



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

Conseil exécutif

Deux cent-cinquième session

205 EX/5

Partie III.C Add.

PARIS, le 8 octobre 2018
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

ADDENDUM

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

Résumé

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

Conformément au Point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives aux ressources humaines.

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



Job: 2018/0118

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

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

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

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

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

ANNEXE I – INITIATIVE D'APPRENTISSAGE ET DE PERFECTIONNEMENT

Planification générale et étapes suivantes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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