

PARIS, le 8 octobre 2018
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

ADDENDUM

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

Résumé

C. Rapport sur la mise en œuvre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »

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.

1. L'AIPU ne peut qu'acquiescer l'ambition d'offrir au personnel des « *possibilités de formation et de perfectionnement qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leurs capacités afin de s'acquitter efficacement de leurs fonctions* ». Certes, l'intention est louable, mais elle nous paraît d'abord problématique car le seul investissement dont il est véritablement question dans ce document tient au coût financier de la création des formations, souvent acquises auprès de prestataires externes. Le document ne s'interroge pas concrètement sur le coût en temps de ces formations. Pourtant, il conviendrait de questionner le cadre concret dans lequel le personnel suivra ces nombreuses formations. Notons qu'actuellement, les membres du personnel doivent indiquer leurs objectifs d'apprentissage dans MyTalent. Cependant, la charge de travail actuelle contraint parfois le personnel à choisir entre accomplir ses tâches et se former (la seule solution étant alors de réaliser les formations en dehors des heures de travail). L'AIPU demande le respect du Point 15.2 paragraphe 8 du Manuel des ressources humaines, qui requiert des gestionnaires de l'Organisation de « *donner au personnel le temps nécessaire pour apprendre* ». Dans les cas où les membres du personnel se voient attribuer du temps pour se former,



ceux-ci sont souvent appelés à financer eux-mêmes la formation en question, ce qui révèle sans aucun doute une rupture d'égalité entre les membres du personnel disposant de tels fonds et les autres.

2. De manière générale également, nous ne pouvons que constater un manque de communication sur les ateliers rendus disponibles par l'Organisation. Il faudrait veiller à ce que l'information ne demeure pas qu'à la disposition des ADG et chefs de section, qui décident alors de qui va en bénéficier. Cela va purement et simplement à l'encontre de la transparence et de l'égalité, qui sont pourtant des principes *a priori* prônés par l'UNESCO.

3. Aussi, ce document ne s'interroge pas sur les modalités de certification de ces formations ni sur la manière dont ces certificats soutiendront les évolutions de carrière du personnel. On sait que bien souvent, on refuse un poste à un fonctionnaire pour lui préférer un candidat externe qui aurait des compétences prétendument non disponibles dans le Secrétariat : quelle garantie avons-nous que ces nouvelles formations pallieront ces travers ? Car s'il est question d'investissement dans l'efficacité de l'Organisation, cette efficacité tient d'abord au personnel, à qui on demande de produire de nouveaux efforts et d'endosser de nouvelles fonctions sans qu'il soit question de vérifier objectivement (c'est-à-dire en dehors de fragiles auto-évaluations) les gains réels de cet effort pour l'Organisation, et sans qu'il soit question de mener une réflexion sur les évolutions de carrière.

4. Enfin, nous nous questionnons sur la compétitivité de ces nouvelles formations en interne face aux formations disponibles à l'extérieur de l'Organisation.

5. Osons dire qu'il y a dans cette nouvelle réflexion sur la formation un risque d'autosatisfaction bureaucratique, car ce document met l'accent sur la mise en œuvre de moyens et non sur l'atteinte de résultats concrets. Prenons pour exemple la mobilisation de fonds dont la mesure ne peut correspondre au nombre de formations suivies, mais à l'atteinte d'un objectif de mobilisation. On doit viser l'efficacité, mais on doit pour cela faire preuve d'une ambition véritable, c'est-à-dire soucieuse des attentes et des besoins des personnes qui les mettent effectivement en œuvre et à qui il ne suffit pas de fournir des formations en ligne pour espérer qu'il en sortira quelque transformation que ce soit.

ANNEXE I – INITIATIVE D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT

Planification générale et étapes suivantes

6. L'AIPU rejoint l'avis de la Directrice générale sur la nécessité d'offrir au personnel des « *possibilités de formations et de perfectionnement* » leur permettant « *d'améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leurs capacités afin de s'acquitter efficacement de leurs fonctions* ».

7. Nous sommes tout à fait d'accord sur le point selon lequel de telles initiatives « *répondent à un besoin qui se faisait fortement sentir* ». L'AIPU regrette cependant « *qu'aucun effort systématique de formation et de développement n'a été entrepris à l'échelle de l'Organisation depuis 2012* ». L'enjeu est pourtant d'une importance extrême. Nous rejoignons l'idée selon laquelle il faut « *revitaliser une culture de l'apprentissage* ». Or, nous notons que celle-ci n'a aucun sens si elle ne s'accompagne pas d'une culture de gestion qui récompense l'effort et l'initiative. Dans une Organisation où l'auditeur externe a pu constater encore récemment que les évaluations du personnel n'avaient pas d'incidence sur l'évolution des carrières, on ne voit pas *a priori* en quoi les milliers de modules proposés auront une quelconque incidence sur la motivation réelle du personnel.

8. L'AIPU insiste sur la nécessité d'aller au-delà de l'établissement de modules d'apprentissage en ligne et encourage les initiatives visant à organiser d'autres types de formation.

9. L'AIPU note que ces différents programmes visent à permettre au personnel d'accéder aux compétences nécessaires dans le cadre de l'Organisation. Nous nous demandons cependant si une évaluation a été menée pour établir quelles sont ces « *compétences nécessaires* ».

Initiative d'apprentissage 2 : renforcer les compétences professionnelles au service de l'exécution du programme

10. La présence de modules d'apprentissage en ligne permet effectivement au personnel d'accéder facilement à des possibilités de formation, notamment en ce qui concerne le thème des compétences interpersonnelles et de communication. Cependant, il est inquiétant de constater que malgré l'augmentation de l'utilisation des modules, seulement 1 400 sur 4 000 ont été achevés.

11. Nous ne pouvons qu'insister sur l'importance de mettre en place des ateliers (surtout lorsqu'il s'agit de traiter de compétences interpersonnelles ou de communication !), pour que les membres du personnel puissent rencontrer d'autres collègues et échanger avec eux sur leurs expériences. Cela améliore indéniablement la compréhension et renforce la cohésion et l'esprit d'équipe. L'AIPU insiste sur le caractère incitatif de telles formations et suggère que d'autres incitations à l'apprentissage soient mises en place (notamment en ce qui concerne le temps consacré à la formation, et la prise en compte de la certification dans l'évaluation des performances et la gestion de carrière).

Initiative d'apprentissage 3 : renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion

12. L'AIPU soutient les initiatives « *visant à doter les superviseurs et administrateurs des outils nécessaires pour encourager la gestion des carrières et la mobilité* ». Cependant, les améliorations attendues sur les trois thèmes abordés (entretiens axés sur les compétences, gestion des performances et entretiens sur les perspectives de carrière) ne pourront prendre place que dans un contexte favorable où les performances sont justement prises en compte. Pour cela, l'AIPU soutient une réforme profonde du système de gestion et d'évaluation des performances. Ce système est aujourd'hui une véritable « usine à gaz » de par sa complexité : nombreux sont les superviseurs qui préfèrent « abandonner » (et par là même ne pas évaluer le personnel de manière sincère) plutôt que de s'engager dans un processus qui va leur faire perdre à la fois du temps et de l'énergie.

13. Aussi, si les superviseurs et administrateurs sont formés aux entretiens axés sur les compétences, alors ceux-ci doivent être intégrés à la gestion des carrières. Actuellement, ce n'est pas toujours le cas alors même que de tels entretiens sont plébiscités par le personnel.

PARIS, le 24 août 2018
Original anglais

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

C. Rapport sur la mise en œuvre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »

L'objet du présent document est d'informer les membres du Conseil exécutif des progrès réalisés dans le suivi de la décision adoptée par le Conseil à sa 204^e session, ainsi que des initiatives financées et prévues au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ».

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 2.



C. Rapport sur la mise en œuvre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »
(Suivi de la décision 204 EX/5.II.D)

1. En application de la décision 204 EX/5.II.D, la Directrice générale soumet au Conseil exécutif le présent rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives d'apprentissage et de perfectionnement (annexe I), des initiatives relatives à la gestion des connaissances et aux technologies de l'information (annexe II) et d'autres initiatives (annexe III), pour lesquelles un financement a été approuvé au titre du Fond d'investissement pour l'exécution efficace du programme.

Décision proposée

2. À la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 204 EX/5.II.D,
2. Prend note du rapport présenté par la Directrice générale sur les progrès de la mise en œuvre de chacune des initiatives d'apprentissage et de perfectionnement (annexe I), des initiatives relatives à la gestion des connaissances et aux technologies de l'information (annexe II), ainsi que des initiatives supplémentaires approuvées à sa 201^e session (annexe III) ;
3. Invite la Directrice générale à poursuivre la mise en œuvre de ces initiatives ;
4. Prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 206^e session, un rapport actualisé sur la mise en œuvre de ces initiatives ;
5. Lance un nouvel appel aux États membres pour qu'ils envisagent de verser des contributions volontaires afin d'accroître le niveau de cet important fond d'investissement.

ANNEXE I

INITIATIVES D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT

En application de la décision 199 EX/5.II.D, la Directrice générale soumet au Conseil exécutif la présente note d'information sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives d'apprentissage et de perfectionnement pour lesquelles un financement a été approuvé au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ».

Au 25 juin 2018, des progrès continuent d'être faits dans la mise en œuvre des initiatives d'apprentissage suivantes :

- améliorer la mobilisation des ressources ;
- renforcer les compétences professionnelles au service de l'exécution du programme ;
- renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion ;
- améliorer l'exécution du programme au niveau national, au sein du système des Nations Unies ;
- renforcer les compétences de direction ;
- optimiser l'utilisation des outils internes pour accroître la productivité ;
- renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO.

Des retours d'information qualitatifs et quantitatifs sont attendus des utilisateurs finals de chacune des activités d'apprentissage, en ligne ou face à face, afin d'éclairer le processus itératif d'élaboration des modules restants.

Planification générale et étapes suivantes :

Il est envisagé d'engager 86 % des fonds au cours de l'année 2018. Une part de 8 % environ des fonds non engagés sera allouée à l'élaboration des modules financiers, dont le contenu dépendra de la refonte des principaux systèmes, et les 6 % restant au renforcement des compétences de direction au niveau des pays et à l'utilisation des outils informatiques internes.

Les initiatives d'apprentissage mises en place au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » offrent au personnel les possibilités de formation et de perfectionnement qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs compétences, leurs connaissances et leurs capacités afin de s'acquitter efficacement de leurs fonctions. Elles répondent à un besoin qui se faisait fortement sentir, étant donné qu'aucun effort systématique de formation et de développement n'a été entrepris à l'échelle de l'Organisation depuis 2012. Elles ont permis de revitaliser une culture de l'apprentissage et, chaque fois que possible, la stratégie d'apprentissage a été conçue selon une approche à long terme de la formation, avec par exemple l'élaboration de modules d'apprentissage en ligne. En tant qu'organisation fondée sur le savoir, l'UNESCO ne peut toutefois pas se reposer sur une initiative ponctuelle. C'est pourquoi HRM a établi un Plan d'action pour l'apprentissage et le développement à l'échelle de l'Organisation qui met à profit et amplifie les initiatives d'apprentissage élaborées dans le cadre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » de telle sorte que le personnel acquière les compétences adéquates au niveau requis pour relever de nouveaux défis. Ce plan nécessitera un financement soutenu.

Rapport par initiative :

Initiative d'apprentissage 1 : améliorer la mobilisation des ressources

Contribue au résultat stratégique 2, « Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources »

Progrès accomplis : La création de cinq modules en ligne a débuté. La structure sur écran de tous les modules a été soumise pour approbation à un examen interne, avant la phase de réalisation.

Le Guide pour la mobilisation de ressources a été rédigé et en est lui aussi au stade de l'examen interne, avant publication.

Budget : Un engagement budgétaire égal à 44 % du montant total a été affecté. Le solde est réservé pour l'élaboration des prochains modules en ligne, ainsi que l'affinement de l'approche pédagogique du Guide.

Planification : Il est prévu que les modules en ligne soient prêts d'ici l'automne 2018. Le Guide pour la mobilisation de ressources doit être finalisé avant la fin de l'année.

Initiative d'apprentissage 2 : renforcer les compétences professionnelles au service de l'exécution du programme

Contribue au résultat stratégique 6, « Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques »

Cette initiative d'apprentissage se divise en trois sous-éléments :

- (a) Gestion des programmes/projets
- (b) Compétences interpersonnelles et de communication
- (c) Égalité des genres et intégration de la problématique hommes/femmes.

Progrès accomplis :

(a) Gestion des programmes/projets

Le travail d'élaboration des trois modules en ligne relatifs à la gestion axée sur les résultats a avancé. La stratégie pédagogique et l'interface visuelle ont été validées. L'organisation des contenus des trois modules a été examinée et le prototype de configuration fonctionnelle à l'écran du premier module a été livré.

La conception des modules sur la collaboration constructive avec les jeunes, qui sont l'un des groupes prioritaires de l'Organisation, a elle aussi avancé. L'interface visuelle et la stratégie pédagogique ont été finalisées et validées. Un échantillon représentatif des modules a été approuvé, et la production des cinq modules commencera dans la deuxième quinzaine de juillet 2018.

(b) Compétences interpersonnelles et de communication

Les 4 000 modules disponibles sous licence sur des thèmes tels que direction et gestion, communication, finances, et développement personnel et compétences entrepreneuriales, continuent d'être favorablement accueillis par le personnel. Une campagne de promotion s'articulant autour des valeurs et compétences énoncées dans le Cadre de compétences de l'Organisation et reposant sur des messages réguliers, fréquents et ciblés appelle l'attention du personnel et des gestionnaires sur les possibilités de formation pertinentes. Des modules de soutien à l'apprentissage conçus autour des six compétences managériales ciblent les fonctionnaires de la classe P-4 et de rang supérieur.

Le taux d'utilisation de ces modules demeure nettement supérieur à ce qu'il était avant l'achat des licences (voir tableau 1). Les retours d'information après achèvement de chaque module témoignent d'un taux de satisfaction élevé (voir tableau 2).

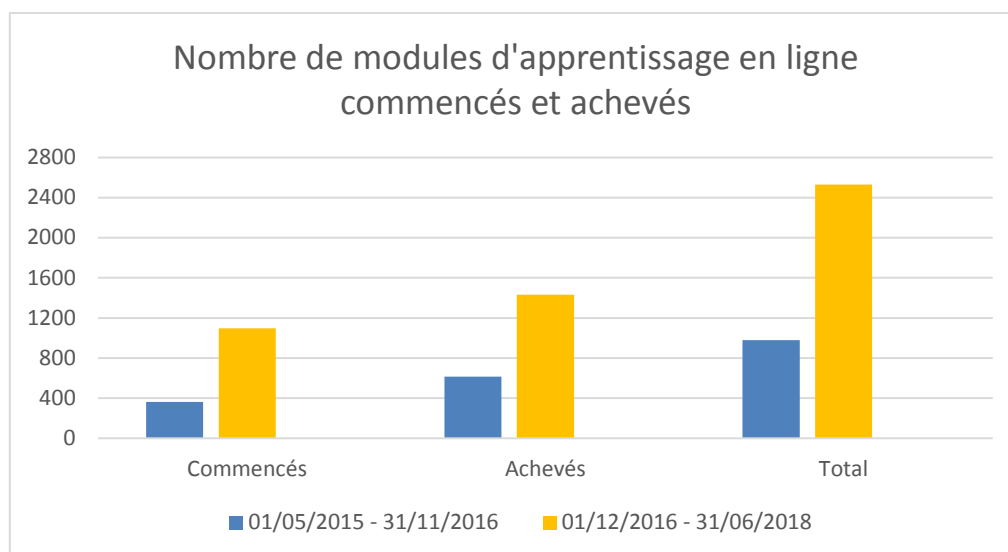


Tableau 1 : Période de 19 mois avant et après le lancement des modules sous licence.
Ne comprend pas les modules de formation obligatoires.

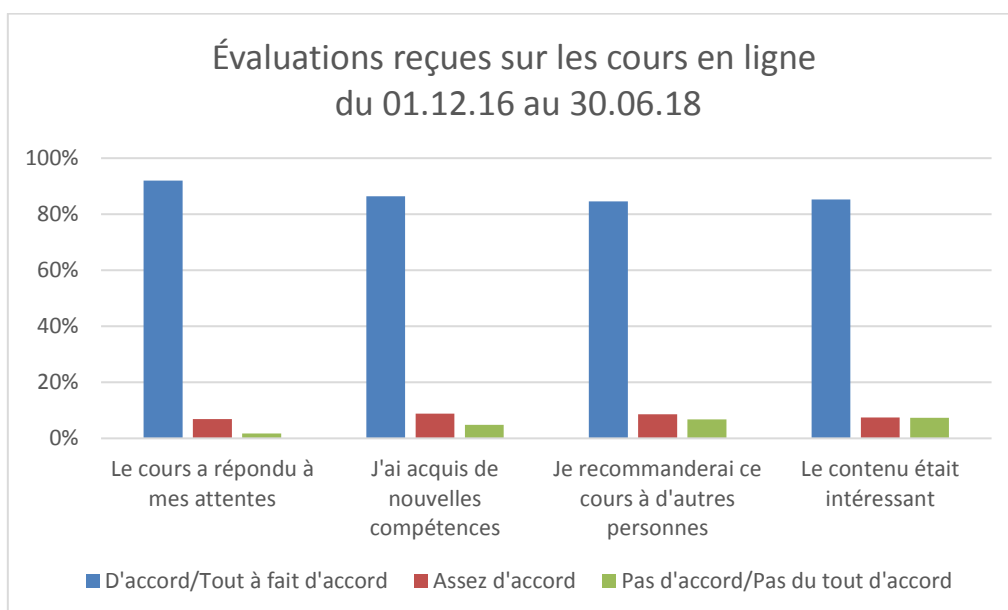


Tableau 2 : Ne comprend pas les modules de formation obligatoires.

S'agissant des compétences de communication, le contenu d'un module intitulé « Rédiger pour le Web » et développé pour l'UNESCO a fait l'objet d'un essai pilote qui s'est révélé concluant. L'étape suivante est l'adaptation de ce contenu sous la forme d'un séminaire en ligne, qui sera enregistré et mis à disposition dans le Système de gestion de l'apprentissage.

Une possibilité de formation et de perfectionnement propre à améliorer les capacités d'innovation de l'UNESCO a été explorée en coordination avec une université en position de pointe dans le domaine de la maîtrise de la prospective. Des séminaires en ligne ont été organisés à titre d'introduction et il est prévu de lancer des ateliers au cours du deuxième semestre de 2018. Ces ateliers sont conçus pour permettre aux participants de créer des laboratoires de prospective avec

des collègues et partenaires dans leurs propres domaines d'activité, de façon à pérenniser l'apprentissage.

(c) Égalité des genres et intégration de la problématique hommes/femmes

L'élaboration du contenu des modules en ligne relatifs à l'égalité des genres et à l'intégration de la problématique hommes/femmes est achevée et la conception pédagogique est dans sa phase finale. L'étape suivante est la sélection du développeur qui sera chargé de la configuration du produit à l'écran.

Budget : Un engagement budgétaire égal à 45 % du montant total a été affecté.

Planification : L'essai pilote des modules relatifs à la gestion axée sur les résultats et à la collaboration avec les jeunes est prévu à l'automne 2018. La stratégie de communication ciblée pour les modules sur les compétences interpersonnelles et de communication se poursuivra tout au long de l'année, en recommandant les programmes de formation adaptés à des populations particulières.

Initiative d'apprentissage 3 : renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion

Contribue au résultat stratégique 1, « Rationalisation et réorganisation des structures afin d'en accroître l'efficacité et l'obligation redditionnelle »

Progrès accomplis : Le module consacré aux entretiens axés sur les compétences avec les candidats a été lancé conformément à une recommandation d'audit. Il a reçu un accueil positif, qui en fait le deuxième thème de formation le plus populaire (en nombre d'apprenants).

Le travail relatif aux initiatives d'apprentissage visant à doter les superviseurs et administrateurs des outils nécessaires pour encourager la gestion des carrières et la mobilité a progressé. Un plan pour une série d'ateliers sur trois thèmes – entretiens axés sur les compétences, gestion des performances et entretiens sur les perspectives de carrière – est à l'étude. Un atelier de formation des formateurs s'appuyant sur l'expérience déjà acquise a été organisé en juin 2018 sur le renforcement de la maîtrise par les gestionnaires des techniques d'entretiens axés sur les compétences. Des matériels additionnels seront également mis à disposition dans le Système de gestion de l'apprentissage.

Après consultation des collègues de la Division de l'appui et de la coordination hors Siège, les initiatives d'apprentissage sur la question de la gestion financière sont en bonne voie. Compte tenu des changements significatifs auxquels aboutira le projet de refonte des principaux systèmes, il faudra fournir au personnel des matériels de formation appropriés, ciblés et adaptés au nouvel environnement. Il est donc prévu de concevoir et mettre au point ces initiatives d'apprentissage aux stades ultimes de la refonte des principaux systèmes, jusqu'au début de 2019.

Budget : Un engagement budgétaire égal à 28 % du montant total a été affecté. Environ 35 % du budget a été réservé pour les initiatives d'apprentissage relatives à la gestion financière.

Planification : Les ateliers sur la gestion des carrières se dérouleront pendant les troisième et quatrième trimestres de 2018.

Initiative d'apprentissage 4 : améliorer l'exécution du programme au niveau national, au sein du système des Nations Unies

Contribue au résultat stratégique 3, « Réorientation de la programmation à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 »

Progrès accomplis : Le Bureau de la planification stratégique (BSP) a créé, en partenariat avec l'École des cadres du système des Nations Unies, un cours de formation sur la programmation par

pays dans le contexte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030). Une série complète d'ateliers régionaux a été menée à bien, le troisième et dernier d'entre eux ayant eu lieu à Bangkok (Thaïlande) du 6 au 9 mars 2018. Cet atelier a rassemblé 27 participants de 15 bureaux hors Siège et une antenne de la région Asie et Pacifique. Les ateliers continuent de susciter des retours positifs (voir tableau 3).

L'étape suivante consiste à réfléchir à l'organisation de ces ateliers au Siège, à l'intention d'une population plus vaste. Des discussions sont en cours avec l'École des cadres du système des Nations Unies à ce sujet, ainsi que sur la faisabilité d'une adaptation des contenus à un environnement d'apprentissage en ligne, de façon à toucher un plus grand nombre encore de personnes.

En 2018, cinq chefs/directeurs de bureau hors Siège ont participé en outre au programme de cours de formation des responsables des équipes de pays des Nations Unies.

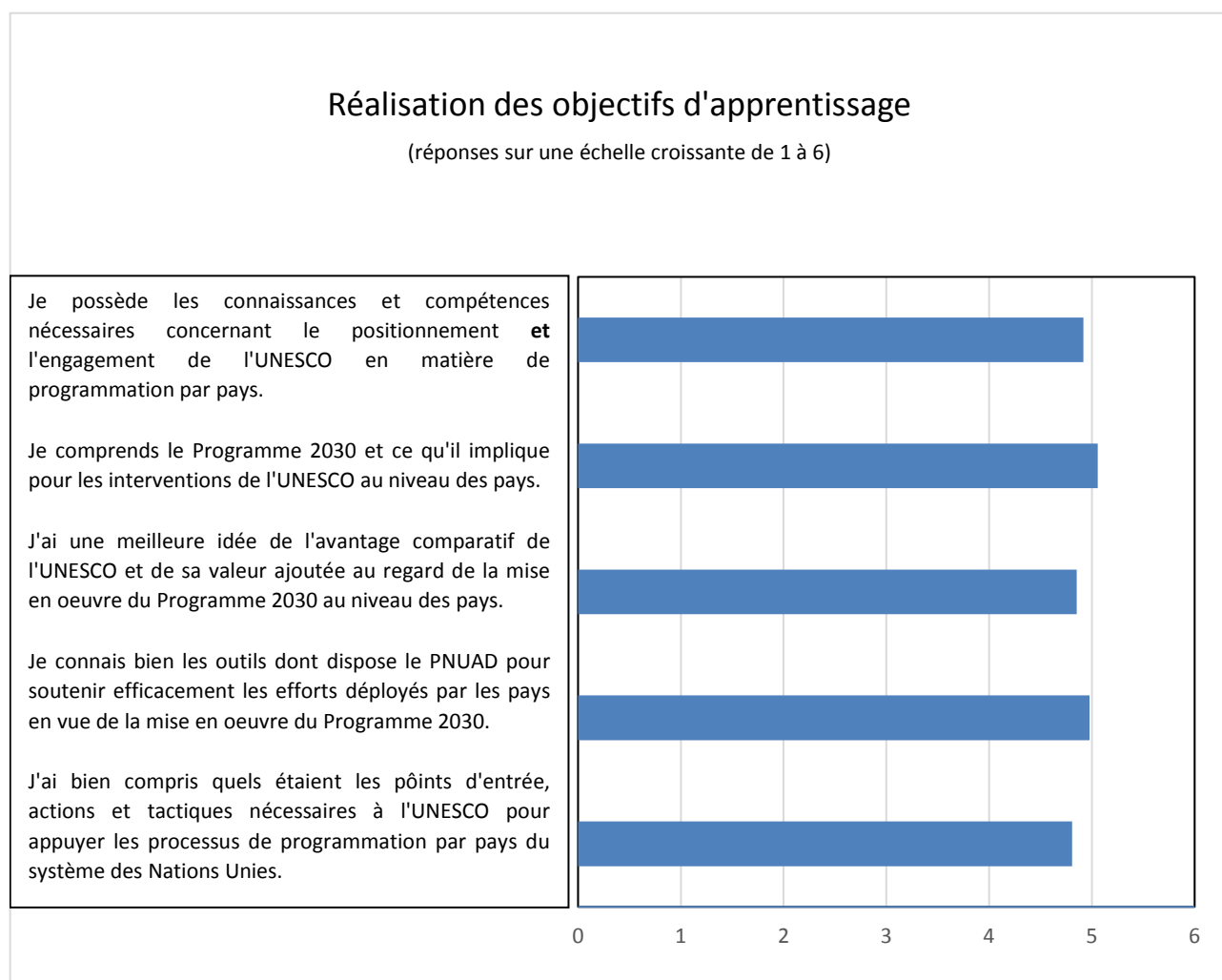


Tableau 3 : Retour d'informations sur les ateliers de programmation par pays menés par le système des Nations Unies dans le cadre du Programme 2030, tenus à Addis-Abeba (septembre 2017), Santiago (janvier 2018) et Bangkok (mars 2018). Réponses moyennes de l'ensemble des 79 participants. Tous les participants ont répondu au questionnaire, mais certains n'ont pas répondu à toutes les questions.

Budget : Un engagement budgétaire égal à 60 % du budget total a été affecté.

Planification : Les négociations avec l'École des cadres du système des Nations Unies prévoient l'organisation des ateliers au Siège au cours du dernier trimestre de 2018, et le lancement de l'éventuelle élaboration d'un cours en ligne à peu près au même moment.

Cinq chefs/directeurs de bureau hors Siège supplémentaires doivent participer au programme de cours de formation des responsables des équipes de pays des Nations Unies en novembre 2018. Ce cours est dispensé par l'École des cadres du système des Nations Unies dans diverses régions.

Initiative d'apprentissage 5 : renforcer les compétences de direction

Contribue au résultat stratégique 1, « Rationalisation et réorganisation des structures afin d'en accroître l'efficacité et l'obligation redditionnelle »

Progrès accomplis : Après la tenue au Siège de quatre ateliers sur le développement des compétences de direction et de gestion au bénéfice d'une centaine de participants, de nouveaux ateliers sont à présent organisés à l'intention des bureaux hors Siège. Ils auront lieu dans la région Asie et Pacifique (pour 30 participants environ) et la région Afrique.

Budget : Un engagement budgétaire égal à 50 % du montant total a été affecté.

Planification : Le premier des ateliers de développement des compétences de direction destinés aux bureaux hors Siège sera organisé à Bangkok (Thaïlande), pour la région Asie et Pacifique, en juillet 2018, et le second, pour la région Afrique, est prévu en novembre 2018.

Initiative d'apprentissage 6 : optimiser l'utilisation des outils internes pour accroître la productivité

Contribue au résultat stratégique 5, « Amélioration des modalités opérationnelles et organisation rationnelle des tâches »

Progrès accomplis : Le travail s'est poursuivi concernant l'élaboration des modules de formation sur les outils informatiques de l'Organisation, et dans le cadre des applications Duo.

La structure du module sur l'utilisation de Skype for Business aux fins des entretiens de recrutement a été examinée et approuvée et sera disponible dans le Système de gestion de l'apprentissage après validation finale. Des matériels de formation conçus pour aider le personnel dans le processus de gestion des performances et l'utilisation rationnelle de la plate-forme consacrée aux stages ont été mis au point et lancés. Les modules sur la rédaction et la validation des contrats et sur l'utilisation de l'outil Travel outil, y compris les directives en la matière, ont été traduits en français.

Budget : Un engagement budgétaire égal à 60 % du montant total a été affecté.

Planification : Le module de recrutement Skype for Business fera l'objet d'un essai pilote en juillet 2018. Des modules additionnels d'aide à la gestion des performances seront élaborés au cours du deuxième trimestre de 2018.

Initiative d'apprentissage 7 : renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO

Contribue au résultat stratégique 6, « Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques »

Progrès accomplis : L'initiative lancée par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) comprend trois grands volets : (a) une formation sous forme d'ateliers, (b) des modules d'apprentissage en ligne, et (c) une plate-forme interactive de communauté de pratique. La quasi-totalité du budget (99 %) était déjà dépensée à la fin du premier semestre 2018. Néanmoins, les activités d'information et de communication et la gestion du réseau de points focaux d'évaluation récemment créé se poursuivront au deuxième semestre.

En ce qui concerne la **formation personnalisée basée sur des ateliers**, toutes les activités prévues ont été réalisées en 2017. Sept ateliers de formation sur la gestion de l'évaluation ont été menés à Bangkok, Beyrouth, Dakar, Nairobi, Paris (deux fois) et Santiago. Sur chacun des sites des

bureaux hors Siège de l'UNESCO, deux formats ont été utilisés : un atelier d'une demi-journée à l'échelle de toute l'unité, à l'intention de l'ensemble du personnel, puis un atelier ciblé de trois jours, pour les points focaux désignés aux fins de l'évaluation. Il a été ainsi possible de toucher plus de 200 membres du personnel.

En ce qui concerne les modules d'apprentissage en ligne sur l'évaluation, le contenu de quatre d'entre eux a été élaboré et la stratégie pédagogique, l'interface visuelle et la structure des contenus validées. Les prototypes de configuration fonctionnelle à l'écran des trois premiers modules ont été livrés et examinés. La présentation détaillée des contenus du quatrième module est en cours d'examen. Le travail d'établissement de la version en langue française des modules a commencé. Le guide de référence terminologique a été validé et la traduction du premier module est en cours de révision. Des ressources multimédia, propres à créer un environnement d'apprentissage stimulant, ont également été conçues et développées. Ce matériel de formation en ligne sur l'évaluation sera disponible pour l'ensemble du personnel de l'UNESCO après une phase pilote qui ciblera les points focaux d'évaluation pendant le deuxième semestre de 2018.

La plate-forme de communauté de pratique, qui offre à tous les points focaux d'évaluation la possibilité d'échanger et partager des informations sur les pratiques en matière d'évaluation, a été lancée en mars 2018. Elle rassemble un large éventail de ressources, dont les plans d'évaluation, les rapports d'évaluation déjà achevés et des guides d'évaluation et permet aux points focaux de consulter le répertoire recensant leurs homologues, d'enregistrer des projets extrabudgétaires dans le plan d'évaluation décentralisée, de mettre en ligne les rapports d'évaluation décentralisée achevés, d'accéder aux ressources d'évaluation et matériels d'orientation essentiels, et de communiquer avec IOS et les autres points focaux grâce à un forum.

Principales réalisations : Depuis son lancement, un certain nombre d'améliorations, dues en grande partie à la dynamique créée par la mise en place d'un réseau de points focaux en matière d'évaluation, et à la participation de ces derniers au programme de formation sur l'évaluation ont été observées :

- Environ 100 points focaux désignés dans le domaine de l'évaluation ont été formés dans les unités hors Siège, les instituts de catégorie 1 et au Siège de l'UNESCO et exercent désormais cette nouvelle fonction.
- La tendance positive en ce qui concerne la soumission de plans d'évaluation décentralisée, les deux-tiers environ des bureaux hors Siège de l'UNESCO et des secteurs de programme au Siège en ayant soumis un en 2017, et 32 rapports d'évaluation décentralisée ayant été reçus des bureaux hors Siège et du Siège au cours de cette même année, perdure en 2018.
- L'efficacité immédiate du programme de formation à la gestion de l'évaluation, sur le plan du niveau d'amélioration des connaissances et de la compréhension des participants dans les principaux domaines couverts par la formation a été confirmée par l'auto-évaluation, qui a révélé d'importants progrès sur ce plan pour tous les aspects traités par la formation, en particulier la politique d'évaluation de l'UNESCO, la définition d'un mandat et les principaux éléments d'un rapport d'évaluation de qualité.
- Des améliorations ont également été observées dans le niveau moyen de qualité des évaluations décentralisées ; elles résultent du soutien accru activement apporté, sous la forme de conseils techniques sur la planification des évaluations et l'assurance qualité des mandats et rapports d'évaluation, par les points focaux d'évaluation dans le cadre du processus d'évaluation décentralisée.

Budget : 99 % du budget a été dépensé.

Planification : il est prévu de publier les modules sur le Système de gestion de l'apprentissage à l'automne 2018.

Initiative d'apprentissage	Allocation (dollars des Etats-Unis)	Taux de dépense (juin 2018)	Taux de dépense estimé (31 déc.2018)	Fonds restants réservés pour les activités à mener avant fin 2018	Etapas suivantes
Améliorer la mobilisation de ressources	98000	44%	100%	Elaboration de modules de formation en ligne et révision de l'approche pédagogique du Guide	
Renforcer les compétences professionnelles au service de l'exécution du programme	449000				
Gestion des programmes/projets	200000	44%	100%	Ateliers de connaissance de la prospective / Ateliers de gestion des risques	
Compétences interpersonnelles et de communication	179000	55%	100%	Deuxième année de licence des modules Elaboration de matériels de gestion des carrières	
Egalité des genres et intégration de la problématique hommes-femmes	70000	23%	100%	Elaboration de modules de formation en ligne	
Renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion	438000				
Gestion des ressources humaines	140000	0%	100%	Elaboration et exécution du programme de gestion des carrières	
Gestion financière	158000	0%	0%	Elaboration de matériels de formation sur la gestion financière	Analyse des besoins de formation avec BFM après finalisation de la refonte des principaux systèmes
Développement des compétences de gestion	140000	84%	100%	Elaboration et exécution du programme de gestion des carrières	
Améliorer l'exécution du programme au niveau national	328000				
Programmes de formation à la direction de l'Ecole des cadres du système des Nations Unies	180000	69%	100%	Poursuite de la participation aux programmes de l'Ecoles des cadres du système des Nations Unies	
Soutien au positionnement dans la programmation par pays et au leadership	148000	0%	47%	Fourniture d'ateliers au Siège et d'un module d'apprentissage en ligne (coût attendu ~70 000 dollars) Fourniture d'ateliers sur les compétences de direction dans les régions	Fourniture d'une formation additionnelle aux compétences de direction
Améliorer l'exécution du programme au niveau national	219000	94%	100%	Fourniture d'ateliers au Siège	
Renforcer les compétences de direction	109000	50%	100%	Fourniture d'ateliers sur les compétences de direction dans les régions	
Optimiser l'utilisation des outils internes pour accroître la productivité	109000	61%	75%	Elaboration de nouveaux matériels sur les outils informatiques	Révision des besoins de formation, y compris outils liés à la refonte des principaux systèmes
Renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO	200000	99%	99%	n.d.	n.d.
Total	1950000		86%		

ANNEXE II

GESTION DES CONNAISSANCES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

En application de la [décision 204 EX/5.II.D](#), la Directrice générale soumet au Conseil exécutif le présent rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives relatives à la gestion des connaissances et aux technologies de l'information pour lesquelles un financement a été approuvé au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ».

Au cours de la période visée, des progrès constants ont été accomplis dans la mise en œuvre des six projets relatifs à la gestion des connaissances (KM) et aux technologies de l'information (TIC), contribuant ainsi aux résultats convenus, à savoir :

Résultat stratégique	Projets
Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources	• Amélioration du Portail de transparence • Système d'appui à la mobilisation de ressources et à la gestion des événements (système de gestion des relations avec les partenaires)
Amélioration des modalités opérationnelles et organisation rationnelle des tâches	• Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia
Exécution structurée (sur le terrain)	• Améliorer la gestion des connaissances et la collaboration hors Siège (CONNECT-U) • Tableau de suivi des performances hors Siège
Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques	• Refonte des principaux systèmes
Gestion des risques	• Continuité des opérations et reprise d'activité après sinistre

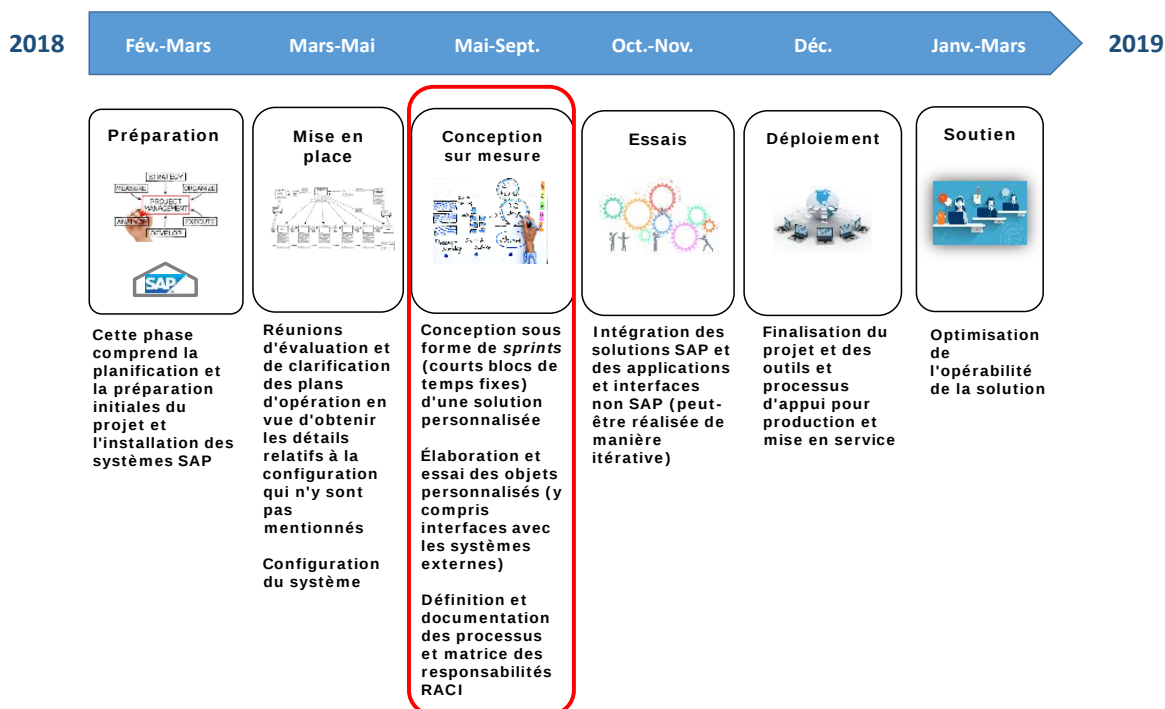
Projet 1 : Refonte des principaux systèmes

Contribue au résultat stratégique 6, « Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques » (conformément au document [199 EX/5 Partie II, annexe I](#)).

Progrès accomplis :

- Afin de jeter les bases de la mise en œuvre de la solution, plusieurs projets et activités préparatoires ont été entrepris :
 - o Inventaire des processus opérationnels et finalisation des points ouverts dans le modèle conceptuel.
 - o Mise à niveau technique du module de contrôle budgétaire appliqué pour le budget du [39 C/5](#), permettant des améliorations dans les opérations de budgétisation et le contrôle budgétaire – entrée en service prévue en avril 2018.
 - o Examen du module actuel de traitement et de contrôle afin de définir une approche pour le recouvrement des coûts et la facturation interne.

- o Élaboration des spécifications fonctionnelles pour la gestion du cycle de vie des programmes et projets.
- o Élaboration des spécifications fonctionnelles pour l'établissement de rapports.
- La procédure d'appel à propositions pour la mise en œuvre du schéma directeur a été menée à bien et le partenaire d'exécution a été sélectionné.
- La phase d'exécution a été lancée à la mi-février 2018, avec une entrée en service prévue en janvier 2019.
- Une équipe responsable du projet, composée de participants des différent secteurs, bureaux hors Siège, instituts de catégorie 1 représentant les utilisateurs et KMI, a été constituée sous l'autorité du Comité de pilotage de la refonte des principaux systèmes.
- La mise en œuvre comprendra les six phases suivantes : préparation, mise en place, conception sur mesure, essais, déploiement et soutien. Le calendrier ci-dessous présente le cycle de mise en œuvre du projet.



- La mise en œuvre couvre les domaines suivants : gestion des projets, gestion du changement organisationnel, gestion des données, processus opérationnels, développement, BASIS et infrastructure.
- Depuis février 2018, l'équipe de projet et le partenaire d'exécution ont participé à plusieurs activités de mise en œuvre parmi lesquelles des ateliers et des exercices d'adaptation des systèmes aux utilisateurs, de développement, d'essais et de migration des données. La phase de mise en place a abouti à un certain nombre d'avancées, notamment la définition des nouvelles structures de données maîtres, la description détaillée de la solution des plans directeurs des opérations, une nouvelle solution pour intégrer les budgets en euros du CIPT et de l'UIL, la migration des données et les stratégies de développement.
- Le nouveau Système de contrôle du budget (BCS) a été mis en place au début d'avril 2018.

- Le projet est actuellement dans sa phase de conception sur mesure. La solution est développée au moyen de *sprint tests* qui ont commencé en mai et se poursuivront tout au long du mois de juillet. Ces tests couvrent la gestion du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires et les processus financiers et s'appuient sur les solutions nouvellement mises au point dans les domaines suivants : gestion des données maîtres, budget ordinaire-exécution, réception de fonds externes-rapports aux donateurs, financement-gestion et gestion des avoirs.

Budget : Un montant de 3 236 133 dollars des États-Unis a été dépensé sur un budget total de 3 864 000 dollars, dont 177 740 dollars pour l'évaluation, 123 367 pour la fusion des systèmes et 785 907 dollars pour la conception. Un montant de 1 960 253 dollars est engagé pour financer la mise en œuvre du projet, l'aide à la gestion du changement organisationnel et la formation. Le solde des fonds, à savoir 627 866 dollars, doit être utilisé pour les activités d'assurance qualité, l'aide à la mise au point des systèmes et interfaces connexes, ainsi que l'adaptation de la couche « établissement de rapports » de l'analyse décisionnelle. Le Conseil exécutif a approuvé en outre un montant de 680 000 dollars pour imprévus et pour le soutien aux membres de l'équipe concernés (document « 204 EX/Décisions » daté 17 mai 2018).

Planification : Les processus et systèmes remaniés seront mis en œuvre en 2018 pour une entrée en service en janvier 2019. Ils comprendront les produits suivants :

- des descriptions des processus révisés et des rôles et responsabilités ajustés
- un système SAP révisé
- un nouveau système de gestion de la planification et des projets entièrement intégré avec SAP [qui sera déployé en plusieurs phases]
- le renforcement des capacités d'établissement de rapports.

	2016												2017												2018												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Formalisation et documentation du projet																																					
Évaluation du projet par une tierce partie																																					
Préparation technique - Fusion de FABS et de STEPS																																					
Amélioration du processus/affinement des besoins																																					
Conception du schéma directeur																																					
Préparation de la mise en œuvre																																					
Projet de mise en œuvre																																					

Projet 2 : Continuité des opérations et reprise d'activité après sinistre

Contribue au résultat stratégique 6, « Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques » (conformément au document [199 EX/5 Partie II, annexe I](#))

Progrès accomplis :

- La solution de reprise d'activité après sinistre pour les systèmes essentiels est opérationnelle. Elle couvre la messagerie électronique, le serveur de fichiers, le système SAP, le site Web de l'Organisation et les éléments d'infrastructure essentiels. La solution est hébergée par le Centre international de calcul (CIC) des Nations Unies à Genève.
- Un plan de reprise d'activité après sinistre pour les systèmes essentiels, comprenant des scénarios d'interruption, a été élaboré et mis à l'essai.
- Des plans de continuité des opérations et de reprise d'activité après sinistre ont été élaborés pour presque tous les bureaux hors Siège et les équipements achetés. L'installation physique est sur le point d'être achevée.

Budget : Un montant de 366 798 dollars des États-Unis, soit 96 % du budget total de 383 000 dollars, a été dépensé au titre de la mise en œuvre de la solution, du coût des services de reprise d'activité après sinistre, de l'évaluation de la reprise d'activité après sinistre dans les bureaux hors Siège et des solutions (équipements) en la matière. Le solde du budget, soit 16 000 dollars, servira à financer

l'examen et la vérification par des experts extérieurs du bon achèvement et de la cohérence du système de reprise d'activité après sinistre mis en place et de toute optimisation qui serait encore nécessaire.

Planification : La mise en œuvre de la solution de reprise d'activité après sinistre et la production des documents correspondants sont terminées. Un deuxième test grandeur nature du système de reprise d'activité après sinistre est prévu au Siège en septembre 2018. La planification actualisée du projet de haut niveau est la suivante :

	2016												2017												2018												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Choix d'une solution pour le centre de données secondaire																																					
Mise en place de la solution de reprise d'activité après sinistre, y compris des tests																																					
Site pour la reprise d'activité après sinistre opérationnel																																					
Elaboration de plans de reprise d'activité après sinistre pour les unités hors Siège																																					
Site pour la reprise d'activité après sinistre opérationnel																																					
Mise en place des plans de reprise d'activité après sinistre dans les unités hors Siège																																					

Projet 3 : Système d'appui à la mobilisation de ressources et à la gestion des événements

Contribue au résultat stratégique 2, « Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources » (conformément au document [199 EX/5 Partie II, annexe I](#))

Progrès accomplis :

- La mise en œuvre du CRM (système de gestion des relations, avec les partenaires), qui permet de gérer les contacts et les événements, et de la mobilisation de ressources a commencé en décembre 2017. Elle se décomposera en trois phases :
 - o *Gestion des contacts et des partenariats*. Cette solution permettra de tenir à jour et communiquer des données exactes et des informations centralisées sur tous les types de contacts. Elle comprendra un portail destiné aux États membres où ils pourront actualiser leurs données relatives aux contacts. Ce premier module de gestion des contacts et des partenariats sera rapidement mis en place, en même temps qu'il sera procédé à la migration des données en provenance de multiples bases et aux essais utilisateurs. Le portail est en cours d'élaboration.
 - o *Mobilisation des ressources* – outre la collecte, le suivi et le classement des contacts à l'intention des donateurs et partenaires de l'UNESCO, ce module permettra le partage d'informations sur les profils de donateurs, les séances d'information, l'exercice d'une diligence raisonnable, etc. Il a été analysé et son développement a débuté.
 - o *Gestion des événements* – ce module permettra de gérer les invitations à des événements et l'inscription des participants, ainsi que la présentation des événements sur le site Web de l'UNESCO. Il sera mis en œuvre à un stade ultérieur, après les deux premiers modules.
- La mise en œuvre, en coopération avec l'IPE et l'ISU, obéit à une approche modulaire, la première étape portant sur la gestion des contacts et des partenariats. Le système sera achevé d'ici la fin de l'année et déployé progressivement au Siège, dans les bureaux hors Siège et dans les instituts.

Budget : Un contrat a été conclu pour les services de mise en œuvre dont la formation (474 957 dollars des États-Unis) représentant un taux de dépense de 48 %. Les coûts restants correspondent en grande partie aux licences initiales, et seront inscrits au budget ordinaire (charges communes). Les autres coûts attendus concernent les besoins de formation additionnels et/ou les améliorations.

Planification : La planification actualisée du projet de haut niveau est la suivante :

	2017												2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Enquête auprès d'autres organisations et fournisseurs																								
Choix d'une approche technologique																								
Reformulation et validation des besoins opérationnels																								
Achat du logiciel et des services																								
Mise en œuvre																								
Tests itératifs et ajustements																								
Campagne de communication																								

Projet 4 : Amélioration du Portail de transparence

Contribue au résultat stratégique 2, « Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources » (conformément au document [199 EX/5 Partie II, annexe I](#))

Progrès accomplis :

- La mise en œuvre de la phase actuelle a débuté en mars 2018. Après les phases de découverte et d'analyse technique, le contractant a proposé une maquette de pages Web concrétisant les améliorations demandées en vue de la nouvelle version du portail. La phase de développement des pages Web s'est poursuivie jusqu'à la mi-juillet 2018, avec la livraison complète du Portail.
- Parallèlement, l'UNESCO est passée à la dernière version des normes de l'IITA, sur la base des données figurant dans le [38 C/5](#). Elle a de ce fait beaucoup progressé en termes de conformité avec l'IITA, améliorant ainsi son classement – de la 132^e à la 55^e place (sur plus de 750 organismes publiant des données).
- De nouveaux types de données seront publiées sur le Portail, permettant aux visiteurs de visualiser et d'analyser les contributions de l'UNESCO aux ODD et les principaux plans d'action et stratégies propres à l'Organisation (Priorité Afrique, changement climatique, PEID, etc.). Les acteurs extérieurs y auront aussi accès à des informations additionnelles sur les activités de l'UNESCO (stratégies de mise en œuvre, progrès accomplis, documents, liens, etc.).
- L'accent a été tout particulièrement mis sur l'assurance qualité de façon que les membres du personnel soient plus attentifs à la qualité des données saisies dans les systèmes principaux et à la manière dont ces données seront présentées sur une plate-forme publique.

Budget : La phase 3 du projet est financée par l'allocation au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » (200 000 dollars des États-Unis). Les dépenses engagées totalisaient 124 063 dollars à la fin du mois de juin 2018. Bien que la phase 3 soit censée représenter une nouvelle étape dans l'amélioration de la conformité et de la transparence du programme de l'UNESCO dans le cadre de l'IITA, le Portail de transparence est appelé à évoluer sans cesse sur la base de retours d'information continus. Plus important encore, étant donné que le projet de refonte des principaux systèmes aura un impact sur la structure des systèmes sources, et que des informations supplémentaires seront disponibles, le Portail devra probablement subir d'autres modifications afin de refléter ces changements en 2018 et au-delà.

Planification : La planification révisée est la suivante :

[illegible]

Projet 5 : Améliorer la gestion des connaissances et la collaboration hors Siège

Contribue au résultat stratégique 3, « Réorientation de la programmation à l'appui du Programme de développement durable à l'horizon 2030 » et à l'axe d'action stratégique 5, « Amélioration des modalités opérationnelles et organisation rationnelle des tâches » (conformément au document 199 EX/5 Partie II, annexe I)

Progrès accomplis :

- Le projet est en cours d'achèvement, 400 membres du personnel de 49 bureaux hors Siège ayant été formés à la capture et au partage de connaissances, y compris la gestion des archives, la collaboration en ligne, l'uniformisation des modalités de communication (*Skype for Business*) et les répertoires numériques de l'UNESCO. Grâce à quoi, les nouvelles méthodes de travail et les outils correspondants sont de plus en plus utilisés dans l'activité quotidienne de tous les bureaux.
- Cela a été confirmé par la deuxième enquête de suivi, conduite en mai 2018, qui a révélé des progrès continus de tous les bureaux dans les cinq grands domaines considérés : gestion stratégique, TIC au service de la gestion des connaissances, personnes et culture, gestion des contenus, et coordination et information. L'indice de suivi sous-jacent élaboré en 2017 dans le cadre du projet permettra de mesurer efficacement les progrès, même après la fin du projet.
- La refonte de la plate-forme collaborative en ligne de l'UNESCO (UNESTREAMS) est en cours ; elle vise à en améliorer l'apparence et l'attrait, ainsi que la facilité d'utilisation et de navigation, tout en repensant la structure de son contenu et la conservation à long terme des archives numériques. Le partenaire d'exécution a été sélectionné et la plate-forme rénovée devrait être prête d'ici fin septembre 2018, après quoi le projet sera achevé et opérationnel.

Budget : Le taux d'exécution du projet est de 89,5 %, les dépenses actuelles s'élevant à 394 183 dollars des États-Unis sur un budget total approuvé de 438 000 dollars. Le reste des fonds sera utilisé pour assurer le suivi nécessaire par région/bureau et réaliser un essai pilote régional en collaboration en Afrique, comme décidé par le comité de pilotage du projet.

Planification : La planification actualisée du projet de haut niveau est la suivante :

[illegible]

Projet 6 : Amélioration de la gestion des documents et des contenus multimédia

Contribue au résultat stratégique 5, « Amélioration des modalités opérationnelles et organisation rationnelle des tâches » (conformément au document 199 EX/5 Partie II, annexe I)

Progrès accomplis :

- L'enrichissement des données et leur conversion conformément aux nouvelles normes sont en cours de finalisation, avant la dernière migration vers la nouvelle plate-forme. Des flux de tâches supplémentaires sont incorporés au nouveau système en remplacement de trois applications traditionnelles encore utilisée actuellement.
- Les installations techniques nécessaires sont achevées et la conception du portail de bibliothèque numérique finalisé. Ce dernier bénéficiera des tendances et normes les plus récentes en matière de pages Web. Ainsi, les visiteurs auront la possibilité de créer des espaces personnels et des listes des lectures de référence, selon leurs domaines d'intérêt, et de les partager via les médias sociaux. Le nouveau portail offrira une meilleure présentation des documents officiels, avec une arborescence permettant l'accès direct aux différents chapitres.
- L'équipe de base du projet a été formée. Il faudra certainement élaborer des modules de formation et des directives à l'intention des autres utilisateurs réguliers.
- L'analyse des prescriptions techniques concernant les collections de vidéos, photos et fichiers audio a commencé en vue de gérer toutes les ressources multimédia de l'Organisation sur une plate-forme unique. Il conviendra de modifier en conséquence les différentes politiques relatives au multimédia.

Budget : Jusqu'à présent, 347 594 dollars (64 %), sur un budget de 547 000 dollars des États-Unis, ont été engagés au titre de la préparation de la documentation technique, des services de consultants pour l'établissement de l'appel à propositions, et du contrat de mise en œuvre. Le solde couvrira la poursuite de l'intégration de l'ensemble des répertoires numériques de l'UNESCO, l'appui au projet et l'expertise ciblée en matière d'intégration du thésaurus et d'interconnexion des systèmes.

Planification : La mise en service devrait être quelque peu retardée du fait de la complexité de la conversion aux nouvelles normes en matière de données et des flux de tâches additionnels qui n'étaient pas prévus au départ. La solution devrait être achevée avant la fin du mois d'août et le nouveau système disponible peu après.

[illegible]

ANNEXE III

AUTRES INITIATIVES APPROUVÉES AU TITRE DU FONDS D'INVESTISSEMENT POUR L'EXÉCUTION EFFICACE DU PROGRAMME

Projet 1 : Mesure de la performance du dispositif hors Siège de l'UNESCO

Contribue au résultat stratégique 4 : « Définition plus précise des modalités d'exécution et des mécanismes et outils appropriés »

Conformément au plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », l'UNESCO continue d'investir dans des systèmes qui renforcent la culture de gestion et de responsabilité et accroissent la productivité. À cette fin, et en application de la [décision 201 EX/5.III.B](#), l'UNESCO met en place un tableau de bord prospectif dans l'ensemble des bureaux hors Siège. Cet outil vise à évaluer le fonctionnement, l'impact et l'efficacité des bureaux hors Siège, à contribuer à l'amélioration des opérations hors Siège, ainsi qu'à faciliter le processus décisionnel grâce à des informations de gestion tenues à jour sur les performances de toutes les unités hors Siège. Deux volets de travail parallèles ont été définis, et sont respectivement dirigés par la Division de l'appui et de la coordination hors Siège (FSC) et la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information (KMI).

Progrès accomplis :

L'étape 1, « Sélection », qui devait se dérouler de juillet à décembre 2017, a été exécutée avec succès :

- **Volet « processus opérationnels »** : à l'issue d'un exercice de consultation des responsables au Siège et hors Siège, 15 indicateurs décrivant la performance des bureaux hors Siège ont été définis. Une enquête visant à déterminer les données initiales en 2017 et les cibles pour 2018 pour la liste finale d'indicateurs a été lancée en décembre 2017. L'analyse et la présentation préliminaires des données de 2017 ont été basées sur un outil hors ligne et les résultats de cette analyse ont été présentés au Conseil exécutif dans le document [204 EX/5.II.A](#).
- **Volet « technologie »** : les systèmes de collecte des données nécessaires au calcul des indicateurs ont été mis en place, les données étant directement tirées des systèmes statutaires existants pour 5 des indicateurs, tandis que les données destinées aux 10 indicateurs restants provenaient d'enquêtes menées auprès de l'ensemble des bureaux hors Siège. Les travaux relatifs à l'automatisation des flux de données et à la création d'une interface multiutilisateurs décentralisée, qui permettra de saisir des données et d'afficher les informations de gestion, ont été lancés.

L'étape 2, « Déploiement », qui était prévue de janvier à juin 2018 est achevée et le déploiement du tableau de bord prospectif a été entrepris en liaison étroite avec la refonte des principaux systèmes, comme suit :

- L'architecture technique du dépôt de données a été définie et l'interface fondée sur les solutions existantes achevée ;
- Les flux de données provenant des systèmes internes ont été automatisés et toutes les données disponibles saisies dans la base de données, ce qui permet de générer des rapports analytiques ;

- Les indicateurs pour 2018 ont été établis ;
- Les essais requis pour s'assurer du caractère optimal des flux de données, de l'accès et de la sécurité et de l'affichage des informations ont été entrepris ;
- L'interaction des utilisateurs avec l'outil est activée.

Planification :

L'étape 3, « Examen », prévue de juillet à décembre 2018, permettra de consolider les enseignements du déploiement initial et d'ajuster les indicateurs ainsi que les méthodes de collecte et l'agrégation des données à temps pour que les bureaux hors Siège puissent planifier leurs travaux pour 2019.

Au terme de cette étape, des rapports sur la base du tableau de bord prospectif auront été établis, des données auront été collectées sur 24 mois, et les systèmes d'analyse et d'agrégation des données conformes aux profils des utilisateurs seront en place. Cette étape permettra d'ajuster le volet « processus opérationnels » sur la base des retours d'expérience à l'issue des six premiers mois d'utilisation : établir un processus opérationnel pour la définition des cibles et la collecte des données, confirmer le modèle logique et ses hypothèses, mettre à jour le système en fonction des changements apportés au modèle opérationnel des bureaux hors Siège, et modifier les indicateurs qui se sont révélés inutiles.

Budget : un budget total de 130 500 dollars a été affecté au projet. Un montant de 45 000 dollars a été utilisé aux fins des étapes 1 et 2 et le solde servira à financer la mise en œuvre de l'étape 3 (maintenance, automatisation améliorée des données, prise en compte des besoins de changement lors de la phase d'examen, y compris les incidences du projet de refonte des principaux systèmes).

Projet 2 : Gestion du risque institutionnel

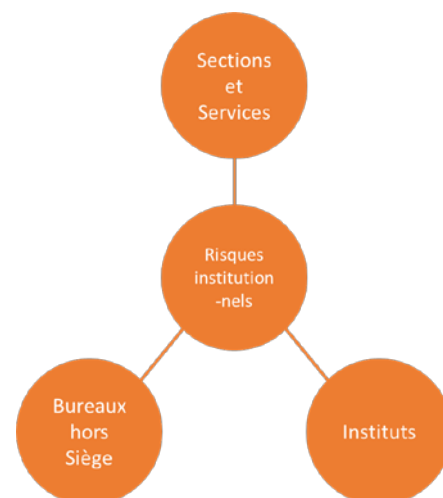
Contribue au résultat stratégique 6, « Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques » (conformément au document [199 EX/5 Partie II, annexe I](#))

Le présent rapport fait succinctement le point sur l'état de mise en œuvre des initiatives concernant la gestion des risques et la planification pour la continuité des opérations à l'UNESCO, au 25 juillet 2018.

I. Déploiement de la gestion du risque institutionnel

Depuis le début de 2017, le Secrétariat a réalisé quelques progrès dans la conception et la mise en œuvre de ses systèmes de gestion des risques ; des efforts soutenus et concertés sont néanmoins encore nécessaires pour mettre en place un système de gestion des risques pleinement efficace. La section suivante décrit à cet égard les principales mesures qui ont été initialement envisagées pour déployer un tel système au sein de l'Organisation. Ces mesures seront développées à mesure que la culture de gestion des risques gagnera du terrain :

1. Lancer une enquête initiale auprès du personnel du Siège et des bureaux hors Siège en vue de recenser les risques dits "institutionnels" (c'est-à-dire les risques élevés affectant l'UNESCO dans son ensemble).
2. Consulter le Comité de gestion des risques pour déterminer avec lui quels sont les risques les plus sérieux.
3. Consulter le Comité pour déterminer avec lui qui sont les « responsables » de la gestion de ces risques majeurs et décider de la marche à suivre pour analyser et faire face au mieux à ces risques.
4. Associer à ce processus :
 - (a) les secteurs et les services centraux
 - (b) les bureaux hors Siège
 - (c) les instituts.



II. Progrès accomplis dans la gestion des risques

II.1 Registre des risques internes

Une liste des risques majeurs (« institutionnels ») a été établie et les responsables de la gestion de ces risques désignés ; ces derniers ont en grande partie mené à bien leur analyse selon la méthode du « nœud papillon »¹. Les informations obtenues par cette méthode sont consignées dans les registres des risques, décrivant chaque risque ainsi que ses causes, ses conséquences et le plan d'action visant à l'atténuer.

II.2 Évaluation des risques opérationnels

La phase d'élaboration de registres des risques opérationnels a également été lancée dans chacun des secteurs et services centraux au Siège ainsi que des bureaux hors Siège et des instituts de catégorie 1 de l'UNESCO. Des ateliers d'une journée et demie ont été organisés, avec pour objectifs d'amener les participants à :

- mieux comprendre l'importance décisive d'une gestion efficace des risques et des opportunités ;
- identifier les principaux risques et opportunités relevant de leur responsabilité (jusqu'à 10) ;
- mener à bien une analyse en « nœud papillon » de l'un des risques majeurs les concernant pour les aider à déterminer les meilleures mesures préventives et correctives face au risque ;
- se sentir plus confiants dans leur capacité d'exploiter les avantages d'une gestion efficace des risques.

Le premier atelier a réuni au Siège les points focaux et les administrateurs (finance et administration) des secteurs de programme et des six services centraux.

¹ Cette méthode permet d'acquérir une meilleure compréhension des risques par l'identification systématique des principales causes d'une éventuelle matérialisation du risque et de ses conséquences les plus graves, et de déterminer des mesures préventives et correctives appropriées.

Le deuxième atelier s'est tenu à Bangkok. Y ont participé les directeurs/chefs des 14 bureaux de la région Asie et les points focaux respectifs de ces bureaux. Au total, 28 membres du personnel ont été formés.

Le troisième atelier a eu lieu à Dakar, avec la participation de 8 directeurs/chefs de bureau et de 10 points focaux.

Le quatrième atelier s'est tenu à Montréal avec la Directrice et les chefs de section de l'Institut. Au total, 6 membres du personnel ont été formés.

Les participants ont été invités à concevoir, revoir et affiner leurs listes des risques principaux (environ 5 à 10 risques) et à réaliser une analyse en « nœud papillon » de l'un de ces risques pour les aider à identifier les meilleures mesures préventives et correctives face au risque. Une liste des risques majeurs recensés à ce jour, assortie des analyses en « nœud papillon » sera mise au point d'ici octobre 2018.

II.3 Progrès accomplis concernant la continuité des opérations et la résilience de l'Organisation

Comme décrit plus haut à l'annexe II, un travail considérable a déjà été accompli dans les domaines de la planification de la restauration des services informatiques après sinistre et de la planification pour la continuité des opérations.

Il y a toutefois lieu de noter qu'un groupe d'experts sur la résilience des organismes des Nations Unies a été créé par une décision du CCS en 2014² afin qu'il définisse une politique uniforme pour l'ensemble de ces organismes dans le cadre du système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies. À cet égard, un projet de version de cette politique fondée sur l'approche uniforme – et l'adaptant donc à l'UNESCO – a été établi et sera examiné par la direction en septembre 2018.

De plus, une politique de continuité des opérations s'inscrivant dans le cadre de la gestion de la résilience de l'Organisation, a également été définie à la lumière des meilleures pratiques. Cette politique est adaptée à la mission et aux activités de l'UNESCO et sera examinée par la direction en septembre 2018.

III. Étapes suivantes

La volonté d'accroître les avantages d'une gestion efficace des risques (y compris sur le plan de la continuité des opérations) a été vigoureusement approuvée par le Comité de haut niveau sur la gestion à sa récente session³. Cela confirme l'importance du travail effectué sur la gestion des risques et pour la continuité des opérations et la résilience de l'Organisation.

² À sa session d'avril 2014, le Comité de haut niveau sur la gestion a reçu une présentation sur le système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies, approuvé par l'Assemblée générale en tant que cadre de gestion des situations d'urgence de l'Organisation. La résolution 67/254 contenait une recommandation appelant à « étendre le système aux institutions spécialisées et aux fonds et programmes ».

³ Le Comité a consacré une matinée entière à examiner comment les organismes des Nations Unies élaboraient et mettaient en place des outils et cadres de gestion des risques en vue de réformer les processus de gestion, de gagner en efficacité et d'apporter une plus grande valeur ajoutée à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Cette discussion thématique s'est articulée autour de la vision que le Secrétaire général venait de présenter au sujet d'une plateforme de prévention intégrée, reposant entre autres « principes » sur un changement fondamental de culture dans le sens d'un travail attentif aux risques, et l'anticipant dans tous les secteurs, et sur une méthodologie et une analyse intégrée communes de la gestion des risques. Conclusions de la trente-cinquième session du Comité de haut niveau sur la gestion, avril 2018).

Les principales étapes suivantes concernant la gestion des risques sont indiquées ci-après :

III.1 Registres des risques

- Établissement du registre des risques institutionnels d'ici septembre 2018 ;
- Établissement des registres des risques des secteurs et services centraux d'ici octobre 2018 ;
- Établissement des registres des risques des bureaux hors Siège et des instituts de catégorie 1 d'ici novembre 2018.

III.2 Tenue des ateliers sur la gestion des risques suivants :

- Atelier avec les instituts de catégorie 1 au plus tard le 6 septembre 2018 ;
- Atelier avec les bureaux de la Région arabe au plus tard le 17 septembre 2018 ;
- Séance d'information des membres de l'Équipe de direction en septembre 2018 ;
- Atelier avec les bureaux d'Afrique orientale et australe d'ici octobre 2018 ;
- Atelier avec les bureaux d'Amérique latine d'ici novembre 2018.

III.3 Politique de gestion de la résilience et de la continuité des opérations

La première des priorités sera de mettre à profit l'expérience des autres organismes des Nations Unies ayant déjà adopté avec succès bon nombre des éléments que requiert une mise en œuvre efficace de la politique de gestion de la résilience.

Le projet de politique de gestion de la résilience et de la continuité des opérations fera l'objet d'un examen détaillé par le Comité de gestion des risques puis, si ce dernier le juge approprié et faisable, sera soumis à la Directrice générale et son Équipe dirigeante pour approbation d'ici septembre 2018.

III.4 Introduction d'un système informatique à l'appui de la gestion du risque institutionnel

BSP, KMI et IOS étudient les systèmes informatiques disponibles sur le marché qui pourraient convenir et invitent des sociétés privées à en faire la démonstration. Le cahier des charges du système informatique devrait être établi sous peu et un appel à propositions sera lancé d'ici septembre 2018.

III.5 Élaboration de matériels d'apprentissage en ligne sur la gestion du risque

BSP et HRM étudient les matériels d'apprentissage en ligne sur la gestion du risque élaborés par d'autres organismes des Nations Unies, en particulier l'UNHCR, qui pourraient être adaptés au contexte de l'UNESCO. Ces matériels devraient être développés d'ici décembre 2018.

III.6 Stratégie de communication

Une stratégie de communication et d'information visant à sensibiliser aux risques, à promouvoir la politique de gestion des risques et à renforcer les capacités générales et les compétences cruciales en matière de gestion du risque institutionnel a été définie. Les activités de communication et de formation déjà en cours entretiendront la dynamique au sein de l'Organisation en faveur d'une pratique continue de la gestion du risque institutionnel.

IV. Budget

Activité inscrite au budget	Allocation budgétaire en dollars US (2018-2019)	Dépenses (au mois de juillet 2018)
Registre des risques, plan de formation et manuel des procédures de gestion du risque institutionnel	100 000	27 422
Formation des points focaux au Siège et dans les bureaux hors Siège	100 000	98 080
Système de registres informatisés	150 000	1 939
Plan de communication, information et assistance technique	77 500	6 118
Total	427 500	133 559

Projet 2 (suite) Évaluation des risques de fraude***Contribue au résultat stratégique « Renforcement de l'obligation redditionnelle et du respect des règles et règlements de l'UNESCO »***

Le contrat relatif à l'exercice d'évaluation des risques de fraude a été attribué et a pris effet le 12 février 2018. Deux consultants ont travaillé, essentiellement depuis le Siège de l'UNESCO, à la phase 1, qui comprend la réalisation d'une évaluation des risques de fraude à l'échelle de l'Organisation et l'identification des domaines de risque au sujet desquels des examens proactifs devront être menés pendant la phase 2. L'évaluation est réalisée par unité organisationnelle, secteur ou bureau hors Siège et doit aboutir pour chacun à un rapport sur le risque de fraude et de corruption. Pour finir, il sera présenté un registre et un inventaire consolidés des risques de fraude couvrant l'ensemble des unités concernées.

Les consultants ont conduit 28 entretiens individuels et des ateliers via *Skype* lors desquels ils ont expliqué aux participants les étapes de l'établissement d'un registre des risques. À ces séances se sont ajoutées 18 réunions avec divers fonctionnaires du Siège visant à recueillir leur avis sur les domaines présentant les risques de fraude et de corruption les plus élevés pour l'UNESCO. Au total, 145 fonctionnaires et autres membres du personnel ont participé à cet exercice. Au-delà de l'établissement de registres des risques de fraude, leur participation contribue à une meilleure prise de conscience de ces risques et à l'acquisition de compétences spécifiques en la matière. Au 30 juin 2018, 18 unités avaient remis leur registre des risques de fraude, et le produit final doit être livré le 16 juillet 2018.

Un modèle d'enquêtes proactives a été conçu dans le cadre de la phase 1 pour offrir à IOS des éléments d'information lui permettant d'identifier les bureaux hors Siège susceptibles d'être particulièrement exposés à la fraude et à la corruption. Il servira de base pour la planification de la phase 2, « Examens proactifs ».

Budget : Un engagement budgétaire égal à 47 % du montant total (169 772 dollars) a été affecté.

Planification : Le travail avance comme prévu : la phase 1, « Évaluation des risques de fraude » (activités principales), devait être achevée en juillet 2018. La phase 2, « Examens proactifs », doit commencer au quatrième trimestre de 2018.

PARIS, le 4 octobre 2018
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire révisé

**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

**C. RAPPORT SUR LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN « INVESTIR POUR L'EXÉCUTION
EFFICACE DU PROGRAMME »**

CORRIGENDUM

Le Projet 1 présenté à l'annexe II doit se lire comme suit :

Projet 1 : Refonte des principaux systèmes

Contribue au résultat stratégique 6 : Amélioration de la gestion des programmes/projets et atténuation des risques (conformément au document [199 EX/5](#) Partie II, annexe I).

Portée du projet

Le périmètre du projet de Refonte des principaux systèmes comprend :

- (i) la refonte complète du système SAP (il convient de rappeler que l'actuel système SAP a été déployé en 2002) pour prendre en charge la gestion financière et l'établissement de rapports financiers, la gestion et le contrôle du budget, les accords avec les donateurs, le système et le contrôle de projets, les engagements et les dépenses, et le recueil des données de base (prestataires, projets, données RH, etc.), ainsi que
- (ii) une couche métier (*business layer*) à l'appui de la préparation du Programme et budget (C/5), de la conception et de la planification de projets, ainsi que du suivi et de l'établissement de rapports narratifs.

Progrès accomplis à ce jour et activités en cours dans le cadre de la phase de mise en œuvre

- Comme indiqué précédemment, les réalisations obtenues dans le cadre du projet en 2016 et 2017 incluent notamment une évaluation préalable, la fusion des systèmes SAP pour les finances et le budget (FABS) et pour les ressources humaines (STEPS), ainsi que l'élaboration et l'adoption d'un modèle conceptuel.



- Au dernier trimestre 2017, plusieurs projets et activités préparatoires ont été entrepris pour poser les bases de la mise en œuvre de la solution :
 - o inventaire des processus opérationnels et finalisation des points ouverts dans le modèle conceptuel ;
 - o mise à niveau technique, en avril 2018, du module de contrôle budgétaire mis en place pour le budget du 39 C/5, permettant des améliorations dans les opérations de budgétisation et le contrôle budgétaire ;
 - o examen du module actuel de traitement et de contrôle afin de définir une approche pour le recouvrement des coûts et la facturation interne ;
 - o élaboration des caractéristiques fonctionnelles pour la gestion du cycle de vie des programmes et projets ;
 - o élaboration des caractéristiques fonctionnelles pour l'établissement de rapports.
- La procédure d'appel à propositions pour la mise en œuvre du modèle conceptuel a été menée à bien et le partenaire d'exécution a été sélectionné.
- En janvier 2018, le parrain du projet (DDG) a actualisé la structure de gouvernance du projet et donné des orientations quant à la composition de l'équipe de projet. L'équipe de projet renforcée se compose de membres issus de différents secteurs de programme, services centraux, bureaux hors Siège et instituts de catégorie 1, ainsi que de KMI.
- La phase d'exécution a été lancée à la mi-février 2018.
- La mise en œuvre comporte six phases : préparation, mise en place, conception sur mesure, essais, déploiement et soutien.
- La mise en œuvre couvre les domaines suivants : gestion de projets, changement organisationnel, gestion des données, processus opérationnels, développement, intégration logicielle (BASIS) et infrastructure.
- Depuis février 2018, l'équipe de projet et le partenaire d'exécution participent à plusieurs activités de mise en œuvre, dont des ateliers et des opérations d'adaptation des systèmes aux besoins des utilisateurs, de développement, d'essais et de migration des données. La phase de mise en place a débouché sur un certain nombre de réalisations, notamment la définition des nouvelles structures de données maîtres, la description détaillée de la solution du modèle conceptuel, une nouvelle solution pour intégrer les budgets en euros du CIPT et de l'UIL, la migration des données et l'élaboration de stratégies de développement.
- Le projet est actuellement dans sa phase de conception sur mesure. Des tests de performance sont en cours de réalisation concernant la gestion du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires ainsi que les processus financiers qui utilisent la nouvelle solution SAP.

Exercice de diligence raisonnable et décision concernant la nouvelle solution

Le plan de projet prévoyait initialement une mise en service au 1^{er} janvier 2019. Cela supposait une mise en œuvre complète de l'intégralité de la solution décrite dans le périmètre du projet. Dans ce contexte, la couche métier ne devait être qu'un développement interne sur mesure.

Compte tenu de l'importance de la couche métier, le Comité directeur du projet a mené un exercice de diligence raisonnable externe de mai à juillet 2018 afin de déterminer les avantages et les inconvénients du développement de solutions sur mesure en interne par rapport à l'achat de solutions prêtes à l'emploi intégrant les meilleures pratiques opérationnelles. Cette évaluation a

conclu, sur la base d'avis d'experts extérieurs, que l'UNESCO devait se tourner vers une solution de planification d'entreprise (EPM) prête à l'emploi pour le choix de la couche métier, et ce pour les raisons suivantes :

- couverture plus large des processus de la couche métier incluant la planification stratégique en plus des fonctions de gestion de projet ;
- meilleure intégration grâce aux interfaces d'origine avec SAP ;
- coûts d'opportunité (réaffectation et formation du personnel aux nouvelles plates-formes informatiques) ;
- mise à profit de l'expérience d'autres institutions du système des Nations Unies ayant déjà adopté des solutions de planification d'entreprise (EPM).

L'exercice de diligence raisonnable a débouché sur la proposition de trois solutions de planification d'entreprise (EPM) pouvant répondre aux besoins de l'UNESCO.

L'exercice de diligence raisonnable a coïncidé avec l'accélération des réformes à l'ONU et le lancement du processus de transformation stratégique. Ces initiatives majeures ont donné un nouvel élan à la révision des pratiques de gestion des programmes et projets, à la recherche de gains d'efficacité dans tous les processus opérationnels et administratifs, ainsi qu'aux efforts visant à assurer la compatibilité avec tous les aspects de la réforme des Nations Unies, notamment ceux liés aux processus et systèmes opérationnels. Cela a conduit le Secrétariat à repenser le choix de la couche métier en mettant un nouvel accent sur la flexibilité et les possibilités d'adaptabilité au système des Nations Unies. Les conclusions de l'exercice de diligence raisonnable, à savoir le choix d'un outil prêt à l'emploi, répondent à ces besoins.

Dans ces conditions, le Comité directeur du projet (D/DIR IPE (Président), DIR/BSP, CFO, CIO, DIR/FSC, ED/EO, SHS/EO, D/DIR BSP, Chef HRM/SPL et DIR/IOS (observateur)) a recommandé de suivre les conclusions de l'exercice de diligence raisonnable et le parrain du projet a approuvé cette recommandation.

Calendrier révisé du projet

Le choix d'une plate-forme prête à l'emploi impliquait de réviser la planification du projet à partir de sa date initiale de mise en service fixée au 1^{er} janvier 2019. Au début du mois de septembre 2018, le Secteur SC a examiné quatre scénarios de lancement échelonnés entre le 1^{er} janvier 2019 et le 1^{er} janvier 2020. Après avoir étudié les avantages et les inconvénients et évalué l'état actuel de préparation, le **Secteur SC a décidé de reporter l'entrée en service du projet d'un an, au 1^{er} janvier 2020, ce qui permettra de la faire coïncider avec le début d'un nouvel exercice biennal.**

Ce report laisse plus de temps pour atténuer les risques et renforcer la solution. Il permet notamment d'effectuer des tests supplémentaires pour garantir la fiabilité de la solution, facilite la clôture budgétaire et la migration, et garantit une meilleure formation et une meilleure mise en œuvre de la solution combinée SAP – Couche métier. Il permet également de finaliser les processus intégrés de bout en bout grâce aux contributions additionnelles tirées des travaux menés par les groupes de travail établis aux fins de la transformation stratégique.

L'équipe du projet procède actuellement à une nouvelle planification en se basant sur un examen interne des risques et des enseignements tirés et en identifiant les conditions nécessaires à une mise en service réussie à la nouvelle date fixée. Néanmoins, la première série de tests d'intégration de SAP, le développement des fonctionnalités personnalisées, les travaux préparatoires sur la migration des données et l'élaboration préliminaire des futurs processus devraient être terminés avant la fin de 2018. Parallèlement à cela, le processus d'achat concernant la couche métier prête

à l'emploi sera lancé, ce qui inclut la réalisation d'exercices de validation de principe concernant les offres commerciales proposées. Le plan actualisé sera disponible en octobre 2018. La cartographie interne globale des rôles et des responsabilités pour la totalité de la solution, avant et après sa mise en service, bénéficiera en outre de l'arrivée imminente de l'ADG Administration et Management.

Budget révisé du projet

Le budget du projet s'élève actuellement à 4 544 000 dollars des États-Unis. Cette enveloppe budgétaire inclut 680 000 dollars de crédits additionnels approuvés par le Conseil exécutif en avril 2018 pour imprévus et pour couvrir les coûts de remplacement des membres de l'équipe de projet (décision 204 EX/20).

Sur le budget actuel, **3 307 448 dollars** ont été utilisés pour les activités suivantes :

- 177 740 dollars pour l'évaluation préalable en 2016
- 123 367 dollars pour la fusion des systèmes en 2016
- 785 907 dollars pour la conception en 2017
- 1 960 253 dollars pour l'exécution du projet, l'aide à la gestion du changement organisationnel et la formation pour la mise en œuvre en cours de SAP
- 260 181 dollars pour l'aide à la gestion du projet, la diligence raisonnable, les communications, etc.

3 307 448 dollars.

Les secteurs et services participants seront dédommagés grâce aux crédits additionnels reçus en avril 2018.

Au moment de la rédaction du présent document, du fait du choix d'une nouvelle solution pour la couche métier et de la réévaluation globale des exigences liées à la mise en œuvre ainsi que du calendrier, le **besoin de financement supplémentaire est estimé à 3,4 millions de dollars.**

- 1 900 000 dollars pour la mise en œuvre de la plate-forme commerciale prête à l'emploi et l'octroi d'une licence initiale
- 380 000 dollars pour les modifications supplémentaires du contrat des prestataires incluant les tests d'intégration, la formation et la gestion du projet
- 350 000 dollars pour l'aide à la migration
- 130 000 dollars pour l'actualisation des programmes personnalisés
- 130 000 dollars pour les outils de communication d'informations et le développement des systèmes de paie
- 300 000 dollars pour les coûts de remplacement du personnel, la gestion du changement et la formation
- 210 000 dollars pour les imprévus

3 400 000 dollars

Le Secrétariat passera en revue ces besoins pour mobiliser des financements pendant l'exercice biennal en cours et inscrire les coûts de maintenance associés dans le cadre du 40 C/5.

Le Secrétariat est favorable à la fourniture par les États membres d'un soutien à ce projet sous la forme de contributions volontaires.