



unesco

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

216 EX/5.III.A Add.

Conseil exécutif
Deux cent-seizième session

PARIS, le 27 avril 2023
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 III

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
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 216 EX/5.III.A).



Job: 202301144

Considérations générales

1. Les commentaires de l'AIPU portant sur la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2027 prennent en compte [l'Évaluation de la Stratégie 2017-2022](#) par IOS. À ce titre, l'AIPU note avec satisfaction la finalisation par IOS de son Évaluation à temps pour nourrir l'élaboration de la nouvelle Stratégie¹. Nous sommes convaincus de l'utilité de tels exercices dont les conclusions et recommandations doivent être soigneusement prises en considération.

2. Néanmoins, l'AIPU regrette que le document 216 EX/13, qui présente un résumé de l'Évaluation, ne reflète pas avec la plus grande fidélité la teneur des conclusions et recommandations de celle-ci. Par ailleurs, nous restons perplexes devant l'affirmation selon laquelle « [l]es constatations, conclusions et recommandations de [l'] [...] évaluation ont été prises en compte dans le document relatif à la Stratégie qui est soumis au Conseil » (v. paragraphe 5 du Document 216 EX/13). Certes, l'Administration a fourni des réponses et commentaires aux recommandations formulées par IOS, inclus d'ailleurs dans le rapport de ce dernier, mais il n'incombe pas, à notre avis, à IOS de juger si et dans quelle mesure ces recommandations ont été formellement et/ou substantiellement prises en considération dans l'élaboration de la nouvelle Stratégie. C'est, en effet, aux États membres qu'il revient de l'apprécier et il ne faudrait pas que l'avis d'IOS, ou d'ailleurs de toute unité de l'Administration, soit présenté de façon à risquer de préempter les prérogatives des États membres. Le contenu du document de l'Administration portant sur la nouvelle Stratégie RH est à étudier par les États membres en amont de son adoption et ce sont eux qui se prononceront sur sa teneur et pertinence, y compris vis-à-vis de l'Évaluation d'IOS.

3. De plus, même s'il est évident qu'un résumé nécessite un tri des informations fournies, il nous paraît que certaines données et statistiques, particulièrement illustratives et pertinentes, auraient dû être incluses dans le résumé de l'Évaluation, telles que les avis du personnel sur l'absence de participation à l'élaboration de l'ancienne Stratégie² et leur difficulté d'accéder au document³ ou encore la Figure 11 portant sur les éléments de la Stratégie ayant présenté le moins de progrès⁴.

4. Enfin, nous regrettons que l'intégralité des conclusions et recommandations présentées à partir de la page 34 de l'Évaluation n'aient pas été reprises dans le résumé de l'Évaluation présenté au Conseil. Illustratives du rigoureux travail d'IOS, ces pages comportent des mesures et propositions très concrètes et méritent d'être étudiées par tous. D'ailleurs, les réponses que l'Administration a apportées aux recommandations d'IOS auraient dû être clairement et expressément incorporées dans le document de la nouvelle Stratégie RH. Cela aurait permis aux États membres et à toute partie prenante d'avoir une vue d'ensemble sur la Stratégie qui serait donc contenue dans un document exhaustif et non éparpillée sur différents supports.

Sur la responsabilité dans la mise en œuvre de la Stratégie RH 2023-2027

5. HRM se doit de tirer les leçons appropriées et des conclusions déterminantes de l'Évaluation d'IOS. Ce dernier arrive notamment à une conclusion générale importante lorsqu'il constate l'existence d'un manque de transparence ressenti très fortement par le personnel de l'Organisation. IOS affirme, en effet, que « la **culture de la transparence/de la reddition des comptes** a été citée comme un problème sous-jacent ayant une incidence sur la mise en œuvre [de la Stratégie]. [...] Cet élément a donc été perçu par l'équipe d'évaluation comme un thème central d'importance critique pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une future Stratégie de GRH »⁵.

¹ V. Document 214 EX/5.III.A.Add., paragraphes 4 à 6.

² Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 19, paragraphe 50.

³ *Idem*, p. 19, paragraphe 48.

⁴ *Idem*, p. 28 paragraphe 83.

⁵ *Idem*, p. 28 paragraphe 84.

6. Or, à cette constatation générale, l'Administration n'apporte pas vraiment de réponse. Elle se contente de continuer à mettre l'accent sur la responsabilité dite « collective » dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines⁶. Certes, il est important que les administrateurs et le personnel dans son ensemble s'approprient la Stratégie afin que celle-ci soit efficace. Néanmoins, il faut distinguer la recherche d'une appropriation volontaire et spontanée de la Stratégie grâce à des facteurs motivant le personnel à s'engager (« incentives ») de la promulgation d'un régime de relation unilatéral à travers des termes tels que « engagements », « mécanismes de reddition des comptes » et « responsabilité collective », qui tendent à placer la charge de l'effort sur le seul Personnel, requis de se mobiliser sans promesse d'une réelle contrepartie des efforts auxquels il consentirait. À ce titre, nous constatons que l'ensemble de la Stratégie semble s'adresser au Personnel comme, s'il s'agissait d'une simple collection d'individus, sans référence à l'impératif de tenir compte pour la mise en œuvre de la Stratégie, des associations du personnel qui le représentent devant l'Administration et les États membres. Sur ce point, l'AIPU déplore que les associations du personnel ne soient mentionnées presque que pour la forme, pour indiquer qu'elles ont été consultées. Si les consultations aux fins de l'élaboration de la Stratégie avaient été menées avec diligence et sincérité, le dialogue régulier avec les associations du personnel aurait été reconnu comme partie intégrante d'une stratégie de ressources humaines soucieuse, pour reprendre les critères d'évaluation d'IOS, de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience.

7. En matière d'efficacité et d'efficience, l'AIPU doit d'ailleurs s'élever en porte à faux contre la tentative de HRM de s'exonérer de ses responsabilités en conditionnant, **dès la première page du document sur la Stratégie**, son action à la disponibilité éventuelle de ressources supplémentaires : « [l]a mise en œuvre effective de la Stratégie dépend de l'allocation des ressources humaines et financières nécessaires ». Si l'AIPU soutient la nécessité d'une augmentation des ressources, elle ne peut accepter que cela constitue un argument pour justifier l'inaction ou le manque de progrès, voire la régression dans les conditions de travail au sein de notre Organisation. C'est le rôle de HRM de déterminer les actions à entreprendre et les priorités à fixer **en fonction du budget disponible à cet effet**. Rappelons que dans le paragraphe 106 de son rapport, IOS précise que « les recommandations ont été formulées sur la base de l'hypothèse que **la croissance budgétaire de l'UNESCO devrait être nulle**. [...] Lorsque des ressources financières et humaines supplémentaires seront nécessaires, celles-ci seront dégagées soit via une restructuration des effectifs et des budgets, soit via des budgets externes, soit via l'exploitation de ressources extérieures ». En matière d'efficience, l'AIPU tient d'ailleurs à souligner que l'UNESCO disposerait de plus de ressources budgétaires si le personnel était géré de manière à éviter les coûts exorbitants que l'Organisation encourt du fait qu'elle est condamnée par le Tribunal Administratif de l'Organisation Internationale du Travail (TAOIT) avec une régularité préoccupante que l'AIPU a maintes fois dénoncée.

8. On doit donc refuser que figurent dans la Stratégie des ressources humaines de l'UNESCO des précautions oratoires portant à exonérer d'avance HRM de ses responsabilités en excipant de limitations qui ne dépendraient pas d'elle. On doit déplorer que HRM fasse plusieurs usages de cet argument dans son document, comme par exemple au paragraphe 9 (« [l]a mise en œuvre [...] dépend dans une large mesure de l'adhésion et de la responsabilité collectives de toutes les parties prenantes [...] ; de l'allocation et de la priorisation de ressources »), au paragraphe 19 (« [l]e succès de la mise en œuvre de la Stratégie dépend dans une large mesure de l'adhésion et du soutien qu'elle recueillera à tous les niveaux de l'Organisation ») et au premier paragraphe de l'annexe I (« [l]a réalisation des objectifs de la Stratégie [...] engage la responsabilité de toutes les parties prenantes »).

⁶ V. par exemple, Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 11 : « L'application efficace des recommandations et le respect des délais estimés et de l'ordre des priorités établi dépendront dans une large mesure de la responsabilité collective de toutes les parties concernées ».

9. La Stratégie proposée par HRM se doit de refléter l'ambition de HRM de réaliser les objectifs qui sont les siens plutôt que de proposer des objectifs qu'elle sait ne pouvoir tenir. Sur ce point, on s'étonnera particulièrement que le document mentionne une « adhésion et une responsabilité collectives » des associations du personnel, alors même que, comme évoqué plus haut, le document ne mentionne pas la nécessité de mettre en œuvre la Stratégie en consultant régulièrement ces dernières. Or, il s'agirait d'un objectif d'autant plus réaliste et aisé à réaliser que, par exemple, l'AIPU, partie prenante s'il en est, ne cesse de rappeler sa disponibilité pour un tel accompagnement de l'Administration.

10. Afin d'avoir un personnel « engagé », objectif clairement affiché dans la Stratégie, l'Administration en général et HRM en particulier doivent également se montrer exemplaires et faire preuve d'engagement. Cela commence par la fonction de directeur du Bureau de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous sommes d'avis que ce poste, d'une importance primordiale non seulement en raison de son rang, mais aussi parce que « [l]e succès de l'UNESCO repose largement sur son personnel » qui est « notre ressource la plus précieuse », ne devrait être attribué à des personnes en détachement d'autres organisations. Malgré la valeur des échanges de personnels et de la mobilité inter-agences, certains postes doivent impérativement faire l'objet d'une certaine stabilité et d'une implication réelle, profonde et durable. Rappelons que, depuis 2015, l'UNESCO a connu sept Directeurs HRM, si on inclut les personnes qui ont occupé le poste en intérim. Les États membres conviendront que ce type d'instabilité venant d'en haut fragilise l'ensemble du système et impacte l'efficacité des politiques en matière de ressources humaines en privant HRM d'un leadership cohérent.

Sur le champ d'application de la Stratégie

11. Selon HRM, la nouvelle Stratégie **rompt** avec les précédentes en ce qu'elle « porte sur la gestion et la prise en charge de la totalité des effectifs de l'UNESCO ». Cette position a aussi été avancée dans l'Évaluation d'IOS qui indique que « [l]a **Stratégie de GRH pour 2017-2022 ne couvrait que les personnes employées sous contrats ordinaires** ». L'AIPU ne peut qu'exprimer sa surprise face à cette affirmation. S'il est vrai que l'ancienne Stratégie, lorsqu'elle détaillait le profil du personnel à l'époque, n'incluait pas les non-fonctionnaires, des mesures spécifiques concernant ces derniers y étaient bien incorporées. Par ailleurs, l'ensemble du personnel, qu'il soit ou non fonctionnaire et indépendamment de son contrat, a été et demeure directement concerné et impacté par des réformes entreprises dans le cadre de la Stratégie, telle que la réforme du système de justice interne.

Considérations spécifiques : Annexe I

12. S'agissant du contenu de la nouvelle Stratégie, nous accueillons favorablement la décision de HRM de mettre en œuvre les recommandations du Groupe de travail du Conseil exécutif sur la répartition géographique. Il importe de souligner que le progrès en termes de répartition géographique dont fait part IOS porte sur la période 2021-2022. Or, le taux de représentation est passé de 83 % en juin 2017 à 78 % en juin 2022, prouvant indiscutablement la nécessité d'adopter des mesures en la matière. À ce titre, la recommandation d'IOS de traiter la diversité et l'inclusion de manière plus « globale », malgré sa pertinence, ne suffit pas pour remédier au déséquilibre géographique qui doit être étroitement suivi à travers la mise en place de statistiques et leur publication. Nous tenons surtout à souligner que IOS a suggéré dans son document de s'inspirer du PNUD et de l'UNICEF qui appréhendent l'enjeu de la diversité géographique à l'aune d'une distinction telle que celle du Nord et du Sud, qui est en effet un complément utile à l'analyse par pays représentés, sous- ou non-représentés. L'AIPU avait déjà fait remarquer combien elle était et demeure préoccupée d'observer que, au sein du cadre organique, les ressortissants du Sud, comme les femmes d'ailleurs, sont bien plus nombreux dans les postes d'assistance et d'exécution (P2/P3) que dans les postes d'animation et de programmation (P4/P5). L'AIPU prie les États membres de demander qu'une étude soit menée des pratiques du PNUD et de l'UNICEF en matière de distinction des membres du personnel en ressortissants du Nord et du Sud.

13. S'agissant du bilan que l'Administration dresse de l'Évaluation de la Stratégie précédente par IOS, nous devons objecter qu'il n'est malheureusement pas aussi positif que présenté au paragraphe 11 du document commenté. Dans les domaines notamment de la planification des effectifs, du recrutement et de la gestion des performances, nous tenons à renvoyer, à titre d'exemple, à l'Évaluation détaillée d'IOS : « Les domaines dans lesquels les progrès les plus faibles ont été observés sont ceux du bien-être du personnel, de la planification des effectifs, du classement, de la culture de la transparence/de la reddition de comptes, du système de justice interne, du recrutement et de la gestion des performances »⁷.

14. Les manquements soulignés ici sont préoccupants, voire graves. Ils sont alarmants car en contradiction directe avec les critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience qui président à l'élaboration de la Stratégie des ressources humaines. Pire, ils sont alarmants également car en contradiction avec les valeurs et idéaux qui président au mandat même de l'UNESCO. La crédibilité de notre travail de promotion des droits de l'Homme est significativement écornée lorsqu'on lit dans un rapport interne, mais public, qu'une part non négligeable du personnel se vit dans un état d'insécurité psychologique ou qu'il estime évoluer dans un environnement où la transparence est un vain mot. Nous devons pratiquer ce que nous prêchons.

15. Quant à la diversité et l'inclusion « sous toutes leurs formes », mentionnées au paragraphe 18 du document, l'AIPU se réjouit que l'Organisation se préoccupe sérieusement de l'inclusion des personnes handicapées, des groupes minoritaires, de la communauté LGBTIQ+ et des jeunes. Cet enjeu, bien réel et existant depuis plusieurs années, voire décennies, ne peut plus être négligé ni mis de côté sous couvert d'une absence de ressources ou de motivation. On convient que le changement et l'évolution des mentalités nécessitent du temps, mais l'Administration doit prioriser, comme elle s'y engage, les aménagements physiques et les modifications du dispositif normatif, qui entraîneront d'eux-mêmes, en complément d'autres mesures telles que les formations, un changement des mentalités chez le personnel de l'UNESCO. Les États membres peuvent être assurés que l'AIPU sera vigilante en la matière.

16. Enfin, dans le tableau « Les valeurs fondamentales au sein de l'UNESCO », il est fait mention d'une « réforme de l'Organisation », à conduire et porter par l'équipe de direction. Ne disposant pas de plus d'informations ou précisions, nous répétons qu'il sera approprié et opportun que les associations du Personnel soient consultées sans insincérité, c'est-à-dire en temps et en heure, et surtout, en toute bonne foi, en tenant compte des éventuelles observations et recommandations que nous pourrions faire – dans l'intérêt du Personnel et donc de l'Organisation. Nous regrettons, par ailleurs, qu'un plan de travail et un calendrier de la nouvelle Stratégie n'aient pas encore été présentés aux États membres pour réflexion, discussion et analyse.

Objectif stratégique 1 « Se doter d'effectifs talentueux et qualifiés, capables de contribuer à l'exécution efficace du mandat de l'UNESCO »

17. Les actions et indicateurs de succès au titre de l'objectif clé I (« se doter d'effectifs talentueux et qualifiés ») paraissent largement insuffisants de par leur contenu et leur manque de précision. Ceci est d'autant plus marquant concernant le recrutement, compte tenu des conclusions inquiétantes auxquelles est parvenu IOS à propos des problèmes existants en la matière (voir plus haut), qui rejoignent d'ailleurs les alertes émises depuis longtemps par l'AIPU. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- Le manque important de transparence dans le processus de recrutement y compris dans les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1⁸ ;

⁷ Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 8, paragraphe 12.

⁸ V. par exemple, Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 29 paragraphe 84.

- Le manque d'implication de HRM allant parfois jusqu'à l'absence totale de représentant de HRM à des panels d'entretien⁹, y compris pour des postes seniors ;
- L'opacité des ARB ;
- L'adoption de décisions de nomination incompréhensibles supposément fondées sur les résultats des entretiens.

Ces problèmes révèlent indéniablement des dysfonctionnements structurels et prêtent le flanc au soupçon selon lequel l'arbitraire présiderait aux recrutements. On peut en effet se demander comment assurer la pertinence et la transparence des recrutements si HRM n'est pas impliqué ou peu investi dans une phase de recrutement aussi cruciale que les entretiens. C'est pourquoi l'AIPU appuie fortement la recommandation 5 d'IOS selon laquelle il faudrait s'attacher à améliorer la mise en œuvre, voire **la conception** de certaines politiques, dont celle du recrutement.

18. De plus, lorsque l'Administration fait état d'une élaboration de programmes de formation et d'une actualisation de la politique en matière de formation, elle ne doit pas perdre de vue le problème essentiel en la matière, qui n'est pas celui de l'existence et du nombre de formations, mais bien du lien qui doit exister entre formation et apprentissage d'un côté et avancement de carrière de l'autre¹⁰. Le « développement de carrière » ayant fait partie de la Stratégie RH précédente, ainsi que de celle couvrant la période 2011-2016, mais sans aucune avancée, nous sommes en droit de nous demander si ce n'est, encore une fois, que des promesses vides formulées par l'Administration. Nous demandons ainsi la mise en place d'une vraie **politique d'avancement de carrière**, seule capable de rétablir l'équité et la justice, de palier les frustrations des collègues et de leur permettre de « prendre en charge la gestion de leur propre carrière » comme le leur demande, si aisément, l'Administration, formule dont on ne parvient à déterminer si elle est une promesse d'accompagnement bienveillant ou la reconnaissance tacite d'une démission depuis longtemps actée.

19. Dans le même sens, il conviendrait de fixer un indicateur de succès qui portera sur le nombre de **promotions internes**, ainsi que le nombre de personnes nommées ayant précédemment tenu des contrats PA et temporaires de longue durée. À ce titre, nous attirons également l'attention, au risque d'être répétitifs, sur le fait que, en matière d'indicateurs, ce n'est pas le nombre de **candidats** qualifiés issus de pays sous- ou non-représentés qui importe, mais bien le nombre des personnes effectivement **nommées**. On ne saurait trop souligner à quel point l'adoption d'un tel indicateur, assimilant les efforts de diversification du Personnel à une simple tactique d'affichage, est propre à nuire non seulement à la mise en œuvre de l'objectif préconisé par les États membres, soit le rééquilibrage de la répartition géographique du personnel, mais également à la culture de l'éthique dans l'Organisation, du fait d'avoir mis en place un système qui tend à récompenser le cynisme.

20. Les actions se rapportant à l'objectif clé II (« promouvoir une culture institutionnelle de responsabilité ») méritent également quelques observations. Tout d'abord, le système de gestion des performances dans son ensemble a été jugé comme « problématique »¹¹ par IOS. C'est pourquoi on demande de l'évaluer et de le réformer de sorte que les réajustements nécessaires soient apportés et que les performances du personnel soient évaluées **avec objectivité et transparence**. Dans le même ordre d'idées, l'AIPU accueille avec grande satisfaction l'objectif d'établissement d'un mécanisme/programme de reconnaissance des équipes hautement performantes, même si nous attirons l'attention sur le fait que celui-ci ne peut pas constituer simultanément une action et un indicateur de succès.

⁹ V. par exemple, *Idem*, p. 31 paragraphe 96.

¹⁰ V. par exemple, *Idem*, p. 25 paragraphe 71 : « Les commentaires négatifs portaient essentiellement sur la faible incitation à tirer parti des offres de formation dans la mesure où les formations sont rarement prises en compte dans les évaluations de performance ».

¹¹ Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 29 paragraphe 84.

21. Concernant, ensuite, le projet louable et prometteur d'évaluer les performances des superviseurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines, nous estimons que celles-ci ne peuvent être mesurées à travers un indicateur consistant en la mise en place de « mécanismes d'échanges entre pairs [...] pour soutenir et promouvoir les bonnes pratiques ». L'évaluation n'exclut bien évidemment pas la collégialité et l'apprentissage, mais ces choses ne se recouvrent pas. Dans le cadre hiérarchique qui est celui de l'UNESCO, une évaluation doit à un moment impliquer la notion de reddition des comptes, ce que ne peut apporter un échange entre pairs, certes constructif mais insuffisant. Enfin, nous accueillons avec faveur l'idée de donner aux superviseurs les moyens de mieux gérer les performances et les conflits. Toutefois, il sera souhaitable de préciser quels pourraient être les moyens servant cet objectif et surtout les manières d'en mesurer l'effectivité.

Objectif stratégique 2 « Promouvoir l'inclusion et la diversité, en assurant notamment une répartition géographique équitable et l'équilibre entre les genres »

22. L'AIPU estime qu'il y a un manque de clarté et de précision dans plusieurs actions et indicateurs se rapportant à l'objectif clé I (« promouvoir une culture institutionnelle qui respecte et favorise l'inclusion, l'équité et la diversité »), tels que l'« [i]dentification et suppression des obstacles et à une participation et un accès effectifs de groupes de personnel ciblés aux activités de l'UNESCO » ou encore le « [p]lan d'action sur la parité entre les genres élaboré et mis en œuvre ».

23. Quant au programme de stages, l'AIPU tient à réitérer son soutien concernant la rémunération des stagiaires dont la contribution est essentielle pour l'accomplissement du mandat de l'Organisation.

Objectif stratégique 3 « S'adapter pour l'avenir »

24. Nous soutenons et suivrons de près la conception et mise en place d'un programme pilote de décentralisation de l'expertise et des processus en matière de ressources humaines, comme proposé par IOS dans son Évaluation, tout en attirant l'attention sur le fait que celle-ci ne doit pas se confondre avec ou occulter l'actuelle, *de facto* décentralisation du processus de recrutement qui, elle, n'est pas la bienvenue car elle porte à diluer les responsabilités de HRM. HRM doit, au contraire, disposer d'un contrôle ferme sur les recrutements.

25. Nous appuyons aussi la désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines auprès des secteurs. Néanmoins, sur ce point, nous souhaiterions avoir plus de détails sur la manière dont l'Administration envisage d'appliquer cette recommandation. Cette approche proposée par IOS doit permettre de renforcer l'efficacité de HRM pour s'assurer que la Stratégie des ressources humaines est mise en œuvre de manière appropriée : elle ne doit surtout pas conduire à réduire plus avant les responsabilités de HRM et sa prise sur les questions touchant au personnel.

Objectif stratégique 4 « Obtenir de meilleurs résultats et produire un impact accru »

26. Une politique sur le bien-être, longuement demandée, promise et attendue, n'a malheureusement pas vu le jour sous l'ancienne Stratégie. Pourtant, les conclusions d'IOS sur le bien-être du personnel¹², qui font état, entre autres, d'insécurité psychologique et de manque de reconnaissance ainsi que d'un manque d'attention accordée au personnel non-fonctionnaire, sont plus que préoccupantes et doivent alerter toutes les parties prenantes de l'Organisation. Ce constat d'IOS met au jour des situations dénoncées depuis longtemps par le personnel et ses représentants. Nous espérons que, à l'heure actuelle, le « cadre » dont fait état l'Administration débouchera enfin effectivement sur une **authentique politique de bien-être** qui sera élaborée et appliquée prochainement.

¹² V. notamment Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 28 paragraphe 84.

27. Nous accueillons favorablement certains des actions et indicateurs proposés par l'Administration en vue d'atteindre l'objectif stratégique 4, à savoir l'adoption de mesures pour faciliter le retour au travail après un congé prolongé, le soutien proactif fourni aux administrateurs et personnels à travers la médiation, la prévention précoce et la gestion de conflits, ainsi que l'enquête mondiale qui s'adressera au personnel pour recueillir des observations sur leurs relations avec les superviseurs.

28. Nous nous réjouissons que notre demande depuis longtemps formulée et maintes fois réitérée d'une évaluation à 360° ait été entendue et soutenue par IOS et reprise par l'Administration. Nous prenons acte de l'engagement de HRM de procéder à un pilote, dont nous espérons que les associations du personnel seront informées en amont et consultées quant à ses conclusions.

29. Nous saluons, enfin, l'amélioration du Programme de mobilité géographique. Toutefois, il est important de faire ressortir un point que l'Évaluation d'IOS ne soulève pas, à savoir le nombre très faible d'affectations suivant les deux exercices de mobilité géographique organisés durant la précédente Stratégie. Parmi les raisons à cela, il y a bien-sûr le nombre accru d'ajournements accordés, sans que les motifs en paraissent toujours clairs, observation qui a raisonnablement été soulevée par le personnel lors des enquêtes d'IOS et mentionnée dans le rapport de celui-ci. En conséquence, nous accueillons favorablement l'indicateur de diminution du nombre de membres du personnel ayant excédé leur durée normale d'affectation. À ce titre et dans un souci d'équité et de justice, l'Administration aurait intérêt à suivre notre conseil et modifier le paragraphe 13 du Point 5.10 du Manuel des ressources humaines de manière que son application ne laisse aucune ambiguïté ou possibilité de contournement pour l'obtention d'un ajournement.

Observations finales

30. L'AIPU se rencontre avec la recommandation d'IOS quant à l'objectif de diminuer la charge de travail bureaucratique pesant sur HRM et qui le rend moins performant. Néanmoins, il faut être prudent lorsqu'on préconise l'établissement d'un « rapport annuel au Conseil exécutif sur les résultats stratégiques globaux de la Stratégie ». S'il convient que les États disposent de rapports leur permettant en effet d'avoir une vue d'ensemble des progrès des stratégies qu'ils adoptent, il n'en reste pas moins qu'ils ont besoin d'un certain degré de détail et de précision pour bien comprendre la situation des ressources humaines et adopter les décisions appropriées sur la manière de procéder. De ce point de vue, il faudra examiner les avantages et inconvénients de faire rapport sur la Stratégie une fois par an plutôt que tous les six mois tout en ayant égard à ce sur quoi il conviendrait de continuer à faire rapport à chaque session du Conseil.

31. En conclusion de nos remarques, nous tenons à souligner la pertinence du processus, appelé par l'AIPU avec insistance lors des précédentes sessions du Conseil exécutif, portant à mener une évaluation de la stratégie des ressources humaines en cours en amont du débat des États membres sur la proposition d'une nouvelle stratégie. La logique est donc respectée. Nous avons pu constater que sur plusieurs sujets importants, l'évaluation d'IOS a pointé des carences et des manquements que nous avons régulièrement portés à l'attention de l'Administration et des États membres. Cette convergence des analyses entre deux instances aussi différentes atteste que les associations sont bien des parties prenantes indispensables pour assurer que notre Organisation répond, dans sa gestion des ressources humaines, aux plus hauts critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience.