

Cent soixante-quinzième session

175 EX/6
PARIS, le 28 juillet 2006
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LA MISE EN ŒUVRE
DU PROCESSUS DE REFORME**

POLITIQUE DU PERSONNEL

RÉSUMÉ

Conformément à la résolution 33 C/75 (I) de la Conférence générale, le Directeur général présente au Conseil exécutif un rapport sur la mise en œuvre de la politique du personnel, qui inclut un point sur la situation des effectifs et l'exécution des politiques de ressources humaines déjà en vigueur.

Décision requise : paragraphe 29.

I. Introduction

1. À la 33^e session de la Conférence générale, le Directeur général a présenté un rapport intérimaire sur la réforme de la politique du personnel, dans lequel il indiquait les principaux résultats obtenus dans la mise en œuvre de la politique générale des ressources humaines et exposait la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel. La Conférence générale a exprimé sa satisfaction pour les progrès réalisés dans l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines, y compris en ce qui concerne le respect des règles et procédures, le processus d'évaluation des performances et le renforcement du rôle de l'apprentissage et du perfectionnement, et a invité le Directeur général à « faire rapport au Conseil exécutif à sa 175^e session sur la mise en œuvre de la politique du personnel » (33 C/Rés., 75 (I)).

2. Conformément à cette résolution de la Conférence générale, le présent document soumet au Conseil exécutif un état de l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines depuis sa 174^e session, ainsi qu'un point sur la situation des effectifs au 1^{er} juin 2006.

II. Point sur les effectifs au 1^{er} juin 2006

Répartition des effectifs au Siège et hors Siège

3. Au 1^{er} juin 2006, il ressort de la répartition des postes du budget ordinaire de l'UNESCO que 1.180 personnes (70 % des effectifs) travaillent au Siège et 513 (30 %) hors Siège. En janvier 2000, 74 % des effectifs travaillaient au Siège et 26 % hors Siège.

Effectif des cadres dirigeants

4. Comme indiqué au tableau I ci-dessous, l'effectif des cadres dirigeants est resté stable avec 89 fonctionnaires du cadre des directeurs au 1^{er} juin 2006, ce qui est inférieur au plafond de 101 postes de directeur et de rang supérieur approuvé dans le 33 C/5.

Tableau I : Personnel/postes de direction

Personnel de direction	Postes approuvés dans le 32 C/5	Postes approuvés dans le 33 C/5	Nombre de fonctionnaires au 1 ^{er} juin 2006
DDG	1	1	1
ADG	10	10	8*
D-2	25	23	20
D-1	61	65	59
Total	97	99	88*

* L'ADG/ADM, qui a intégré le Secrétariat le 8 juin 2006, n'est pas compté.

Programme des jeunes cadres

5. Dix jeunes cadres (dont sept femmes), sélectionnés parmi quelque 430 candidats, ont intégré le Secrétariat en 2006. Dans ce groupe, huit jeunes cadres sont ressortissants d'États membres sous-représentés, et deux d'États membres non représentés. Six d'entre eux sont affectés à des secteurs de programme - à savoir : éducation, sciences exactes et naturelles, communication et

information et sciences sociales - et les quatre autres aux services centraux (Bureau de la gestion des ressources humaines, Bureau du budget et Bureau des relations extérieures).

Recrutement : point sur la période allant de janvier à juin 2006

6. Depuis janvier 2006, 44 postes du cadre organique et de rang supérieur ont été pourvus (38 nominations à des postes du cadre organique, y compris 10 jeunes cadres, et 6 à des postes de directeur). Sur ces 44 postes pourvus, 23 (52 %) l'ont été par des candidats internes et 21 (48 %) par des candidats extérieurs. Sur les cinq postes de directeur qui ont été pourvus, trois l'ont été par des candidats extérieurs.

7. Sur les 21 candidats extérieurs recrutés à des postes P et D, 11 (52 %) étaient des ressortissants d'États membres sous-représentés (9) et non représentés (2). Ces chiffres dépassent l'objectif fixé par la Conférence générale à sa 32^e session, à savoir que, « pour l'exercice 2004-2005, ... au minimum 50 % des postes ouverts au recrutement externe soient pourvus par des candidats provenant d'États membres non ou sous-représentés » (résolution 32 C/71).

Promotions : point sur la période allant de janvier à juin 2006

8. Depuis janvier 2006, 54 membres du personnel ont été promus (31 membres du cadre organique et 23 membres du cadre de service et de bureau). Sur ces 54 promotions, 30 (55 %) ont été accordées après mise en concurrence, 15 (28 %) résultent d'un reclassement de poste et 9 (17 %) du passage d'une classe à l'autre sur un poste jumelant deux classes (P-1/P-2 et groupe des techniciens des services généraux).

III. État d'application du cadre directeur en matière de ressources humaines

Recrutement : la procédure globale de recrutement

9. Une procédure globale de recrutement a été lancée en février 2006, avec l'annonce en interne de 40 postes du cadre organique et du cadre de service et de bureau vacants ou susceptibles de le devenir en 2006. L'exercice concernait 19 postes du cadre organique au Siège et hors Siège et 21 postes du cadre de service et de bureau au Siège. Le Secteur de l'éducation n'y a pas participé, dans la mesure où il a entrepris une évaluation sectorielle exhaustive, incluant notamment un examen des effectifs. Le processus de recrutement interne est arrivé à son terme pour 34 postes (14 postes du cadre organique et 20 postes du cadre de service et de bureau), avec les résultats suivants : 27 postes ont été pourvus avec des candidats internes (12 postes P et 15 postes GS) ; sept postes seront affichés en externe (deux postes P et cinq postes GS). La procédure est encore en cours pour six postes.

Dispositions concernant la dotation en personnel dans les situations de postconflit

10. Pour appuyer l'action de l'UNESCO dans les situations de postconflit, le Bureau de la gestion des ressources humaines a pris des mesures spécifiques afin de faciliter le déploiement rapide de personnel qualifié dans les zones où la présence ou l'action de l'UNESCO est requise à bref délai. Ces mesures comprennent la constitution d'un fichier central de 50 membres du personnel, compétents et motivés, qui se sont portés volontaires pour intervenir à bref délai dans des pays ou régions en situation de postconflit, et qui ont été sélectionnés sur 130 candidats à partir de 13 profils spécifiques pour les situations de postconflit. Les principaux profils sont ceux de directeur d'antenne de l'UNESCO, de responsable de projet (éducation, communication et information, sciences exactes et naturelles, sciences sociales) et d'attaché d'administration. Pour attirer des candidatures, l'élaboration du fichier central s'est accompagnée d'une campagne d'information,

avec notamment une réunion d'information pour le personnel du Siège et la diffusion d'une brochure facile à consulter.

11. Pour le personnel de ce fichier central, la formation est obligatoire. Un programme de formation spécifique d'une semaine a été mis en place pour préparer ces fonctionnaires à leurs futures missions. Ce programme est axé sur l'exécution du programme en situation de postconflit, sur la sécurité et la préparation individuelles et sur le travail de l'UNESCO dans un environnement interinstitutions. La première session de formation a eu lieu en juin 2006, pour 27 membres du personnel.

Formation et développement - évolution des activités depuis janvier 2006

12. Depuis 2006, les activités de formation ci-après ont été mises en œuvre afin d'atteindre les six objectifs fixés dans le dispositif de formation approuvé par le Directeur général pour 2006-2007 :

Objectif 1 : Améliorer la position de l'UNESCO dans le système des Nations Unies

- Une formation aux outils de programmation des Nations Unies (BCP/PNUAD) a été organisée au Caire à l'intention de 32 membres du personnel des bureaux hors Siège de la région des États arabes ; l'objectif est de mieux faire comprendre les outils de programmation des Nations Unies et d'aligner les priorités et les projets des pays sur ceux du système des Nations Unies.
- Une centaine de fonctionnaires ont assisté à des réunions consacrées au VIH/SIDA sur le lieu de travail.

Objectif 2 : Renforcer la création de partenariats

- Un CD-ROM d'auto-apprentissage pour la formation à la collecte de fonds et l'acquisition de compétences de négociation est en cours d'élaboration. Il s'agit de mieux informer les spécialistes de l'UNESCO, au Siège et hors Siège, sur les priorités et les politiques des principaux donateurs bilatéraux et multilatéraux de l'Organisation.

Objectif 3 : Renforcer la culture de gestion et de responsabilité

Plusieurs outils en ligne ont été conçus pour appuyer cet objectif :

- Trois ateliers visant à dispenser une formation de base sur les activités de l'UNESCO se sont tenus à Doha, Islamabad et Bamako et deux exercices de constitution d'équipes ont été organisés à Bamako et Harare ; quelque 95 membres du personnel hors Siège ont ainsi été formés. Des CD-ROM consacrés à la « formation de base aux activités de l'UNESCO » et destinés aux attachés d'administration hors Siège sont en cours d'élaboration.
- Un CD-ROM intitulé « Diriger le personnel avec confiance », destiné à tous les superviseurs/administrateurs de l'UNESCO, a été mis au point et sera distribué à l'automne 2006.
- La formation dans le domaine des systèmes de gestion fondés sur les technologies de l'information s'est poursuivie avec la formation au Siège du personnel participant à la conception et à la mise en place de STEPS (un système SAP-Ressources humaines) ainsi que de 18 membres du personnel administratif de 12 bureaux hors Siège, qui ont été formés à l'utilisation du module financier du Système financier et budgétaire (FABS). Trois

instituts de l'UNESCO qui ont adopté FABS en janvier 2006 ont bénéficié d'un accompagnement et d'une assistance aux utilisateurs après son installation.

Objectif 4 : Améliorer la programmation et l'exécution

- Vingt et un « spécialistes » de l'approche de la programmation fondée sur les droits humains (HRBA) à l'UNESCO - dont sept fonctionnaires hors Siège - ont été formés par SHS.
- Vingt-trois points focaux pour la jeunesse et chefs de bureaux hors Siège, ainsi que 22 membres du personnel des régions de l'Afrique et des États arabes, ont été formés à l'intégration des questions relatives à la jeunesse dans la programmation. Ces activités d'apprentissage ont déjà donné lieu à quelques projets.
- Une centaine de fonctionnaires et des membres de délégations permanentes ont assisté à un séminaire de deux heures conduit par un expert de premier plan en matière d'égalité entre les sexes.

Objectif 5 : Améliorer l'avancement du personnel

- Un cadre de compétences et de nouveaux profils de carrière pour les spécialistes du programme (P-1 à P-4) et le personnel du cadre de service et de bureau seront mis au point et testés au Secteur de la communication et de l'information ainsi qu'au Bureau de la gestion des ressources humaines en 2006. Ce cadre définira les connaissances, l'expérience et les compétences fondamentales requises pour bien s'acquitter de ses fonctions. Il comprendra également des indicateurs de performance et des profils de carrière génériques.

Objectif 6 : Encourager les activités de formation et de développement

- En vue d'encourager le lancement d'activités de formation et de développement, un CD-ROM intitulé « *Directives pour la programmation et le suivi des activités de formation* » a été distribué à tous les services de l'UNESCO.
- Une brochure détaillant chacune des activités de formation prévues pour 2006-2007 a été remise à l'ensemble du personnel en juin 2006.
- L'évaluation de deux programmes de formation particuliers (la gestion axée sur les résultats et l'approche fondée sur les droits humains) a été lancée. Ces évaluations ont pour objectif de mesurer l'efficacité de ces programmes et, en fonction des résultats, de formuler des recommandations et des propositions pour les programmes de formation de 2006-2007.
- Pour favoriser le suivi et l'évaluation des activités de formation, une base de données spécifique qui conserve les résultats des évaluations fournis par les participants à chaque stage a été mise au point.

Évaluation des performances : informations récentes sur l'évaluation des performances en 2004-2005

13. La phase finale du cycle d'évaluation des performances a été menée à bien dans toute l'Organisation, marquant la fin du premier cycle de deux ans lancé en 2004 avec la nouvelle politique. Pendant cette dernière phase, les superviseurs ont procédé à l'évaluation finale des performances de leurs subordonnés, y compris à l'entretien obligatoire et à l'évaluation des résultats

pour 2004-2005. Constitués dans chaque secteur, bureau et bureau hors Siège, les panels de réexamen, qui sont une composante essentielle de la nouvelle politique, ont étudié les rapports d'évaluation du personnel pour s'assurer de leur qualité, de leur objectivité et de leur cohérence. Afin de lancer et de soutenir cette dernière phase du cycle 2004-2005, HRM a organisé une série de réunions d'information dans tout le Secrétariat.

14. À la fin du mois de mai 2006, plus de 85 % de l'ensemble des évaluations de performances du personnel ont été menées à bien par les superviseurs, et des panels de réexamen ont été constitués dans les secteurs/bureaux ci-après : CLT, ADM, ERC, BB, HRM, SCG, SCX, IPE et BIE. Dans la plupart des évaluations réalisées, les membres du personnel ont procédé à leur auto-évaluation. L'ampleur du recours à cette nouvelle disposition, entièrement facultative, montre que le dialogue et le retour d'information, éléments clés de la nouvelle politique, trouvent progressivement leur place dans le processus d'évaluation au sein du Secrétariat. HRM procède actuellement à l'analyse des enseignements tirés de cette première étape.

Accord de performance pour le personnel de direction

15. Lors du lancement de la nouvelle politique d'évaluation des performances du personnel de l'UNESCO, il avait été décidé qu'un processus d'évaluation des performances distinct serait mis en place pour la direction compte tenu du niveau et de l'étendue des responsabilités confiées à cette catégorie de personnel. À cet effet, un **accord de performance spécifique pour le personnel de direction**, y compris les chefs de bureaux hors Siège, a été conçu par HRM, en étroite coopération avec IOS et d'autres services concernés.

16. Les ADG, les directeurs des bureaux, les directeurs/chefs des bureaux hors Siège signeront cet accord avec le Directeur général pour une durée d'un exercice biennal. Les résultats escomptés sont définis et regroupés dans les domaines de responsabilité ci-après : planification et exécution du programme, partenariats et relations extérieures, gestion du personnel et budget/gestion financière. En ce qui concerne le personnel de direction, les attentes principales, en termes de gestion, sont déterminées par rapport à l'actuel modèle de compétences managériales des hauts fonctionnaires. Ces nouvelles propositions devraient être introduites en 2007.

Planification des remplacements

17. Dans le cadre de la stratégie à moyen et long terme relative à la dotation en personnel, un processus de planification des remplacements est actuellement mis en place pour les directeurs des bureaux hors Siège et les attachés d'administration. Compte tenu des postes qui deviendront vacants au cours de l'exercice biennal, deux profils de poste et avis de vacance génériques ont été établis pour ces deux fonctions. Les deux vacances de poste seront affichées en vue de constituer des listes de candidats préqualifiés. Au cours de ce processus, certaines possibilités de formation seront recensées et proposées aux membres du personnel ayant besoin d'un perfectionnement pour être en pleine adéquation avec des profils génériques des deux fonctions.

Promotion fondée sur le mérite

18. Pour compléter la politique actuellement en vigueur en matière de **promotion**, le Bureau de la gestion des ressources humaines travaille à la conception d'un système de promotion au mérite. Un examen des systèmes de promotion au mérite en place dans d'autres organisations internationales et institutions des Nations Unies a été effectué en mai 2006 et des consultations ont eu lieu avec la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP).

19. Un certain nombre de principes de base et de critères d'éligibilité ont été définis. Le système de promotion au mérite sera fondé sur le mérite et lié à une évaluation des performances basée sur les résultats. Il est également proposé d'instituer un système de reconnaissance des performances permettant de récompenser les contributions individuelles exceptionnelles ainsi que le travail d'équipe et l'excellence managériale. Des propositions concrètes relatives à un programme de promotion au mérite et de reconnaissance des performances ont été élaborées par HRM et feront l'objet d'un plus ample examen avec la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP) et les Associations du personnel avant d'être approuvées par le Directeur général.

Le VIH et le SIDA sur le lieu de travail

20. La nouvelle politique de l'UNESCO concernant le VIH et le SIDA sur le lieu de travail reflète les engagements et responsabilités de l'Organisation en tant que membre du régime commun des Nations Unies et du Programme ONUSIDA. Cette politique vise à créer une culture de la prévenance qui favorise le bien-être de l'ensemble du personnel et à garantir que tous les employés :

- soient informés sur le VIH/SIDA, ses modes de transmission et les moyens de s'en prémunir ;
- aient un accès satisfaisant aux informations relatives au VIH/SIDA, à son traitement et à un soutien ;
- soient à l'abri de discriminations fondées sur une infection réelle ou supposée par le virus.

21. La politique énonce des principes directeurs tels que l'élimination de la stigmatisation et de la discrimination, l'égalité entre les hommes et les femmes, la prévention et la formation. En outre, elle expose un certain nombre d'initiatives majeures lancées par l'UNESCO, telles que la création d'un Comité VIH/SIDA sur les lieux de travail, la mise en place d'activités de formation spécifiques dans ce domaine et l'accès à titre volontaire à un dépistage et à des services de conseil gratuits. Par ailleurs, cette politique s'aligne sur celle des autres institutions de l'ONU en matière de VIH/SIDA.

Suivi des résultats dans le domaine des ressources humaines

Normes de service pour les opérations de gestion des ressources humaines

22. Le Tableau de délégation de pouvoirs et d'obligation redditionnelle, récemment publié, a clairement défini les responsabilités attachées aux principaux services en matière de gestion des ressources humaines (HRM), tels que le recrutement, le classement, la formation et le développement, l'évaluation des performances, les traitements et allocations. Outre une description de chaque processus, le tableau donne des indications claires sur la personne ou le service responsable de l'opération et ses obligations redditionnelles.

23. Le Tableau de délégation de pouvoirs établit également, pour la première fois, des normes de service précises pour chaque opération, en vertu desquelles chaque unité concernée s'engage à fournir le service demandé dans un nombre maximal de jours. L'objectif de ces normes est de garantir que les services en matière de ressources humaines soient assurés efficacement et en temps voulu. HRM a mis en place un mécanisme permettant de suivre l'application de ces normes de service et de prendre, le cas échéant, les mesures correctives nécessaires.

Outils de gestion des ressources humaines

A. Outils de gestion en ligne

Manuel des ressources humaines

24. Les travaux d'élaboration d'un nouveau Manuel des ressources humaines en ligne sont bien avancés. Les chapitres clés, tels que ceux consacrés aux traitements et allocations, au recrutement ou à l'évaluation des performances, ont été rédigés et validés. Le nouveau Manuel en ligne sera exhaustif et couvrira tous les domaines de la gestion des ressources humaines. Il devrait être achevé et disponible en ligne fin 2006 ou début 2007.

Site Intranet de HRM

25. Parallèlement, HRM travaille activement à la mise au point de son site Intranet, en étroite coopération avec BPI. L'objectif est de fournir un accès aisé et convivial à des informations complètes sur les ressources humaines, y compris des informations claires et précises sur les activités en matière de ressources humaines. Sur ce site, les membres du personnel auront également accès à des renseignements personnalisés et individualisés tels que l'évaluation des performances, l'état des congés, le curriculum vitae et les dernières opérations administratives concernant le personnel. Une partie du nouveau site Intranet sera en ligne d'ici la fin septembre 2006.

B. Systèmes intégrés de gestion des ressources humaines

STEPS

26. La mise en œuvre du nouveau système d'information intégré pour les ressources humaines STEPS (System To Enhance Personnel Services) [système destiné à améliorer les services du personnel] a été officiellement lancée le 31 janvier 2006. Le système sera mis en service en deux phases. La première, qui doit se terminer fin 2006, concerne la paie, l'administration du personnel, la gestion organisationnelle, la gestion du temps, la budgétisation et le contrôle des voyages et des postes. Le plan détaillé de ces modules a été parachevé à la fin du mois de juin 2006 et examiné par un comité de validation composé de représentants de tous les services concernés. L'équipe du projet (UNESCO et SAP) configureront ensuite le système avant qu'il puisse être testé et finalement livré aux utilisateurs d'ici la fin de l'année.

27. La deuxième phase, qui couvre les fonctionnalités restantes (libre-service des gestionnaires et des employés, gestion de la formation et des événements, développement du personnel, recrutement et flux de travaux), démarrera début 2007 sous réserve de la disponibilité des fonds nécessaires.

Nouvelle application de gestion des présences/absences

28. En avril 2006, HRM a lancé une nouvelle application pour la gestion des présences/absences sur l'Intranet baptisée TULIP. Ce nouveau système, conçu en étroite coopération avec DIT, permettra à l'Organisation de gérer plus efficacement les congés pris par les membres du personnel. TULIP est facile à utiliser et donne aux supérieurs hiérarchiques et au personnel un accès en ligne immédiat à l'état des congés, facilitant ainsi leur suivi au sein d'une unité. La nouvelle application supprime aussi le recours aux documents sur support papier puisque toutes les opérations sont effectuées en ligne.

Projet de décision

29. À la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif voudra peut-être examiner le projet de décision suivant :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 33 C/75 (I),
2. Ayant examiné le document 175 EX/6,
3. Prend note du travail accompli pour élaborer et appliquer le cadre directeur en matière de ressources humaines ;
4. Invite le Directeur général à poursuivre l'application du cadre directeur en matière de ressources humaines et à lui faire rapport à sa 176^e session, puis, chaque année, à sa session d'automne.

Cent soixante-quinzième session

175 EX/6 Add.
PARIS, le 21 septembre 2006
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LE PROCESSUS DE RÉFORME
POLITIQUE DU PERSONNEL**

ADDENDUM

RÉSUMÉ

Conformément au point 2805.7 du Manuel administratif de l'UNESCO le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) présente ses commentaires sur le rapport du Directeur général.

Introduction

1. Les relations entre le Syndicat du personnel de l'UNESCO et l'Administration (HRM, le Secteur de l'administration et les services centraux) sont très cordiales et il est appréciable qu'une ambiance de dialogue se soit installée dans le Secrétariat. Toutefois, les questions que nous soulevons ne sont pas toujours prises au sérieux et, surtout, il n'y a pas de véritable volonté de les résoudre. Ainsi, par exemple, chaque fois que le STU signale des anomalies administratives, HRM ne prend ou n'impose aucun changement, même après vérification. Ainsi, dans un secteur de programme, une section où travaillent entre autres deux P-5, le chef de section est un P-4. Ceci est une aberration administrative et un moyen détourné d'accorder une promotion (qui s'impose *de facto*) en dehors des procédures réglementaires. HRM a vérifié le cas, mais pour des raisons qui ne nous ont pas été communiquées, aucune suite n'a été donnée.

2. La gestion des ressources humaines est menée à l'UNESCO dans l'adversité envers toute forme de participation du personnel. Les apparences sont respectées, mais l'avis des associations du personnel et même des organes paritaires est ignoré autant que possible. Les représentants des États membres doivent avoir l'impression que les décisions en matière de gestion des ressources humaines, et particulièrement concernant les conditions d'emplois, sont prises dans le cadre d'un processus démocratique et ils doivent se demander pourquoi le mécontentement des fonctionnaires de l'UNESCO ne cesse d'accroître. En réalité, ce n'est pas parce que la voix du personnel est entendue qu'elle est respectée.

La restructuration du Secteur de l'éducation

3. Le personnel du Secteur de l'éducation a reçu avec étonnement la solution de restructuration retenue par les consultants extérieurs et la direction du Secteur. La logique structurelle, par rapport au programme approuvé par la Conférence générale, ainsi que par rapport à la mission de l'Organisation dans le domaine de l'éducation, est restée très opaque pour le personnel.

4. En matière de ressources humaines, le choix de l'attribution ou de la confirmation des responsabilités, ainsi que le choix des personnes qui devraient renforcer certains bureaux hors Siège ont été interprétés comme des mesures inspirées par des considérations à caractère personnel, totalement étrangères aux intérêts de l'Organisation. Des éclaircissements ont été demandés, mais le personnel considère qu'aucune explication satisfaisante n'a encore été donnée, malgré plusieurs réunions auxquelles ont participé le Directeur général adjoint, l'ADG/ED, la Directrice de HRM et d'autres responsables. Les deux associations du personnel soutiennent fortement la cause des collègues dont l'affectation hors Siège semble être une punition, au lieu qu'elle soit une reconnaissance de leur excellence professionnelle.

Recrutement et planification des remplacements

5. Le recrutement à l'UNESCO continue à se faire en dehors des règlements écrits. L'ensemble de la procédure n'est respecté qu'en apparence. Pratiquement tous les postes affichés sont destinés à des personnes choisies avant l'évaluation officielle, qui est orientée de façon à sembler juste. De cette manière, il n'y a pas de concurrence et le meilleur ou le plus méritant n'a aucune chance d'être choisi. La planification des remplacements des membres du personnel arrivant à l'âge statutaire de la retraite subit le même phénomène. Dans la perspective de la libération d'un poste, il est « attribué » avant toute évaluation à une personne correspondant à des critères qui ne sont pas toujours ceux stipulés dans le Statut du personnel.

6. HRM n'a plus les moyens matériels de vérifier ni les candidatures, ni les évaluations et les membres des PAB n'ont pas toujours les conditions nécessaires (formation, conseil, temps, informations) pour vérifier la justesse du processus. Les interventions des observateurs des deux associations du personnel, ne sont - malheureusement - que très rarement soutenues par HRM, ce qui élimine une des rares chances de jugement équitable.

7. Cet état de fait est un obstacle majeur dans l'évolution des carrières des membres du personnel et dans la rotation volontaire des cadres. Au-delà des frustrations personnelles des fonctionnaires, ce type de pratiques aggrave la déprofessionnalisation du personnel et augmente les conflits sur le lieu de travail, deux causes récurrentes d'inefficacité du Secrétariat.

Promotions et promotion au mérite

8. Le même schéma est appliqué aux promotions par reclassement du poste. Les relations personnelles entre les membres du personnel et leur supérieur hiérarchique, ainsi que d'autres considérations non statutaires régissent ce type de promotion. La promotion à travers la candidature sur des postes vacants étant viciée et la promotion sur le mérite suspendue, les possibilités de développement de carrière sont pratiquement inexistantes.

9. Concernant la redéfinition des procédures en matière de promotion sur le mérite, le Directeur général l'avait annoncée le 15 novembre 2005 (*En attendant la réintroduction du système de promotion au mérite, au cours de l'année prochaine, qui sera applicable à tout le personnel, ...*). Au début du mois de septembre 2006, l'ACPP n'avait pas encore été impliquée dans la réflexion et la préparation d'une politique dans ce domaine. Ce n'est qu'un exemple de l'usurpation du rôle statutaire de la Commission et de l'abus de pouvoir qui tend à transformer l'ACPP en une instance de validation rapide et guidée, alors que la Commission devrait être un laboratoire des politiques en matière de personnel et une source de véritable conseil dans le domaine.

Formation

10. Les possibilités de « récompense » administrative étant limitées par l'opacité du recrutement et des attributions de promotion, la formation pourrait apporter une certaine satisfaction. Mais, dans ce domaine aussi, les critères réels ne correspondent ni aux nécessités du programme, ni aux attentes personnelles des fonctionnaires. Si les objectifs identifiés par HRM semblent intéressants, il reste que soient trouvées de véritables solutions pour atteindre les objectifs en question.

Évaluation des performances

11. Pour la première fois, à la fin de l'année 2005, les performances du personnel de l'UNESCO ont été évaluées par le « perfoweb ». Cet exercice s'est soldé par davantage de conflits que d'habitude. Ce malentendu est dû à plusieurs facteurs, dont - en premier lieu - au fait que très peu de personnes (évalués ou évaluateurs) ont compris le sens et la portée de l'exercice. Par conséquent, le premier enseignement que HRM devrait tirer de cette expérience serait qu'il ne suffit pas d'édicter des procédures, mais qu'il faut aussi un minimum de pédagogie quand on veut instaurer de nouveaux principes de gestion des ressources humaines. Le facteur le plus gênant est la mentalité selon laquelle l'évaluation des performances serait l'expression d'un quelconque pouvoir sur les subordonnés. Ainsi, l'évaluation se transforme dans un contrat de vassalité interne qui était exclu dans la vision initiale de la procédure et qui devrait être exclu par des moyens de contrôle qui ne fonctionnent pas encore.

Prévention contre le VIH et le sida

12. Un effort important a été mené au Siège pour la formation en matière de prévention sur le lieu de travail dans le domaine du VIH et du sida. La qualité de la formation dispensée par HRM est indiscutable et louable, mais encore insuffisante. Le sujet touchant un domaine très sensible dans toutes les cultures du monde, même parmi les fonctionnaires internationaux, le message passe encore trop difficilement. L'Administration de l'Organisation devrait avoir le courage afin d'imposer aux membres du personnel de s'informer et de leur donner la possibilité de prévenir la contamination ou de combattre le virus et ses complications, tout en respectant ceux qui sont atteints par le virus ou la maladie.

Obligation redditionnelle en matière de gestion des ressources humaines

13. La décentralisation et la délégation de pouvoir qui s'ensuivent, accompagnées de l'inexistence des moyens matériels en matière de gestion du personnel, ont créé des situations de *no man's land* dans ce domaine. Il est très fréquent que les questions ne soient pas résolues du fait que personne n'assume la responsabilité. Le Directeur général adjoint a eu des entretiens avec des membres du personnel travaillant au Siège dont les cas lui avaient été signalés par les associations du personnel. Il a pu ainsi constater à la fois l'injustice dont certains sont victimes, mais aussi l'immobilisme de la hiérarchie et, comme il l'a souvent fait remarquer, le manque d'initiative et de responsabilité des supérieurs hiérarchiques qui, tout en connaissant la situation, n'entreprennent rien pour trouver une situation équitable. S'il est remarquable que le plus haut fonctionnaire nommé du Secrétariat accorde du temps et de l'énergie pour essayer de résoudre des cas individuels, la procédure est pourtant tout à fait démesurée et témoigne du manque de véritable obligation redditionnelle en matière de gestion des ressources humaines. Dans le meilleur des cas, les injustices sont résolues, mais jamais des mesures disciplinaires ne sont prises à l'encontre de ceux qui auraient dû éviter les situations en question ou bien trouver des solutions plus en amont.

Outils de gestion des ressources humaines

14. Ces outils sont très importants et devraient permettre une plus grande efficacité, il faudra plus de recul afin de pouvoir apprécier avec justesse l'impact qu'ils ont véritablement sur la qualité du travail quotidien de Secrétariat. L'improvisation apparente en matière d'application de ces nouveaux outils n'augure pas de bons résultats.

Cent soixante-quinzième session

175 EX/6 Add.2
PARIS, le 25 septembre 2006
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL SUR LE PROCESSUS DE RÉFORME
POLITIQUE DU PERSONNEL**

ADDENDUM 2

RÉSUMÉ

Conformément au point 2805.7 du Manuel administratif de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur le rapport du Directeur général sur la mise en œuvre du processus de réforme, politique du personnel.

1. L'Association internationale du personnel de l'UNESCO (ci-après l'AIPU) a pris bonne note des efforts de réforme de la gestion des ressources humaines de l'Organisation et des résultats obtenus depuis la 174^e session du Conseil exécutif, tels qu'ils sont consignés dans le « *Rapport du Directeur général sur la mise en œuvre du processus de réforme* », qui est publié sous la cote 175 EX/6 et le titre « *Politique du personnel* ».
2. Nous sommes conscients que ces progrès ne peuvent qu'être inégaux, à un moment où de nombreuses initiatives nouvelles sont entreprises en même temps que les anciennes habitudes et styles de gestion subsistent. Nous constatons cependant que jusqu'ici, la réforme n'a mis l'accent que sur les procédures elles-mêmes, notamment sur les modifications apportées à la politique du personnel et sur la constitution des différents outils de gestion des ressources humaines.
3. Sur le fond, il faut à présent établir **un plan stratégique axé sur l'intégration de toutes ces initiatives en un ensemble unique et cohérent** permettant à l'Organisation de s'adapter à l'évolution de ses besoins en matière de personnel, et de transformer le processus long et complexe actuel en une activité plus dynamique et souple. La nécessité de ce type de planification est d'autant plus impérieuse que les départs à la retraite devraient être plus nombreux à l'échelle de toute l'Organisation dans les quelques années à venir.

4. De ce point de vue, le Rapport à l'examen n'est pas à la hauteur de nos attentes. En effet d'une part, il est entièrement consacré à l'énumération descriptive de quelques mesures ponctuelles d'amélioration de la gestion des ressources humaines, plutôt qu'à l'analyse des résultats de la réforme. Faute de critères, il est difficile d'évaluer les progrès accomplis sur la voie de la réalisation des principaux objectifs poursuivis, et les obstacles au changement.

5. Or, au fur et à mesure que les réformes sont appliquées, la nécessité d'être mieux informé sur les changements réellement intervenus se fait sentir de plus en plus nettement. Aussi, nous réitérons le souhait que les futurs rapports entrent plus dans le détail, et qu'ils procèdent à une analyse systématique des améliorations obtenues, de leurs effets et des obstacles rencontrés.

6. D'autre part, le Rapport ne répond pas tout à fait non plus à ce qui a été demandé. Certes, en ses paragraphes 10 et 17, il fournit quelques informations sommaires sur les « *Dispositions concernant la dotation en personnel dans les situations de postconflit* » et la « *Planification des remplacements* ». Toutefois, en dehors des mesures spécifiques prises sur ces deux volets de la réforme, rien n'indique ce qui a été fait ou devrait l'être pour « *mettre en œuvre la stratégie à moyen et long terme approuvée dans le domaine de la dotation en personnel, en tenant compte de la stratégie et des programmes de l'Organisation dans les limites des budgets futurs*¹ ».

7. C'est pourtant à cette fin que, dans sa résolution 33 C/75 (I), la Conférence générale avait aussi invité le Directeur général (DG) à soumettre le Rapport à l'examen de la présente session du Conseil exécutif. Nous attendons donc avec intérêt d'en savoir plus sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de cette stratégie, en recommandant qu'un rapport complémentaire exhaustif soit établi à ce sujet et présenté dès que possible.

8. À ces considérations générales, l'AIPU voudrait ajouter ci-après quelques observations et recommandations spécifiques portant sur les seuls aspects du Rapport qui nous préoccupent plus particulièrement.

Programme des jeunes cadres

9. Les progrès enregistrés dans la mise en œuvre de ce programme des jeunes professionnels sont encourageants. L'AIPU se réjouit de constater qu'à l'heure actuelle les gestionnaires, qui ont longtemps préféré les professionnels expérimentés aux jeunes cadres, sont de plus en plus conscients des avantages qu'ils auront à prendre des personnes issues de ce programme, et que celles-ci sont un atout pour l'avenir de l'Organisation.

Recrutements

10. Le Rapport met en avant dans son paragraphe 7, et l'AIPU ne peut que s'en féliciter, l'augmentation des recrutements extérieurs de fonctionnaires ressortissants des États membres non et sous-représentés. Nous estimons cependant que l'on ne fait toujours pas assez pour inciter, voire astreindre, les autorités investies du pouvoir de nomination à engager en temps voulu le processus d'attribution des postes à pourvoir, à réduire ainsi la longue période de vacance de ces postes mais surtout l'écart persistant entre les États membres surreprésentés d'une part, et sous-représentés ou non représentés de l'autre.

11. Nous sommes également préoccupés par la diminution, nettement sensible au cours de ces dernières années, de **la représentation de certains (Groupes d') États membres aux postes de direction et de décision, alors que ces postes de haut niveau sont monopolisés par un petit nombre d'autres États membres.**

¹ Résolution 33 C/75, I, paragraphe (b).

12. L'AIPU s'inquiète aussi des calculs froids et déterminés de certains responsables de secteurs préférant *l'externalisation à l'internalisation* des recrutements, l'embauche pléthorique de fonctionnaires titulaires d'arrangements à durée limitée (ALD) pour assumer des tâches récurrentes du Programme ordinaire, et la précarisation de la fonction publique à l'UNESCO qui en résulte nécessairement.

13. D'où la recrudescence des plaintes contre le manque de transparence et les dysfonctionnements constatés dans l'application des critères et procédures de sélection. Aux yeux d'une fraction de plus en plus importante du personnel, les pratiques actuelles de recrutement visent à favoriser des nominations directes, parfois faites sans publication d'avis de recrutement ni recommandation du Comité consultatif des cadres (PAB), sinon par connaissance ou par copinage. Ceci au mépris de la promotion interne et des règles en vigueur.

14. Quant à la campagne globale de recrutement qui a été lancée en février dernier, il est intéressant de noter que d'après le paragraphe 9 du Rapport : « *Le Secteur de l'éducation n'y a pas participé, dans la mesure où il a entrepris une évaluation sectorielle exhaustive, incluant notamment un examen des effectifs* ». L'AIPU tient cependant à préciser que le personnel qu'elle représente, et avec lui nous l'espérons l'ensemble des fonctionnaires du Secrétariat, n'entend pas accepter passivement les conséquences évidentes de **la récente décision d'entériner la restructuration « à problèmes » de ce Secteur.**

15. Nous en avons saisi le Directeur général et nous savons que, soucieux d'éviter l'émergence de conflits ouverts, individuels ou collectifs, il privilégie plutôt la contribution des Association/Syndicat du personnel à la recherche de solutions aux cas litigieux des collègues du Secteur de l'éducation.

16. À cette fin, il est bon de savoir que de manière responsable, c'est dans un élan de solidarité agissante sans précédent que les Présidents des deux Association/Syndicat représentatives du personnel ont décidé de constituer un front uni pour entamer des négociations avec l'ADG/ED et DIR/HRM. Donc l'espoir persiste et il est hautement souhaitable qu'il ne soit pas déçu.

Promotions

17. Même si le nombre de fonctionnaires qui ont bénéficié d'une promotion a augmenté au courant du premier semestre de cette année, ce dont nous ne pouvons que nous réjouir, on ne saurait ignorer que des collègues du Secrétariat, appartenant surtout à la catégorie des cadres organiques (les Ps), se voient de plus en plus assigner des attributions supplémentaires d'une variété et d'une complexité accrues du fait que les responsables gestionnaires ont moins de ressources à consacrer et des tâches toujours plus vastes. Or, dans la mesure où la pyramide des postes se rétrécit au sommet de cette catégorie, les possibilités d'avancement se trouvent très limitées.

18. Il est tout autant regrettable que, bien que leurs descriptions de postes demeurent inadéquates, quelques collègues de la catégorie des services généraux (les GS) se heurtent au rejet de leurs demandes de reclassement de poste, soit faute de preuves jugées convaincantes par l'Administration, soit pour des considérations budgétaires.

19. Nous espérons néanmoins que, dans le cadre des entretiens sur les cas individuels que le Directeur général adjoint (DDG) a récemment eu la sagesse d'offrir à un certain nombre de GS confrontés à cette situation, il sera possible de trouver les moyens d'apaiser leurs frustrations, et de maintenir leur moral en permettant à celles et ceux qui ont une longue expérience et des compétences incontestables de bénéficier d'une promotion.

20. Quoi qu'il en soit, l'AIPU considère que si l'on veut progresser autrement qu'au coup par coup comme c'est le cas actuellement avec la place faite aux promotions par suite de reclassements de postes, il ne faut plus se focaliser sur les descriptions de postes individuelles pour déterminer les grades, mais accorder une plus grande importance aux exigences afférentes aux postes en terme de tâches à accomplir, de compétences et de capacités. Tel est le but de la stratégie en matière de ressources humaines, qui prévoit la mise en œuvre d'un système fondé sur l'établissement de familles d'emplois et des descriptions de postes génériques à l'intérieur de ces familles.

Évaluation des performances

21. Il est encourageant de noter que l'on a totalement achevé l'introduction du nouveau système d'évaluation des performances, et qu'il a été utilisé apparemment avec succès à l'échelle du Secrétariat. Mais, nous sommes quelque peu surpris par l'urgence que semble soudain montrer l'Administration à informer le Conseil exécutif de la première expérimentation de ce système dont elle n'a pas encore discuté les enseignements avec nos représentants, alors qu'elle tarde à nous fournir ces données en instance d'« analyse » depuis des mois.

22. Néanmoins, il suffit d'observer que ce nouveau système exigera une évolution sensible des mentalités de la part des supérieurs hiérarchiques, mais surtout une formation adéquate pour renforcer leur capacité de gestion du personnel et de direction, ce qui leur permettrait notamment de faire des appréciations équitables, équilibrées et correctes. À cet égard, l'AIPU a d'ores et déjà relevé quelques insuffisances dans des cas de contestations d'évaluations de performances récemment soumis au Comité des rapports.

23. Ce qui est plus inquiétant, c'est que les délibérations de ce Comité sont « secrètes », car les observateurs des Association/Syndicat du personnel ne sont pas autorisés à y assister, alors qu'ils le sont dans tous les autres comités consultatifs paritaires et au Conseil d'appel. Ce mode de fonctionnement du Comité des rapports est en contradiction flagrante avec les principes de transparence, de dialogue social, de prévention des conflits, de justice, de droit à être entendu et défendu sur un pied d'égalité avec son supérieur hiérarchique. De surcroît, le mandat élargi qui a été récemment conféré à cette instance dans le cadre de la réforme, lui permet désormais de soumettre en fait des recommandations de plus en plus draconiennes au Directeur général, allant parfois même au-delà de ce que préconisent les chefs responsables, et accentuant ainsi le sentiment d'insécurité et de démotivation professionnelles.

24. Dans ces conditions, l'AIPU ne peut qu'encourager l'Administration à accélérer l'adoption annoncée **d'une nouvelle politique de promotion fondée sur le mérite**, qui est indispensable à la mise en œuvre efficace d'un système intégré d'évaluation des performances et de développement de carrières qui permettraient, nous l'espérons en tout cas, une meilleure reconnaissance des contributions et mérites de chaque membre du personnel.

Pour l'Exécutif de l'AIPU

Sidiki COULIBALY
Président