fiables sur l'éducation et le suivi des fermetures d'écoles via la carte interactive de l'UNESCO a atteint une visibilité sans précédent à l'échelle mondiale. L'Organisation a aussi bénéficié d'une couverture médiatique importante dans des médias de premier plan (The New York Times, Washington Post, BBC, CNN, Le Monde, Le Figaro, The Guardian, etc.).

22. La campagne #Don'tGoViral qui a touché près de 210 millions de personnes, avec 500 contributions de 45 pays d'Afrique, a fait de l'UNESCO un acteur clé parmi les autres agences et partenaires des Nations Unies dans la lutte contre la désinformation. L'audience du site de l'UNESCO a atteint un nouveau record, avec plus de 10,5 millions de visiteurs uniques par mois, soit une augmentation de 10 %.

23. Toutefois, des difficultés financières subsistent dans le domaine de l'information du public. Des mesures concrètes sont nécessaires pour renforcer les compétences en communication au sein de l'UNESCO. Le passage à l'ère numérique exige de développer un plan de formation ambitieux, notamment dans le domaine de la production et de la diffusion de contenus.

(c) Partenariats

24. La stratégie de partenariat global actualisée a été présentée à la 207^e session du Conseil exécutif (207 EX/11). Un module de renforcement des capacités sur l'engagement du secteur privé pour les bureaux hors Siège a été élaboré et testé avec les bureaux de l'UNESCO en Amérique latine et dans les Caraïbes. Aussi, un nouveau guide de bonnes pratiques auprès de partenaires privés a été préparé à l'intention du personnel et des commissions nationales de l'UNESCO.

25. La nouvelle section de la gestion des financements et des ressources du Bureau de la planification stratégique (BSP) simplifie et accélère le traitement des accords financiers. Cette section est l'unique source de conseils pour les programmes concernant la négociation et la gestion des contributions volontaires et simplifie les processus extrabudgétaires.

26. Des agents décentralisés de BSP chargés de la mobilisation des ressources au niveau régional ont pris leurs fonctions à Dakar, San José et Bangkok. En outre, des experts en mobilisation de ressources ont récemment été recrutés par les bureaux de l'UNESCO à Rabat et à New Delhi et sont en cours de recrutement pour les bureaux à Amman, Abidjan, Ramallah et Yaoundé. Un réseau de points focaux pour la mobilisation des ressources dans chaque bureau hors Siège a été mis en place pour faciliter la diffusion des informations sur les possibilités de collecte de fonds.

(d) Présence de l'UNESCO dans le monde

27. Un examen de la présence mondiale de l'UNESCO est actuellement en cours afin de définir une stratégie globale du réseau hors Siège en tenant compte du repositionnement du Système des Nations Unies pour le développement et les priorités programmatiques de l'UNESCO pour les prochaines années. Deux options ont été présentées au Conseil exécutif à sa 209^e session

(209 EX/5.II.B). Les États membres ont demandé au Secrétariat d'engager de nouvelles consultations afin de soumettre une stratégie globale sur la présence de l'UNESCO dans le monde. (décision 209 EX/5.II.B).

(e) Un cadre d'évaluation adapté

28. Les agents d'IOS ont suivi de près les travaux menés par les groupes de travail, en y prenant part en qualité d'observateurs, et en y apportant des contributions à la lumière d'audits et d'évaluations. Ils ont également participé à un certain nombre de groupes spéciaux et d'initiatives internes, notamment au Comité de pilotage pour la transformation stratégique.

29. IOS entend continuer à suivre de près la mise en œuvre des initiatives et à en évaluer les succès en temps voulu. Un audit sera lancé par IOS sur l'évaluation de la culture institutionnelle de l'Organisation en 2020, conformément à l'annexe III du document 209 EX/20.

30. Tous ces changements mis en place au sein de l'Organisation ont contribué à répondre efficacement aux défis posés par la crise de la COVID-19. En effet, l'enquête menée par IOS auprès du Secrétariat concernant la communication, le bien-être et la collaboration à travers les outils numériques utilisés au sein de l'UNESCO rend compte de la grande satisfaction générale du personnel autour de ces aspects majeurs.

III. Les avancées effectuées dans la mise en œuvre du pilier 3 (entre mars et août 2020)

(a) Les consultations de la Directrice générale avec les États membres et les partenaires officiels

31. Conformément à la feuille de route pour la préparation du Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et du Projet de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5) adoptée par la Conférence générale (résolution 40 C/102), le Secrétariat a entamé la phase de consultations avec les États membres et leurs commissions nationales ainsi que les différentes parties prenantes afin d'alimenter les propositions préliminaires de la Directrice générale sur le Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et le Projet de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5).

32. À cet égard, un questionnaire a été soumis aux États membres ainsi qu'aux organisations non gouvernementales, aux fondations en relations officielles et aux organisations intergouvernementales sous format électronique dans le cadre des consultations sur l'élaboration de la prochaine Stratégie à moyen terme de l'Organisation. L'analyse des réponses reçues est disponible dans le document 210 EX/22.INF.

33. Une réunion de consultation des commissions nationales des pays arabes s'est tenue au Caire (Égypte) au mois de février 2020. En raison de la crise sanitaire, qui a conduit au report de la 7^e Réunion interrégionale des commissions nationales pour l'UNESCO prévue à Lugano (Suisse) du 25 au 29 mai 2020, le Secrétariat a remplacé les réunions présentiels régionales et sous-régionales prévues par des réunions de consultation virtuelles. Ainsi, huit réunions de consultation régionales et sous-régionales en ligne ont été organisées entre les mois de juin et juillet. Ces réunions ont permis de rassembler plus de 230 représentants de 159 commissions nationales, y compris des représentants de la jeunesse. Les participants ont pu à ces occasions échanger leurs points de vue concernant les défis régionaux et sous-régionaux et ont formulé des recommandations concernant les orientations stratégiques de l'action de l'UNESCO pour l'avenir et les priorités futures de son programme (documents 41 C/4 et 41 C/5). Les rapports de ces réunions sont disponibles dans le document 210 EX/22.INF.

34. Les consultations se poursuivront tout au long de l'année 2020 en vue de l'élaboration du Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et du Projet de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5) qui seront soumises à la 211^e session du Conseil exécutif de l'UNESCO.

Un calendrier révisé est joint en annexe conformément à la décision prise lors de la 209^e session du Conseil exécutif.

(b) Les autres initiatives pour nourrir la réflexion programmatique

(i) Les consultations des organes internationaux et intergouvernementaux de l'UNESCO

35. Pour faire suite aux recommandations du Groupe de travail à composition non limitée sur la gouvernance qui ont été adoptées par la Conférence générale à sa 39^e session (résolution 39 C/87) et conformément à la feuille de route pour la préparation du Projet de stratégie à moyen terme (41 C/4) et de programme et de budget (41 C/5) de l'UNESCO, des consultations ont été organisées avec les organes internationaux et intergouvernementaux (OII) de l'UNESCO dans le cadre de leurs réunions statutaires, sous la direction des sous-directeurs généraux de programme. Ces consultations ont permis aux membres des OII de prendre part aux discussions et de contribuer, dans la perspective de leur propre domaine d'expertise, à l'élaboration des propositions préliminaires concernant les Projets de documents 41 C/4 et 41 C/5.

(ii) Le Groupe de réflexion de haut niveau

36. Ce Groupe, externe et indépendant, est composé de scientifiques, d'historiens, d'écrivains, d'universitaires et d'autres personnalités susceptibles d'anticiper les évolutions mondiales futures et de soumettre leurs analyses à la Directrice générale.

37. L'Unité de soutien poursuit ainsi le travail de réflexion mené par le Groupe aux côtés de la Directrice générale pour nourrir la réflexion menée en interne par le Secrétariat sur la prochaine Stratégie à moyen terme.

38. Après une première rencontre organisée les 12 et 13 novembre 2019 lors de la Conférence générale, une deuxième rencontre aurait dû se tenir du 18 au 20 mars 2020 au Siège de l'UNESCO à Paris. Trois réunions en lignes ont été organisées à la même période avec les membres du Groupe afin d'assurer la continuité de la réflexion.

39. Une réunion en ligne a été organisée entre le Groupe et la Directrice générale au mois de juillet dernier afin de présenter leurs analyses sur le contexte mondial et la manière d'y répondre efficacement. Les thématiques abordées ont tourné autour de la nécessité de parvenir à une éducation inclusive, à agir face au changement climatique, à lutter contre toutes formes de racisme et de discriminations et de parvenir à construire des sociétés ouvertes et pacifiques, en tirant les leçons de la crise sanitaire. Tous les comptes rendus rédigés à l'issue des réunions ont été partagés avec le Comité de pilotage en vue d'appuyer la préparation des propositions préliminaires de la Directrice générale.

40. Une nouvelle série de réunions en ligne avec les membres du Groupe de réflexion est envisagée au mois d'octobre 2020 afin de poursuivre ces échanges. Les membres du Groupe continuent d'échanger entre eux, avec l'appui de l'Unité de soutien, grâce notamment à une adresse e-mail et une plate-forme en ligne spécialement créées facilitant le partage d'idées, d'articles et d'analyses.

(iii) Les enquêtes sur les grandes tendances

41. L'Unité de soutien a lancé une enquête intitulée « UNESCO 2030 », destinée au personnel. L'enquête a eu pour objectif de bénéficier de l'expérience de chaque membre du personnel en vue d'identifier à la fois les défis prioritaires, les solutions à envisager et la façon dont les mécanismes internes pourraient être améliorés. Près de 2 000 membres du personnel ont répondu à l'enquête.

42. Une autre enquête a été lancée par l'Unité de soutien auprès du grand public en mai et a récemment pris fin en septembre. Cette enquête a été traduite en 25 langues grâce au soutien des

États membres et de leurs commissions nationales. Cette initiative vise à se rapprocher de la réalité du terrain et à mieux répondre aux besoins des populations.

(iv) Les échanges avec Young UNESCO

43. Par ailleurs, eu égard l'importance accordée par l'Organisation à la jeunesse, l'Unité de soutien a accompagné le réseau Young UNESCO en vue de partager ses idées et analyses avec la direction. Une rencontre a été organisée en juillet 2020 entre Young UNESCO et les hauts cadres de l'Organisation, en présence notamment du Directeur général adjoint, pour faire avancer la réflexion programmatique en interne.

IV. Rapport d'étape sur l'utilisation, au 30 juin 2020, du montant de 2,1 millions de dollars approuvé au titre du processus de transformation stratégique

44. Le tableau ci-après présente des informations actualisées sur l'utilisation du montant de 2,1 millions de dollars approuvé à la 204^e session du Conseil exécutif :

Titre	Budget approuvé (en millier de dollars)	Dépenses au 30 juin 2020 (en millier de dollars)	Taux de dépenses en %
Unité de soutien	1 203 600	1 185 018	98,46 %
Groupe de réflexion de haut niveau	739 500	346 219	46,82 %
Examen de la communication	200 000	171 037	85,52 %
TOTAL	2 143 100	1 393 540	79,43 %

(a) Informations actualisées sur l'examen de la communication

45. Un montant de 137 928 dollars a été utilisé pour l'examen approfondi de la communication de l'UNESCO réalisé par The Government and Public Sector Practice (WPP). Les fonds restants sont utilisés dans le cadre du suivi de l'étude, principalement pour s'assurer que le projet de refonte du site Web est mené en parfaite conformité avec les normes professionnelles et en garantir la qualité des résultats.

(b) Informations actualisées sur les activités de l'Unité de soutien pour la transformation

46. L'Unité de soutien a supervisé le pilier 2, y compris la coordination des travaux des quatre groupes de travail, l'établissement de rapports sur leurs activités, ainsi que sur celles des départements et services qui mettent en œuvre ces actions de transformation.

47. Dans le cadre du pilier 3, l'Unité de soutien pilote le travail du Groupe de réflexion de haut niveau, incluant jusqu'à présent une réunion au Siège, une série de réunions virtuelles et la préparation de la quatrième réunion au Siège, qui doit être remplacée par une autre série de réunions virtuelles, en raison des circonstances de la COVID-19.

48. L'Unité de soutien a lancé l'enquête auprès du Secrétariat, qui a été achevée en juin 2020 et l'enquête publique « Le monde en 2030 » qui s'est terminée en septembre 2020.

49. L'Unité de soutien appuie le Directeur général adjoint et les travaux du Comité de pilotage. L'Unité assure également la communication et l'engagement du personnel à travers notamment la rédaction de newsletters, le portail dédié qui propose des articles, des interviews et des vidéos sur les dernières actualités.

(c) Informations actualisées sur la création du Groupe de réflexion de haut niveau

50. Un montant de 0,73 million de dollars a été approuvé pour cette initiative. Des dépenses ont été engagées pour la coordination et le suivi des travaux du Groupe de réflexion par un coordinateur en charge de cette mission. Aussi, une partie du budget alloué a été utilisée pour organiser les réunions du Groupe, à savoir les réunions au Siège en novembre 2019 et les dépenses engagées pour la réunion du mois de mars dernier, annulée à cause du contexte sanitaire, ainsi que les réunions en ligne (frais de logistique, interprétations, assistance technique...). D'autres dépenses concernent la communication et la visibilité du Groupe de réflexion à travers des interviews et des publications de communication autour de ces actions¹.

51. La deuxième rencontre qui aurait dû se tenir du 18 au 20 mars 2020 au Siège à Paris a été annulée, eu égard la condition sanitaire mondiale liée à la pandémie de COVID-19. Les dépenses déjà engagées suite à cette annulation, concernant le transport et l'hébergement, serviront à organiser une nouvelle réunion au Siège, sous réserve des conditions de santé publique.

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant les décisions 204 EX/31, 205 EX/5 Partie III.D Rev., 206 EX/5.II.F et 207 EX/5.III.E, la résolution 40 C/97 et la décision 209 EX/5.II.E,
2. Ayant examiné le document 210 EX/5.III.D,
3. Se félicite du rapport final de la Directrice générale sur le pilier 2 de la transformation stratégique et du rapport préliminaire sur le pilier 3 de la transformation stratégique ;
4. Prend note du rapport sur l'état d'avancement de l'utilisation, à la fin du mois de juin 2020, du budget approuvé de 2,1 millions de dollars pour le processus de transformation stratégique ;
5. Prie la Directrice générale de lui soumettre, à sa 212^e session, un rapport final sur le processus de transformation stratégique, prenant en compte le Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et le Projet de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5).

¹ <https://en.unesco.org/about-us/strategictransformation>

ANNEXE – Calendrier révisé

Tel qu'indiqué auparavant, les différentes consultations prévues pour la période février-mai 2020 par la feuille de route approuvée ont été réalisées pour la plupart, avec quelques reports, sans grand impact pour la bonne préparation des propositions préliminaires de la Directrice générale et la soumission de ces dernières à la 210^e session du Conseil exécutif. Ces reports sont les suivants :

- la date butoir des réponses au questionnaire de la Directrice générale a été prolongée jusqu'au mois de juin 2020 ;
- les consultations régionales et sous-régionales des commissions nationales pour l'UNESCO ont eu lieu en février et pendant les mois de juin et juillet, tel qu'indiqué au paragraphe 33 du document ;
- la consultation interrégionale des commissions nationales, initialement prévue en présentiel à Lugano, en Suisse, du 25 au 29 mai 2020, a dû être reportée. Des discussions sont en cours entre le Secrétariat et la Commission nationale suisse afin d'organiser cette réunion à une date ultérieure, probablement au début de l'année 2021 et selon les modalités les plus appropriées ;
- une grande partie des organes intergouvernementaux et internationaux de l'UNESCO a été consultée lors de leurs réunions statutaires, en présentiel ou de manière virtuelle ; le processus continue avec d'autres consultations prévues avant la fin de l'année 2020.

La feuille de route révisée présentée ci-dessous reflète ces reports (pour la période février-juillet 2020 en particulier).

	2019		2020			2021	
	Automne	Février-Mai July	Printemps Été	Automne	Printemps	Automne	
Secrétariat	40 ^e CG Projet de feuille de route pour la préparation du 41 C/4 et du 41 C/5	Consultations de la DG avec les États membres et les Membres associés, les OIG et les ONG A. Questionnaire - envoyé aux EM en mars ; - date butoir pour répondre: fin-avril prolongé jusqu'à début juin B. Réunion interrégionale des Com. Nat. Lugano, Suisse, 25-29 Mai 2020 reportée : date et lieu en discussion C. Consultations régionales des Com. Nat (Février- mi-Mai-2020) prolongé jusqu'à juillet 2020 D. Consultations des Organes internationaux et intergouvernementaux de l'UNESCO (piloté par les secteurs selon les orientations de BSP) En cours	Rapport stratégique sur les résultats 2020 (SRR)	Propositions préliminaires de la Directrice générale sur le Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et le Projet de programme et de budget 2022-2025 (41 C/5)	Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et Projet de programme et de budget 2022-2025 (41 C/5)	Suivi des recommandations du Conseil exécutif	41 ^e CG Projet de stratégie à moyen terme pour 2022-2029 (41 C/4) et Projet de programme et de budget pour 2022-2025 (41 C/5)
	Conseil exécutif/ Conférence générale	Résolutions contenant les principes et orientations stratégiques pour le 41 C/4 (2022-2029) et le 41 C/5 (2022-2025)		Examen du SRR et recommandations sur l'orientation future du Programme	Recommandations du Conseil exécutif	Recommandations du Conseil exécutif à la Conférence générale sur le projet de Stratégie à moyen terme (41 C/11), et sur le Projet de programme et de budget (41 C/6)	Recommandations du Conseil exécutif à la Conférence générale (41 C/11 et 41 C/6 Add.)



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

Conseil exécutif

Deux cent-dixième session

210 EX/5.III.D Add.

PARIS, le 12 janvier 2021
Original français

Point 5 de l'ordre du jour

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

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

ADDENDUM

COMMENTAIRES DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE DU PERSONNEL DE L'UNESCO (AIPU)

Résumé

D. Transformation stratégique de l'UNESCO

Conformément au point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives aux ressources humaines (document 210 EX/5.III.D).

1. La transformation stratégique de l'UNESCO est un souci constant de l'AIPU, qui ne perd jamais de vue que le personnel ne saurait évoluer positivement dans une organisation déphasée avec les impératifs de son temps. De même, une organisation échoue à se transformer si son administration agit comme si le personnel n'était qu'une variable d'ajustement. Vous pouvez donc être assurés que l'AIPU se montrera toujours un partenaire constructif et exigeant sur cette question. C'est dans cet esprit que nous avons pris acte du document soumis au débat des États membres.

Gestion des performances

2. Tout d'abord, nous réitérons notre profond désaccord face à la décision de HRM de supprimer le Panel de réexamen ainsi que le Comité des rapports et de les remplacer par un Comité d'examen des performances (Performance Review Board). L'AIPU avait déjà manifesté son total désaccord via un flash le 4 décembre 2020, et lors de son allocution devant la commission FA au Conseil exécutif en décembre dernier. Nous condamnons la décision de l'Administration d'aller de l'avant avec ce projet de révision, et ce en dépit des nombreuses mises en garde manifestées par les associations du personnel. Nous déplorons vivement que le Performance Review Board exclue le



Job: 202100067

membre du personnel lors de son audience, le privant désormais de son droit à être défendu et représenté. Ceci constitue très clairement une violation des droits du personnel.

3. Le document nous informe qu'un système actualisé est en place, mais cela ne garantit ni l'efficacité ni la transparence dans la gestion des performances. Les superviseurs doivent être mieux formés à gérer le personnel, les motiver et créer un environnement de travail sain et dynamique. Nous réitérons par ailleurs notre demande d'une évaluation à 360°.

4. De manière générale, le document évoque la mise en place d'une culture de la performance, mais on ne trouve nulle part d'effort fait pour relier la performance et l'avancement, carence qui est de nature à démotiver le personnel et donc à ruiner l'idée même d'une culture de la performance. Sans un tel lien, on ne saurait avoir mieux qu'une culture négative de la punition et de la sanction.

5. Du point de vue de la performance, on soulignera également que des formations en management telles que celles offertes aux cadres dirigeants devraient être accessibles à l'ensemble du personnel si l'on entend véritablement diffuser cette culture de la performance tant recherchée.

Mobilité

6. Il est étonnant de voir la politique de mobilité érigée en exemple alors même qu'elle a dû être suspendue aux fins de remaniement tant saillaient les problèmes qu'elle avait générés. Il est surprenant qu'on livre aux États membres une appréciation aussi subjective et contrefactuelle de la réalité.

7. L'AIPU avait dénoncé ce premier exercice de mobilité car il manquait de transparence et d'équité et comportait de nombreuses failles. Les conclusions de son évaluation par IOS avaient d'ailleurs confirmé ces manquements et failles, d'où plusieurs recommandations faites par IOS et auxquelles l'AIPU a souscrit.

8. Nous tenons à préciser que dans son rapport (document 210 EX/5.II), IOS indique que la relance du programme de politique de mobilité peut se faire **à condition** que les ajustements nécessaires y soient apportés.

9. Nous demandons par ailleurs que les associations du personnel soient pleinement impliquées dans tout le processus du nouvel exercice de mobilité.

Bureaux hors Siège

10. S'agissant de la réforme des bureaux hors Siège, le document 210 EX/5.III.B fourni par l'Administration estime « *nécessaire que toute transformation s'accompagne d'un plan de ressources humaines et financières viable* ». L'AIPU ne peut qu'abonder dans le sens d'une telle viabilité dans la planification des ressources humaines. La meilleure réforme du réseau hors Siège sera celle qui tiendra compte des besoins et des attentes du personnel, condition absolue de son efficacité. À ce titre, nous rappelons que tout redéploiement devrait se faire en concertation avec les associations du personnel si l'on en escompte quelque succès que ce soit.

Recrutement

11. S'il est positif qu'un nouvel outil de recrutement, SuccessFactor, ait permis de réduire les délais de recrutement, de nombreux problèmes n'en subsistent pas moins. La recherche d'efficacité en matière de délais ne doit pas l'emporter sur le souci d'efficacité qui doit présider au recrutement d'un personnel compétent.

12. La flexibilité accrue que permettent les nouvelles dispositions, telle la délégation aux secteurs, doit se faire dans la transparence, qui ne peut être en vigueur que si HRM joue pleinement son rôle de contrôle dans les recrutements. Le manque d'implication de HRM est régulièrement dénoncé par l'AIPU car ce bureau se contente trop souvent d'avaliser les choix des secteurs. S'ils en veulent une

preuve, les États membres n'auront qu'à constater la simultanéité de cette réforme avec la remontée du taux de ressortissants du Groupe I dans les recrutements et les promotions de l'année passée.

13. Toujours par souci de transparence, nous réitérons notre demande de soumettre le recrutement des postes PA aux critères de la répartition géographique et aux procédures ARB, afin qu'il cesse d'échapper au contrôle de HRM. Ces contrats portent sur des postes de fonctionnaires, et l'on ne saurait admettre que la source extrabudgétaire de leur financement puisse les exonérer des dispositions qui s'appliquent à l'ensemble du personnel.

14. Enfin, nous rappelons qu'il est primordial que les contrats de PA et temporaires de longue durée soient, au plus vite, régularisés.

COVID

15. À propos de la COVID-19, l'AIPU reconnaît que cette pandémie place chacun de nous dans une situation inédite où chaque décision est d'autant plus difficile que nous manquons largement de repères clairs. Il va sans dire que l'AIPU apporte son soutien à la Directrice générale pour assurer la santé de chacun tout en maintenant à un niveau maximal l'efficacité de notre Organisation. Elle sait en outre pouvoir compter sur le professionnalisme du personnel, que le dernier rapport d'IOS, soumis à cette session, a encore souligné. Le personnel est donc prêt à affronter les épreuves à venir.

16. À ce titre, les confinements du pays hôte du Siège ont été des épreuves, mais nous en connaissons désormais les contours et le personnel ne ménagera pas ses efforts en cas de nouveau confinement. Nous espérons surtout que ces épisodes de confinement auront mené à une réflexion sérieuse sur le télétravail et les possibilités qu'il offre, lorsqu'il existe une véritable concertation avec les superviseurs, de maintenir ou améliorer l'efficacité du personnel tout en lui assurant une flexibilité accrue.

17. Nous devons admettre que le retour brutal en juillet dernier du travail présentiel, certes aménagé, a créé chez nous l'incompréhension. Cette décision a d'autant plus surpris qu'une autre organisation intergouvernementale basée à Paris, l'OCDE, a maintenu une règle très stricte de télétravail au cours de la même période. En renouvelant notre soutien à la Directrice générale sur ses efforts de gestion de la crise COVID, nous souhaitons néanmoins exprimer notre souci à cet égard.

Bien être

18. Nous réclamons l'élaboration d'un cadre de bien-être du personnel qui soit réaliste et efficace, ne se limitant pas au travail flexible ou à la santé au travail. Grâce à la culture désormais bien implantée du télétravail, nous avons enfin l'occasion d'optimiser les espaces de bureaux et ainsi créer, sur le site de Fontenoy, des lieux dédiés au bien-être de tout le personnel.

19. Pour conclure, nous rappelons que la plupart des observations et recommandations figurant à ce document ne sont pas nouvelles. Le Président de l'AIPU a eu l'occasion d'évoquer un grand nombre des points susmentionnés lors de son allocution devant la commission FA. L'AIPU s'inquiète et s'interroge sur la volonté de l'Administration d'être à l'écoute et de tenir compte des avis des associations du personnel de l'UNESCO.