

PARIS, le 23 juin 2020
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM 2

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

Résumé

**A. Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources
humaines pour 2017-2022**

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 209 EX/5.III.A).

1. Le présent document contient les observations et recommandations de l'AIPU sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2021. Nous espérons que nos conclusions seront considérées dans l'esprit de construction et de dialogue ouverts qui a présidé à leur préparation et qui est au cœur du mandat de notre Association.

Recrutement

2. Si la mise en place d'un outil tel que Success Factors permet une harmonisation des processus de recrutement ou des délais plus courts de celui-ci, elle n'ouvre cependant pas à la transparence accrue que l'AIPU attend et ne cesse de réclamer, et qui doit passer par une véritable implication de HRM dans ces processus. Dans la pratique, le rôle de HRM continue d'être cantonné à un simple accompagnement des secteurs plutôt qu'à une véritable gestion des recrutements et des carrières. Rappelons que si les secteurs sont bel et bien compétents pour déterminer les spécialités dont ils ont besoin, la gestion des ressources humaines de l'Organisation en tant que telle n'est pas de leur ressort.



3. En l'état, HRM se contente la plupart du temps d'avaliser les choix opérés au niveau sectoriel, ce qui rend difficile la mise en œuvre des priorités globales de l'Organisation afférent notamment à la répartition géographique ou l'égalité des sexes. Cette situation conduit également à renforcer la pente des secteurs à privilégier les recrutements externes sur la valorisation des membres du personnel. On soulignera, à ce titre, la déconnexion qui existe, par exemple, entre cette réalité du recrutement privilégiant les recrutements externes et la politique de génération de descriptions de postes génériques, qui devrait pourtant permettre une meilleure lisibilité des profils disponibles au sein de l'Organisation et donc ouvrir à une meilleure gestion des carrières.

4. Au demeurant, la déconnexion entre les politiques adoptées par HRM et la réalité des pratiques de recrutement est également manifeste dans le fait déjà souligné qu'il n'y a pas de corrélation entre les évaluations individuelles des membres du personnel et leur avancement et qu'il n'y a pas non plus de connexion entre la politique de formations et cet avancement qui, formellement, consiste dans un recrutement interne du personnel.

5. On ne peut espérer inciter le personnel à sacrifier du temps et de l'énergie pour se former en vue d'une efficacité accrue de l'Organisation si ces mêmes formations n'ouvrent d'elles-mêmes à aucune forme d'avancement, lequel est toujours soumis dans les faits à la seule appréciation des secteurs sans réel pilotage de la part de HRM. Pour conclure sur cette carence de HRM au niveau des recrutements, l'AIPU entend continuer de s'étonner que le recrutement des postes non géographiques tels que les PA, qui sont pourtant membres du personnel, ne soit pas soumis aux ARB, et donc échappe à une réelle supervision par HRM.

Prospection

6. Si l'on peut se féliciter des efforts engagés par HRM en matière de prospection de candidats en vue d'étendre le pool de ceux-ci, on peut s'interroger sur l'évaluation de ces efforts et de leur retour sur investissement. Le document établit un lien entre les missions de prospection menée par HRM et l'augmentation du nombre global de candidatures mais n'indique pas comment ce résultat a été mesuré. Ces missions semblent essentiellement consister dans la fourniture d'une information générique à des candidats potentiels sans qu'un lien puisse être établi avec des postes spécifiques, ce qui impliquerait une collaboration active des secteurs ou, ce qui revient au même, à un véritable pilotage des recrutements par HRM.

7. Au reste, le présupposé de ces efforts semble être que les problèmes de recrutement tiendraient à un nombre insuffisant de candidatures, ce qui n'est, en fait, pas démontré, eu égard, par exemple, aux problèmes de transparence constamment soulignés par l'AIPU. La difficulté soulignée est d'ailleurs si évidente que HRM n'a, dans les faits, de prise en interne que sur le recrutement de candidats aux postes de Jeunes professionnels, candidats dont l'identification est la prérogative des commissions nationales. Comme le document le manifeste, la prospection de HRM consiste dès lors à collaborer avec les commissions nationales sur des points de logistique qui ne résolvent en rien le problème supposé du pool de candidats potentiels, puisque cette dernière question relève de l'appréciation des commissions nationales et donc des États membres.

8. Par ailleurs, HRM soutient que son travail de prospection influe positivement sur l'égalité des sexes dans les recrutements. Mais on peut difficilement escompter que l'augmentation de candidatures féminines résolve les problèmes d'égalités des sexes au sein du Secrétariat, qui tiennent à une inégalité au sein des postes de conception et de décision. Or, le niveau d'expérience, élevé, de ces postes ne correspond pas, à celui des candidatures féminines que HRM entend générer, puisque celles-ci sont recherchées parmi des étudiants.

Mobilité

9. Quant à la politique de mobilité, l'AIPU souhaite saluer le travail d'IOS dont les conclusions et recommandations, auxquelles nous souscrivons sont alignées avec les observations faites par notre Association, notamment sur les failles d'une politique souffrant d'un manque de transparence et de

communication. Attachée au principe de la mobilité, l'AIPU réitère sa position selon laquelle il ne saurait y avoir de mobilité géographique dé耦plée d'une mobilité fonctionnelle, double mobilité qui devrait être prise en compte dans la réforme des bureaux hors Siège.

10. Sur ce point, soulignons que, si les recrutements devraient, de notre point de vue, relever prioritairement de HRM plutôt que des secteurs, il nous paraît que la mobilité devrait relever prioritairement des secteurs, mieux à mêmes d'évaluer leurs besoins au Siège et hors Siège et d'organiser en fonction de cette évaluation une large part de la mobilité géographique et fonctionnelle du personnel relevant de leur périmètre. En outre, une telle disposition nous semblerait plus à même de permettre une gestion des carrières plus prévisible, et donc plus effective.

Formation et perfectionnement

11. L'AIPU se félicite qu'un budget de 671 300 \$ ait été affecté au titre de Formation et perfectionnement et sera attentive à son bon usage. Si l'implication des secteurs nous paraît nécessaire à la mise en œuvre de cette politique, nous continuons de déplorer l'absence totale de connexion entre cette politique et l'avancement du personnel.

Créer un environnement de travail dynamique et favorable

12. L'AIPU prend acte de la révision de la gestion des performances mais souligne que les efforts de rationalisation ne sont pas à eux-seuls synonymes de justesse et de justice. Nous continuons cependant de déplorer le manque de connexion entre l'évaluation des performances et la gestion des carrières. Les avancées annoncées ne nous paraissent pas à même de réduire le sentiment d'arbitraire que nombre de collègues expriment auprès des Associations du personnel. À ce titre, nous réitérons notre demande d'une évaluation à 360°, qui devrait intégrer une évaluation de la capacité des superviseurs à valoriser leurs collaborateurs et à établir un environnement de travail dynamique et favorable.

13. L'AIPU estime urgent d'introduire un cadre de bien-être du personnel qui soit effectif, tout en soulignant que celui-ci ne doit pas être limité au travail flexible ou à la santé au travail. Des espaces dédiés au bien-être, que nous réclamons depuis des années, doivent être établis sur le site de Fontenoy qui regroupe tout le personnel. Insistons également sur le fait qu'il ne saurait y avoir d'avancée en la matière sans une concertation sincère avec les Associations du personnel, compétentes sur ces questions.

14. Eu égard à l'actualité, l'AIPU escompte que l'Organisation saura analyser en profondeur l'expérience de télétravail qu'ont induite les mesures de confinement et de déconfinement afférentes à la pandémie de la COVID-19. S'il est indéniable que cette pandémie a été synonyme de contraintes majeures et sans doute d'une moindre capacité de l'Organisation à atteindre ses résultats escomptés, il n'en demeure pas moins que le personnel a fait montre d'une grande capacité d'adaptation dans sa recherche d'efficacité professionnelle. Il y a là une occasion de faire évoluer la culture d'entreprise de l'Organisation dans le sens de l'accroissement de l'efficacité en matière d'objectifs à atteindre, mais également de l'efficience en matière de gains et en matière de gestion des espaces de bureaux.

Répartition géographique et la parité entre les sexes

15. Nos commentaires sur la répartition géographique et la parité entre les sexes ont été soumis dans un document séparé sous la cote 209 EX/5.III.B Add.

PARIS, le 26 février 2020
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

**A. Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources
humaines pour 2017-2022**

Le présent document contient des informations actualisées sur les activités menées au titre des deux objectifs principaux de la Stratégie de gestion des ressources humaines, à savoir le développement des capacités du personnel aux fins des objectifs de développement durable (ODD) et la création d'un environnement de travail dynamique et favorable.

Décision requise : paragraphe 21.



A. Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022
(Suivi de la décision 207 EX/5.IV.B et de la résolution 40 C/78)

Contexte

1. Le présent document est soumis en application de la décision 207 EX/5.IV.B, par laquelle la Directrice générale a été priée de rendre compte de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, approuvée par la Conférence générale en novembre 2017. Il fournit au Conseil exécutif des informations actualisées sur les progrès accomplis depuis la présentation du dernier rapport [[documents 207 EX/5.IV.B et Addenda](#)] à la 40^e session de la Conférence générale.

2. La Stratégie de gestion des ressources humaines [[Stratégie RH](#)] est axée sur deux objectifs principaux, à savoir le développement des capacités du personnel aux fins des objectifs de développement durable (ODD) et la création d'un environnement de travail dynamique et favorable. Dans le cadre de ces deux objectifs, il est prévu de mener à bien 12 initiatives sur une période de six ans, comme indiqué dans le plan de mise en œuvre de la Stratégie.

Développer les capacités du personnel aux fins des ODD

3. La mise en place d'un solide cadre de gestion des talents est essentielle pour développer les capacités du personnel en vue de l'exécution du mandat de l'UNESCO. À cette fin, l'Organisation poursuit la mise en œuvre de plusieurs activités en matière de planification des effectifs, de recrutement, de prospection, de mobilité, de formation et de perfectionnement, et de gestion des performances.

4. **Recrutement** : *SuccessFactors*, nouveau système de ressources humaines pour l'acquisition de talents, a été lancé au début du mois de novembre 2019. Il comporte un certain nombre d'éléments améliorés tels que l'accès à l'ensemble des acteurs du processus de recrutement et l'envoi automatique des avis de vacance de poste aux délégations permanentes. Il offre également un système unique pour tous les types de recrutement à l'UNESCO, aussi bien pour les engagements de durée définie que pour les engagements temporaires, au Siège et hors Siège, assurant ainsi l'harmonisation des procédures de recrutement. Il devrait également permettre de raccourcir les délais de recrutement, ainsi que d'assurer le suivi et de rendre compte du processus avec précision, notamment en ce qui concerne la représentation géographique.

5. **Prospection** : deux nouveaux « jeunes cadres » devraient rejoindre l'UNESCO au printemps 2020, en plus des 12 déjà nommés au titre du Programme des jeunes cadres en 2019. En conséquence, les deux pays concernés (Géorgie et Uruguay) devraient passer de la catégorie des pays sous-représentés à celle des pays normalement représentés. HRM lancera une nouvelle campagne du Programme des jeunes cadres plus tard dans l'année, dès qu'un nombre suffisant de postes P-1/P-2 soumis à la répartition géographique aura été identifié. En vue de cet exercice, HRM travaillera en étroite collaboration avec les commissions nationales, avant le lancement de l'appel à candidatures, afin de fournir des informations plus détaillées sur le processus de sélection (notamment les entretiens vidéo et les entretiens axés sur les compétences), ainsi que sur les exigences concernant les candidatures. Par ailleurs, un plus large recours aux médias sociaux sera encouragé afin d'attirer le plus grand nombre possible de candidats adéquats et qualifiés.

6. Depuis le dernier rapport, HRM a entrepris une mission de prospection au Qatar et a organisé des webinaires et des salons de l'emploi en ligne pour les régions de l'Amérique latine et de l'Afrique, en collaboration avec les secteurs de programme (notamment pour les femmes dans le domaine des sciences et pour les personnes handicapées). L'UNESCO a également dirigé un salon de l'emploi des Nations Unies en Chine en octobre 2019, en partenariat avec le Ministère de l'éducation et le China Scholarship Council (CSC), auquel ont participé 25 institutions du système des Nations Unies et OIG, attirant plus de 3 100 étudiants de 98 universités. Ces efforts ont permis d'accroître le nombre global de candidatures féminines par rapport au premier trimestre 2019. Sur la base d'une

évaluation des données relatives aux candidatures reçues ces quatre dernières années, HRM met actuellement au point une approche sur mesure pour attirer des candidats qualifiés provenant d'États membres non représentés ou sous-représentés.

7. **Mobilité** : la mobilité est un élément essentiel pour la gestion des talents et le développement d'une main-d'œuvre résiliente et professionnelle. Une main-d'œuvre mobile est synonyme d'un personnel plus souple et polyvalent, et aux compétences plus diversifiées. Conformément à la décision adoptée par le Conseil exécutif à sa 207^e session, le Service d'évaluation et d'audit (IOS) a entrepris une évaluation du premier exercice de mobilité encadré en ce qui concerne ses processus, ses résultats et ses effets sur la disponibilité de compétences de haut niveau et sur les perspectives de développement de carrière. Les conclusions de cette évaluation seront présentées à la présente session du Conseil exécutif dans le document d'information [209 EX/5.III.A.INF](#).

8. **Formation et perfectionnement** : l'action menée au titre de l'initiative « *Investir pour l'exécution efficace du programme* » a conduit à l'élaboration et à la mise en place de programmes de formation en ligne qui serviront de point de départ à la conception d'autres éléments du plan d'action pour la formation et le perfectionnement [\[plan d'action\]](#). Un budget de 671 300 dollars a également été affecté à la formation et au développement suite à l'approbation du budget intégré de 534,6 millions de dollars par la Conférence générale à sa 40^e session. À cet égard, HRM collaborera avec les secteurs, les divisions et les directeurs/chefs de bureau hors Siège pour développer les capacités du personnel. Les modalités de formations comprendront des ateliers en ligne animés par des pairs, aussi bien en interne qu'en externe. Le travail avec les secteurs consistera notamment à déterminer la façon dont l'impact du programme de formation sera évalué.

9. La priorité a été accordée au Programme de perfectionnement des hauts responsables pour une exécution en 2019. À ce jour, une majorité de hauts responsables (y compris les chefs de bureau hors Siège de classe P-5) a débuté un programme complet de formation destiné à renforcer leurs compétences en matière de gestion du changement et d'encadrement. Les participants ont pratiqué des exercices relatifs aux aptitudes managériales fondamentales, notamment la gestion des conflits, le retour d'informations et l'accompagnement professionnel (*coaching*). Une évaluation préliminaire montre que les responsables ont acquis une plus grande confiance dans l'application des principes et techniques modernes de gestion du changement. Une session finale devrait clore le programme au début de 2020.

10. **Descriptions de poste génériques** : à sa 40^e session, la Conférence générale a prié la Directrice générale de rendre compte au Conseil exécutif des conséquences des descriptions de poste génériques sur les connaissances et compétences spécialisées du personnel. Les descriptions de poste génériques sont des descriptions d'emploi préclassées qui recouvrent plusieurs emplois connexes présentant des caractéristiques analogues du point de vue des obligations et des responsabilités qui s'y attachent, mais également de leur situation dans la structure organisationnelle. Elles décrivent les fonctions et responsabilités généralement exercées par les titulaires d'un groupe d'emplois donné à un niveau donné. Elles facilitent la tâche des responsables lorsqu'une description de poste doit être établie, accélérant ainsi la procédure administrative. Concrètement, les superviseurs utilisent les descriptions de poste génériques comme un document type auquel des modifications peuvent être apportées. Le recours croissant aux descriptions génériques est une pratique courante dans les institutions spécialisées.

11. L'Organisation dispose actuellement de 44 descriptions de poste génériques, dont 16 couvrent des fonctions de différents niveaux pour des postes internationaux du cadre organique (ED et SHS) et des postes de la catégorie des administrateurs nationaux (ED et CLT) dans les secteurs de programme.

12. Même si les descriptions de poste génériques décrivent des activités communes à un groupe de postes similaires, au moment du recrutement, c'est l'avis de vacance de poste (par opposition à la description de poste) qui sert à décrire, pour chaque poste, les caractéristiques spécifiques en termes de spécialisation et d'expertise, ainsi que les exigences qui sont propres au poste en termes

d'expérience, d'aptitudes et de compétences. Les descriptions de poste génériques ne limitent donc pas le caractère spécifique des domaines du programme et de l'expertise requise pour le poste. En outre, les avis de vacance de poste ne font que marquer le début d'un processus de sélection complet, qui comprend des tests, des entretiens, la vérification des références et d'autres moyens de s'assurer des connaissances, de la spécialisation et du degré d'expertise des candidats.

13. **Classement** : une Politique de classement actualisée vient d'être publiée en 2020 afin de rationaliser le processus de classement des postes et de l'inscrire au cœur de la gestion du Programme et budget. Cette politique établit un lien entre le classement des postes pourvus et la gestion des performances, et contribue à faire en sorte que les descriptions de poste restent valables dans le contexte de la définition des objectifs.

14. **Partenariats en matière de ressources humaines** : outre les partenaires gouvernementaux et universitaires, HRM s'efforce de renforcer la coopération avec le secteur privé afin d'accroître la visibilité de l'UNESCO et de permettre le développement mutuel des compétences et l'échange d'expertise. En décembre 2019, 25 administrateurs auxiliaires (JPO) travaillaient pour l'Organisation (22 au Siège et trois hors Siège) grâce au financement de 10 donateurs. Environ 15 JPO supplémentaires devraient être recrutés en 2020. Par ailleurs, 49 experts provenant de 21 pays de toutes les régions ont été détachés ou prêtés à l'UNESCO, essentiellement à l'appui des secteurs de programme au Siège et hors Siège. Sur la même période, 109 stagiaires (45 au Siège et 64 hors Siège) parrainés par une douzaine d'institutions publiques, universitaires et du secteur privé ont été affectés aux programmes de l'UNESCO, généralement pour une période d'au moins un an. HRM envisage par ailleurs d'établir un partenariat officiel avec l'Union africaine autour d'un programme de jeunes bénévoles. Toujours sur la même période, 23 Volontaires des Nations Unies (VNU) ont été affectés à l'Organisation. HRM envisage de nouveaux accords dans le cadre du Programme des administrateurs auxiliaires (JPO) ainsi que d'autres accords de partenariat de ressources humaines avec les États membres et d'autres entités, en particulier des Groupes II, III, IV, V(a) et V(b). Des priorités seront établies en fonction de l'intérêt manifesté.

Créer un environnement de travail dynamique et favorable

15. Un système révisé de **gestion des performances**, mis au point en 2019, a été lancé en 2020. Les changements apportés, notamment un cycle d'évaluation (annuel) raccourci et des processus rationalisés, permettront d'instaurer une plus forte culture du résultat. L'amélioration de la plateforme informatique devrait également rendre le processus plus convivial.

16. Toujours en 2019, les procédures du **système de justice interne** ont été revues. La version révisée des **Statuts du Conseil d'appel** a été approuvée par la Conférence générale à sa 40^e session et entrera en vigueur début 2020. Les principales améliorations concernent entre autres la possibilité de tenir des sessions à distance et d'ajuster les calendriers, notamment un délai maximum pour les audiences du Conseil d'appel. La procédure devant le Conseil d'appel a été transférée à l'Office des normes internationales et des affaires juridiques (LA), ce qui permet de meilleures synergies dans la gestion des cas.

17. Alors que l'on demande à l'Organisation d'atteindre la plus grande efficacité avec les ressources limitées dont elle dispose, le bien-être du personnel devrait être une priorité élevée. Un **cadre de bien-être du personnel**, qui comportera des modalités de travail flexibles ainsi qu'une stratégie de santé au travail, sera élaboré et devrait permettre de promouvoir des moyens d'aider le personnel à concilier les exigences professionnelles avec la vie en dehors du bureau, mais également de relever le défi consistant à trouver de nouvelles solutions pour une meilleure gestion des personnes, du temps et des charges de travail. Ce projet a été lancé à la fin de 2019 et devrait être achevé en 2020.

Suivi et rapports

18. HRM a mis en place un Tableau de bord RH, destiné aux ADG et directeurs de bureau, afin de suivre les principaux indicateurs en matière de ressources humaines, notamment la composition des effectifs, la répartition géographique et la parité entre les sexes, le taux de vacance d'emploi, les départs à la retraite, l'absentéisme et l'état d'avancement des rapports d'évaluation des performances. HRM met également à la disposition des États membres, sur la page UNESCO.int, des données essentielles en matière de ressources humaines [[Statistiques RH concernant le personnel et les postes de l'UNESCO](#)]. Suite à la demande formulée par la Conférence générale à sa 40^e session, HRM publie aussi à l'intention des États membres, sur la page UNESCO.int, une liste des membres du personnel par entité organisationnelle dans chaque secteur/bureau.

Plans d'action pour la répartition géographique et la parité entre les sexes [[206 EX/5.III.A](#)]

19. Des informations détaillées concernant la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat sont disponibles dans un rapport distinct à ce sujet présenté sous la cote [209 EX/5.III.B](#).

Enquête auprès de l'ensemble du personnel et processus de transformation stratégique

20. L'enquête auprès de l'ensemble du personnel menée en 2018 a débouché sur des conclusions très intéressantes pour l'Organisation. HRM a élaboré un plan d'action pour faire en sorte qu'il soit donné suite aux conclusions de l'enquête, en particulier les trois questions prioritaires. Un réseau de points focaux a été constitué afin d'encourager les échanges sur les mesures prises à la suite de l'enquête. Les préparatifs de la prochaine enquête auprès de l'ensemble du personnel sont en cours, pour un lancement prévu en 2020.

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 207 EX/5.IV.B,
2. Ayant examiné les documents 209 EX/5.III.A et [209 EX/5.III.A.INF](#),
3. Prend note des progrès accomplis concernant la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
4. Prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 211^e session, un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.