



unesco

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

215 EX/5.IV.A Add.

Conseil exécutif

Deux cent-quinzième session

PARIS, le 4 octobre 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 IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM

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

Résumé

A. Stratégie de gestion des ressources humaines

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 215 EX/5.IV.A).

1. L'AIPU reste perplexe quant au contenu et à la manière dont la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines a été élaborée. Nous espérons voir un document avec des objectifs clairs, des mesures audacieuses et des idées novatrices visant à dynamiser la gestion des ressources humaines de notre Organisation et à résoudre les problèmes chroniques. Au lieu de cela, nous nous retrouvons avec un projet de stratégie creux, comportant des objectifs vagues, reflétant ainsi un manque d'effort et d'inspiration, voire une apathie totale, de la part de HRM.

2. Au mois de juillet 2022, malgré un délai très court (une semaine) qui nous a été accordé par HRM, l'AIPU a soumis ses observations détaillées sur le projet de stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027. Nos critiques étaient ciblées et constructives, et nous avons émis des propositions concrètes sur les mesures à inclure afin d'améliorer le projet de stratégie. C'est avec beaucoup de regrets et de frustration que nous constatons aujourd'hui qu'aucune de nos observations et propositions n'a été prise en compte dans le document soumis au Conseil exécutif. On ne peut donc considérer, comme le document s'en targue, que l'Administration ait réellement



Job: 202202057

procédé à des consultations pour élaborer sa stratégie de gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'un signal clair du manque de volonté de HRM de travailler ensemble, réellement et efficacement, pour construire une meilleure UNESCO.

PARTIE I : INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LES INITIATIVES POUR 2021-2022 DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2022

Exercice de mobilité géographique en 2021-2022

3. Il est vrai qu'il y a eu des améliorations dans la mise en œuvre de l'exercice de mobilité géographique 2021-2022 par rapport à celui de 2019. Il était mieux organisé, et l'accompagnement et le suivi de HRM tout au long des différentes étapes du processus sont notables. Cependant, le nombre de réaffectations reste très faible. En effet, sur les 179 postes inclus dans l'exercice de mobilité, seules 46 réaffectations ont été réalisées, ce qui représente un pourcentage de seulement 26 %. Nous considérons donc que l'objectif de « mobilité accrue » fixé dans la Stratégie de gestion des ressources humaines qui arrive à son terme n'a malheureusement pas été atteint. Nous incitons l'Administration à revoir le système d'ajournement pour motifs personnels et opérationnels, ainsi que la remise à zéro de la durée normale d'affectation (DNA) lors du changement de fonctions. Ces dispositifs sont souvent utilisés pour contourner l'obligation de mobilité pesant sur le personnel du cadre organique et de rang supérieur, entraînant souvent un sentiment d'injustice et d'inégalité parmi les collègues.

4. Par ailleurs, nous regrettons qu'à trois mois du terme de la Stratégie pour 2017-2022, une mobilité fonctionnelle n'ait toujours pas vu le jour, une politique qui aurait pu, pourtant, donner une perspective d'avancement de carrière, surtout au personnel du cadre de service et de bureau.

Recrutement

5. L'AIPU accueille favorablement l'amélioration du délai de recrutement en ce qui concerne les classes P-1 à P-4. Toutefois, nous nous préoccupons du délai concernant les postes de rangs supérieurs, qui est encore loin de l'objectif de 130 jours fixé par le Conseil exécutif. Quelles mesures l'Administration envisage-t-elle de prendre pour combler cet écart ?

6. L'AIPU a soumis ses commentaires sur la répartition géographique et la parité entre les sexes dans un document distinct.

Présentation de politiques nouvelles et/ou actualisées en matière de ressources humaines

7. HRM envisageait l'adoption de modalités de travail souples afin de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Or, la politique révisée de télétravail est étonnamment plus rigide et restrictive que celle en vigueur avant la pandémie de COVID-19, malgré les leçons qui devraient avoir été tirées au cours des deux dernières années et les opinions exprimées par les collègues dans le cadre de l'enquête lancée par HRM en la matière. Par exemple, les jours de télétravail ne s'élèvent désormais qu'à deux jours par semaine, alors qu'auparavant, cela pouvait aller jusqu'à trois, voire cinq jours par semaine. Il est regrettable que les décisions semblent avoir été prises sur la base d'habitudes et d'inerties dépassées plutôt que sur une base empirique et rationnelle. Quant à la politique dite d'« horaires de travail décalés », elle n'est pas à la hauteur des attentes du personnel. En effet, il est difficile de concevoir la flexibilité lorsque les plages horaires de base imposées sont de 10 heures à 12 h 30 et de 14 heures à 17 heures.

8. L'AIPU salue les mesures prises pour améliorer les conditions de travail des titulaires de contrats de service. Toutefois, il est nécessaire d'aborder la question de la précarité et de régulariser les titulaires de contrats de service de longue durée.

Cadre en matière de santé et de sécurité au travail

9. L'AIPU suivra de près les résultats de l'enquête sur la santé à l'échelle des Nations Unies qui a été lancée à l'UNESCO. En effet, les données tirées de cette enquête doivent être utilisées par HRM dans l'élaboration d'une politique de bien-être, attendue depuis longtemps par nos collègues.

Programme de stages de l'UNESCO

10. Nous tenons à souligner, une fois de plus, l'importance de l'identification de sources de financement appropriées pour lancer le programme de stages rémunérés le plus tôt possible et nous encourageons les États membres à intensifier leurs efforts à cet égard. Cela relève du bon sens, non seulement dans le but d'améliorer la répartition géographique du personnel, mais aussi pour offrir une compensation appropriée au précieux travail qu'effectuent nos jeunes collègues.

11. Dans l'attente de la mise en place d'un programme de stages rémunérés, il est indiqué que « les responsables sont encouragés à prendre en considération et à faciliter, dans la mesure du possible, les demandes de stages émanant de candidats issus de pays sous-représentés ou non représentés ». Les administrateurs se conforment-ils réellement à ces directives ? Leurs efforts sont-ils suivis et évalués ?

12. L'AIPU salue l'intégration des recommandations du CCI concernant les stagiaires et encourage l'Administration à poursuivre dans cette voie.

PARTIE II : PROJET DE STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027

Observations générales

13. Ce projet de stratégie, qui consiste quasi exclusivement en la formulation de principes très généraux, voire abstraits, est excessivement vague et manque de substance. Il n'y a fondamentalement aucun nouvel élément par rapport aux propositions préliminaires soumises par l'Administration lors de la 214^e session du Conseil exécutif. Nous nous étonnons que l'Administration ait pu soumettre un document aussi creux pour adoption. Une stratégie de gestion des ressources humaines détaillée et un plan de travail auraient dû être présentés au Conseil dès sa 215^e session pour être appliqués à partir de janvier 2023.

14. L'absence de toute mesure concrète est alarmante. HRM soutient que l'objectif est de séparer la Stratégie de gestion des ressources humaines du plan de travail. Cependant, non seulement une telle distinction serait artificielle, mais elle ne dispense pas HRM de sa responsabilité d'élaborer une véritable stratégie plutôt qu'une juxtaposition de phrases vagues et d'objectifs dénués de sens.

15. Il est extrêmement important que des mesures spécifiques soient adoptées afin de remédier aux problèmes existants, tels que le manque de transparence et la non-implication de HRM dans le recrutement, l'absence de développement de carrière et la précarité des agents temporaires de longue durée. Comment évaluer les progrès réalisés et s'assurer que la stratégie est correctement mise en œuvre si aucune action concrète n'est définie ?

16. Sur ce point, nous souhaitons faire ressortir que les « Propositions concernant une stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 » (document 200 EX/5 Partie IV (B)) étaient bien plus détaillées que le projet de stratégie actuel élaboré par HRM. Elles comprenaient, en effet, de nombreuses mesures tangibles concernant, par exemple, le processus de recrutement et de sélection, la stratégie d'apprentissage et l'ajustement de la durée des contrats de deux à cinq ans.

17. De plus, initialement, HRM avait l'intention de « commander une évaluation de la stratégie actuelle pour 2023, pour analyse et présentation en 2024 », ce qui signifie qu'il aurait été obligé de soumettre une stratégie de gestion des ressources humaines détaillée bien avant l'évaluation de la précédente. Ainsi, le fait que le rapport de l'évaluation menée par IOS soit présenté au Conseil

exécutif à sa 216^e session ne devrait en aucun cas constituer un obstacle à l'élaboration d'une stratégie RH détaillée avec un plan de travail et un calendrier précis. Pourquoi HRM reporte-t-il ce travail ?

Observations spécifiques

18. Nous convenons que HRM doit disposer de ressources humaines et financières adéquates pour mener à bien ses missions. L'AIPU l'a souligné à de multiples occasions, notamment lors de la dernière session du Conseil exécutif. Cependant, cela ne peut et ne doit pas servir d'excuse à HRM pour transiger sur une stratégie RH qui perpétue les problèmes actuels et ne répond pas aux promesses et aux attentes. Cela ne devrait certainement pas constituer une condition à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des ressources humaines adoptée par les États membres de l'UNESCO. Nous sommes donc préoccupés par l'utilisation de « l'argument des ressources » dans trois cas de figure où HRM mentionne l'importance de la disponibilité de ressources financières et conditionne explicitement la mise en œuvre de la stratégie RH à cette disponibilité.

19. De surcroît, au lieu de s'impliquer davantage et d'assumer plus de responsabilités, comme le réclame l'AIPU, nous constatons avec étonnement que HRM tente de se dédouaner de toute responsabilité lorsqu'il déclare que « la gestion des ressources humaines est une responsabilité collective, et que pour être mise en œuvre avec succès, une stratégie RH doit recueillir l'adhésion de l'ensemble de l'Organisation ». Des déclarations de cette nature n'ont pas leur place dans une stratégie de gestion des ressources humaines car elles portent à diluer les responsabilités alors même que les États membres et le personnel ont besoin de transparence et de clarté dans ce domaine. Cela révèle, à tout le moins, un manque de volonté de la part des responsables de HRM d'être véritablement en pointe quant à la gestion du personnel. Nous sommes, d'ailleurs, convaincus que si une stratégie comprend des mesures équitables, transparentes et qui tiennent compte des préoccupations et du bien-être du personnel, ce dernier y adhérera très certainement.

20. Le but de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines doit être plus précis. L'affirmation selon laquelle la stratégie pour 2023-2027 « s'attachera [...] à mettre en place les systèmes optimaux pour garantir des processus plus efficaces en matière de ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation » est dépourvue de toute signification concrète.

21. Étant donné que l'Administration admet que la stratégie « concerne l'ensemble du personnel de l'UNESCO (y compris le personnel qui n'a pas le statut de fonctionnaire) » et que « cette approche inclusive est ressortie comme un aspect essentiel tout au long des consultations », il est nécessaire que des actions spécifiques soient décrites dans la stratégie pour résoudre ce problème chronique des collègues qui se trouvent dans une position précaire en raison des types de contrats utilisés par l'Organisation.

22. Il est mentionné, au paragraphe 25, qu'une série d'enquêtes, de décisions et de rapports seront pris en considération dans l'élaboration de la stratégie de gestion des ressources humaines. Cependant, une fois de plus, nous ne voyons aucune mesure concrète proposée pour mettre en œuvre efficacement les recommandations faites par les différentes parties prenantes.

23. HRM affirme qu'il va « [diriger et faciliter] la gestion efficace de ses effectifs ». Là encore, aucune mesure concrète n'est avancée.

24. En ce qui concerne l'objectif primordial 1, afin d'« attirer des candidats talentueux, qualifiés et aux profils variés », la première mesure que devrait prendre HRM, et sur laquelle nous insistons pour qu'elle soit explicitement énoncée dans la nouvelle stratégie RH, est sa pleine implication dans le processus de recrutement.

25. S'agissant de l'objectif primordial 2, intitulé « S'adapter à l'avenir en faisant prévaloir des méthodes de travail agiles et flexibles », l'AIPU est très sceptique au vu de la nouvelle politique d'aménagement des modalités de travail plus restrictive qui a récemment été mise en place. Nous

aimerions donc savoir quelles mesures tangibles seront incluses dans la nouvelle stratégie pour s'appuyer effectivement et significativement « sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 ».

Conclusion

26. Certes, l'AIPU peut adhérer aux grandes lignes du projet, ainsi qu'à certaines idées y figurant (tenant notamment à « promouvoir une culture institutionnelle de la responsabilité », à « promouvoir et favoriser des relations positives entre les responsables et le personnel », à « favoriser le perfectionnement professionnel » etc.). Toutefois, nous regrettons l'absence d'actions et de mesures spécifiques, comme celles proposées par l'AIPU dans son document 214 EX/5.III.A Add. Nous regrettons également qu'un plan de travail et un calendrier de mise en œuvre n'aient pas été inclus dans ce projet de stratégie.

27. Il serait inapproprié de qualifier cette stratégie de gestion des ressources humaines d'« ambitieuse » en l'absence de mesures spécifiques sur des questions importantes, telles que le recrutement, le développement de carrière, la gestion des performances, la régularisation des personnels temporaires de longue durée, autant de sujets sur lesquels la grande majorité du personnel estime qu'il règne un grand arbitraire, arbitraire induit, nous l'avons souvent répété, par le manque d'implication de HRM. Nous demandons donc que des mesures concrètes soient incluses dans la stratégie qui sera soumise à la 216^e session du Conseil exécutif.