



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

# Conseil exécutif

Deux cent-quatrième session

# 204 EX/21

## Partie VI Add.

PARIS, le 5 avril 2018  
Original anglais

Point 21 de l'ordre du jour provisoire

### NOUVEAUX AUDITS DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

### SYNTHÈSE DU RAPPORT D'AUDIT SUR DES PROCESSUS INTERNES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'UNESCO

### ADDENDUM

### COMMENTAIRES DU SYNDICAT DU PERSONNEL DE L'UNESCO (STU)

#### Résumé

Conformément au Point 9.2.E.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) présente ses commentaires sur ces rapports de la Directrice générale.

Le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) accueille favorablement le présent rapport ainsi que la plupart des conclusions et recommandations du Commissaire aux comptes, qui ne font que confirmer les sévères défaillances des procédures de gestion des ressources humaines que le STU dénonce depuis des années.

#### Évaluation des performances

Le STU approuve le jugement du Commissaire aux comptes concernant MyTalent : ce système n'est pas convivial et pourrait être considérablement amélioré. Le personnel est débordé et ne dispose que de peu de temps pour réaliser les auto-évaluations et les objectifs à l'aide de cet outil en ligne si peu convivial. MyTalent devrait être un outil pratique destiné à faciliter l'évaluation et les remontées d'information, tant pour les responsables que pour les membres du personnel. Il convient également de mentionner que la baisse du nombre d'évaluations des performances peut aussi être mise en lien avec le non-respect du dépôt des plans individuels d'objectifs par les responsables.

L'audit relève le faible nombre d'évaluations insatisfaisantes (point 9) et suppose que davantage de membres du personnel devraient appartenir à cette catégorie, sans toutefois préciser les raisons permettant d'émettre une telle hypothèse. Les postulats de ce type ont un effet décourageant sur les membres du personnel, car ils **remettent en cause leur professionnalisme et leurs résultats**, et devraient être évités lorsqu'ils ne s'appuient pas sur des preuves concrètes.



Job: 201800785

Le STU accueille favorablement les recommandations du Commissaire aux comptes concernant l'évaluation des performances. Néanmoins, pour être objectifs et crédibles, les processus de gestion des performances doivent être assortis de formations dignes de ce nom qui apprennent à définir des objectifs et à gérer les performances, conformément aux compétences managériales définies dans le Cadre de compétences. L'évaluation « à 360° » est une pratique courante au sein du système des Nations Unies et devrait être adoptée par l'UNESCO afin de renforcer la transparence et la redevabilité.

Depuis le redéploiement, l'Unité de la formation et du développement a été réduite, passant de neuf à trois membres du personnel titulaires d'engagement de durée définie, avec un seul membre du personnel de catégorie G en charge de la gestion des performances. Le Plan préliminaire de mise en œuvre par recommandation qui figure en annexe II de la Partie VI du point 21 indique que pour que les onze recommandations puissent être mises en œuvre, il sera nécessaire de prévoir un membre du personnel de niveau P chargé de l'évaluation des performances à plein temps, ainsi qu'un poste temporaire consacré à la mise en place de modules d'apprentissage en ligne sur les performances. Le STU soutient pleinement cette recommandation.

Le STU plaide en faveur :

- d'une gestion efficace des performances en lien avec l'organisation des carrières et les possibilités d'avancement ;
- d'une notation des fonctionnaires « à 360° », objective et transparente ;
- d'une formation des responsables et des administrateurs des ressources humaines.

## Recrutement

Le présent rapport confirme que **la procédure de recrutement interne** interrompue en 2015 n'a jamais été la cause des délais de recrutement et qu'elle **a injustement été supprimée pour de mauvaises raisons**.

Le STU estime qu'à la lumière des conclusions du Commissaire aux comptes, **la procédure de recrutement interne devrait être rétablie**. Les recommandations 15, 19 et 20 vont également dans le bon sens et nous encourageons l'Administration à activement les mettre en application.

Le STU est favorable à l'amélioration des processus de recrutement, afin que ceux-ci deviennent plus aptes à attirer les meilleurs talents tout en diminuant la durée requise pour pourvoir les postes vacants. Il convient toutefois, en cherchant à les rendre plus efficaces, de veiller à ce que ces processus demeurent justes et impartiaux, ainsi qu'au respect des règles existantes et à la nécessité d'offrir des possibilités d'avancement au personnel interne. Une fois de plus, le STU exige une **évaluation des procédures actuelles de recrutement externe, laquelle n'a été mise en place qu'à titre expérimental**.

Il convient de mentionner que la politique actuelle de recrutement ne laisse aucune place à une planification des ressources humaines par les secteurs et par HRM, le Bureau de la gestion des ressources humaines n'intervenant qu'au stade de la présélection. Le STU estime que **HRM devrait prendre part à toutes les étapes du processus de recrutement** : de la phase de présélection à la nomination. Le STU a conscience que HRM manque d'effectifs, mais le processus de recrutement constitue **l'une de ses responsabilités fondamentales et il est nécessaire qu'il l'assume**. Les associations du personnel devraient également prendre part à la procédure en qualité d'observatrices, comme c'était le cas par le passé, afin d'assurer un suivi essentiel du processus. **Dans le cadre de la procédure en vigueur, les syndicats du personnel ont été totalement exclus du processus de recrutement.**

Par exemple, le STU souhaite qu'une approche cohérente soit adoptée pour les nominations hors Siège, notamment aux postes de directeur. En effet, les plaintes sont nombreuses quant à l'inadéquation entre le profil de directeur de bureau hors Siège et les exigences réelles du poste sur le terrain. Les profils des postes de directeur de bureau hors Siège sont complexes et le recrutement et les nominations à de tels postes nécessitent une procédure plus stricte compte tenu des niveaux d'exposition, de responsabilité et d'obligation redditionnelle. De fait, le travail des directeurs de bureau hors Siège peut avoir des incidences positives ou négatives sur la crédibilité de l'Organisation.

Le STU considère que la politique actuelle doit être évaluée et ajustée, en consultation avec les associations du personnel, afin de respecter les recommandations du Commissaire aux comptes.

### **Reclassement des postes**

Le STU émet des réserves concernant les recommandations 21 et 22. Le nombre important de reclassements demandés ces dernières années, et le nombre d'affaires perdues par l'Organisation devant le Conseil d'appel (pour la seule année 2017, l'UNESCO a été condamnée à trois reprises par le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT) pour refus de reclassement) reflètent la nécessité, à l'échelle de l'Organisation, d'ajuster les descriptions de poste aux niveaux **réels** de responsabilité et aux changements structurels. Le fait de ne pas donner au personnel de moyen de demander, de sa propre initiative, la révision du classement d'un poste constituerait sans doute un retour en arrière. Les modalités de reclassement des postes impliquant une mise en concurrence devraient être examinées attentivement avec les associations du personnel de façon à garantir le respect des droits acquis.

Il est indiqué au paragraphe 27 qu'entre janvier 2014 et janvier 2018, tous les postes reclassés qui étaient occupés avaient vu leur classement relevé. Ce n'est **pas vrai**. Par exemple, au sein de l'ISU, trois postes occupés ont été déclassés (un poste P-4 est devenu P-3, un P-3 est devenu P-2 et un P-2 est devenu G-7). Les fonctionnaires concernés n'en ont pas tous été informés et certains ont découvert les changements lorsqu'un organigramme révisé a été distribué à l'ensemble du personnel. Parallèlement, un fonctionnaire a vu le classement de son poste relevé sans que cela ait été officiellement annoncé au reste du personnel.

En effet, depuis la « Réforme », l'exercice de redéploiement qui l'a accompagnée et la perte d'effectifs qui en a découlé, la majorité des fonctionnaires a endossé de nouvelles responsabilités, tandis que les descriptions de poste ont continué de refléter une réalité vieille de dix ans. Seul un petit nombre a reçu une description de poste révisée. En outre, cette situation influe directement sur l'évaluation du personnel comme indiqué dans le rapport d'audit, les superviseurs utilisant souvent les descriptions de poste dépassées pour formuler les objectifs actuels de leurs effectifs.

La procédure de recrutement interne ayant été révoquée, si l'on tient compte de l'absence de stratégie véritable/concrète en matière de ressources humaines au sein de l'Organisation, **le reclassement des postes apparaît comme la seule solution à la disposition de l'UNESCO pour réviser le niveau de responsabilité d'un poste et l'ajuster pour qu'il reflète la réalité. De ce fait, les demandes de reclassement de postes devraient être traitées comme un droit acquis du personnel.**

**Le STU ne saurait accepter autre chose qu'un traitement juste et équitable du personnel, qui est en droit de recevoir un salaire équivalent au niveau de responsabilités assumées.**