

PARIS, le 30 mars 2022  
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

## SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉSOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

### PARTIE III

#### QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

#### ADDENDUM

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

#### Résumé

#### **A. Propositions préliminaires concernant une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2023-2027**

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 214 EX/5.III.A).

1. Alors que l'UNESCO fait face à de nombreux défis et a besoin d'approches novatrices, une nouvelle stratégie se doit d'être ambitieuse et de replacer le personnel au cœur de l'Organisation. Plus que jamais, nos collègues ont besoin d'être valorisés.

2. Cette stratégie doit être l'occasion de pallier les dysfonctionnements existants du système, qui minent l'accomplissement du mandat de l'UNESCO. Qu'il s'agisse des délais trop longs de recrutement, de l'emploi grandissant de contrats de personnel non-fonctionnaire ou des injustices du système d'évaluation des performances, la nouvelle stratégie doit remédier à ces problèmes.



3. Le document présenté par le Secrétariat consiste largement à présenter les principes de la nouvelle stratégie. L'AIPU peut adhérer à l'ensemble de ces idées générales. Cependant, notre association a largement fait l'expérience que c'est dans le détail que se joue une stratégie. Dès lors, nous nous contenterons de souligner que la stratégie proposée ne sera à la hauteur des attentes que si le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) dispose des ressources humaines et financières adéquates à l'accomplissement de ses missions. À ce titre, il est impératif que HRM assume son rôle dans la gestion du personnel, notamment en matière de recrutement. C'est la première étape dans la poursuite de « l'excellence ».

### **Évaluation de la stratégie actuelle de gestion des ressources humaines**

4. Commander une évaluation et tirer les leçons de la précédente stratégie pour en élaborer une nouvelle, relèvent du bon sens. Toutefois, nous sommes surpris de constater que « HRM a l'intention de commander une évaluation de la Stratégie actuelle pour 2023, pour analyse et présentation en 2024 », afin que ses conclusions contribuent « à l'examen à mi-parcours de la future stratégie de gestion des ressources humaines [...] prévu pour 2025 ».

5. La logique voudrait qu'on présente à la Conférence générale une stratégie qui prend en compte le bilan de la Stratégie 2017-2022 et propose des mesures remédiant aux erreurs et défaillances des politiques actuelles. Une évaluation de la Stratégie 2017-2022 pour qu'elle serve à l'évaluation à mi-parcours de la Stratégie 2023-2028 n'aurait pas d'utilité concrète et reviendrait à consacrer des ressources de l'Organisation à un vain exercice bureaucratique.

6. Ainsi, l'AIPU estime qu'une évaluation peut encore être conduite dans les temps impartis, c'est-à-dire au cours du premier semestre 2023, soit **avant** la présentation de la nouvelle stratégie à la Conférence générale en novembre 2023. On précisera que cette évaluation, dans son efficacité et son efficience, ne saurait se confondre avec la conduite de consultations qui ne sont qu'une simple photographie et non une analyse.

### **Consultations préliminaires**

7. Le processus de consultations préliminaires organisé par le Bureau de la gestion des ressources humaines a permis l'expression de l'ensemble des vues des acteurs de l'Organisation. Toutefois, quelle est l'utilité de telles consultations si, *in fine*, l'Administration ne prend pas en compte les avis, les recommandations et les préoccupations exprimés par les membres du personnel et les associations qui les représentent ?

8. Encore récemment et sur une question sensible, l'Administration n'a pas pris en compte les recommandations formulées par l'AIPU sur le principe d'un retour **progressif** au travail en présentiel qui tienne compte des **nouvelles méthodes de travail**, et sur la publication et mise en œuvre de la **politique sur les modalités de travail flexibles**. De plus, dans le cadre du sondage en ligne effectué par l'Administration, le personnel s'était exprimé directement, dans sa grande majorité, en faveur du télétravail, en soulignant les bénéfices de cette flexibilité pour le bien-être de tous au travail. Il s'était aussi prononcé pour une UNESCO plus agile et flexible. Dans ce contexte, les fondements de la décision d'imposer abruptement le travail en présentiel comme norme unique sont difficilement compréhensibles. En effet, cette décision d'un retour massif au bureau, outre son unilatéralité, ne se fonde sur aucune base empirique solide. Les outils numériques ont permis des progrès organisationnels et la flexibilité au travail dont il faut tenir compte. Rappelons que, au cours des deux dernières années, le personnel a fait preuve d'un engagement exemplaire et qu'il a notamment démontré la capacité de l'Organisation à continuer d'exceller dans des conditions adverses. L'AIPU espère que l'Organisation ne perdra pas ici une occasion de s'engager sur la voie d'une approche plus moderne et plus efficiente de la gestion des ressources humaines.

## **Contenu de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027**

9. L'AIPU s'inscrit en faux contre l'affirmation de l'Administration selon laquelle des « progrès considérables » auraient été accomplis au titre de l'actuelle Stratégie de gestion des ressources humaines. Bien au contraire, on a constaté un recul important des droits du personnel, avec par exemple la suppression de la demande individuelle de reclassement ainsi que l'abolition du Panel de réexamen et du Comité des rapports, que nous avons dénoncées. Nous constatons également une persistance des problèmes durables, relatifs notamment au processus de recrutement.

10. Consciente des inerties qui touchent encore la gestion des ressources humaines dans notre Organisation, l'AIPU n'en continuera pas moins de chercher à coopérer avec HRM lors de la phase suivante d'élaboration de la nouvelle stratégie, avec pour constant objectif le respect des droits du personnel et l'amélioration de ses conditions de travail.

11. Nous proposons ci-après certains éléments qui, selon nous, sont cruciaux et doivent être prioritaires dans la nouvelle stratégie. Nous ne manquerons pas de fournir plus de détails et d'éléments concrets sur nos idées lors de la prochaine phase de consultations.

### (a) Recrutement

- Centraliser les recrutements au sein du Bureau de gestion des ressources humaines et s'assurer que ce dernier y joue un rôle effectif, afin d'en mieux garantir la transparence et l'alignement sur les politiques du personnel, notamment en ce qui concerne la répartition géographique. Nous avons, d'ailleurs, déjà dénoncé la « décentralisation » des recrutements qui se trouvent actuellement entre les mains des secteurs.
- Rétablir un processus interne de recrutement permettant d'examiner les candidatures internes qualifiées, y compris les temporaires de longue durée. À ce titre, il faudrait permettre à HRM de recruter (ou promouvoir) directement un certain nombre de candidats internes en attribuant à ce bureau un budget abondé par les fonds correspondant à la marge de manœuvre que la Conférence générale accorde à la Directrice générale pour le volume des postes.
- Établir un mécanisme pour régulariser les PA de longue durée, par exemple en les considérant comme des « candidats internes » aux fins de recrutement, y compris pour le processus interne de recrutement proposé ci-dessus. Pour rappel, actuellement, les PA sont considérés comme des « candidats externes » aux fins de recrutement.
- Pour les PA, gestion de leur recrutement par HRM ; soumission aux ARB et au principe de la répartition géographique.

### (b) Gestion des performances

- Rétablir le Panel de réexamen et le Comité des rapports afin de garantir la transparence et éviter les abus.
- Mettre en place une évaluation à 360° qui permettrait d'évaluer les superviseurs.
- Faire en sorte qu'il y ait une connexion entre l'évaluation des performances et l'avancement de carrière.
- Rétablir le programme de promotion au mérite qui avait été suspendu.

(c) Développement et avancement de carrière

- Élaborer et mettre en place une politique de développement de carrière pour le personnel P et G, qui comprendrait, entre autres, les éléments suivants :
  - mise en place d'un programme d'orientation professionnelle ;
  - récompense des performances excellentes ;
  - réinstauration du programme de promotion au mérite, soumis à des principes clairs et transparents ;
  - établissement d'un lien entre l'apprentissage et la formation d'un côté, et l'avancement de carrière de l'autre.
- Rétablir le droit des membres du personnel d'effectuer une demande individuelle de reclassement.
- Rendre obligatoire la communication du rapport final soumis par un expert en reclassement lors d'un audit de poste dans le cadre du processus de reclassement.
- Donner des incitations (financières, professionnelles ou autres) pour les collègues qui sont « plafonnés » au dernier échelon de leurs grades depuis de nombreuses années.

(d) Mobilité

- Permettre au personnel engagé au titre d'un projet ayant cumulé plus de quatre ans dans l'Organisation de soumettre leurs candidatures aux postes inclus dans la mobilité géographique. Ces collègues remplissent des missions qui leur confèrent souvent une expérience importante aussi bien dans les domaines de compétence qu'au niveau des méthodes de travail de l'Organisation.
- Promouvoir activement la mobilité fonctionnelle, notamment pour le personnel G, ainsi que la mobilité intersectorielle et interagences.

(e) Répartition géographique et diversité

- Rémunérer les stagiaires de l'UNESCO, qui contribuent significativement au fonctionnement de l'Organisation.
- Veiller à ce que toute initiative se rapportant à la diversité, l'équité et l'inclusion s'applique à l'ensemble du personnel, fonctionnaires et non-fonctionnaires.

(f) Conditions de travail et bien-être

La décision récente de l'Administration d'imposer un retour total et immédiat au bureau n'inspire pas beaucoup d'espoir quant à sa volonté de promouvoir le bien-être du personnel et bâtir une Organisation agile et flexible. Or, le bien-être doit être un élément central de la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous proposons, entre autres, de :

- Mettre en place le renouvellement des engagements de durée définie tous les **cinq ans**, au lieu de tous les deux ans.
- Sensibiliser les superviseurs à la promotion d'un environnement de travail sain, créatif et propice à l'échange d'idées.

- Inculquer une culture du bien-être :
  - faciliter l’octroi d’espaces dédiés à des cours de sport, des ateliers de formation ou encore des consultations sur place de personnel paramédical ;
  - demander plus de flexibilité de la part des superviseurs pour permettre la pratique du sport pendant l’heure du déjeuner.
- Promouvoir la santé mentale et la vie familiale du personnel, notamment en soutenant plus activement les collègues ayant à leur charge des enfants et des personnes dépendantes.

Il est entendu que l’ensemble des mesures précitées doit être appliqué aussi bien au Siège que hors Siège.

(g) Relations entre les associations du personnel et l’Administration

- **Prendre en compte** les observations, commentaires et remarques des associations du personnel afin que la consultation de ces dernières ne constitue pas une simple formalité comme c’est souvent le cas actuellement.
- Octroyer un demi-poste aux associations du personnel ou une somme forfaitaire pour un consultant juridique, à l’instar des pratiques d’autres organisations telles que l’OIT ou l’OCDE.

### Considérations transversales

12. L’AIPU souhaite attirer l’attention des États membres sur le nombre de cas perdus par l’Organisation devant le Tribunal administratif de l’OIT (TAOIT), ainsi que sur les cas résolus à l’amiable visant à compenser les préjudices subis par les membres du personnel. Soulignons que le Tribunal a récemment condamné l’Organisation à payer **trois ans de salaire** à un membre du personnel de grade P-4 et une somme de 40 000 euros au titre du préjudice moral. De tels contentieux entraînent des coûts considérables pour l’Organisation qui doivent être pris en considération en amont. Tout se passe comme si l’Organisation dédouanait les mauvais managers de leurs errances en faisant payer aux États membres le coût de leur impéritie. Répétons qu’une gestion transparente et respectueuse des droits du personnel est à terme gage d’efficacité.

13. Une gestion transparente et respectueuse des droits du personnels implique aussi, bien évidemment, le respect du cadre juridique par l’Administration et, en particulier, HRM. Or, nous constatons que tel n’est pas toujours le cas en pratique. En guise d’exemple, l’exercice actuel de mobilité aurait dû être précédé par une modification des Statut et Règlement du personnel et du Manuel des ressources humaines, notamment en ce qui concerne la possibilité pour les participants de postuler à des postes de grade supérieur. Toutefois, et alors que l’exercice arrive bientôt à son terme, les dispositions devant régir une partie du processus n’ont toujours pas été publiées, privant de base légale certaines des décisions qui seront prises. Des négligences de cette nature peuvent donner lieu à des contentieux entraînant des dépenses inutiles pour l’Organisation.

14. Finalement, si la mise en place et le respect scrupuleux du cadre juridique par l’Administration est une condition *sine qua non* au fonctionnement harmonieux de l’Organisation et à la diminution du nombre de contentieux, encore faut-il que ce cadre juridique soit élaboré en gardant toujours à l’esprit le bien-être du personnel. À cette fin, nous considérons que le Bureau de l’éthique devrait être systématiquement consulté lors de l’élaboration et révision des politiques de l’Organisation en matière de ressources humaines. Cela permettrait sans doute que les politiques en question ne soient propres à créer des situations telles que les membres du personnel, y compris les superviseurs, ne se trouvent en situation de porte-à-faux. En guise d’illustration, le Bureau de l’éthique n’a pas été consulté sur la révision de la politique d’évaluation des performances, qui a

inclus la suppression du Panel de réexamen et du Comité des rapports. Or, une consultation du Bureau de l'éthique aurait pu éviter la mise en place d'une telle politique arbitraire qui va à l'encontre des droits du personnel.

15. Pour conclure, les cas perdus devant les instances judiciaires constituent une preuve manifeste des dysfonctionnements internes et pourraient être évités à travers une stratégie de gestion des ressources humaines dynamique, efficace, respectueuse des droits du personnel et soucieuse de son bien-être. On retrouve ainsi sur le terrain juridique les préoccupations dont nous faisons état sur l'ensemble des ressources humaines. L'Administration doit faire preuve de prévoyance et de jugement, en commençant par mettre en œuvre les règles qu'elle édicte et les principes qu'elle promeut. Tel est l'engagement que nous attendons d'une nouvelle stratégie pour les ressources humaines.