



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

PARIS, le 9 avril 2021
Original français

Point 5 de l'ordre du jour

**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

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

Conformément au Point 9.2.E.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 211 EX/5.III.B).

1. Les présents commentaires préparés dans un esprit constructif et de dialogue, contiennent les observations et recommandations de l'AIPU sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022.

Développer les capacités du personnel aux fins des ODD

2. Le document commence par évoquer le développement des capacités du personnel aux fins des ODD, mais il est regrettable qu'il ne fasse aucune mention des questions liées à l'avancement de carrière auquel un tel développement devrait donner lieu. Par ailleurs, les ODD ne sont aucunement mentionnés dans le document.

3. Ces deux carences donnent le sentiment d'un certain arbitraire dans la manière dont la gestion des ressources humaines est appréhendée : arbitraire dans le lien entre les résultats accomplis par les membres individuels du personnel et leur promotion, arbitraire également dans le lien entre les outils présentés et les objectifs concrets des missions du personnel dont les ODD constituent en effet un référentiel central.



4. Afficher un tel arbitraire n'est pas de nature à assurer la motivation du personnel, surtout dans la période actuelle où les contraintes induites par la COVID-19 rendent plus difficile la mise en œuvre des missions de nos collègues, qui n'ont pas démerité, bien au contraire.

Planification des RH et inventaire des compétences

5. Procéder régulièrement à la planification des ressources humaines et à l'inventaire des compétences sont des exercices nécessaires pour assurer que l'UNESCO soit efficacement équipée pour remplir ses missions. Il importe cependant que ces exercices soient conduits de manière ouverte et sur la base de consultations étendues afin d'aboutir à des résultats concrets et probants.

6. On soulignera par ailleurs que, dans le contexte actuel de contraintes budgétaires, ces exercices n'ont pas de réelle portée sur le plan des pratiques. On pourrait s'attendre également à ce que de tels exercices portent sur la planification des carrières en offrant, par exemple, au personnel une vision claire des compétences requises pour progresser en responsabilités.

7. À nouveau, on déplore que la mention de l'apprentissage et du perfectionnement ne soit jamais mise en regard avec les possibilités d'avancement des membres du personnel.

8. L'AIPU est en accord avec les principes de planification et d'inventaire. Cependant, elle craint que de tels principes, appliqués sans connexion avec une motivation du personnel, ne se limitent qu'à des exercices bureaucratiques sans incidence concrète sur le fonctionnement de l'Organisation.

Recrutement

9. Si les efforts de HRM en matière de prospection méritent d'être reconnus, on ne peut manquer de souligner qu'ils se font uniquement en amont des recrutements en tant que tels. Cette approche pose au moins deux problèmes.

10. D'une part, la stratégie appliquée laisse supposer que la sous-représentation ou la non-représentation tiendrait à une carence de candidatures. Si tel est le cas, HRM doit fournir aux États membres une statistique portant sur l'origine géographique des candidats, ce qui permettrait de mesurer l'efficacité de ses efforts : les activités de prospection ne pourront être mesurées, même dans le temps long comme l'affirme le document, sans outils de mesure objectifs et clairs.

11. En second lieu, ces efforts ne peuvent réellement porter, si HRM ne s'implique pas dans l'ensemble du processus de recrutement, notamment au niveau des panels, où se prennent les décisions effectives. L'AIPU est régulièrement interpellée par des membres du personnel qui expriment des doutes quant à la transparence des recrutements, où HRM semble surtout jouer le rôle d'une chambre d'enregistrement qui se contente d'avaliser les choix des secteurs.

12. L'absence d'implication réelle de HRM dans les recrutements est patente dans le cas des PA et des temporaires, dont le recrutement est presque entièrement à la discrétion des secteurs, ce que l'AIPU ne cesse de dénoncer. Ces postes devraient être soumis aux ARB ainsi qu'au critère de répartition géographique.

13. Par ailleurs, il est connu que les titulaires de PA et de postes temporaires constituent bien souvent une variable d'ajustement, situation qui conduit à en pérenniser un grand nombre dans une précarité illégitime. Cette précarité est source d'insécurité pour nos collègues et, en même temps, coûteuse pour l'Organisation, puisqu'elle ne peut s'appuyer sur l'expérience et l'expertise reconnues, constituées au fil de longues années d'engagement.

14. Il revient à HRM de défendre les intérêts de l'Organisation, non pas en faisant la chasse à ces personnels précaires de longue durée, mais en évaluant leur apport concret et en régularisant, le cas échéant, ceux qui remplissent des missions devenues régulières. De ce point de vue, la question

des PA et des temporaires est en réalité un autre symptôme du manque d'implication de HRM dans le processus de recrutement, dont le manque de transparence laisse penser que les postes appartiennent aux recruteurs, et non à l'Organisation en tant que telle.

Mobilité

15. L'AIPU constate avec l'Administration que la COVID-19 a limité les possibilités de mise en œuvre de la politique de mobilité. À ce titre, on s'interrogera néanmoins sur la pertinence de limiter l'exercice en cours aux directeurs et chefs de bureau hors Siège, ainsi qu'aux membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles, concernés par les contraintes sanitaires au même titre que les autres. Le fait de ne pas inclure le personnel au Siège dans cet exercice semble également induire que les collègues concernés ne pourraient pas, en principe, connaître de rotation vers le Siège.

16. Nous prenons note de ce que toutes les recommandations d'IOS, que l'AIPU cautionne, seront mises en œuvre lors du lancement de l'exercice de mobilité. Nous rappelons que la mobilité géographique doit se faire de concert avec la mobilité fonctionnelle ainsi que la réforme des bureaux hors Siège, et que les associations du personnel doivent être étroitement associées aux exercices de mobilité.

Apprentissage et perfectionnement

17. L'AIPU salue les efforts entrepris par HRM en vue d'aider les membres du personnel à s'adapter aux circonstances parfois difficiles que la COVID-19 a induites. Il est heureux qu'un effort particulier ait été fait pour accueillir les nouveaux arrivants et nous espérons que leur intégration, gage de leur efficacité, pourra se faire dans les meilleures conditions. Il sera opportun que HRM cherche à mesurer cette intégration.

18. Nous soulignons également le parti qu'ont pris les membres du personnel de se perfectionner au cours de cette période en vue d'être mieux à même de remplir leurs missions. Sur ce point, nous continuons de déplorer l'absence de lien entre l'offre de formation proposée par HRM et l'avancement de carrière.

Partenariat en matière de ressources humaines

19. L'accueil de personnels détachés représente un apport de compétences et de talents qui peut être très positif pour l'Organisation. Cette pratique ne doit cependant pas conduire à occulter les compétences et les talents existant dans l'Organisation et qui pourraient être utilement mobilisés, ce qui renvoie à la nécessité de procéder à une planification des ressources humaines et un inventaire des compétences qui reflètent les réalités, comme indiqué plus haut.

20. Enfin, si les détachements représentent bien un gain, il faut également tenir compte du coût en temps de leur formation au regard du fait que leur engagement a vocation à être limité dans le temps.

Programme de stage de l'UNESCO

21. L'AIPU est tout à fait favorable au principe de rémunération des stages. L'absence de rémunération conduit en effet à biaiser le recrutement de stagiaires en faveur d'étudiants économiquement favorisés, surtout au Siège situé dans une ville où le coût de la vie est élevé, ce qui ne peut manquer de freiner les ambitions d'un grand nombre d'étudiants brillants et compétents.

22. Nous sommes également d'accord avec le fait que la rémunération des stages permettrait à terme de constituer un vivier de jeunes professionnels talentueux, provenant notamment de pays non représentés ou sous-représentés et pouvant exercer des fonctions à l'UNESCO.

Créer un environnement de travail favorable et dynamique

Gestion des performances

23. L'AIPU souscrit intégralement à l'affirmation du document selon laquelle « *la création d'un environnement de travail favorable et dynamique offre à l'Organisation la possibilité d'optimiser la contribution du personnel, individuellement comme en équipe, avec une forte motivation et un grand investissement* ».

24. Néanmoins, l'AIPU estime que priver le personnel de ses droits, comme l'a fait l'Administration en supprimant le Comité de rapport et le Panel de revue, n'est certainement pas la meilleure façon de créer un tel environnement. Au contraire, cette mesure est de nature à démotiver le personnel et à créer un climat de tension.

25. Par ailleurs, si la gestion des performances doit, comme le prétend l'Administration, être utilisée comme un « outil de dialogue constructif et productif plutôt que comme un instrument administratif stérile », nous sommes convaincus qu'elle ne constitue qu'un simple instrument administratif et bureaucratique lorsqu'aucun lien n'est établi entre l'évaluation des performances du personnel et son avancement.

26. Nous réitérons notre proposition de procéder à des évaluations à 360° qui devraient intégrer une évaluation de la capacité des superviseurs à valoriser leurs collaborateurs. Une telle mesure établirait un climat de confiance et cultiverait un environnement de travail dynamique et favorable.

Cadre de bien-être du personnel

27. Nous prenons note du travail que HRM mène actuellement afin d'élaborer un cadre pour le bien-être du personnel. Toutefois, ce travail n'a conduit à ce jour à aucune concertation avec les associations du personnel. Par ailleurs, l'AIPU espère qu'une réflexion profonde en matière de gestion des espaces a été menée, afin d'offrir un cadre optimal au personnel pour son retour dans les locaux.

28. Les gains en flexibilité doivent également être envisagés du point de vue de l'Organisation. Si les personnels sont aussi efficaces, sinon plus, lorsqu'ils disposent d'une autonomie et d'une flexibilité accrues dans l'organisation quotidienne de leurs missions, il importe de mener une réflexion approfondie sur le coût de leur supervision et de leur présence dans les locaux. On pourra, par exemple, prendre acte du fait que la période actuelle a démontré l'efficacité des signatures électroniques. Or, cette efficacité est ruinée si certains superviseurs continuent à exiger des signatures sur documents papiers, pratique qui oblige des équipes entières à être présentes dans les locaux de manière inutile, contre-productive et, en réalité, coûteuse pour l'Organisation. Un tel exemple démontre à quel point la question de la flexibilité dépasse le simple cadre du bien-être du personnel.

Répartition géographique

29. Nos commentaires sur la répartition géographique font l'objet d'un document séparé sous la cote 211 EX/5.III.C Add.2.

30. Le Conseil exécutif aura noté que nos commentaires reprennent en partie ceux qui lui ont été soumis par l'AIPU lors de séances précédentes. La culture de surdité, que nous avons précédemment dénoncée, ne nous paraît guère avoir évolué. En effet, les commentaires des associations du personnel auprès de l'Administration ne sont guère écoutés, à l'exception, très récemment, des critiques de l'AIPU sur la gestion de la COVID-19 à l'UNESCO.