

PARIS, le 5 avril 2019
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 II

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

ADDENDUM

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

Résumé

C. 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 (document 206 EX/5.II.C).

1. L'AIPU note que le plan de formations suit son cours et suscite de l'intérêt au sein du personnel aussi bien au Siège que hors Siège.
2. Les formations sont diverses et on peut noter que l'Administration s'efforce d'obtenir le meilleur service au meilleur coût.
3. On pourrait néanmoins souhaiter que le rapport consacre une plus large part à l'évaluation des formations. D'une part, il serait utile d'avoir un rapport succinct sur les retours des membres du personnel bénéficiant des formations. D'autre part, il faudrait plus systématiquement analyser l'impact des formations sur les pratiques et fonctionnements effectifs de l'Organisation. Une telle évaluation s'impose dès lors qu'il est question, avec la réforme en cours, d'investir des ressources pour améliorer l'efficacité du programme.
4. On peut se féliciter que le rapport souligne, dans cet ordre d'idées, que, pour la gestion des risques, IOS a constaté, après la tenue des formations, une amélioration des documents touchant celle-ci. Cet exemple est précieux mais unique.



5. On souhaiterait que le rapport fasse état d'un plus grand nombre d'évaluations de ce type, où une formation est mise en regard des pratiques qu'elle vise à améliorer. Cela serait tout particulièrement pertinent pour les formations touchant à la gestion des équipes, au leadership, et aussi à la mobilisation de ressources, pour laquelle la notion de retour sur investissement est tout à fait adaptée.



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

Conseil exécutif

Deux cent-sixième session

206 EX/5.II.C

PARIS, le 22 mars 2019
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 II

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

Résumé

C. Plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »

Le présent document a pour objet d'informer les membres du Conseil exécutif des progrès réalisés dans le suivi de la décision 205 EX/5.III.C concernant les initiatives financées et planifiées au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ».

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



Job: 201903285

C. Plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »
(Suivi de la décision 205 EX/5.III.C)

1. En application de la décision 205 EX/5.III.C, la Directrice générale soumet au Conseil exécutif le présent rapport d'étape sur les initiatives d'apprentissage et de perfectionnement (annexe I), les initiatives relatives à la gestion des connaissances et aux technologies de l'information (annexe II) et les autres initiatives (annexe III) pour lesquelles un financement a été approuvé au titre du Fonds 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 la décision ci-après :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 205 EX/5.III.C,
2. Prend note du rapport présenté par la Directrice générale dans le document 206 EX/5.II.C 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. Prend également note des initiatives achevées et invite la Directrice générale à finaliser les initiatives restantes ;
4. Prie la Directrice générale d'intégrer dorénavant le rapport sur ce point dans les rapports statutaires (documents EX/4) et les informations actualisées relatives à la transformation stratégique, selon qu'il conviendra.

ANNEXE I

Initiatives d'apprentissage et de perfectionnement

1. 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 réalisés 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 ».

2. Au 1^{er} janvier 2019, des progrès continuent d'être faits en ce qui concerne les initiatives d'apprentissage suivantes :

- améliorer la mobilisation de 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 national, au sein du système des Nations Unies ;
- renforcer les compétences en matière de leadership ;
- 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 ont continué d'être demandés pour chacune des activités de formation, dispensées en ligne ou face à face. Ils viennent éclairer le processus itératif d'élaboration des modules restants.

3. Initiative d'apprentissage 1 : améliorer la mobilisation de ressources

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

Progrès accomplis : Les cinq premiers modules d'apprentissage ont fait l'objet d'un plus ample examen visant à assurer la cohérence des versions en ligne. Un dernier examen interne du Guide pour la mobilisation de ressources est en cours avant publication. Parallèlement, l'UNESCO met en place un système de gestion des relations avec les partenaires (CRM) conçu pour garantir l'alignement sur les stratégies en matière de partenariats et de mobilisation de ressources auprès des acteurs privés et publics, et pour permettre de gérer les interactions avec les parties prenantes et faciliter la tâche des secteurs de programme et des services internes. Les éléments pertinents des modules d'apprentissage en ligne et du Guide tiennent compte de l'adoption de ce système et l'appuient en conséquence.

Budget : Un engagement budgétaire de 43 005 dollars des États-Unis a été affecté à cette initiative. Le solde est réservé pour l'élaboration des prochains modules en ligne, ainsi que pour l'affinement de l'approche pédagogique du Guide.

Planification : La publication du Guide pour la mobilisation de ressources et l'achèvement de la phase de conception pédagogique des modules en ligne sont prévus pour le deuxième trimestre de 2019.

4. 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 décompose 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 réalisés :

(a) Gestion des programmes/projets

L'élaboration des trois modules d'apprentissage en ligne relatifs à la gestion axée sur les résultats a progressé de manière significative. Les versions écran de tous les modules ont été développées et sont en cours d'examen. Après finalisation, la seconde version linguistique sera établie.

Le module sur la collaboration constructive avec les jeunes, qui sont l'un des groupes cibles prioritaires de l'Organisation, a été lancé dans sa première version linguistique. Un événement a marqué ce lancement en décembre 2018, complété par deux sessions de formation sur Skype for Business à destination des bureaux hors Siège et par une session face à face au Siège. Une quarantaine de collègues du Siège et de 14 bureaux hors Siège y ont participé. La version alpha en langue française du module en ligne a été révisée et la version finale devrait être publiée avant la fin du premier trimestre de 2019.

L'annexe III du document [205 EX/5](#) Partie III.C décrivait les ateliers qui allaient être conduits pour former le personnel à la gestion des risques institutionnels. Huit ateliers ont été organisés par le Bureau de la planification stratégique entre mai et novembre 2018, et cofinancés par les allocations aux initiatives d'apprentissage et de perfectionnement du Fonds d'investissement pour l'exécution efficace du programme. Ces ateliers ont permis aux participants de comprendre pourquoi il était important de gérer les risques et les opportunités et d'identifier dans un contexte collaboratif les risques s'appliquant à leurs domaines de travail. Le compte rendu du projet 2 figurant à l'annexe III du présent document contient de plus amples informations à ce sujet.

L'initiative planifiée pour améliorer les capacités d'innovation de l'UNESCO est en cours de mise en œuvre au moment de la rédaction du présent rapport (janvier 2019). Cette initiative a été élaborée et est conduite dans le cadre d'un partenariat entre la Hanze University (Pays-Bas), un établissement en position de pointe dans le domaine de la maîtrise de la prospective, et SHS. Les séminaires en ligne organisés au cours du premier semestre de 2018 à titre d'introduction ont aidé à identifier une cohorte de base. Les activités comprennent une simulation d'un laboratoire d'initiation à la prospective en ligne, suivie par une formation à l'animation/conception, en vue d'apprendre aux participants à gérer des laboratoires de prospective avec leurs collègues et les parties prenantes dans leurs domaines de travail respectifs, de façon à pérenniser la formation.

(b) Compétences interpersonnelles et de communication

Les 4 000 modules disponibles sous licence sur des thèmes tels que leadership et gestion, communication, finances, et développement personnel et compétences entrepreneuriales continuent d'être favorablement accueillis et utilisés par le personnel (figures 1 et 2). Une nouvelle campagne de promotion ciblée est lancée au début de 2019. Comme indiqué dans le document [205 EX/5](#) Partie III.C, elle appelle l'attention du personnel et des administrateurs sur les possibilités

de formation pertinentes, s'articulant autour des valeurs et compétences énoncées dans le Cadre de compétences de l'Organisation. 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.

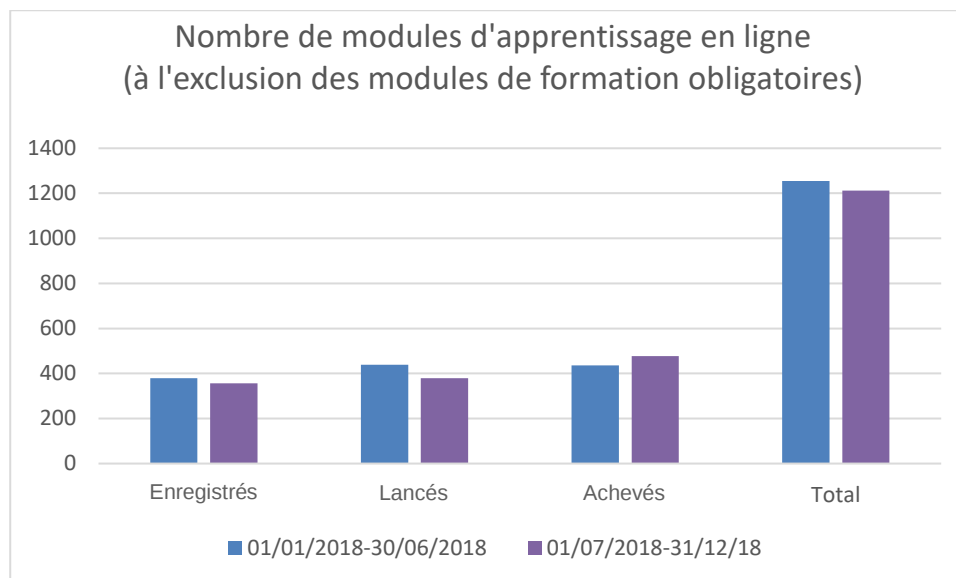


Figure 1 : Nombre de modules d'apprentissage en ligne utilisés par 500 collègues.

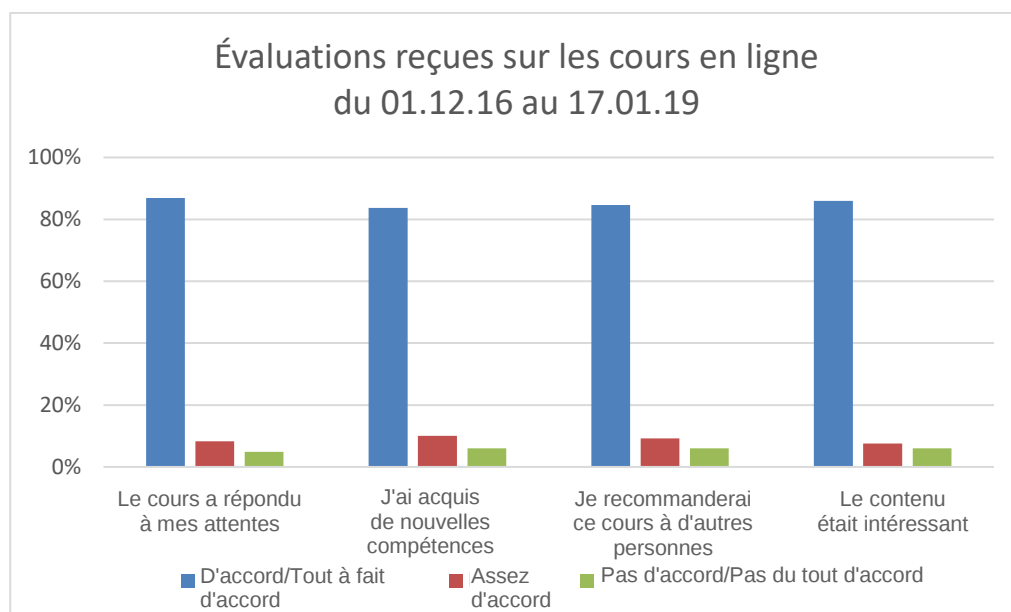


Figure 2 : Appréciations portées par les apprenants sur les cours en ligne.

Suite à l'essai pilote du cours intitulé « Rédiger pour le Web » en juin 2018, la formation a été dispensée sous la forme de deux sessions d'un séminaire en ligne sur Skype for Business en septembre 2018. Elle a été suivie par 30 collègues du Siège et de neuf bureaux hors Siège, qui s'étaient connectés individuellement ou dans des salles de réunion. Le séminaire en ligne a été enregistré afin d'être mis à disposition sur la plate-forme d'apprentissage. Les réactions ont été très positives et les participants indiquent comment ils ont ensuite utilisé la formation.

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

Un examen du contenu des modules en ligne relatifs à l'égalité des genres et à l'intégration de la problématique hommes/femmes a été entrepris en vue de l'élaboration d'un prototype. La Division

pour l'égalité des genres a constitué un groupe de travail intersectoriel qui formulera des observations sur l'élaboration des modules au fur et à mesure de leur conception.

Budget : Un engagement budgétaire d'un montant de 393 466 dollars a été affecté à cette initiative.

Planification : Le lancement de la première version des modules relatifs à la gestion axée sur les résultats et de la version en langue française des modules sur la collaboration avec les jeunes est prévu avant le deuxième trimestre de 2019. 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 groupes particuliers.

5. 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 réalisés :

Une série d'ateliers régionaux a été organisée afin de doter les superviseurs et administrateurs des outils nécessaires pour faciliter la gestion des carrières, la gestion des performances et la mobilité, et permettre aux membres du personnel de prendre eux-mêmes une part active à la gestion de leur carrière. Environ 200 collègues au total ont bénéficié des ateliers, qui ont couvert les entretiens axés sur les compétences et les entretiens sur les carrières et les performances.

Quatre ateliers régionaux ont été menés à bien par une équipe de sept animateurs internes entre octobre et décembre 2018 à Beyrouth, Santiago, Bangkok et Nairobi. Près de 90 collègues de 45 bureaux hors Siège y ont participé. Ils avaient été désignés par les directeurs/chefs des bureaux compte tenu de leurs aptitudes et de ce qu'ils étaient prêts à jouer ensuite le rôle de formateurs dans leur bureau hors Siège. D'une durée de trois jours, les ateliers étaient donc conçus pour doter les participants des compétences et connaissances requises dans les domaines pertinents, afin qu'ils puissent assister leurs collègues à l'échelon local. Les premières réactions sont positives (voir figure 3), et certains participants ont organisé des séances d'information ou de formation dans leurs bureaux respectifs.

Les collègues de chacun des quatre bureaux accueillant les ateliers régionaux étaient aussi invités à participer à un atelier d'une journée sur les mêmes questions, pour développer leurs capacités d'intervention en relation avec la gestion et le développement de leur carrière ; 112 collègues ont bénéficié de cette possibilité.

Le contenu et la conception de ces ateliers a été mis au point en interne, sur la base de trois séances pilotes au Siège. Un atelier et une séance de formation de formateurs ont été organisés en juin/juillet 2018 aux fins du renforcement des capacités des administrateurs concernant les techniques de conduite d'entretiens axés sur les compétences, et un atelier sur les entretiens de carrière a suivi au début d'octobre 2018.

Les contenus seront dispensés au Siège dans le cadre de trois séries d'ateliers. Durant le premier trimestre de 2019, plusieurs ateliers d'une journée sur les entretiens relatifs aux carrières et aux performances seront proposés, au moment du lancement de l'examen à mi-parcours du processus de gestion des performances. Ces ateliers seront renforcés à la fin de 2019 et au début de 2020 par d'autres ateliers articulant ces entretiens avec le processus de définition des objectifs et d'appel à commentaires qui se déroule pendant cette même période. Parallèlement, des ateliers sur les questions se rapportant aux entretiens axés sur les compétences seront destinés plus particulièrement aux membres des panels de recrutement. Ils devraient être lancés à partir du deuxième trimestre de 2019. Si les ressources budgétaires le permettent, un atelier régional

additionnel sera organisé au Siège pour les représentants des bureaux situés en Europe et les autres personnes n'ayant pu participer à cette activité dans leurs régions respectives.

Dans le même temps, certains éléments des contenus relatifs à la gestion des carrières ont été adaptés pour utilisation dans le cadre d'ateliers visant à soutenir les membres du personnel concernés par le programme de mobilité dans le bilan de leurs compétences et leurs candidatures à des postes. D'autres matériels en ligne seront également élaborés au cours de 2019 à l'appui de cette initiative.

Les résultats de cette formation sont mesurés à différents niveaux. Il a été demandé aux participants aux ateliers régionaux d'évaluer les connaissances acquises dans des questionnaires distribués avant et après chaque atelier, et de faire connaître leurs réactions initiales à l'issue de l'atelier. En outre, leurs superviseurs seront priés d'indiquer comment la mise en pratique de la formation a été facilitée. S'agissant d'une formation en cascade, les participants sont invités à créer des micro-matériels d'apprentissage que leurs collègues pourront utiliser pour communiquer autour de messages clés, et qui serviront dans le cadre de nouveaux programmes.

Il sera demandé aux collègues de fournir, tous les semestres, des retours d'information qualitatifs concernant le nombre d'entretiens sur les carrières et les performances qui ont eu lieu. Cet exercice débutera en 2020, au moment du lancement du cycle annuel d'évaluation des performances.

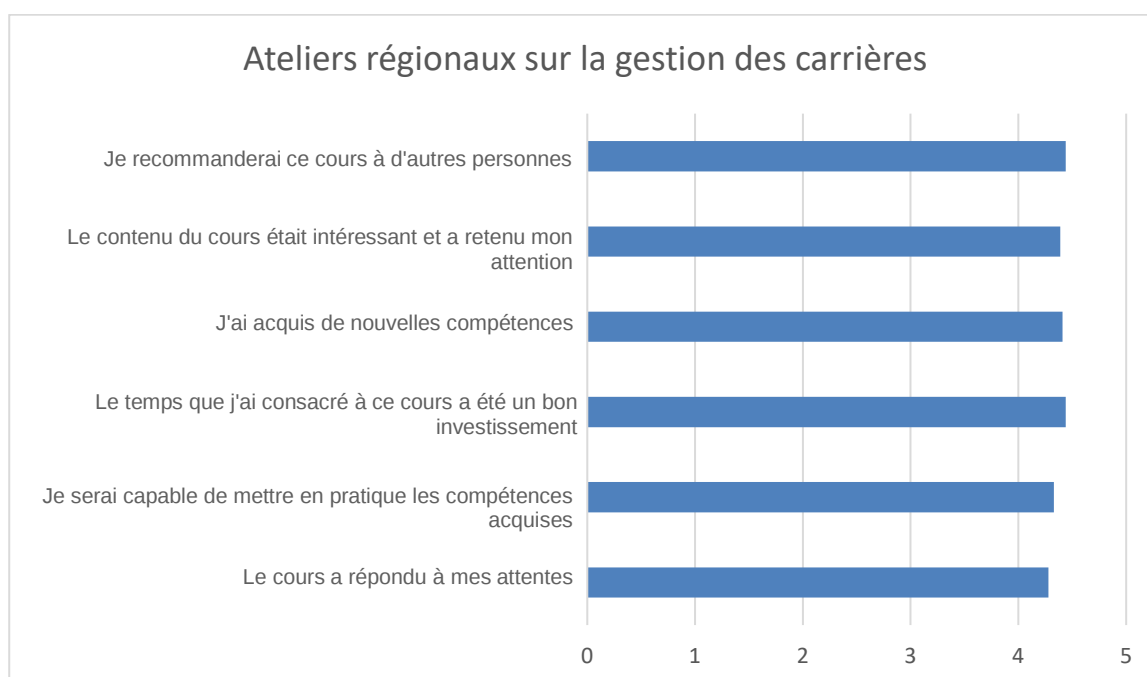


Figure 3 : Appréciations portées sur les ateliers régionaux de gestion des carrières.

En septembre 2018, 12 membres du personnel ont suivi un cours d'une durée de deux jours sur les compétences en matière d'animation en ligne. Ce cours a été dispensé par un collègue du système des Nations Unies pour un coût minime. Il a permis aux participants d'acquérir les compétences requises pour dispenser des formations sur Skype for Business, essentielles pour toucher le personnel des bureaux hors Siège. Des participants au cours ont fait bénéficier d'autres collègues d'une version simplifiée de cette formation.

Comme indiqué dans le document [205 EX/5](#) Partie III.C, et à la demande du Bureau de la gestion financière, les initiatives de formation à la gestion financière ont été suspendues compte tenu des changements importants auquel doit aboutir le projet de refonte des principaux systèmes. Il est donc prévu de concevoir et mettre au point ces initiatives aux stades ultimes de ce projet. Il est important que le personnel dispose de matériels d'apprentissage appropriés et ciblés, adaptés au nouvel environnement.

Budget : Un engagement budgétaire d'un montant de 271 533 dollars a été affecté à cette initiative, dont 158 000 dollars réservés pour les initiatives de formation à la gestion financière.

Planification : Les ateliers sur la gestion des carrières au Siège et la mise en ligne des contenus s'échelonneront tout au long de l'année 2019, les volets relatifs aux entretiens sur les carrières et les performances étant concentrés en début et fin d'année, et les ateliers sur les entretiens axés sur les compétences programmés en fonction des besoins de recrutement. L'élaboration des matériels de formation à la gestion financière dépendra du calendrier du projet de refonte des principaux systèmes.

6. 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 à l'horizon 2030 »

Progrès réalisés :

Cinq directeurs/chefs de bureaux hors Siège supplémentaires ont bénéficié du cours de formation des responsables des équipes de pays des Nations Unies aux fonctions de direction, qui s'est déroulé à l'École des cadres du système des Nations Unies (UNSSC) en novembre 2018. La session de mars 2019 sera suivie par deux ou trois directeurs/chefs de bureaux hors Siège, sous réserve du coût total et des ressources budgétaires disponibles.

Le Bureau de la planification stratégique a mené de plus amples discussions avec l'UNSSC en vue d'adapter et dispenser au Siège un cours de formation régional personnalisé sur la « programmation par pays des Nations Unies dans le contexte du Programme 2030 » destiné à un groupe cible composé principalement de spécialistes de programme apportant un appui aux bureaux hors Siège aux fins du Programme 2030, et d'explorer une option d'un bon rapport coût-efficacité pour l'adaptation des contenus à un contexte d'apprentissage en ligne.

Budget : Un engagement budgétaire d'un montant de 409 198 dollars a été affecté à cette initiative. Le solde doit financer l'organisation par l'UNSSC d'un atelier au Siège, et l'éventuelle élaboration d'un module d'apprentissage en ligne si le coût est raisonnable. Étant donné l'évolution des priorités, et pour soutenir d'autres initiatives, les crédits alloués à cette initiative d'apprentissage ont également servi à financer des ateliers de formation au leadership et à la gestion des carrières.

Planification : La participation à la prochaine session du programme de formation aux fonctions de direction destinée aux équipes de pays des Nations Unies est en cours de discussion au moment où est rédigé le présent rapport. Les dates de l'atelier au Siège seront décidées d'un commun accord avec l'UNSSC, de façon qu'il ait lieu dès que cela est faisable, et touche de manière aussi efficace que possible différents groupes de participants.

7. Initiative d'apprentissage 5 : renforcer les compétences en matière de leadership

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

Progrès réalisés : Des ateliers organisés au bénéfice des bureaux hors Siège au cours du deuxième semestre de 2018 ont été suivis au total par 63 administrateurs. En août 2018, le Bureau de Bangkok a hébergé un atelier destiné à 25 participants de 13 bureaux de la région Asie et Pacifique, et le Bureau de Dakar a accueilli 38 participants de la région Afrique en octobre 2018. Les réactions initiales ont été positives (voir la figure 4).

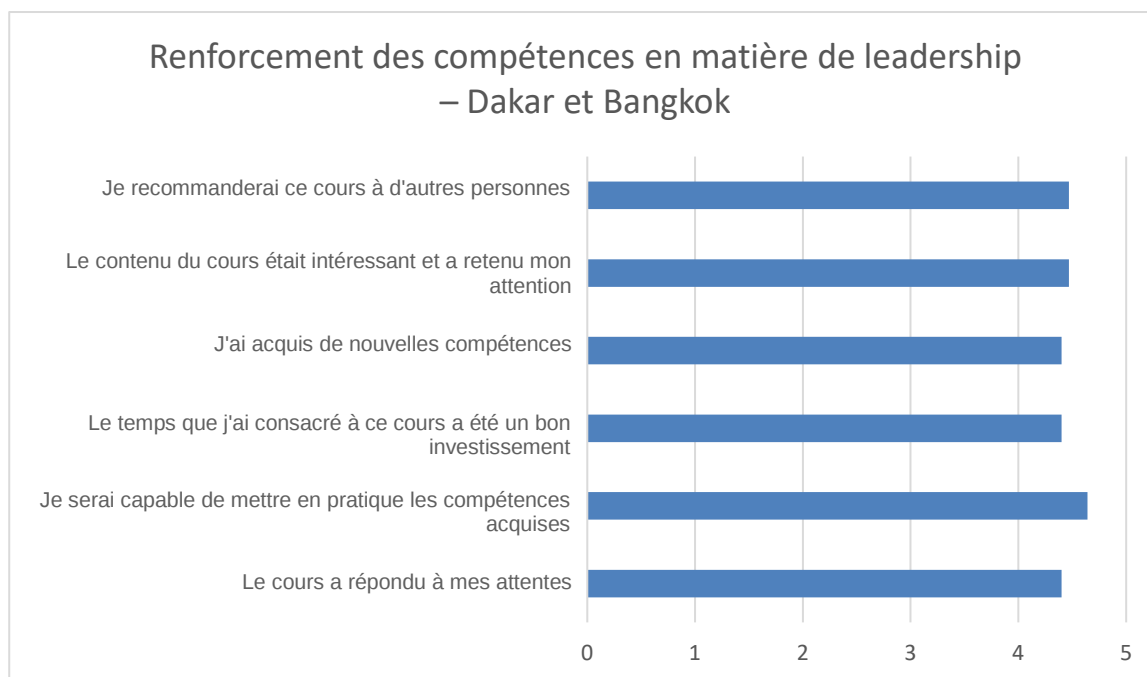


Figure 4 : Appréciations portées sur les ateliers par 15 participants.

Budget : Un engagement budgétaire d'un montant de 104 393 dollars a été affecté à cette initiative.

Planification : Aucune nouvelle session de cet atelier sur le leadership n'est actuellement prévue au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ». S'il était toutefois possible de dégager des économies sur d'autres postes de dépense, une session pourrait être organisée au bénéfice du personnel des régions Amérique latine et Caraïbes et États arabes. Les bénéficiaires seront de nouveau sollicités à intervalles réguliers après chaque session pour donner leur avis sur l'efficacité et les résultats du travail en cours et dire dans quels domaines des soutiens additionnels seraient utiles. Les observations recueillies à l'issue de cet atelier aideront à concevoir les futures formations relatives au leadership et à la gestion.

8. **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 réalisés : Le travail d'élaboration des modules de formation sur les outils informatiques de l'Organisation, et dans le cadre des applications Duo, s'est poursuivi. Le module sur l'utilisation de Skype for Business aux fins des entretiens de recrutement a été produit en anglais et en français. Des matériels de formation conçus pour aider le personnel dans le processus de gestion des performances ont également été mis au point. Ils portent notamment sur la définition d'objectifs en dehors du cycle normal d'évaluation des performances, l'approbation de ces objectifs et l'examen des évaluations de performance passées. Ces matériels sont disponibles dans les deux langues de travail.

Budget : Un engagement budgétaire d'un montant de 103 132 dollars a été affecté à cette initiative. Face à l'évolution des priorités, l'atelier d'initiation à la prospective décrit plus haut au paragraphe 3 (a) a été financé sur cette allocation. Les coûts de personnel afférents à l'élaboration de nouveaux outils d'apprentissage seront financés au titre du Programme ordinaire.

9. 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 réalisés : Des progrès ont été accomplis en ce qui concerne les quatre modules d'apprentissage en ligne sur l'évaluation. La version en langue anglaise de la totalité des quatre modules est à présent achevée, ainsi que la version en langue française de trois d'entre eux.

Après l'organisation en 2017 de sept cours de formation, on a pu constater une évolution positive soutenue dans le sens d'une soumission plus systématique des plans d'évaluation décentralisée comme des rapports d'évaluation correspondants. La majorité des bureaux hors Siège de l'UNESCO ont soumis des plans d'évaluation et, à la fin de 2018, 24 rapports d'évaluation décentralisée avaient été mis en ligne sur la plate-forme de communauté de pratique. Une récente évaluation qualitative par IOS de 22 rapports d'évaluation décentralisée achevée en 2018 a montré qu'une majorité d'entre eux satisfaisaient pleinement ou partiellement aux critères de qualité. Certaines de ces améliorations peuvent être attribuées au soutien et aux conseils techniques accrus qui ont été prodigués par IOS aux points focaux à diverses étapes du processus de gestion des évaluations.

Budget : Les dépenses s'élèvent à 199 552 dollars.

Planification : Les modules d'apprentissage en ligne seront publiés dans le courant du deuxième trimestre de 2019.

10. Planification globale et prochaines étapes

Le taux de dépense global est actuellement de 78 %. Environ 8 % des fonds non engagés sont destinés à l'élaboration des modules de formation financière, dont les contenus et la planification dépendront du projet de refonte des principaux systèmes. On envisage d'engager le solde des fonds en totalité en 2019.

Il est prévu de procéder à de nouvelles évaluation des activités de formation relatives au plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » à des étapes clés de l'après-formation. Les collègues qui ont bénéficié de cette formation, ainsi que leurs superviseurs, seront invités à faire part de leurs réactions. Leurs appréciations qualitatives et quantitatives serviront aussi à concevoir les futures initiatives d'apprentissage.

Étant donné la rareté des fonds pouvant être consacrés à la formation depuis 2012, le projet « Investir pour l'exécution efficace du programme » a répondu à un besoin devenu criant en relançant la culture de l'apprentissage au sein de l'Organisation. Il est toutefois essentiel que ces efforts se traduisent par un cadre de formation et de perfectionnement structuré pour l'ensemble du personnel, et ne se relâchent pas avec le temps. À cette fin, HRM a mis au point un nouveau Plan d'action pour l'apprentissage et le perfectionnement dans le cadre du processus de transformation stratégique. Ce plan d'action fait fond sur le travail accompli aux fins du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », et s'articule autour de quatre grands axes : compétences de base, leadership et gestion, connaissances sectorielles indispensables, et développement des compétences.

ANNEXE II

Initiatives relatives à la gestion des connaissances et aux technologies de l'information

En application de la [décision 205 EX/5.III.C](#), la Directrice générale soumet au Conseil exécutif le présent rapport sur les progrès réalisés 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 de ces initiatives, contribuant ainsi aux résultats stratégiques convenus, à savoir :

Résultat stratégique	Projets
Amélioration et renforcement des processus et stratégies de mobilisation de ressources	- Amélioration du Portail de transparence - 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)	- Consolidation de la gestion des connaissances et de 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](#))

Portée du projet

Le périmètre du projet de refonte des principaux systèmes comprend :

- (i) la refonte complète du système interne afin d'améliorer la gestion financière et l'établissement de rapports financiers, la gestion et le contrôle du budget, et de gérer les accords avec les donateurs et les projets correspondants, ainsi que l'ensemble des données de base sur les fournisseurs et prestataires, les projets, les donateurs, etc.
- (ii) un système de gestion de la planification et des projets à l'appui de la préparation du Programme et budget (C/5), de la conception, de la planification et du suivi des projets et de l'établissement des rapports relatifs aux projets.
- (iii) la définition « de bout en bout » des futurs flux de processus pour les programmes et projets, précisant leur organisation en ce qui concerne les tâches, le contrôle des

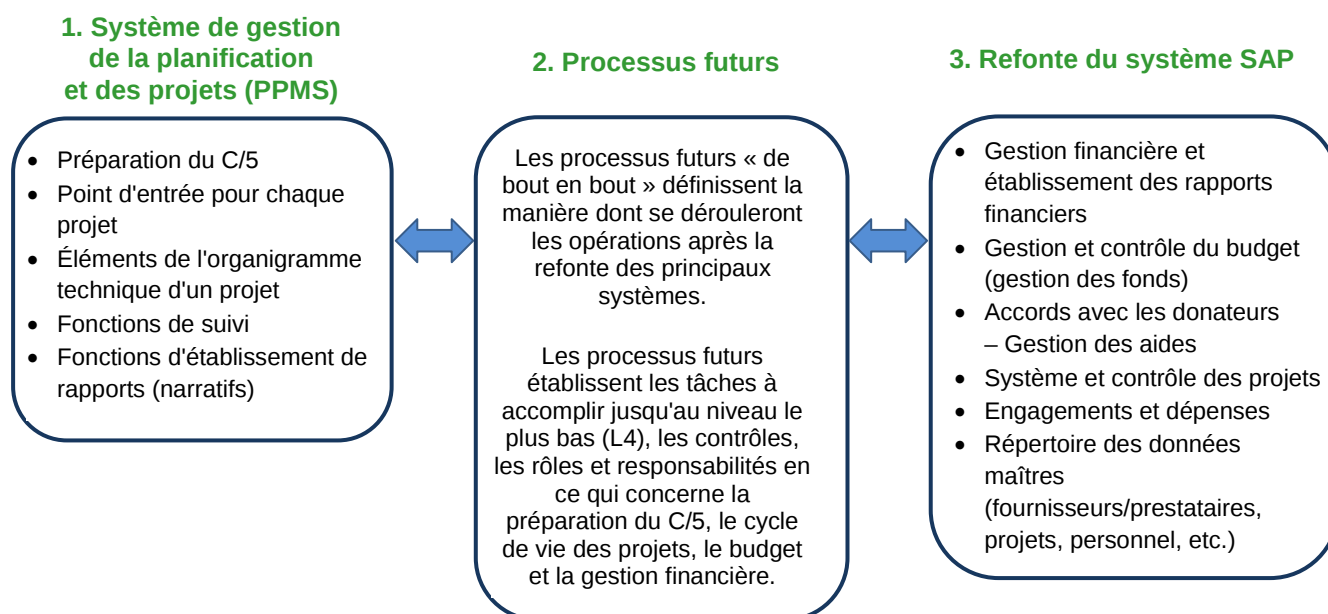
processus opérationnels, des rôles et des responsabilités, et couvrant principalement la préparation du C/5, le cycle de vie des projets, le budget et la gestion financière.

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

- Comme indiqué précédemment, les avancées réalisées dans le cadre du projet en 2016 et 2017 incluent notamment l'évaluation préalable, la fusion des systèmes SAP concernant les finances et le budget (FABS) et les ressources humaines (STEPS), ainsi que l'élaboration et l'adoption d'un modèle conceptuel.
- Depuis le dernier trimestre 2017, plusieurs projets et activités préparatoires ont été entrepris pour jeter les bases de la mise en œuvre de la solution.
- 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.
- 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 d'avancées, notamment la définition des nouvelles structures de données maîtres, la description détaillée de la solution du modèle conceptuel, et une nouvelle solution pour intégrer les budgets en euros du CIPT et de l'UIL.
- Un exercice externe d'évaluation à titre de diligence raisonnable mené de mai à juillet 2018, qui a conclu que l'UNESCO devait se tourner vers une solution de planification d'entreprise (EPM) standard pour le choix du système de gestion de la planification et des projets (PPMS). Ce choix pourrait couvrir les fonctionnalités de planification stratégique et de gestion de projet, assurer une meilleure intégration grâce aux interfaces d'origine avec le système SAP, et permettre la mise à profit de l'expérience d'autres institutions du système des Nations Unies ayant déjà adopté des solutions de planification d'entreprise similaires. Plusieurs solutions sont actuellement à l'étude.
- Le calendrier du projet a été révisé de façon que l'on dispose de plus de temps pour atténuer les risques et améliorer la solution. Il permettra notamment d'effectuer des tests supplémentaires pour s'assurer de la fiabilité de la solution, facilitera la clôture du budget et la migration, et garantira une meilleure formation et une meilleure mise en œuvre de la solution globale. Il sera également possible de finaliser les processus intégrés de bout en bout grâce aux contributions additionnelles issues des travaux des groupes de travail établis aux fins de la transformation stratégique.
- Le montant du budget alloué au projet était de 4 544 000 dollars des États-Unis. Cette enveloppe budgétaire comprend 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, **3 954 944 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 (FABS+STEPS) 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 aux fins de la mise en œuvre en cours du système SAP ;
 - ✓ 907 677 pour l'établissement des rapports (BI/BW), les coûts de remplacement de personnel, l'aide à la gestion de projet, la diligence raisonnable, les communications, etc.
- Comme indiqué dans le rapport présenté à la 205^e session du Conseil exécutif en octobre 2018, le choix d'une solution pour le système de gestion de la planification et des projets et la réévaluation globale des exigences liées à la mise en œuvre et du calendrier nécessitent un financement supplémentaire. Les fonds n'ont pas encore été trouvés.
 - En décembre 2018, l'équipe du projet a élaboré et présenté le modèle conceptuel de haut niveau fondé sur trois piliers ci-après, qui offre une vision claire et partagée de la structure organisationnelle et redditionnelle et de la conception de la solution :



- Dans le cadre de l'élaboration des processus futurs, l'Organisation devra définir les rôles et les responsabilités en fonction de ces nouvelles tâches. À cet effet, l'équipe du projet prévoit d'organiser un atelier avec le concours d'un consultant au début de 2019.
- Parallèlement à cela, en ce qui concerne le système de gestion de la planification et des projets (PPMS), l'équipe du projet a lancé un exercice de validation de concept (POC) en janvier 2019. Elle a établi un cahier des charges pour assurer clairement l'adéquation entre les besoins des administrateurs du programme de l'UNESCO et la conception de la solution exposée dans le descriptif détaillé des besoins opérationnels, du modèle conceptuel et des processus futurs. L'exercice de validation déterminera la faisabilité de la solution à la lumière des prescriptions du cahier des charges. Il permettra en outre d'avoir une idée claire du plan d'exécution du projet et des coûts et d'évaluer de manière objective la pertinence des divers produits par rapport aux besoins de l'UNESCO.

Au moment de la rédaction du présent rapport, le projet faisait l'objet d'un audit interne mené par IOS préalablement à sa mise en œuvre. L'audit a été lancé au début de janvier et ses conclusions préliminaires ont été présentées aux membres du Comité directeur. Il en ressort que si la portée du projet et le modèle conceptuel sont satisfaisants, d'importantes préoccupations subsistent sur trois points :

- (i) les ressources : comme il a été dit plus haut, le financement du projet n'est pas assuré, ce qui ne va pas sans difficultés s'agissant de libérer des membres de l'équipe pour qu'ils puissent consacrer un temps suffisant au projet ;
- (ii) l'ambition et le calendrier du PPMS : la solution offre d'importants avantages pour l'UNESCO. Toutefois l'expérience des organismes des Nations Unies qui utilisent le système SAP, ou d'autres systèmes similaires, montre que sa pleine mise en œuvre demandera plus de temps qu'il n'est prévu actuellement ;
- (iii) la gouvernance du projet : l'équipe du projet manque de personnes qui s'y consacrent exclusivement et qui aient une parfaite compréhension du processus « de bout en bout », pour la totalité des tâches planifiées.

Une fois le rapport final d'IOS publié, des mesures correctives seront conçues et appliquées conformément aux recommandations de l'audit, notamment une révision du budget et du calendrier.

Étapes suivantes

En dépit des avancées susmentionnées, la mise en œuvre du projet se heurte à un certain nombre de difficultés. Comme indiqué dans les conclusions préliminaires de l'audit, il y a lieu d'envisager un retard de la mise en route pour les raisons suivantes :

- l'absence d'une équipe exclusivement affectée au projet compromet le succès de la mise en œuvre. Des mesures devront être prises pour remédier à cette faiblesse critique ;
- au moment de la rédaction du présent rapport, les fonds additionnels requis n'ont toujours pas été trouvés, d'où des incertitudes pesant sur le calendrier du projet.

La restructuration du Secteur de l'administration et du management et le processus de transformation stratégique en cours permettra d'y voir plus clair en ce qui concerne le détail des besoins opérationnels et des responsabilités organisationnelles ; ces processus sont bien avancés et faciliteront une meilleure mise en œuvre globale du projet – tout en allongeant cependant le calendrier.

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 réalisés :

- Le projet est achevé. La solution de reprise d'activité des 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 établi et mis à l'essai.

- Des plans de continuité des opérations et de reprise d'activité après sinistre ont été élaborés par les bureaux hors Siège et les équipements requis achetés.

Budget : Le budget total de 383 000 dollars a été intégralement dépensé pour financer la mise en œuvre de la solution, le coût des services de reprise d'activité après sinistre, l'évaluation de la reprise d'activité après sinistre et les solutions (équipements) requises dans les bureaux hors Siège.

Planification : La mise en œuvre de la solution de reprise d'activité après sinistre et la production des documents correspondants ont été achevés en 2018.

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 réalisés :

- Les modules « Gestion des contacts » et « Mobilisation de ressources » ont été mis en place. Le troisième et dernier module – « Gestion des événements » – est en cours d'élaboration et devrait être achevé au premier trimestre de 2019.
- Le déploiement général, notamment au Siège, dans les bureaux hors Siège et dans les instituts de catégorie 1, débutera au début du deuxième trimestre de 2019 et devrait être achevé d'ici la fin de l'année. Il s'accompagnera d'un programme de prise en main et de formations à l'intention des utilisateurs.

Budget : Un montant total de 463 000 dollars a été dépensé, soit la moitié environ du budget total de 985 000 dollars. Les coûts restants correspondent aux licences, à la gestion du changement organisationnel, aux formations et aux derniers ajustements du système.

Planification : Le plan actualisé du projet de haut niveau est le suivant :

	2017												2018												2019												
	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	
Enquêtes 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																																					
Déploiement général (Siège, hors Siège, instituts de catégorie 1)																																					

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 réalisés :

- La nouvelle version du portail de transparence est achevée, malgré quelques retards de la part du partenaire extérieur. Les éléments nouveaux comprennent une interface complètement repensée et un système d'administration adapté pour la gestion des données entrantes.

- Les déficits de financement par secteur sont maintenant comblés, et l'on dispose de plus amples détails concernant les projets (évaluations des progrès) et d'un large éventail de graphiques permettant de mieux interpréter les données (contributions des services rattachés à la Direction générale, contributions aux stratégies transversales).
- La conformité avec les recommandations de l'IITA a été vérifiée, ce qui a eu pour effet d'améliorer considérablement le classement de l'UNESCO (de la 132^e à la 55^e place au mois de juin 2018).
- Après les derniers tests, le portail sera mis en service à l'échelle interne en avril, et sa mise en service extérieure sera planifiée ultérieurement.

Budget : La phase III du projet est financée par l'allocation au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » (200 000 dollars), les dépenses totales s'élevant à 122 200 dollars. Cette phase est conçue comme 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 et, en fonction de la refonte des systèmes centraux, il devrait faire l'objet d'adaptations supplémentaires pour tirer pleinement parti de l'évolution de ces systèmes.

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 réalisés :

- Le projet est achevé. Des ateliers pratiques organisés dans les bureaux hors Siège de toutes les régions ont permis à quelque 400 membres du personnel de suivre une formation sur la gestion des connaissances et la collaboration, y compris la gestion des archives, la gestion de la correspondance, la plate-forme de collaboration en ligne (UNESTREAMS), Skype for Business et UNESDOC. Cela s'est traduit par des progrès continus, dans tous les bureaux et toutes les régions, en ce qui concerne l'adoption des bonnes pratiques dans ces domaines, comme l'a confirmé l'enquête auprès des utilisateurs conduite en 2018. De nombreux projets de collaboration en ligne ont été entrepris avec des partenaires extérieurs, y compris un espace de travail pour l'équipe de pays des Nations Unies en Jordanie, un projet mené conjointement avec l'OIT sur l'emploi des jeunes dans les Caraïbes et un espace de travail partagé avec ONU-Femmes pour la promotion des femmes en Haïti.
- UNESTREAMS, la plate-forme de collaboration en ligne de l'UNESCO, a été remaniée de façon à en améliorer la facilité d'utilisation et les performances. Cette solution permettra aussi d'intégrer toutes les composantes de l'intranet de l'UNESCO sur une seule et même plate-forme. Le déploiement de la nouvelle plate-forme interviendra dans les prochains mois dans le cadre de la migration générale vers les services en nuage (cloud).
- Une initiative régionale en cours en Afrique vise à améliorer la collaboration en ligne entre les bureaux hors Siège du continent, en particulier dans le domaine des sciences exactes et naturelles. Elle devrait déboucher sur l'adoption de pratiques optimales qui pourront être étendues à d'autres régions. Dernière activité du projet, elle devrait être achevée en avril 2019.

- L'un des principaux enseignements du projet est la nécessité d'un suivi approprié de manière à entretenir la dynamique pour transformer à terme la culture de travail dans l'ensemble de l'Organisation. L'indice de suivi élaboré en 2017 dans le cadre du projet permettra de mesurer les progrès accomplis.

Budget : Le budget approuvé, d'un montant de 438 000 dollars, a été intégralement dépensé.

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 réalisés :

- La première phase du projet est achevée et la nouvelle bibliothèque numérique de l'UNESCO a été lancée en décembre 2018. Elle regroupe les sites Web de la bibliothèque et des archives de l'UNESCO. Tous les documents répertoriés dans UNESDOC et les métadonnées correspondantes ont été transférés avec succès dans le nouveau système.
- Le nouveau système est totalement intégré et remplace l'ensemble des interfaces et formulaires de saisie antérieurs. De nouveaux flux de tâches ont été définis et les attributions du personnel révisées en conséquence.
- Des séances d'information sous la forme de questions et réponses sont organisées pour aider les utilisateurs internes et externes à se familiariser avec la nouvelle interface, et des séances de formation seront prochainement mises sur pied à l'intention des futurs utilisateurs des services d'appui.
- La phase 2 du projet (intégration des contenus multimédia) a débuté et devrait être achevée plus tard dans l'année, ouvrant l'accès à tous les outils numériques de l'UNESCO.

Budget : Jusqu'à présent, 299 392 dollars (54 %), sur un budget de 547 000 dollars, ont été engagés pour financer la préparation de la documentation technique, les services de consultants pour l'établissement de l'appel à propositions, et le contrat de mise en œuvre. Le solde couvrira la poursuite de l'intégration de l'ensemble des répertoires numériques de l'UNESCO (multimédia et collecte des autres ressources internes), l'intégration plus poussée des flux de tâches relatifs aux publications, l'appui au projet et la fourniture d'une expertise ciblée pour l'intégration des thésaurus et l'interface des systèmes.

Planification : Le plan révisé d'exécution du projet soumis par le contractant prévoyait la livraison de la première tranche, à savoir le remplacement d'UNESDOC au deuxième trimestre de 2018. Le système a été livré en décembre 2018. Il est prévu que la phase 2, comprenant l'intégration des contenus multimédia, soit achevée en 2019.

[illegible]

ANNEXE III

Autres initiatives approuvées dans la décision 201 EX/5.III.B

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, 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.

Progrès accomplis : L'étape 1, « Sélection », a été achevée 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. La liste finale, reprenant 3 des 15 indicateurs sans modification, a été établie sur la base du projet pilote de l'an dernier. 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 huit des indicateurs, tandis que les données destinées aux sept indicateurs restants sont issues 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, sont achevés.

Budget : Un budget total de 130 500 dollars a été affecté au projet.

Planification :

- **L'étape 2, « Déploiement »**, doit se dérouler de mars à juin 2019, parallèlement à un réexamen des données sources. À l'issue de cette étape, tous les bureaux hors Siège seront à même de saisir les résultats et les cibles pour des indicateurs particuliers, et disposeront d'un accès sûr aux informations agrégées relatives à la gestion qui les intéressent spécifiquement.
- **L'étape 3, « Examen »**, prévue de juillet à décembre 2019, aura pour objet de consolider l'apprentissage dispensé lors du déploiement initial et d'ajuster les indicateurs, ainsi que les méthodes de collecte des données et l'agrégation des données, à temps pour que les bureaux hors Siège puissent établir leur plan de travail pour 2019.

Projet 2 : Gestion des risques institutionnels

Contribue au résultat stratégique 6 : Gestion des risques institutionnels (conformément au document [199 EX/5 Partie II, annexe I](#))

I. Déploiement de la gestion des risques institutionnels

Depuis le début de 2017 (Cf. Note ivoire du 30 janvier 2017), le Secrétariat a progressé dans la conception et la mise en œuvre de ses systèmes de gestion des risques et de continuité des opérations/résilience de l'Organisation, avec le concours d'un expert extérieur. L'UNESCO dispose aujourd'hui de tous les éléments pour construire un système de gestion des risques efficace, mais devra encore faire des efforts soutenus et importants pour se doter d'un système parfaitement opérationnel.

La gestion des risques est considérée comme une composante transversale du processus de transformation stratégique. Une réunion a été organisée entre le secrétariat pour la gestion des risques et les ADG, en présence du Directeur général adjoint, pour discuter de l'intégration de la gestion des risques dans le processus de transformation stratégique. Afin de renforcer les moyens d'action de l'UNESCO, des activités additionnelles sont prévues avec les groupes de travail pour s'assurer que la gestion des risques est dûment prise en considération dans la mise en œuvre des initiatives relatives à la transformation stratégique.

Principales avancées

À la fin du mois de janvier 2019, les principales avancées dans la gestion des risques institutionnels, la gestion de la continuité des opérations et la gestion de la résilience de l'Organisation à l'UNESCO, étaient les suivantes :

1. L'adhésion totale de la direction et son engagement de prendre la tête de la stratégie de gestion des risques institutionnels et du processus de mise en œuvre.
2. L'établissement d'un plan d'action formel, assorti d'un calendrier, pour la gestion du processus.
3. Une structure de gouvernance formelle adéquate et une claire définition des rôles et des responsabilités.
4. L'adoption d'une politique et d'un cadre formel pour la gestion des risques institutionnels.
5. L'établissement et la validation d'une liste des principaux risques institutionnels et opérationnels et la désignation des fonctionnaires responsables de l'élaboration des plans d'atténuation de ces risques.
6. Inventaire des risques, classant les principaux risques identifiés par catégorie, en cours.
7. Mise en œuvre d'un plan de formation spécifique à la gestion des risques institutionnels (plus de 45 membres du personnel formés).
8. Élaboration des politiques : révision de la politique de gestion des risques institutionnels pour l'adapter à l'environnement actuel en la matière ; finalisation et présentation au Comité de gestion des risques des projets préliminaires de politiques de gestion de la résilience de l'Organisation et de gestion de la continuité des opérations.
9. Mise en place du plan de communication et de formation visant à sensibiliser aux risques, à promouvoir la politique de gestion des risques et à renforcer les capacités générales et les compétences critiques aux fins de la mise en œuvre de la gestion des risques institutionnels.
10. Nouvelles avancées dans l'élaboration d'une formation en ligne sur la gestion des risques institutionnels.
11. Organisation des premières réunions de coordination de la gestion des risques institutionnels avec le processus de transformation stratégique.
12. Production de ressources adéquates pour une introduction à la gestion des risques institutionnels.
13. Intégration dans le processus de planification et de programmation de l'UNESCO via SISTER.
14. Activation du comité du projet relatif aux risques élevés.
15. Examens et recommandations du Comité des marchés à la lumière d'une évaluation des risques.

Étapes suivantes

Risques institutionnels et registres des risques :

- Établissement/affinement des plans d'atténuation des risques par les points focaux en matière de risques d'ici avril 2019.
- Conformément à son mandat, le Comité de gestion des risques continuera d'examiner à intervalles réguliers les risques nouveaux et émergents en vue de leur éventuelle inscription sur le registre des risques institutionnels à la lumière du contexte (en pleine évolution) et de ses échanges avec le Comité consultatif de surveillance.

Inventaire des risques, risques opérationnels et registre des risques :

- Le secrétariat pour la gestion des risques consultera à intervalles réguliers les responsables de la gestion des risques opérationnels en vue d'intégrer, dans toute la mesure du possible, les initiatives relatives à la gestion des risques dans la gestion quotidienne.
- L'inventaire des risques (« univers des risques ») sera encore affiné et communiqué à l'ensemble du personnel une fois que tous les risques opérationnels auront été validés par chaque secteur, service central, bureau hors Siège et institut de catégorie 1.

Révision de la politique de gestion des risques institutionnels :

- La capacité d'absorption des risques de l'UNESCO sera déterminée en vue de sa prise en compte dans la politique révisée de gestion des risques institutionnels et de son expression sous la forme d'un énoncé des risques acceptables destiné aux États membres et à toutes les parties concernées.
- À l'appui de la politique révisée de gestion des risques institutionnels, il sera élaboré des procédures spécifiques établissant le cadre de gestion des risques institutionnels et définissant les méthodes d'évaluation et de priorisation des risques, l'univers des risques, les rôles et responsabilités en matière de risques, et les modèles et les outils de gestion des risques institutionnels

Résilience de l'Organisation et continuité des opérations :

- Les projets de politiques de gestion de la résilience de l'Organisation et de gestion de la continuité des opérations seront revus/affinés dans le détail par le Comité de gestion des risques d'ici avril 2019

Stratégie de communication et d'information relative aux risques institutionnels :

- Des bulletins trimestriels sur la gestion des risques institutionnels seront diffusés auprès de l'ensemble du personnel. Un premier numéro sera publié d'ici mars/avril 2019. Ces bulletins rendront compte de l'état d'avancement général de la gestion des risques institutionnels en mettant notamment en relief des tendances et des défis particuliers au sein ou à l'extérieur de l'Organisation.

Formation en ligne à la gestion des risques institutionnels :

- Une évaluation est menée en collaboration avec HRM et KMI en vue de déterminer comment les formations en ligne du Secrétariat de l'ONU pourraient être intégrées aux plates-formes d'apprentissage de l'UNESCO et comment il serait possible d'en adapter les contenus (visuels, fonctionnalités, affichage, contenus audio, etc.).

I.A Progrès réalisés dans la gestion des risques institutionnels

L'état d'avancement des travaux concernant la gestion des risques institutionnels est le suivant :

1. Risques internes et registre des risques

La compilation des risques « internes » et l'établissement de registres pragmatiques et conçus selon l'approche SMART pour chacun des risques principaux représentent d'importantes avancées. Après une longue période durant laquelle les risques internes ont été examinés et précisés en concertation avec les responsables désignés, le Comité de gestion des risques a finalisé et validé en décembre 2018 la liste des dix principaux risques internes. Pour chacun de ces dix risques, un projet de registre des risques internes est en cours de constitution ou dans sa phase d'achèvement.

2. Risques opérationnels et registre des risques

La plupart des secteurs, services centraux, instituts et bureaux hors Siège ont à présent identifié les cinq à dix risques opérationnels et opportunités les plus importants, et les ont présentés pour validation aux responsables/points focaux désignés. Pour chacun de ces risques, des registres des risques opérationnels sont en cours de constitution ou dans leur phase d'achèvement.

3. Inventaire des risques

En novembre 2018, un premier inventaire des risques opérationnels a été établi. Au total, 390 risques ont été identifiés dans l'ensemble de l'Organisation – 41 risques pour les secteurs, 39 risques pour les services centraux, 292 risques pour les bureaux hors Siège et 18 risques pour les instituts de catégorie 1. Sur cette base, l'UNESCO a entrepris de concevoir les premiers éléments d'un catalogue spécifique des risques ou « univers des risques » à l'UNESCO, conformément aux principes directeurs établis par le Secrétariat de l'ONU. Ce catalogue répertorie les différents types de risques qui existent à l'UNESCO. Chaque risque est décomposé en catégories et sous-catégories pertinentes au regard de l'Organisation¹. L'UNESCO pourra ainsi adopter un vocabulaire commun en matière de risques, ce qui permettra au Comité de gestion des risques de collecter et analyser les informations relatives aux risques établies à de multiples niveaux dans l'ensemble de l'Organisation et de les évaluer de manière cohérente et intégrée.

4. Application du plan de formation spécifique à la gestion des risques institutionnels

En 2018, plus de 145 membres du personnel des secteurs, des services centraux, des instituts de catégorie 1 et de 53 bureaux hors Siège² ont été formés à la gestion des risques institutionnels.

5. Révision de la politique de gestion des risques institutionnels

La première version de la politique de gestion des risques institutionnels a été approuvée par la précédente Directrice générale en février 2017. Depuis, l'UNESCO a beaucoup progressé dans ce domaine, et le besoin est apparu de donner une ampleur accrue à cette politique.

6. Résilience de l'Organisation et continuité des opérations

Le projet de politique de gestion de la résilience de l'Organisation se fonde sur l'approche uniforme qui a cours dans ce domaine au sein du système des Nations Unies – dûment adaptée à l'UNESCO.

¹ Exemples de catégories de risques : risques stratégiques, gouvernance, risques financiers, opérations, respect des lois et règlements.

² Les ateliers se sont tenus au Siège (secteurs et services centraux – mai 2018), à Bangkok (Asie et Pacifique – juin 2018), à Dakar (Afrique de l'Ouest et centrale – juillet 2018), à Montréal (ISU – juillet 2018), à Amman (États arabes – septembre 2018), à Paris (Europe – septembre 2018), à Nairobi (Afrique orientale et australe – octobre 2018) et à Montevideo (Amérique latine et Caraïbes – novembre 2018).

Elle définit le cadre de résilience général de l'UNESCO. La politique de gestion de la continuité des opérations fait partie intégrante de la gestion de la résilience, et se réfère aux meilleures pratiques en les adaptant à la mission et aux activités de l'UNESCO. Elle présente les engagements pris par l'UNESCO vis-à-vis des États membres, des bénéficiaires, de ses partenaires, de ses employés, de ses fournisseurs et des autres parties prenantes pour assurer la permanence de ses services.

7. Stratégie de communication et d'information relative à la gestion des risques institutionnels

Une stratégie de communication et d'information relative à la gestion des risques institutionnels a été élaborée en vue de sensibiliser aux risques, de promouvoir les politiques de gestion des risques et de développer les capacités générales et les compétences cruciales requises pour améliorer la gestion des risques institutionnels. Les activités en cours dans le cadre de cette stratégie permettront d'entretenir la dynamique au sein de l'Organisation de façon à progresser encore dans ce domaine.

En septembre 2018, la dernière version du manuel de formation à la gestion des risques institutionnels a fait l'objet d'un réexamen détaillé visant à l'adapter au nouvel environnement et à l'approche actuelle de la gestion des risques institutionnels en vigueur à l'UNESCO. Le manuel est complété par un « guide de référence rapide » qui en récapitule les principaux aspects. De même, la consultation des pages Web d'UNESTREAMS relatives à BSP et à la gestion des risques institutionnels, qui contiennent tous les matériels accessibles aux membres du personnel concernés est constamment encouragée. Les responsables/points focaux désignés sont en outre régulièrement invités à mettre en ligne sur UNESTREAMS la version finalisée des registres des risques, assurant ainsi la transparence voulue et le suivi de ces outils.

8. Formation en ligne à la gestion des risques institutionnels

L'UNESCO met au point une formation en ligne consacrée à la gestion des risques institutionnels. La formation en ligne dispensée par le Secrétariat de l'ONU a été retenue comme un moyen approprié de former le personnel de l'UNESCO avec des contenus fondés sur un ensemble d'indicateurs. En novembre/décembre 2018, il a été procédé à un essai pilote de la formation. Les réactions des membres du personnel sélectionnés à cette fin au Siège et dans les bureaux hors Siège ont été dans l'ensemble positives, mais certains ont signalé des éléments qu'il conviendrait d'améliorer.

I.B Budget

Activité inscrite au budget	Allocation budgétaire en dollars (2018-2019)	Dépenses (au mois de janvier 2019)
Registres des risques, plan de formation et manuel des procédures de gestion des risques institutionnels	100 000	70 680
Formation des points focaux au Siège et dans les bureaux hors Siège	100 000	100 ,350
Système de registres informatisés	150 000	1 939
Plan de communication, d'information et d'assistance technique	77 500	5 791
Total	427 500	178 760

Budget : 42 % du montant total avait été dépensé au 31 janvier 2019

II. Évaluation des risques de fraude

Contribue au résultat stratégique « Renforcement de l'obligation redditionnelle et du respect des règles et règlements de l'UNESCO »

Progrès réalisés : L'évaluation des risques de fraude est organisée par unité, secteur ou bureau hors Siège, chaque entité produisant un rapport sur les risques de fraude et de corruption. Un registre consolidé des risques de fraude ainsi que la liste des 21 entités ayant participé à l'exercice ont été publiés en juillet 2018.

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.

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 a servi de base pour la planification de la phase 2, « Examens proactifs ». En 2018, IOS a mené les premiers examens dans deux bureaux hors Siège. Les visites sur place, notamment d'une équipe d'auditeurs et d'enquêteurs, ont abouti à la découverte de trois cas de comportements frauduleux, qui ont été signalés pour de plus amples investigations.

Budget : 55 % du montant total avait été dépensé au 31 décembre 2018³.

Planification : Deux nouveaux examens proactifs seront réalisés en 2019.

³ Les dépenses s'élèvent à 93 033 dollars sur un budget total de 169 772 dollars.

PARIS, le 8 avril 2019
Original anglais

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 II

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

CORRIGENDUM

C. Plan « Investir pour l'exécution efficace du programme »

À l'annexe I, page 8, un nouveau tableau, après le paragraphe 10, doit se lire comme suit :

Titre	Allocation (en dollars des États-Unis)	Allocation disponible	Taux de dépense du projet au 31 janvier 2019	Fonds réservés pour les activités
Améliorer la mobilisation de ressources	98 000	54 995	44%	Élaboration des modules d'apprentissage en ligne restants et affinement de l'approche pédagogique du Guide
Renforcer les compétences professionnelles au service de l'exécution du programme	449 000	55 534	88%	
Gestion des programmes/projets	200 000	22 526	89%	Organisation d'ateliers sur la gestion des risques
Compétences interpersonnelles et de communication	179 000	7 761	96%	
Égalité des genres et intégration de la problématique hommes/femmes	70 000	25 248	64%	Élaboration de modules d'apprentissage en ligne
Renforcer la culture de la responsabilité en matière de gestion	438 000	166 468	62%	
Gestion des ressources humaines	140 000	22	100%	
Gestion financière	158 000	158 000	0%	Élaboration de matériels de formation, en fonction du projet de refonte des principaux systèmes
Développement des compétences managériales	140 000	8 446	94%	
Améliorer l'exécution du programme au niveau national, au sein du système des Nations Unies	328 000	123 021	62%	
Programme de formation au leadership de l'École des cadres du système des Nations Unies (UNSSC)	180 000	24 141	87%	Poursuite de la participation au programme de l'UNSSC
Négociation et communication efficaces	148 000	98 880	33%	Ateliers régionaux organisés au Siège par l'UNSSC
Améliorer l'exécution du programme au niveau national, au sein du système des Nations Unies	219 000	14 781	93%	Ateliers régionaux organisés au Siège par l'UNSSC
Renforcer les compétences en matière de leadership	109 000	4 607	96%	
Optimiser l'utilisation des outils internes pour accroître la productivité	109 000	5 868	95%	
Renforcer la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO	200 000	448	100%	
	1 950 000	425 721	78%	

Les montants disponibles inférieurs à 10 000 dollars des États-Unis seront combinés pour permettre l'organisation d'un atelier régional supplémentaire sur le leadership ou la gestion des carrières.

