

PARIS, le 9 mai 2011
Original anglais/français

Point 25 de l'ordre du jour provisoire révisé

**RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE
SUR LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

ADDENDUM

**COMMENTAIRES DU SYNDICAT DU PERSONNEL
DE L'UNESCO (STU)**

Résumé

Conformément au point 2805.7 du Manuel administratif de l'UNESCO, le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) présente ses commentaires sur ce rapport de la Directrice générale.

1. Notant que l'UNESCO s'est dotée au fil des ans de nombreuses politiques et stratégies relatives aux ressources humaines, dont aucune n'a été **appliquée** de manière constante et transparente, et rappelant l'extrait ci-après de l'examen de l'administration de l'UNESCO effectué par le Corps commun d'inspection des Nations Unies en 2000 pour la dernière session de la Conférence générale (35 C/26, Partie I Add., 1^{er} octobre 2009) :

« L'Organisation a établi comme il convenait des dispositions statutaires et réglementaires régissant la gestion des ressources humaines [...]. D'importantes entorses ont été commises ces dernières années dans l'application des règles en vigueur. [...] L'Administration ne parviendra à regagner la confiance des États membres et du personnel que si elle se montre déterminée à respecter les politiques et règlements de l'Organisation. » (page v)

2. Le STU demande que les règles et règlements soient pleinement respectés à tous les niveaux, que l'interprétation de ces règles soit harmonisée au sein de l'Organisation et ne soit pas laissée à la seule appréciation de chaque secteur ou du Bureau hors Siège (cf. STU info – STU/3^eBE/10/041 et STU/3^eBE/10/046 : « Recrutement et développement de carrière à l'UNESCO – Le STU dénonce les failles et demande des mesures concrètes »).

3. Le Conseil exécutif est saisi d'un rapport du Commissaire aux comptes qui détaille et confirme le non-respect des règles et procédures de recrutement et de cessation de service en vigueur (186 EX/30 Partie IV) et d'un rapport spécifique sur le cas de la Division de l'éducation de base (186 EX/30 Partie III). À sa 185^e session, le Conseil a déjà examiné le rapport relatif à une division du Secteur des sciences. Plusieurs rapports lui ont été soumis sur les bureaux hors Siège, le dernier portant sur le Bureau de Jakarta (186 EX/30 Partie II). Le rapport actuel analyse le vide dramatique dans lequel sont prises les décisions concernant, en particulier, le recrutement et la prolongation de service des hauts responsables. Le CCI a présenté à plusieurs reprises des

rapports comparatifs et objectifs sur ces questions essentielles que nos organes directeurs laissent sans réponse. Le Commissaire au compte note ceci :

« Il reste que l'indépendance des administrateurs financiers et des attachés d'administration est un élément clé du contrôle financier interne dans l'Organisation [...]. Elle serait compromise par un rattachement hiérarchique au Bureau exécutif des secteurs [...]. La situation des AO hors Siège est souvent critique et le taux de vacance est préoccupant (19 postes vacants en février 2011). » 186 EX/29, page 7 de la version française.

4. Le STU est aussi particulièrement préoccupé par l'absence d'attention sérieuse au rôle de la fonction publique internationale et du personnel de l'UNESCO dont témoignent l'Évaluation externe indépendante ainsi que le document 186 EX/17 (suivi de l'EEL par le Secrétariat et le groupe de travail du Conseil exécutif). Comme le stipulent les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux, *la notion d'intégrité consacrée dans la Charte des Nations Unies s'applique à tous les aspects de la conduite d'un fonctionnaire international et comprend des qualités telles que l'honnêteté, la bonne foi, l'impartialité et l'incorruptibilité. Ces qualités sont aussi fondamentales que celles de compétence et d'efficacité, également inscrites dans la Charte* (voir le point 5 des Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux de 2002 <http://icsc.un.org/resources/pdfs/general/standardsf.pdf>). Or, en mettant l'accent sur la mobilité et la flexibilité, comme si elles seules pouvaient suffire à l'UNESCO dans les dix ans à venir, l'Évaluation et la réponse de l'administration risquent d'occulter cette référence aux valeurs fondamentales du personnel de l'UNESCO.

Le STU plaide pour un partenariat accru avec les associations du personnel

5. Le STU est prêt à aider la Directrice générale à rétablir les valeurs essentielles que nous défendons tous : une fonction publique internationale attachée aux plus hautes qualités d'intégrité, de neutralité politique et commerciale et de professionnalisme, à tous les niveaux de notre Organisation. Cela passe par une recentralisation des pouvoirs et l'attachement le plus profond, de la part des hauts responsables, au respect de ces valeurs. Cela nécessite également un système de justice interne réformé et indépendant, pour tous les membres du personnel, et une fonction d'éthique rigoureuse.

6. Le STU estime que la prise en compte de ces préoccupations essentielles demeure la réforme la plus urgente que la Directrice générale ait à entreprendre. L'Organisation ne pourra pas se « repositionner » ou « relever les futurs défis » en misant principalement sur un effort plus soutenu en termes de visibilité et de relations publiques, ni sur un recours accru aux financements extrabudgétaires et à des modalités contractuelles plus flexibles. La modestie dans l'accomplissement de notre tâche permettra de renforcer notre crédibilité en tant qu'organisme professionnel au service de tous ses États membres.

Pour une meilleure efficacité du recrutement

7. Le recrutement ne doit pas répondre à la seule perception du superviseur pour son service mais doit répondre à la stratégie globale du personnel, s'inscrivant dans la stratégie de l'Organisation. Un recruteur professionnel ou des recruteurs externes sous contrat pourraient accompagner ce processus avec objectivité et devraient être engagés par l'UNESCO. À plusieurs reprises le STU a attiré l'attention de l'administration sur le déni de compétence (STU Info – STU/4^eBE/11/028 « Recrutement et développement de carrière à l'UNESCO, déni des compétences au Secteur de l'éducation ») pratiqué par certains secteurs et la mise au recrutement presque systématique en externe.

Encourager une meilleure gestion des talents, le renforcement des capacités et le perfectionnement du personnel

8. Afin d'encourager la mobilité fonctionnelle et le développement personnel, la politique de formation est à revoir pour certains corps de métiers (assistants de programme, spécialistes de programme, AO, etc.). Le développement d'un réseau d'information, d'un système d'échanges intersectoriels, de formations plus adaptées à la nature et aux besoins professionnels du poste serait à envisager.

9. Le STU a demandé depuis de nombreuses années, à l'instar de ce qui est en pratique aux Nations Unies, à ce qu'un examen d'aptitude soit mis en place afin de permettre la valorisation des acquis et des compétences des GS pour pouvoir prétendre et être éligible à un poste P (conformément à la recommandation 9 du Commissaire aux comptes).

« L'UNESCO devrait renforcer le lien entre formation et promotion. À cet effet, l'Organisation pourrait assurer la validation périodique des acquis professionnels, permettant ainsi aux candidats internes (notamment ceux de la catégorie GS) de compenser, lorsqu'ils postulent à un poste, l'absence de diplôme par leur expérience professionnelle », le Bureau des ressources humaines entreprendra une étude pour déterminer les mécanismes adéquats et appropriés pour renforcer les liens entre promotion et formation en tenant compte de la recommandation du Commissaire aux comptes (182EX/48 page 12).

10. Dans son Rapport annuel 2010, la CFPI rappelle les principes essentiels d'un bon système de management :

« Il repose sur le postulat selon lequel, pour qu'un système de gestion de la performance soit viable, les conditions suivantes doivent être remplies au niveau des organisations :

- (a) il existe une culture de gestion de la performance ;
- (b) un système de bonne gouvernance est en place ;
- (c) il existe des données utiles et fiables, appuyées par une technologie appropriée ;
- (d) les procédures sont efficaces ;
- (e) le personnel est compétent ;
- (f) il décrit les rôles et responsabilités des hauts responsables, des supérieurs hiérarchiques, du fonctionnaire et des autres acteurs clés de l'Organisation ;
- (g) il est entendu que le fait de mesurer la performance de chaque fonctionnaire, n'est pas en soi un outil efficace pour améliorer des résultats médiocres ou récompenser de bons résultats, seul un encadrement de qualité permet d'y parvenir ;
- (h) il faudrait investir dans l'instauration et la promotion d'une culture d'appréciation, avec des pratiques quotidiennes qui inciteraient les fonctionnaires à saluer l'excellence du travail ou du comportement de leurs collègues. »

11. Dans le souci d'une évaluation plus juste et impartiale des performances du personnel, le STU souhaite la mise en place rapide d'une évaluation à 360°. Dans le système actuel, il n'est prévu aucune évaluation des supérieurs hiérarchiques par leurs subordonnés. Ce type d'information leur serait pourtant très utile pour améliorer leurs performances et leur donner une meilleure perception d'ensemble de leur management (STU Info – STU/64°C/11/002 – « Évaluation des performances »).

Pour une mobilité plus utile du personnel au sein de l'Organisation et du Siège

12. Le STU, tout comme le personnel et les services de contrôle au Siège de l'ONU, a dénoncé la notion de « mobilité pour la mobilité » dans ses addenda sur les politiques de décentralisation. Un obstacle majeur à la mobilité fonctionnelle au sein de l'Organisation est le fait que les coûts du personnel sont intégrés dans les budgets des Secteurs en décentralisant à ceux-ci la gestion des postes établis dans le C/5. Même si un poste est vacant, son budget revient au Secteur correspondant. Du fait que, de surcroît, la gestion du personnel est décentralisée aux Secteurs, ceux-ci considèrent les postes comme une sorte de capital qui ne peut être partagé avec d'autres. L'UNESCO se trouve alors divisée en bastions qui ne coopèrent pas assez. Cette politique va à l'encontre d'une quelconque mobilité au sein de l'Organisation et du Siège en particulier. Le STU renouvelle son souhait de recentralisation de la gestion du personnel à HRM pour accroître la mobilité intersectorielle du personnel.

Partenariats et professionnalisation de l'UNESCO : la fin du mythe de « l'intermédiaire désintéressé » pour le personnel de l'UNESCO ?

13. Le STU est préoccupé par la référence de plus en plus fréquente à des « partenariats » avec le secteur des entreprises, pour lequel on note une grave absence de réglementation dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le STU souhaite appeler l'attention du Conseil sur le rapport de 2010 du CCI intitulé *Report on the Global Compact. Its Role and Functioning*, dont les auteurs mettent longuement en garde contre le « bleuissement » (« bluewashing ») d'entreprises privées parées des couleurs de l'ONU, et les risques qu'il comporte. Nous notons que la stratégie des ressources humaines proposée, de même que les plans de la Directrice générale visant à donner suite à l'Évaluation externe indépendante, prévoient notamment le recours au sein de l'Organisation à du personnel du secteur privé/des entreprises ou de fondations. Cette proposition qui porte en elle un conflit d'intérêt évident est sans précédent. Et puisque l'UNESCO ne s'est toujours pas dotée du programme de déclaration obligatoire de situation financière et de contrôle des conflits d'intérêt qui devrait être en place depuis 2006 (en tant que fonction éthique pleinement indépendante ou confiée à un organisme extérieur indépendant), le STU estime que nous nous dirigeons vers un système encore plus dénué de responsabilité et de transparence. De fait, le concept même de « conflit d'intérêt » n'aura pas sa place au Secrétariat de l'UNESCO.

14. Le STU est profondément préoccupé par le fait que la prolifération de consultants et de sociétés de conseil, d'activités pilotées par les donateurs et de partenariats commerciaux affaiblit encore davantage le rôle d'« intermédiaire désintéressé » que l'UNESCO jouait auparavant entre des agendas politiques ou commerciaux défendant des intérêts conflictuels ou particuliers. Plus grave encore, les hauts responsables présentent leur propre « réforme » et leurs propres « stratégies des ressources humaines » comme donnant suite à l'EEI, et même aux recommandations du groupe de travail du Conseil exécutif (186 EX/17).

Vers une gestion plus efficace d'une UNESCO unie

15. Nous proposons que soit étudiée la faisabilité d'établir le budget de l'Organisation en distinguant le budget du personnel dont la gestion serait confiée à HRM dans le cadre du renforcement de sa fonction de gestion intégrée des ressources humaines que le STU réclame depuis toujours. Les avantages seraient que le personnel ne s'identifierait plus avec un poste établi au sein d'un Secteur mais plutôt avec des fonctions qui changeraient au gré des intérêts du personnel et des besoins de l'Organisation.

16. Le STU en est d'accord : « une maison divisée ne peut tenir ». Nous croyons cependant que l'ingénieur en structure et l'architecte doivent travailler de concert pour consolider durablement l'UNESCO. Il convient de prêter une attention particulière aux éléments suivants : (a) une fonction éthique rigoureuse et un système de justice interne pour tous les membres du personnel ; (b) des dirigeants donnant l'exemple face aux intérêts politiques, financiers ou conflictuels ; (c) une remobilisation en faveur de normes transparentes, objectives et professionnelles à tous les

niveaux de l'Organisation. Alors, nous nous acquitterons de la mission unique dans les domaines de l'éducation, de la science et de la culture qui a été confiée à l'UNESCO 60 ans plus tôt et nous continuerons de répondre aux attentes de tous nos États membres de manière équitable, impartiale et efficace.