



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

# Conseil exécutif

Deux cent-cinquième session

# 205 EX/5

## Partie IV Add.2

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 IV

#### QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

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

#### ADDENDUM 2

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

##### Résumé

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 a étudié le rapport sur les progrès accomplis en ce qui concerne la Stratégie des ressources humaines, et les prochaines étapes de sa mise en œuvre. Ce rapport est, dans une certaine mesure, éclairant sur les dysfonctionnements de la gestion actuelle des ressources humaines et permet d'en savoir plus sur les prochaines étapes clés.

#### **Développer les capacités du personnel aux fins des ODD**

2. De manière générale, nous avons du mal à voir en quoi les composants de la stratégie des ressources humaines proposée dans ce document contribuent particulièrement à la réalisation des ODD. Dès lors que la mention des ODD paraît presque verbale uniquement, on doit s'interroger sur la pertinence même du document présenté aux États membres. Quelle peut être l'ambition d'une réforme qui n'entretient qu'un rapport verbal aux objectifs qu'elle prétend atteindre ? La mention des ODD aurait pu conduire à remettre en cause le fonctionnement « en silos » du Secrétariat, et partant à donner un poids réel à la mobilité fonctionnelle, qui ne saurait être sérieusement mise en œuvre sans une véritable gestion des carrières individuelles au niveau de HRM et non



Job: 201803184

presqu'exclusivement des Secteurs. Comment s'étonner, dans ces conditions, que certains membres du personnel demeurent dans un même poste durant des années ou encore que l'évaluation des performances n'ait quasiment aucune incidence sur les carrières ? La réalité est que HRM ne joue malheureusement pas un rôle central dans le développement des carrières. HRM se contente presque uniquement de tâches administratives, déléguant par exemple la presque totalité des recrutements aux Secteurs. Une réelle innovation pour la gestion des carrières consisterait à faire pourvoir par HRM un certain volume annuel de postes, qui seraient donc à la disposition de HRM, tout comme cela se fait pour le programme des jeunes professionnels. La Directrice générale bénéficie d'une marge de manœuvre contrôlée pour la création de postes. Notre proposition reviendrait à en charger explicitement HRM, qui en serait comptable. Cette option permettrait de gérer directement la mobilité en fonction des talents en ajustant de manière dynamique et juste les besoins et les ressources. Une telle mesure permettrait également de répondre à la situation des temporaires de longue durée. Ce document ne va malheureusement pas aussi loin en matière d'innovation.

3. En ce qui concerne le rôle de HRM, l'AIPU s'interroge sur certains types de recrutements, notamment celui du personnel de projet (PA), qui n'est pas soumis à la représentation géographique. Le nombre de PA augmente pourtant de manière exponentielle (environ 400 à ce jour). Leur recrutement échappe également aux ARB, donc à notre participation, et demeure ainsi opaque. HRM, qui est garant de la représentation géographique, devrait notamment impliquer davantage les Administrateurs hors Siège. Aussi, HRM devrait créer une unité réalisant des investigations hors du contexte de celles de l'Éthique et de IOS. Il s'agirait de s'occuper des plaintes du personnel concernant l'avancement de leurs carrières, avant que les problèmes n'évoluent vers le recours à l'appel interne ou au Tribunal administratif (nous rappelons que le TAOIT a condamné l'UNESCO à plusieurs reprises). Aujourd'hui, ce sont les associations représentatives du personnel qui jouent ce rôle.

### **Référentiel des compétences de l'UNESCO**

4. L'AIPU salue l'inclusion des compétences clés dans les avis de vacance de poste afin d'évaluer l'adéquation entre les compétences requises pour le poste vacant et les compétences des candidats. Notons qu'il faudrait également que les descriptions de postes soient actualisées (conformément au Point 3.1, paragraphe 9, du Manuel des ressources humaines) afin d'être en adéquation avec les référentiels de compétences. Aujourd'hui, les descriptions de postes et les avis de vacance de poste évoquent souvent des compétences ne correspondant pas à la réalité des fonctions considérées. Par conséquent, si l'initiative est louable, ses fins ne sont réalisables qu'à condition d'un travail d'actualisation préalable.

### **Recrutement**

5. L'AIPU salue la mise en œuvre de la politique de recrutement actualisée, avec une réduction du délai de recrutement de 30 %.

6. Par ailleurs, l'AIPU continue de se battre âprement pour que ses demandes portant sur plus de transparence et d'efficacité dans le processus des ARB soient acceptées. Le manque de visibilité et de réelle implication va à l'encontre du statut qui doit être reconnu aux Associations représentatives du personnel. Après onze mois de mise en œuvre, nous disposons d'assez de recul pour solliciter une amélioration du processus.

7. Il est essentiel de « *rechercher activement des sources de talents et constituer un vaste réservoir de candidats compétents* » (paragraphe 5). Cependant, il ne faudrait pas, dans cette recherche, omettre les talents et expériences existants en interne. L'UNESCO dispose d'un personnel aux compétences variées, dont les qualités doivent être mises en valeur et reconnues lors des recrutements, ce qui n'est pas nécessairement le cas aujourd'hui. Nous suggérons que les postes en recrutement soient à nouveau publiés prioritairement en interne, puis en externe ; tout particulièrement pour les postes de grades G-6 et G-7.

## **Mobilité**

8. Avec HRM, nous avons travaillé et apporté notre contribution à l'élaboration de la nouvelle politique de mobilité, qui est un élément essentiel de la gestion des talents. Il est important que HRM joue pleinement son rôle et veille à ce que cette nouvelle politique soit réellement appliquée.

## **Apprentissage et perfectionnement**

9. L'AIPU convient qu'il s'agit d'une priorité absolue puisque les formations sont plébiscitées par le personnel. Nous saluons donc l'initiative « *investir pour l'exécution efficace du programme* ». Or, ce n'est qu'une initiative ponctuelle et nous regrettons l'absence d'un financement adéquat destiné à établir un véritable programme d'amélioration de la formation au sein de l'UNESCO.

## **Gestion des performances**

10. L'AIPU rejoint les observations de l'auditeur externe sur les défauts de l'actuel système de gestion des performances. D'une part, ce système, que l'on peut aisément qualifier d'« usine à gaz », est complexe, si bien que ni le personnel ni les superviseurs ne s'y retrouvent. D'autre part, il n'est pas représentatif : la plupart des évaluations sont très largement positives alors que cela ne correspond pas à la réalité des performances. Que penser d'une Organisation où 13 % des membres du personnel « dépassent les attentes » et 86 % « répondent aux attentes » ? Cela démontre simplement la tendance des superviseurs à noter le personnel non de manière sincère, mais dans le seul et unique but d'échapper à la lourdeur administrative. L'AIPU compte évidemment jouer pleinement son rôle dans l'établissement de la nouvelle politique de gestion des performances, qui permettra de pallier à ces dérives.

## **Créer un environnement de travail dynamique et favorable**

### **Culture de la responsabilité et transparence – éthique et normes de conduite**

11. L'AIPU note l'ensemble des projets liés à l'éthique et aux normes de conduite et continuera de participer activement aux travaux en tant qu'association représentative du personnel.

### **Système de justice interne**

12. L'AIPU ayant contribué au réexamen de la procédure devant le Conseil d'appel, nous souhaitons de la même manière participer à la révision du mécanisme de dépôt de plainte. En ce qui concerne le réexamen de la procédure d'objection dans le cadre de l'évaluation des performances, nous appelons de tous nos vœux un réexamen total du système d'évaluation, qui dans son état actuel échoue à être pertinent et à rendre compte de la réalité des compétences et performances au sein de l'Organisation. Dans tous les cas, l'AIPU doit être consultée sur ces points.

### **Bien-être du personnel**

13. L'AIPU constate que l'épanouissement du personnel n'est pas toujours au centre des préoccupations, bien que le Secrétariat admette, au paragraphe 10, que « *le bien-être du personnel devrait être une priorité élevée* ». La mise en place d'un cadre de bien-être semble être une des rares innovations récentes sur lesquelles porte le document, innovation que nous encourageons. Toutefois, d'autres améliorations sont nécessaires. Il serait notamment souhaitable que des infrastructures décentes soient mises en place. Encore une fois, nous devons être associés à l'élaboration de l'ensemble des politiques, notamment en ce qui concerne le télétravail et le travail flexible, qui restent à démocratiser. Certains superviseurs refusent en effet de mettre en place ces systèmes, qui sont pourtant bénéfiques à l'Organisation comme aux membres du personnel concernés. Nous regrettons que malgré nos multiples relances auprès de HRM, la décision du Conseil exécutif sur la mise en place du travail flexible ne soit toujours pas appliquée. Le travail flexible est pourtant plus égalitaire et plus facile à mettre en place que le télétravail, dans la mesure où ce dernier n'est pas applicable à tous les postes.

14. Nous resterons vigilants sur la mise en place de ces nouvelles politiques : si ces accords doivent permettre de « *relever le défi consistant à trouver de nouvelles solutions pour une meilleure gestion des personnes, du temps et des charges de travail* », ils ne doivent pas servir de prétexte et être détournés pour exiger un travail toujours plus conséquent à des personnes qui effectuent déjà davantage de tâches que celles prévues par leur description de poste.

15. Malgré les efforts d'innovation sur le thème du bien-être, il existe un sentiment de découplage entre développement personnel, dont HRM prendrait la charge, et développement professionnel, qui resterait aux mains des Secteurs.

16. L'AIPU apprécie, certes, la tenue par HRM de séances de méditation ; mais souhaiterait qu'il y ait une méditation aussi sur les nombreuses requêtes des associations représentatives du personnel qui demeurent sans réponses. Car une chose est sûre : les éléments proposés se succèdent sans jamais mentionner la consultation des associations du personnel, ce qui augure mal de l'efficacité des réformes proposées.

### **Suivi et rapports**

17. Nous sommes tout à fait d'accord sur le caractère essentiel du suivi des progrès à l'aide de données et de statistiques. Nous notons cependant que le Tableau de bord RH sera destiné aux ADG et directeurs de bureau, et que le Tableau de bord de la Stratégie RH sera destiné à HRM (paragraphe 11). Il est tout à fait regrettable que la communication de ces données aux associations du personnel ne soit pas prévue.

### **Plans d'action pour la répartition géographique et la parité entre les sexes [annexes II et III] Parité entre les sexes à tous les niveaux**

18. En ce qui concerne l'équilibre géographique, il est surprenant que le Secrétariat s'obstine à ne publier que les chiffres concernant les directeurs (paragraphe 13). Rappelons que la représentation géographique s'applique à tous les professionnels. Cette omission est d'autant plus préoccupante que HRM dispose de ces données, qu'elle fournit de manière très détaillée pour l'équilibre entre les sexes.

19. L'AIPU considère que les données sur postes devraient être séparées en fonction de l'origine de leur financement (régulier ou extrabudgétaire). Dans un contexte de gel du budget régulier, de nombreux recrutements de personnel se font sur des fonds extrabudgétaires. Nous insistons notamment sur l'absence totale de visibilité sur le recrutement du personnel de projet (PA), effectué exclusivement par les Secteurs. Nous ne comprenons pas pourquoi, dans le cadre du recrutement de ces postes extrabudgétaires (environ 400), les Secteurs bénéficieraient d'un régime à part.

20. En ce qui concerne l'équilibre entre les sexes, nous ne pouvons qu'apprécier les mesures mises en place (notamment le programme de formation au management et au leadership destiné aux femmes, évoqué au paragraphe 14). S'il s'agit d'un début, admettons cependant que de telles mesures ne peuvent porter efficacement leurs fruits sans une sensibilisation de l'ensemble du personnel à la lutte contre le mécanisme du plafond de verre.

### **L'enquête auprès de l'ensemble du personnel et le projet de transformation stratégique**

21. Nous remarquons particulièrement le paragraphe 15 (ii) selon lequel une des priorités est de « *veiller à ce que la Direction de l'Organisation écoute et comprenne les idées et opinions du personnel, encourage l'innovation et la créativité – tellement essentielles pour cette Organisation – et conduise et gère le changement avec efficacité* ». Si nous nous accordons sur l'importance cruciale de ce thème pour le personnel, nous nous questionnons cependant sur la manière dont cette « compréhension », cet « engagement » et cette « gestion efficace » pourront être assurés en l'absence d'un mécanisme précis.

22. Concernant les résultats de l'enquête, nous invitons les États membres à ne pas se contenter de la synthèse proposée par HRM et à regarder le document qui détaille les résultats. Nous espérons à tout le moins que les besoins et aspirations exprimés par le personnel seront dûment pris en compte, notamment sur la capacité des managers à s'investir dans le développement de carrière de leur personnel ou à gérer les conflits de manière efficace ; la peur d'une partie des membres du personnel d'exprimer ouvertement leurs opinions ; les valeurs et la culture de l'Organisation ; le respect des personnes ; la gestion des performances ; la confiance dans le leadership ; la conduite du changement ; la reconnaissance et la valorisation du travail effectué.