



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

Conseil exécutif

Deux cent-neuvième session

209 EX/5.III.A Add.2

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.



Job: 202001866

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.