



Conférence générale

41^e session, Paris 2021

41 C

United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

Point 11.5 de l'ordre du jour

41 C/47 Add.
11 novembre 2021
Original français

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2022

ADDENDUM

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

PRÉSENTATION

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 le Rapport de la Directrice générale sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 (document 41C/47).

1. Tout d'abord, nous souhaitons dénoncer le retard excessif et incompréhensible dans la publication du document de l'Administration relatif à la Stratégie de gestion des ressources humaines. Ce document a en effet été publié après le début de la Conférence Générale et la veille de la réunion de la Commission APX. Il est clair que ce manque d'organisation de la part de l'Administration nous empêche de mener à bien notre travail et en particulier, notre mission principale qui consiste à exprimer, oralement et par écrit, les préoccupations et revendications de nos collègues devant les organes directeurs de l'Organisation. La réunion des organes directeurs étant une opportunité unique de faire entendre notre voix, il est regrettable que cela n'ait pu se faire dans des conditions optimales.

2. À la lumière du contenu du document de l'Administration, nous reprenons en grande partie les commentaires que nous avons soumis lors de la dernière session du Conseil exécutif (document 212 EX/5.IV.A Add.2). Nous réitérons notre profond regret quant à l'absence de référence à



Job: 20210461

l'avancement de carrière et à la motivation du personnel, éléments pourtant essentiels à l'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines efficiente et viable.

Mobilité

3. L'AIPU espère que l'exercice de mobilité annoncé se fera dans la transparence et que 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.

4. 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

5. 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 professionnels et de directeurs. 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.

6. On soulignera, toujours à la lumière des 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 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 de IOS sur le processus de recrutement, examiné à la 212^e session du Conseil, continuent de nous interpellier. Les mesures mises en œuvre semblent pour l'heure être un échec et 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 de IOS, à l'exception de celles relatives aux PAs que nous estimons insuffisantes, et nous réitérons notre 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 de IOS que sur 20 postes géographiques, neuf recrutements proviennent des 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 personnels qui montre que, de janvier 2020 à juin 2021, 38 % de nominations concernent des ressortissants du Groupe I. Nous accueillons donc favorablement la recommandation de IOS de soumettre les décisions de nommer des candidats originaires d'États membres surreprésentés à la Directrice générale pour décision finale.

11. Les recommandations de IOS sont en accord avec notre engagement contre l'opacité du processus de recrutement. 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. Les commentaires que l'AIPU a soumis lors de la dernière session du Conseil exécutif sur le document 212 EX/5.IV.C.I portant sur la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes sont présentés en annexe de ce document. Nous considérons que ces questions, importantes pour l'Organisation, méritent une attention particulière.

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. Nous soutenons la recommandation du Conseil exécutif visant à encourager les États membres à financer les programmes de stagiaires.

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 octroie trop de pouvoirs au superviseur, en particulier lorsqu'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. Par ailleurs, l'Enquête mondiale auprès du personnel a révélé que seulement 37 % du personnel interrogé trouve 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.

18. 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 dispose de propositions concrètes en la matière et reste disponible pour travailler avec HRM.

Bien-être du personnel

19. 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 toutefois 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.

20. En conclusion, pour que toute stratégie de gestion des ressources humaines soit efficace, il est primordial que l'Administration y intègre pleinement le personnel hors Siège, qui se sent souvent délaissé. À ce titre, nous pensons qu'une décentralisation du Bureau de l'éthique permettrait de mieux gérer les problèmes d'ordre éthique qui y surviennent et de favoriser un environnement de travail sûr et serein.

PARIS, le 7 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

**C. Rapport sur la répartition géographique et l'équilibre
entre les sexes au sein du personnel du Secrétariat, et
sur les mesures prises pour remédier à tout déséquilibre**

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.C.I).

1. Nous constatons qu'aucune amélioration ne s'est faite au niveau de la représentation géographique au sein du Secrétariat, qui reste à 79 %, loin de l'objectif de 85 % visé. Nous nous désolons de noter que l'Administration continue de promettre des efforts dans des termes presque identiques d'un rapport à l'autre sans qu'on en voie l'effet.
2. On lit ainsi dans le document 212 EX/5.IV.C.I que « *les efforts seront poursuivis et renforcés, notamment en vue d'accroître le niveau de représentation des États membres non représentés, par le biais, en autres, du Programme des jeunes cadres, lancé en mai 2021* ». Mais ces mesures n'ont jamais eu les effets escomptés et aucune mesure nouvelle n'est proposée.
3. Les statistiques sur le recrutement démontrent qu'il reste des progrès à faire. On ne peut espérer régler le problème du déséquilibre géographique lorsque 75 % des recrutements externes concernent les nationaux de pays normalement représentés et surreprésentés alors même que le



recrutement externe est précisément la modalité la plus à même de régler la question. Il serait également pertinent de privilégier les nominations avec promotion des personnels issus de groupes sous-représentés. Cette dernière mesure permettrait notamment un rééquilibrage dans les nominations à des grades tels que les P-5 et P-4.

4. S'agissant des candidatures des pays non et sous-représentés, on nous informe que seuls 25 % d'entre eux remplissent les prérequis pour un poste. Il serait cependant intéressant de savoir combien de candidats parmi ces 25 % ont été effectivement nommés. Il serait également opportun de disposer d'informations sur le nombre de nominations effectuées au sein du « pool de candidatures » afin d'évaluer l'efficacité de ce type de mesure.

5. On doit en effet souligner que, face au problème du déséquilibre géographique, HRM répond depuis de nombreuses années par des efforts, y compris financiers, visant à augmenter le nombre de candidatures issues de pays sous-représentés ou non-représentés. Or, si cette approche peut sembler intuitive à l'Administration, il n'a jamais été établi factuellement que le problème tiendrait à un manque de candidatures issues de ces pays. À tout le moins, le critère de la politique de l'Organisation en la matière ne saurait être le nombre de candidatures issues de ces pays mais bel et bien le nombre de nominations les concernant. Les résultats le démontrent. L'AIPU rappelle que HRM doit être plus impliqué dans les processus de recrutement.

6. Les tableaux ci-dessous, que nous avons établis à partir des rapports de l'Administration sur les mouvements de personnel diffusés par HRM, présentent les nominations entre janvier 2020 et juin 2021 (à l'exclusion des mutations) par groupe régional. Ces données montrent clairement que perdure la tendance à recruter majoritairement des ressortissants du Groupe I aussi bien pour les nominations que pour les nominations avec promotion. Les nominations concernant le Groupe I s'élèvent ainsi à 42 %. Elles s'élèvent à 38 % si on inclut les recrutements avec promotion. En revanche, les nominations du Groupe II ne dépassent pas les 5 %.

Nominations Du 1 ^{er} janvier 2020 au 30 juin 2021							
Groupe régional	ADG	D-2	P-5	P-4	P-3	P2	Total
Europe et Amérique du Nord	-	2	2	6	10	3	23
Europe de l'Est	-	-	-	-	-	3	3
GRULAC	1	-	-	1	2	3	7
ASPAC	-	-	-	6	1	2	9
Afrique	-	1	-	3	1	2	7
États arabes	-	-	1	3	1	-	5
Total	1	3	3	19	15	13	54

Nominations avec promotion Du 1 ^{er} janvier 2020 au 30 juin 2021								
Groupe régional	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total
Europe et Amérique du Nord	-	2	8	3	4	-	1	18
Europe de l'Est	-	-	-	2	-	-	-	2
GRULAC	-	-	3	3	1	-	-	7
ASPAC	-	2	3	2	-	1	-	8

Afrique	1	1	5	2	2	2	-	13
États arabes	-	1	-	2	1	-	-	4
Total	1	6	19	14	8	3	1	52

7. On ne peut que s'étonner également que, au niveau des nominations d'anciens PAs de la catégorie P, le taux pour le Groupe I s'élève à 46 %. Ce type de déséquilibre justifie notre requête pour une présentation détaillée des informations sur les PAs, à l'instar de ce qui a été présenté sur l'emploi des contrats de personnel non fonctionnaire (212 EX/5.IV.B).

8. Les informations fournies par HRM (Annexe I et IV du document 212 EX/5.IV.C.I) ne permettent pas d'avoir une visibilité sur la situation réelle et globale de la répartition géographique. Nous avons donc établi les tableaux ci-dessous, simples et clairs, qui apportent cette visibilité. Le déséquilibre au rang de directeurs et fonctionnaires de rang supérieur, avec un taux de 35 % provenant du Groupe I, subsiste également au niveau des postes professionnels.

9. Nous regrettons que HRM omette une fois de plus de fournir l'évolution de la répartition géographique par groupe régional pour les personnels aux grades P-1 à P-5. Les tableaux ci-dessous rendent manifeste la persistance des déséquilibres, notamment en faveur du Groupe I, dont les ressortissants représentent 34 % de l'effectif total (et 37 % si l'on inclut ceux des États-Unis et d'Israël).

Postes géographiques											
Répartition par grade et par groupe régional											
Grade Groupe	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	Pourcentage
Europe et Amérique du Nord	0	2	8	13	53	52	58	27	2	215	34 %
Europe de l'Est	0	1	1	3	7	13	15	13	0	53	8 %
GRULAC	0	2	2	3	10	16	20	20	0	73	12 %
ASPAC	1	0	2	7	14	39	36	23	0	122	20 %
Afrique	0	2	3	6	18	30	34	20	0	113	18 %
États arabes	0	0	0	7	4	12	12	13	0	48	8 %
Total	1	7	16	39	106	162	175	116	2	624	
États non membres											
États-Unis d'Amérique	0	0	0	2	5	4	5	1	0	17	
Israël	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	

10. La prépondérance du Groupe I est encore plus marquante sur les postes non géographiques avec un taux de 41 %. Prendre uniquement en compte les postes géographiques qui s'élèvent à moins de 26 % du personnel ne reflète donc pas la « vraie » répartition géographique au sein de l'Organisation.

Postes non géographiques						
Répartition par catégorie et par groupe régional						
Groupe régional	D/P		NO	GS		Total
	Siège	Hors Siège		Siège	Hors Siège	
Europe et Amérique du Nord	159	106	0	306	143	714
Europe de l'Est	19	9	6	36	18	88
GRULAC	22	16	33	23	77	171
ASPAC	66	33	42	37	87	265
Afrique	25	40	101	65	113	344
États arabes	21	13	20	40	45	139
Total	312	217	202	507	483	1 721
États non membres						
États-Unis d'Amérique	10	5	0	6	3	24
Israël	0	0	0	1	0	1

11. L'AIPU souligne à nouveau que les parties prenantes de l'Organisation, en premier lieu les États membres et les associations du personnel, doivent disposer d'une information plus précise et plus transparente afin de pouvoir suivre efficacement ces questions. Le refus tacite de HRM d'accéder à nos demandes pour une meilleure information touchant la répartition géographique est d'autant plus déconcertante que les informations fournies en matière d'égalité des sexes sont de bien meilleure qualité. Une fois n'est pas coutume, la question des PAs fournit un exemple frappant de ce que nous sommes obligés d'interpréter comme un manque de transparence. Ainsi, alors que pour l'égalité des sexes, nous disposons d'une information sur l'ensemble des titulaires de tels postes, nous ne disposons d'informations que sur les contrats de plus de quatre ans, soit sur 90 des 182 PAs. Or, un tel critère de durée des contrats examinés n'est pas appliqué pour l'égalité des sexes. Sur cette question comme sur toutes les autres, on s'attend à ce que l'Administration fasse preuve du même degré de transparence à tous les niveaux.

Équilibre entre les sexes

12. Nous saluons le progrès au niveau P-5 et demandons à la Direction de poursuivre ses efforts. La baisse au niveau D-2 doit être corrigée.

Rapport du Groupe de travail du Conseil exécutif sur la répartition géographique

13. L'AIPU a pris note du rapport du Groupe de travail du Conseil exécutif en vue de corriger le profond déséquilibre de la répartition géographique à tous les niveaux. Nous accueillons favorablement les conclusions de ce groupe sur un problème qui perdure depuis trop longtemps et sur lequel nous attirons l'attention des États membres depuis plusieurs années.

14. Dans la mesure où le rapport du Groupe corrobore les observations que l'AIPU a constamment formulées, nous saluons en particulier les propositions concrètes suivantes :

- imposer un minimum de 50 % de candidats issus d'États membres non ou sous-représentés dans le recrutement des candidats externes ;
- établir des indicateurs de performance pour les hauts responsables et les tenir responsables et comptables des efforts déployés ;

- élaborer une stratégie de prospection ciblée sur les candidats qualifiés provenant d'États membres non ou sous-représentés ;
- financer des programmes de stages.

Nous sommes convaincus que ces mesures auront un impact décisif pour rééquilibrer la répartition géographique au sein de l'Organisation.