

PARIS, le 7 octobre 2024
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. Stratégie des ressources humaines 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 220 EX/5.IV.A).

1. Nous sommes heureux de constater que, suite aux remarques formulées par l'AIPU lors de la dernière session du Conseil exécutif ([219 EX/5.III.A Add.](#)) et comme demandé par le Conseil exécutif lui-même ([219 EX/Décisions, 5.III.A.6](#)), HRM a révisé la Feuille de route pour inclure l'ensemble des Actions et Indicateurs conformément à ce qui a été adopté par la Conférence générale. Nous félicitons DIR/HRM pour son approche proactive consistant à partager un projet de la Feuille de route avec les associations du personnel pour recueillir leurs retours avant sa soumission au Conseil exécutif. Cette consultation a permis à l'AIPU d'identifier et de corriger certaines incohérences dans les nouveaux Objectifs et Indicateurs de performance ajoutés, ainsi que de demander l'inclusion d'éléments clés manquants. La Feuille de route inclut ainsi désormais explicitement comme cible l'application des recommandations du Corps Commun d'Inspection (CCI) en matière d'aménagement des modalités de travail acceptées ([JIU/REP/2023/6](#)). De même, à notre demande, HRM annonce finalement l'élaboration d'un plan d'action de l'UNESCO sur la santé mentale et le bien-être **conformément** à la [Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies](#).



Recrutement et développement de carrière

2. Cependant, nous devons exprimer notre déception quant à l'omission de certains aspects que nous avons soulevés, pourtant cruciaux à la Stratégie. Une de nos préoccupations majeures est l'indifférence persistante s'agissant de la question de la transparence dans les processus de recrutement. HRM n'a souvent qu'un rôle passif se limitant à la transmission des candidatures tandis que les nominations sont en réalité au pouvoir des Secteurs. Nous sommes régulièrement interpellés par les collègues pour, entre autres, des entretiens biaisés, avis de vacances de postes taillés sur mesure et des candidats externes privilégiés aux candidats internes alors même que certains assurent déjà les responsabilités du poste affiché. On pourrait juger que ces récriminations sont subjectives, mais le fait est que la réalité actuelle ne permet pas de les démentir. Cela induit un climat délétère qui mine la confiance des collègues dans la volonté de l'UNESCO de se soucier d'efficacité et de légitimité en matière de recrutement et de développement de carrière.

3. Ce manque de transparence dans le recrutement, souligné d'ailleurs par IOS dans son rapport d'Évaluation de la Stratégie 2017-2022 ([IOS/EVS/PI 207](#), paragraphe 84) est un problème grave qui doit être résolu pour garantir la crédibilité et l'efficacité de l'Organisation. Il convient de rappeler d'ailleurs que le Conseil exécutif avait demandé à l'Administration que la Stratégie soit révisée afin de « renforcer le rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines pour ce qui est d'assurer la transparence et le respect des règles et réglementations en matière de recrutement » ([216 EX/Décisions](#), *paragraphe 5.III.A 4(iii)*).

4. HRM néglige également la question cruciale du **lien** entre la formation et l'apprentissage d'une part et l'avancement de carrière d'autre part. Pourtant, c'est ce lien qui est essentiel à un développement de carrière cohérent et motivant.

Évaluation à 360 degrés

5. Nous notons l'effort de HRM d'avoir inclus dans ses cibles « l'examen de l'approche à 360° en vue de son intégration potentielle dans le processus de gestion des performances » (Objectif 4 Action 4 Cible 3). Néanmoins, nous regrettons que cette intégration ne soit que « potentielle ». De plus, nous déplorons le langage ambigu que continue d'utiliser HRM. En effet, dans la [version anglaise](#) (document original), HRM fait mention à plusieurs reprises d'un « 360° *feedback* » au lieu d'un « 360° *assessment* » tel qu'adopté par la Conférence générale ([Résolution 42 C/65](#)). Nous avons déjà fait part à HRM de notre opposition à leur projet de remplacer l'évaluation à 360° par un simple « retour d'information », qui comme chacun en conviendra n'a ni la même portée ni la même valeur. Nous demandons à HRM de confirmer qu'il s'agit bien d'une *évaluation*. Il est essentiel que les Actions et Indicateurs de la Stratégie adoptés par la Conférence générale soient scrupuleusement respectés et suivis. Toute déviation établirait un précédent dangereux et compromettrait l'intégrité du processus décisionnel.

Politique de stages

6. Dans son précédent document sur la Stratégie ([219 EX/5.III.A](#), paragraphe 4), HRM affirme que « la nouvelle politique de stages s'appliquera à partir de juillet 2024 ». Or, à ce jour, cette politique n'est pas encore mise en œuvre. HRM déclare de manière confuse que « Des mesures transitoires relatives à l'application de la politique de stages révisée sont mises en place pour permettre aux stagiaires accueillis à compter de la date d'entrée en vigueur de bénéficier des nouveaux droits » (page 6 du document commenté). On peine à comprendre cette formulation. Dans un souci de transparence, l'Administration avait la responsabilité non seulement de communiquer le retard de la politique, mais surtout de fournir une explication claire expliquant ce retard et un calendrier pour y remédier.

7. Nous tenons à rappeler que la rémunération des stagiaires est non seulement essentielle pour espérer rééquilibrer la représentation géographique, mais qu'elle constitue également une reconnaissance juste et décente des précieuses contributions qu'ils apportent à l'Organisation. Il est

impératif que cette politique soit mise en œuvre sans plus tarder, et que tous les engagements pris soient respectés.

8. Si, comme on nous l'a laissé entendre, le retard est dû à des problèmes de financement, cela soulève des questions sérieuses quant à l'efficacité de la planification et de la gestion de l'Organisation. HRM a travaillé sur cette politique pendant des mois en collaboration avec les associations du personnel. Il est incompréhensible que cette question fondamentale ne soit signalée que maintenant alors même que l'Administration disposait de tout le temps nécessaire pour préparer le financement d'une politique dont le cœur est justement le *financement* des stagiaires. Un tel manquement porte à s'interroger sur la consistance des autres actions et mesures proposées. Seront-elles réellement mises en œuvre, ou l'Administration reviendra-t-elle sur les engagements pris devant les États membres ?

9. Par ailleurs, il semblerait que le nombre de contrats de volontaires connaisse actuellement une recrudescence. L'AIPU a alerté HRM quant aux risques d'utilisation abusive de contrats de volontaires pour contourner la politique de stages rémunérés. Des mesures doivent être prises à cet égard pour que les secteurs ne profitent pas du flou juridique pour vider la nouvelle politique de sa portée.

Engagement de HRM

10. D'une manière générale, l'AIPU déplore une fois encore la pratique de HRM consistant à s'exonérer de ses responsabilités en conditionnant son action à la disponibilité d'éventuelles ressources supplémentaires. En effet, dès le paragraphe 4 du document commenté, HRM annonce qu'une « demande de renforcement des capacités du Bureau de la gestion des ressources humaines de l'UNESCO sera soumise dans le cadre du Projet de programme et de budget (43 C/5) pour la période 2026-2027. Si le soutien supplémentaire requis n'était pas confirmé, certaines cibles pourraient nécessiter un ajustement et/ou une révision ». Cela signifie-t-il qu'en l'absence de financement supplémentaire, cette Stratégie est vouée à l'échec ?

11. Nous tenons à souligner que le fait que HRM tienne des consultations et séances d'information avec les principales parties prenantes afin de renforcer la responsabilité collective (paragraphe 2 du document commenté) ne peut en aucun cas servir à l'exonérer de ses propres responsabilités. Par ailleurs, les consultations avec les associations du personnel ne doivent pas se limiter à un simple exercice de forme. Nos propositions, commentaires et préoccupations doivent être pris en compte de manière sérieuse et intégrés dans le processus décisionnel.

Bien-être et santé au travail

12. La prise en compte de l'impact du travail sur la santé du personnel est essentielle, tant au Siège que hors Siège. L'AIPU déplore ainsi que la santé et sécurité au travail ne fasse l'objet d'aucune cible **avant 2026** (Objectif 4 Action 2). Certaines mesures pourraient être mises en place en attendant :

- L'alignement **sans plus tarder** de l'UNESCO sur les meilleures pratiques en termes de télétravail contribuerait simultanément à la santé et au bien-être du Personnel et à l'accomplissement du mandat de l'Organisation en réduisant le nombre de congés maladie et d'incapacités imputables au service. Il importe de souligner qu'un lien clair a été établi entre flexibilité des modalités de travail et santé mentale du Personnel¹. Rappelons par ailleurs que le rapport du CCI de 2023 ([JIU/REP/2023/6](#)) relève que l'UNESCO est moins flexible que d'autres organisations en termes de durée de télétravail autorisée, d'horaires de travail compressés, et surtout qu'elle est la seule à ne pas autoriser le télétravail en dehors du lieu d'affectation.

¹ [Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies.](#)

- L'amélioration de la planification des horaires de travail pour réguler la charge de travail et éviter l'épuisement professionnel, notamment pour les services impliquant des horaires décalés (par exemple service de sécurité).
- La facilitation de l'accès aux soins pour le personnel hors Siège.

Exercice de mobilité géographique

13. Au vu des résultats largement insatisfaisants du dernier exercice de mobilité, nous sommes en droit de nous interroger sur l'utilité de poursuivre ce programme. En effet, sur 157 postes soumis à la mobilité dont 29 étaient des volontaires, il n'y a eu que 29 réaffectations. Ce nombre interpelle, d'autant plus que nous n'avons pas d'information sur le nombre de volontaires inclus dans ces réaffectations.

14. Cet exercice de mobilité est souvent perçu comme un stratagème bureaucratique dont l'exercice semble rarement répondre à des principes d'efficacité, de cohérence et de justice et semble plutôt guidé par un certain arbitraire caractérisé par l'absence de réel pilotage des carrières par HRM. La politique de mobilité continue de générer un stress considérable pour le personnel, tout en mobilisant des ressources humaines importantes. Il nous paraît donc essentiel qu'une évaluation de la pertinence de ce programme soit menée afin de le réformer en profondeur pour en corriger les failles (par exemple les durées normales d'affectation, les critères d'alternance des postes au Siège et hors Siège, l'application des critères d'ajournement, etc).

Répartition géographique

15. Nous vous invitons à lire les commentaires détaillés de l'AIPU sur la répartition géographique (document [220 EX 5.IV.B Add.2](#)).

Interrogations spécifiques sur la Feuille de route :

16. Nous constatons que certains des Indicateurs de performance et cibles ajoutés par HRM, loin de renforcer les Objectifs, Actions et Indicateurs précédemment adoptés par la Conférence générale, en diluent l'impact et affaiblissent l'efficacité, ou manquent de pertinence et de précision (quelques exemples ci-dessous). Il est crucial de s'assurer que les Indicateurs et cibles s'intègrent de manière cohérente et pertinente dans la Feuille de route.

- Plusieurs cibles (par ex [Objectif 1 Action 2](#), [Objectif 3 Action 3](#), ou encore [Objectif 4 Action 10](#)) se réduisent à l'« augmentation » ou la « diminution » de certaines données, sans préciser le taux ou seuil visé. Toute variation, si faible soit-elle, suffirait-elle à considérer que l'Objectif en question est atteint ?
- [Objectif 1 Action 2](#) : La cible doit être l'augmentation du nombre de **candidats nommés** issus de pays sous ou non-représentés. Établir comme Indicateur de succès le nombre de **candidats** qualifiés relève de la mauvaise foi, puisqu'il suffirait de se prévaloir de la présence de candidats pour prétendre avoir atteint les objectifs.
- [Objectif 2 Action 1](#) : Si la transparence et la reddition des comptes sont indispensables à une mise en œuvre réussie de la Stratégie, la simple publication de rapports ne suffit pas, en elle-même, à l'accomplissement des objectifs de la Stratégie.
- [Objectif 2 Action 6](#) : Le taux de rétention/promotion de YPP par biennium (qui figurait dans le projet de la Feuille de route soumis par HRM) constituait un Indicateur de performance mesurable et objectif. Pourquoi l'avoir remplacé par « le taux de satisfaction des jeunes cadres » ? S'il est intéressant de disposer du retour des jeunes cadres sur leur expérience, cela ne constitue pas un critère de mesure objectif de l'efficacité d'un programme, tel que leur rétention, qui devrait être considérée comme l'aboutissement naturel de cet investissement consenti par l'Organisation.

- Objectif 3 Action 1 : Pourquoi l'Indicateur et la cible évoquent un processus de « *déploiement* » alors que l'Action porte sur « l'élaboration d'un processus de *sélection* transparent » ? Par ailleurs, on ne comprend pas ce qui justifie le report de la mise en place de mécanismes de soutien aux opérations hors Siège d'un an par rapport à ce qui avait été décidé par les États membres ?
- Objectif 4 Action 2 : L'Indicateur de succès adopté étant la « réduction du taux de congés de maladie/d'absentéisme », il aurait été plus efficace que la cible consiste en un taux défini plutôt qu'en la mise en place d'un programme de suivi.
- Objectif 4 Action 5 : La comparaison entre le pourcentage d'appels et celui d'examens administratifs ne constituait-il pas un Indicateur plus pertinent que le nombre de responsables participant à des ateliers de formation sur la gestion des conflits ? S'agissant de la gestion des différends entre le personnel et l'Administration, nous vous invitons à lire les commentaires de l'AIPU sur les jugements du TAOIT (document [220 EX/5.IV.INF Add.](#)).