



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

# Conseil exécutif

Deux cent-douzième session

# 212 EX/5.IV.A Add.2

PARIS, le 6 octobre 2021

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

#### 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 212 EX/5.IV.A).

1. L'AIPU regrette que dans un document portant sur la stratégie des ressources humaines, HRM n'a mentionné ni l'avancement de carrière ni la motivation du personnel.

##### Mobilité

2. L'AIPU espère que l'exercice de mobilité annoncé se fera dans la transparence et que toutes les recommandations faites dans l'audit de IOS seront appliquées. L'AIPU sera d'autant plus vigilante sur ce point qu'elle a dû demander à HRM d'intervenir pour mettre fin à des tentatives de contournement de l'exercice de mobilité par le biais des transferts en dehors de la mobilité alors même que l'exercice a démarré. L'AIPU rappelle que cet exercice doit se faire dans la transparence et l'équité pour emporter l'adhésion du personnel. À ce titre, le document mentionne l'Enquête mondiale auprès du personnel pour signaler que celui-ci considère la mobilité comme un atout, mais il ne souligne pas assez que cette même enquête a bien démontré une baisse de confiance envers l'exercice de mobilité. Répétons qu'un tel exercice doit impérativement reposer sur les principes d'efficacité, de compétence et de justice, en ayant à l'esprit que le personnel et les associations qui le représentent ont, en la matière, une expertise dont l'Administration serait avisée de tenir compte.



Job: 20210325

3. L'AIPU est totalement favorable à ce qu'un membre du personnel soit autorisé, dans le cadre de la mobilité, à postuler pour un poste de plus haut rang. Nous soutenons ainsi la proposition de révision de l'article 4.4.2, qui relève tout autant de la justice que de l'efficacité. Nous voyons également dans cette réforme un pas vers un retour du recrutement interne. Rappelons que la suppression d'une phase d'affichage interne des postes n'a pas été formellement évaluée en tant que telle. Si nul ne conteste l'objectif d'accélérer les procédures de recrutement, on doit cependant souligner qu'elle a eu des effets délétères sur la motivation du personnel.

#### Recrutement et prospection

4. Nous notons avec satisfaction que le recrutement des anciens PAs de janvier 2020 à juin 2021 concerne 20 % de l'ensemble des recrutements des postes (géographiques et non géographiques) au rang de professionnel et de directeur. L'AIPU souhaiterait que des efforts soient poursuivis pour régulariser les PAs et temporaires, en particulier ceux qui cumulent plus de cinq ans dans l'Organisation. À ce titre, pour favoriser la transparence et la communication en la matière, nous aurions souhaité avoir un document similaire à celui fourni pour le personnel non fonctionnaire (document 212 EX/5.IV.B) qui porterait sur les PAs.

5. On ne peut accorder de crédit à l'assertion de HRM selon laquelle le Programme des jeunes cadres aurait « *fait ses preuves* ». Les chiffres montrent nettement qu'il n'y a pas eu d'amélioration dans la répartition géographique et que le programme n'a pas rempli l'objectif escompté.

6. On soulignera, toujours à la lumière de chiffres sur la répartition géographique, que les mesures de prospection ont eu un effet limité. Les déséquilibres géographiques ne relèvent en effet pas du nombre des candidatures soumises, mais du fait que HRM n'a pas une prise suffisante sur les processus de recrutement. Avec 75 % de recrutements effectués dans des pays normalement représentés ou surreprésentés, il est évident que HRM n'exerce pas de contrôle strict sur le processus de recrutement.

7. Les délais excessifs de recrutement, tels que soulevés dans le rapport d'audit d'IOS, continuent de nous interpeler, d'autant plus que les mesures mises en œuvre semblent pour l'heure être un échec. Nous sommes toujours loin de l'objectif de 130 jours. Les cas de non-conformité révélés par l'audit (recommandation non signée par des membres du panel, informations importantes manquantes dans des dossiers de recrutement) sont une preuve supplémentaire de la défaillance et du manque d'implication et de suivi de HRM.

8. Le rapport d'audit relève bien, à ce titre, les lacunes de HRM en matière de planification, de gestion, voire d'implication, dans les recrutements. Ce constat est celui de l'AIPU depuis de nombreuses années et si nous nous félicitons de le voir souligné par IOS, nous attendons surtout qu'il soit suivi d'effet. Comme nous l'avons maintes fois déploré, les recrutements sont entre les mains des Secteurs, et HRM n'y a qu'un rôle d'enregistrement. Il est primordial que les recrutements soient mieux gérés au niveau de HRM.

9. Globalement, l'AIPU soutient les recommandations d'IOS sauf s'agissant des PAs et réitère sa demande que leur recrutement soit mieux géré par HRM et soumis aux ARBs ainsi qu'au principe de la répartition géographique.

10. S'agissant de la répartition géographique, le constat d'IOS que, sur 20 postes géographiques, neuf recrutements proviennent de pays surreprésentés met à mal l'espoir d'améliorer la répartition géographique au sein de l'Organisation. Ces chiffres corroborent notre analyse des rapports de l'Administration sur les mouvements de personnel qui montre que, de janvier 2020 à juin 2021, 38 % de nominations concernent des ressortissants du Groupe I. Nous accueillons donc favorablement la recommandation d'IOS de soumettre les décisions de nommer des candidats originaires d'États membres surreprésentés à la Directrice générale pour décision finale.

11. Les recommandations d'IOS sont en accord avec notre engagement contre l'opacité du processus de recrutement et pour l'amélioration de la transparence. On ne peut manquer d'être choqué, de ce point de vue, de lire au paragraphe 36 de l'audit que « *dans certains cas de notre échantillon, des informations importantes relatives aux dossiers de recrutement conservés par HRM étaient manquantes* ». Un tel constat démontre à nouveau l'insuffisante implication de HRM dans les recrutements : si HRM ne dispose pas de toutes les informations importantes, ne faut-il pas en conclure que son rôle n'est pas important ? De ce point de vue, les améliorations promises par l'adoption du système « SuccessFactor » ne sont pas au rendez-vous. Un tel outil ne pourra rencontrer le succès que si HRM a vraiment un rôle clé dans les recrutements, rôle qui lui rendra nécessaire de disposer des informations requises.

12. Une meilleure prise de HRM sur les recrutements dès l'amont contribuerait à assurer à l'ensemble des parties prenantes que ces processus sont transparents et à dissiper le soupçon légitime que certains postes seraient fléchés, voire réservés, et que leur description soit taillée sur mesure.

### Répartition géographique

13. L'AIPU a soumis ses commentaires dans un document séparé – 212 EX/5.IV.C.I Add.

### Apprentissage et perfectionnement

14. S'agissant de l'apprentissage et du perfectionnement du personnel, nous constatons, une fois de plus, que HRM n'a pas jugé important de lier l'apprentissage et la formation avec l'avancement de carrière, et ce malgré nos demandes répétées.

### Programme de stages

15. L'AIPU est favorable au principe de rémunération des stages, d'une part parce que ce serait une juste rétribution d'un travail substantiel accompli pour l'Organisation, et de l'autre, parce que cela pourrait significativement aider les ressortissants de pays non et sous-représentés à effectuer un stage au sein de l'UNESCO. À sa 211<sup>e</sup> session, le Conseil avait prié la Directrice générale « *de lui présenter une proposition de programme de stages rémunérés couvrant au moins les deux exercices biennaux à venir, ainsi que les mécanismes de financement correspondants* ». Nous aurions souhaité que des propositions soient faites à cette session.

### Gestion des performances

16. L'AIPU tient à réitérer son profond désaccord avec la nouvelle politique de gestion des performances, notamment l'abolition du Panel de réexamen et du Comité des rapports. Le nouveau système, avec le Comité d'examen des performances qui exclut l'intéressé de l'audience le concernant, viole les droits du personnel. Cette politique donne trop de pouvoir au superviseur, surtout dans les cas où il n'y a pas de superviseur de second niveau, ce qui peut mener à des abus. Cela démontre à quel point l'évaluation à 360 degrés, réclamée par l'AIPU, est plus actuelle que jamais : il faut pouvoir évaluer la capacité des superviseurs à évaluer leurs collaborateurs.

17. HRM avait assuré qu'un Comité dirigé par le responsable légal au sein de HRM veillerait à ce qu'il n'y ait pas d'abus et que cette politique pourrait évoluer si nécessaire. Il serait opportun de faire une évaluation de cette nouvelle politique et de prendre les mesures correctives qui s'imposent. L'AIPU a des propositions concrètes en la matière et reste disponible pour travailler avec HRM.

### Bien-être du personnel

18. Nous saluons les efforts faits par l'Administration sur le plan du bien-être, notamment dans la facilitation du télétravail pendant la période de crise sanitaire et la mise en œuvre de la campagne de vaccination au Siège et hors Siège. Nous apprécions également la flexibilité dont a fait preuve l'Administration en ce qui concerne le report de congé annuel ainsi que la mise à disposition d'une

salle pour les activités sportives. Nous notons l'élaboration d'une politique sur la santé et la sécurité au travail à laquelle nous souhaitons être associés avant son lancement. Il faut prendre en compte que l'Enquête mondiale auprès du personnel indique une baisse de 8 % des répondants qui jugent positivement les mesures prises pour assurer la sécurité du personnel au travail.

#### Enquête mondiale auprès du personnel

19. On constate une nette baisse de la confiance sur les questions relatives à la mobilité. Les résultats de l'enquête soulèvent des interrogations :

- baisse de 6 % du pourcentage des répondants estimant que la mobilité constitue un atout pour le développement de leur carrière ;
- baisse de 5 % des répondants qui estiment que la mobilité est utile à l'efficacité de l'UNESCO ;
- baisse de 4 % des répondants enclins à changer de position au sein de leur bureau/secteur/division dans les cinq prochaines années ;
- baisse de 5 % des répondants enclins à changer de lieu d'affectation dans les cinq prochaines années.

20. Par ailleurs, le document mentionne une « amélioration significative » s'agissant de la communication et du partage d'informations, de l'apprentissage et du perfectionnement, de la gestion des performances et du bien-être du personnel, mais il reste encore beaucoup à accomplir :

- Communication : on remarque que « seulement 44 % pensent que l'information circule ouvertement à l'UNESCO » ;
- Apprentissage et de perfectionnement : le taux de satisfaction du personnel n'est que de 45 %. Moins de la moitié des répondants estiment disposer des supports nécessaires pour améliorer leurs compétences et connaissances en vue d'une future carrière. Moins de la moitié des répondants estiment également que l'UNESCO offre de bonnes opportunités d'apprentissage et de développement ;
- Gestion des performances : l'enquête corrobore largement les propos que nous ne cessons de tenir devant l'Administration et les États membres. « Seulement 37 % trouvent que le système d'évaluation des performances de l'UNESCO est efficace ». Le fait qu'un tiers seulement du personnel estime le système de gestion des performances efficace doit nous interpeller et amener à une réflexion de fond non seulement sur les mécanismes de gestion mais également sur la relation de l'Administration avec le personnel.