



**unesco**

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

**217 EX/4.IV.C Add.**

**Conseil exécutif**

Deux cent-dix septième session

PARIS, le 4 octobre 2023

Original anglais

Point 4 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**

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

**Résumé**

**C. Stratégie de gestion des ressources humaines  
2023-2027**

Conformément au point 9.2.E.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, le Syndicat du personnel de l'UNESCO (STU) présente ses commentaires sur le rapport de la Directrice générale.



Job: 202303233

## A. Considérations générales

1. Le STU accueille avec intérêt la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027, reconnaissant les efforts déployés pour prendre en considération les conclusions formulées par la Division des services de contrôle interne (IOS) dans son évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, ainsi que la démarche entreprise pour recueillir des avis dans le cadre d'une consultation élargie de toutes les parties prenantes concernées, à laquelle le STU a participé dans un esprit constructif et proactif. Le STU regrette néanmoins l'absence de consultation approfondie, de suivi et de retour d'information concernant les propositions avancées par certaines parties prenantes, telles que le Groupe des jeunes de l'UNESCO.

2. Le STU souhaite exprimer à nouveau sa grande préoccupation quant au fait que la mise en œuvre de cette stratégie ambitieuse dépendra dans une large mesure des ressources financières et humaines mises à la disposition du Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) à cette fin ; dans un contexte de contraction constante des ressources (en valeur réelle) dont dispose l'Organisation, cet exercice risquerait de rester lettre morte, générant plus de frustration que d'amélioration du bien-être et de la performance du personnel. L'accompagnement de démarches similaires de transformation perpétuelle (y compris la réforme du dispositif hors Siège), l'offre de possibilités d'accompagnement, de formation et de renforcement des capacités adaptées, et l'élaboration et la mise en œuvre de solutions et de systèmes numériques modernes en matière de gestion des ressources humaines nécessitent des ressources suffisantes qui n'existent pas aujourd'hui.

3. Le STU est favorable au principe affirmé dans le projet proposé de Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2023-2027, consistant à 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, et à continuer d'améliorer le système de justice interne.

4. À cet égard, le STU relève avec inquiétude les limites du mécanisme actuel destiné à garantir le respect du Statut et Règlement du personnel et des dispositions administratives en vigueur en ce qui concerne les processus de recrutement. Le STU regrette notamment que les recommandations du Comité d'examen des nominations n'aient pas valeur contraignante en cas de non-respect des règles, ses recommandations ayant un caractère uniquement consultatif.

## B. Observations spécifiques

### ***Une Stratégie s'appliquant à l'ensemble des effectifs***

5. Le STU se félicite que la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines entende tenir particulièrement compte de la réalité nouvelle des effectifs de l'UNESCO, qui sont composés à plus de 51 % de « personnel affilié », « *[veillant] à ce que les politiques et procédures relatives aux ressources humaines soient appliquées avec justice et équité, et [garantissant] des rémunérations et des conditions de service appropriées, ainsi que l'accès à des possibilités d'apprentissage et d'avancement de carrière, en particulier pour le personnel recruté pour des engagements de longue durée* ».

6. Le STU donne acte des efforts qui ont déjà été déployés pour améliorer les contrats du personnel affilié, mais déplore la confusion qui persiste sur la question des droits et des devoirs effectifs de ce personnel qui, trop souvent, en particulier hors Siège, ne se contente pas de venir compléter les capacités et les fonctions du personnel permanent, mais assume des fonctions liées à l'administration et à l'exécution des programmes qui sont essentielles à la mission de l'Organisation, comme en témoignent ces contrats qui perdent leur caractère temporaire lorsqu'ils sont de fait maintenus à long terme.

7. Le STU attend avec intérêt de poursuivre son dialogue et sa collaboration avec l'Administration afin de continuer d'améliorer les conditions de travail de nos collègues affiliés, notamment celles des titulaires de contrats de service hors Siège, qui ont un besoin urgent d'une couverture sociale et médicale adéquate. À cet égard, le STU se félicite des efforts déployés par l'Organisation pour étudier la possibilité de faire bénéficier les titulaires de contrats de service hors Siège d'un régime d'assurance maladie.

8. Le STU demande également que les membres du personnel affilié, en particulier hors Siège, disposent d'informations plus claires et de meilleure qualité sur leurs droits et leurs devoirs effectifs ainsi que sur leur évolution professionnelle par rapport au personnel permanent de l'UNESCO : ceux-ci sont différents, tout comme leurs attentes ou leur perspective de carrière à l'UNESCO. Lors de la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie, une attention particulière devrait être accordée à la formation et au suivi des responsables des bureaux hors Siège à ce sujet ainsi qu'à la possibilité concrète pour le personnel affilié de bénéficier d'un accompagnement des carrières. Si, comme mentionné dans le rapport d'IOS sur la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, les fonctionnaires engagés pour une durée déterminée attendent toujours de voir cette possibilité se matérialiser, alors la manière dont les besoins de l'ensemble du personnel de l'UNESCO seront satisfaits dans le cadre de la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027 reste nébuleuse.

### ***Une Stratégie qui offre un meilleur soutien aux opérations hors Siège***

9. Un meilleur soutien aux opérations hors Siège du point de vue de la gestion des ressources humaines devrait être mis en place dans le droit fil de la réorganisation du dispositif hors Siège présentée dans le document 217 EX/4.III. Malheureusement, une fois de plus, les changements structurels majeurs sont conditionnés par le manque de ressources financières disponibles, ce qui compromet la véritable transformation stratégique de l'UNESCO et la transition vers une approche davantage centrée sur les bureaux hors Siège. La nécessité d'améliorer la bonne gestion administrative et financière des bureaux hors Siège de l'Organisation ne peut être satisfaite par la seule création d'un très petit nombre de postes supplémentaires, ainsi que le prévoit le 42 C/5. Le STU se déclare favorable à cette proposition, qu'il voit comme une première étape, et souligne la nécessité urgente de réaliser des efforts considérables et de renforcer les capacités au cas par cas afin de remédier aux faiblesses structurelles de la plupart de nos bureaux hors Siège.

10. La transformation en cours exigera également un niveau adéquat de formation et d'accompagnement des gestionnaires et des administrateurs de programme, dont le mandat et les fonctions évolueront radicalement dans de nombreux cas (de la desserte d'une région à la desserte d'un nombre limité de pays, de l'exécution d'un projet/programme précis à la prise en charge d'un secteur d'activité entier, et inversement). Des ressources suffisantes devront également être dégagées à l'appui d'un processus qui pourrait s'apparenter à un exercice de mobilité fonctionnelle.

11. Pour de nombreux collègues, cette transformation supposera également un déplacement géographique et, à cet égard, le STU souhaite que le prochain exercice de mobilité géographique soit mis au service de la réforme du dispositif hors Siège. Le STU reconnaît que le deuxième cycle de mobilité géographique, mené en 2021-2022, s'est mieux déroulé que le cycle précédent. Cependant, les cycles de mobilité n'offrent encore que des possibilités très limitées aux personnes qui ont atteint leur durée normale d'affectation, en particulier hors Siège, où des membres du personnel sont assignés à un lieu d'affectation pendant de longues périodes alors que pour eux, le temps est venu d'en changer. Une fois en poste hors Siège, il reste difficile d'obtenir un retour au Siège. Ainsi, le personnel du Siège appréhende ce qu'il perçoit comme un aller simple vers les bureaux hors Siège. Il convient de rompre ce cycle : bien que la mobilité géographique fasse partie des conditions d'emploi aux Nations Unies, le bien-être humain dépend de la planification et de la prévisibilité de la vie. HRM devrait veiller à ce que la durée normale d'affectation soit respectée dans tous les lieux d'affectation, de façon que les membres du personnel de l'UNESCO et leurs familles puissent organiser leur vie professionnelle et personnelle en conséquence. À cet égard, le STU regrette une fois de plus que la mobilité géographique (objectif clé III de l'objectif stratégique 4) ne

soit pas directement liée à la planification des effectifs des secteurs (objectif clé I de l'objectif stratégique 1), ce qui permettrait au personnel et aux secteurs de déployer les qualifications et les compétences nécessaires à la réalisation du mandat de l'UNESCO.

### ***Une Stratégie qui promeut et respecte les principes de diversité, d'équité et d'inclusion***

12. Le STU salue les progrès réalisés en matière de parité entre les genres, d'engagements éthiques et de normes de conduite. Cependant, depuis plusieurs années, les femmes employées à l'UNESCO se heurtent à un plafond de verre lorsqu'elles parviennent à la classe P-4. Or, le STU ne constate aucun progrès significatif sur cette question. Le pourcentage de femmes qui atteignent un poste de classe P-5 et de rangs supérieurs reste faible. Les stratégies de gestion des ressources humaines mises en œuvre jusqu'à présent ne s'avèrent pas suffisamment efficaces. Une approche plus proactive serait nécessaire, par exemple en veillant à ce que cette priorité soit concrètement mise en avant au cours du processus de recrutement.

13. Le STU se félicite de l'engagement de l'Organisation à promouvoir la diversité et l'inclusion et se tient prêt à travailler avec l'Administration en ce sens. Il serait néanmoins crucial de définir dès à présent plusieurs mesures concrètes visant à traduire cet engagement en actes, et ce, malgré des moyens financiers très limités. Des initiatives mobilisant par exemple les jeunes collègues et les collègues LGBTIQ+ existent déjà à l'UNESCO. Elles peuvent représenter un bon point de départ pour approfondir la réflexion collective sur les moyens efficaces de faire respecter ces principes fondamentaux de notre Organisation.

14. Le STU se félicite de la déclaration relative à l'amélioration du système de justice interne et sera heureux de collaborer avec l'Administration afin de réduire le nombre d'affaires dont est saisi le Conseil d'appel. Cependant, le STU relève avec une grande préoccupation qu'il y a beaucoup à améliorer pour assurer la conformité du système de justice interne avec les principes d'une procédure équitable. Par exemple, lors des audiences du Conseil d'appel, les membres du personnel se voient de fait refuser l'assistance d'un avocat (la présence d'aucune personne extérieure à l'Organisation n'étant autorisée), tandis que l'Administration se défend avec l'aide d'une équipe de juristes internes.

### ***Une ambition qui exige un investissement***

15. Le STU adhère pleinement à l'élément d'orientation intitulé « *une ambition qui exige un investissement* ». Saluant les efforts déployés par l'Administration pour élaborer un programme de stages rémunérés équitable et inclusif, le STU adhère à l'appel lancé par nos jeunes collègues ci-dessus pour que des mesures transitoires soient mises en place sans tarder.

16. Dans le même temps, le STU exprime sa préoccupation face à l'importance et au budget qui sont consacrés à la modernisation continue des systèmes de ressources humaines de l'Organisation, avec des résultats peu visibles, comme l'a reconnu IOS dans son évaluation de la précédente stratégie de gestion des ressources humaines. Plutôt que de continuer à acquérir des logiciels coûteux, l'Organisation pourrait allouer davantage de ressources à l'accès du personnel à de véritables possibilités d'apprentissage qui conduisent à une évolution professionnelle et de carrière et rendent ou maintiennent leur profil compétitif par rapport à celui des candidats externes.

### ***Réalisation de l'objectif stratégique 1 – Objectif clé I : Se doter d'effectifs talentueux et qualifiés, capables de contribuer à l'exécution efficace du mandat de l'UNESCO***

17. Le STU convient tout à fait que l'UNESCO ne peut s'acquitter de son mandat que si elle dispose dans le monde entier d'effectifs qualifiés et très performants. Les possibilités d'évolution de carrière sont essentielles pour motiver le personnel de l'UNESCO, c'est pourquoi une initiative intéressante pourrait effectivement être la création de réservoirs internes de talents, y compris de dirigeants, pour accompagner les collègues dans leur progression de carrière et dans l'exercice de

nouveaux rôles et de nouvelles fonctions. Cela devrait donner lieu à une nette augmentation du recrutement de candidats internes par rapport aux candidats externes.

18. Comme il est également indiqué dans les paragraphes 9 et 10 ci-dessus, l'apprentissage tout au long de la vie et la formation professionnelle sont nécessaires pour atteindre cet objectif, et cela ne peut se limiter à des ressources en ligne principalement dans les domaines des langues, de l'administration, de la sécurité ou de la gestion des ressources humaines. Dans une institution spécialisée telle que l'UNESCO, qui possède un mandat très étendu, des effectifs qualifiés et performants doivent en outre actualiser leurs connaissances dans des domaines plus programmatiques pour rester compétitifs et motivés.

***Réalisation de l'objectif stratégique 1 – Objectif clé II : Promouvoir une culture institutionnelle de la responsabilité***

19. Le STU a appelé à plusieurs reprises à renforcer la culture de la responsabilité pour les administrateurs. Il est essentiel de donner au personnel de l'UNESCO la possibilité d'évaluer les performances des superviseurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour pouvoir améliorer la performance globale de l'Organisation et sa culture de la responsabilité. Le STU considère qu'une deuxième phase, plus étendue, du programme de retours d'information à 360 degrés pourrait contribuer à cet objectif, à condition de garantir la transparence et l'objectivité dans le processus de sélection des collègues, en particulier des subordonnés, qui participeront à cet exercice.

20. Le STU convient de la nécessité de donner aux superviseurs des outils et des moyens leur permettant de gérer les problèmes de performance et les conflits, mais aussi de reconnaître les performances supérieures aux attentes afin que le personnel soit pleinement dévoué et motivé. Plus généralement, les superviseurs devraient être à même de s'occuper de l'évolution de carrière et de la progression professionnelle et encouragés à le faire.

***Réalisation de l'objectif stratégique 3 – Objectif clé I : Améliorer l'agilité et la flexibilité de l'Organisation***

21. Le STU appelle l'Administration à continuer de mettre efficacement en œuvre des mesures de nature à faire de l'UNESCO une Organisation plus souple et plus soucieuse de la vie familiale de ses employés, ce qui est crucial pour leur bien-être. Cela doit être le cas au Siège, mais une attention particulière doit également être accordée aux collègues hors Siège, notamment dans le cadre de la mobilité géographique, HRM devant faire tout son possible pour que le déménagement du fonctionnaire mais aussi de sa famille se déroule sans problème, par exemple en aidant les partenaires à trouver des offres d'emploi ou en accompagnant les enfants dans leur scolarité et l'adaptation à un nouvel environnement.

***Réalisation de l'objectif stratégique 4 – Objectif clé I : Un environnement de travail sûr et sain***

22. Le STU regrette que les résultats de l'enquête sur la santé menée à l'échelle du système des Nations Unies par le Corps commun d'inspection (CCI) en 2022 soient arrivés un peu trop tard pour être officiellement adoptés comme base de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines. Cette enquête fournit des données à jour, détaillées et statistiquement significatives sur la santé mentale et physique du personnel de l'UNESCO, ainsi que des comparaisons avec d'autres organismes du système des Nations Unies. Elle montre que la performance de l'UNESCO à cet égard n'est guère satisfaisante, puisque près de 40 % des membres de son personnel déclarent être stressés au travail.

23. En 2023, le CCI a publié son rapport sur l'« ***Examen des politiques et pratiques en matière de santé mentale et de bien-être dans les entités des Nations Unies*** », lequel contient d'importantes recommandations que le STU examinerait volontiers avec HRM et l'Administration. Dans cette optique, le STU souhaite recommander la création d'un groupe de travail (dans le cadre

du Comité consultatif de l'UNESCO sur la santé et la sécurité au travail ?) afin d'aborder les nombreux problèmes mis en évidence par cette enquête, de chercher ensemble des solutions possibles à leurs causes profondes et, ainsi, de guider plus avant la mise en œuvre et l'actualisation de la stratégie de HRM elle-même.

**Réalisation de l'objectif stratégique 4 – Objectif clé II : Relations positives et constructives entre les membres du personnel et leurs superviseurs**

24. Le STU s'inquiète du fait que la stratégie actuelle ne mentionne aucun mécanisme de réclamation ou de recours, mais se concentre plutôt sur le rôle joué par les administrateurs dans la mise en place d'une culture de la responsabilité et appelle à agir pour donner aux superviseurs les moyens « *de gérer les performances insuffisantes et les conflits* ». Dans l'optique d'établir des « *relations positives et constructives entre les membres du personnel et leurs superviseurs* », la prévention et la résolution des conflits semblent être considérées et gérées uniquement comme des questions « descendantes ». Pour ce qui est de l'évaluation des performances, tous les membres du personnel, au Siège comme hors Siège, devraient bénéficier des mêmes droits à un examen équitable et impartial, garantissant également aux collègues hors Siège le droit de faire appel à un responsable du deuxième examen lorsque leur superviseur direct est le chef/directeur de bureau.

25. Le STU continuera de suivre l'application de la nouvelle stratégie à cet égard, ainsi que de veiller à ce que les procédures actuelles offrent les mêmes droits et outils à l'ensemble du personnel, au Siège comme hors Siège, en matière d'évaluation des performances, de médiation, de prévention précoce et de gestion des conflits. Pour que l'environnement soit sûr et sain, il faut en outre avoir la certitude que les administrateurs et le personnel seront tenus responsables de leurs actions le cas échéant.

26. À cet égard, le STU remercie la Conseillère pour l'éthique et son équipe pour leur travail sur le nouveau Manuel de conduite éthique, auquel il a contribué. Le STU est prêt à coopérer avec la Conseillère pour l'éthique en vue de la diffusion de ce document et de son utilisation comme référence lors des formations.

**Réalisation de l'objectif stratégique 4 – Objectif clé III : Soutien au développement des carrières**

27. Les programmes de mobilité fonctionnelle et géographique sont essentiels pour remédier à certaines faiblesses de l'Organisation, telles que le taux élevé d'ancienneté dans le poste ou le nombre important de membres du personnel ayant excédé leur durée normale d'affectation (DNA), qui sont des problèmes administratifs chroniques pour l'UNESCO. L'idée de mettre en place un nouveau programme de formation au leadership est prometteuse, car elle offre au personnel des perspectives de carrière et une motivation, ce que le STU souhaite encourager. En favorisant le déploiement rapide de ressources humaines qualifiées pour la mise en œuvre des programmes, les affectations de courte durée peuvent également représenter un bon moyen de préparer le personnel à la mobilité, en lui donnant la possibilité d'expérimenter de nouvelles tâches et fonctions et, ce faisant, de mieux orienter ses décisions en matière de carrière. Toutefois, ce type d'affectation ne devrait être accordé que s'il est possible d'appliquer et de garantir des principes clés, tels que l'efficacité, l'équité et la transparence.

**Annexe III**

28. Le STU accueille favorablement la déclaration relative au règlement des différends des non-membres du personnel par la médiation, la négociation et l'arbitrage. Il tient toutefois à souligner que la médiation et la négociation ne sont pas juridiquement contraignantes ; seul l'arbitrage l'est. Afin d'accélérer les procédures d'arbitrage, le STU demande à l'Administration de renforcer le Secrétariat du Conseil d'appel pour rationaliser l'examen des différends soumis à l'arbitrage.

29. Le STU rappelle que, du fait de leur caractère intrinsèquement temporaire, le règlement des différends impliquant des non-membres du personnel interviendrait très probablement après la fin de leur contrat avec l'UNESCO.

## **C. CONCLUSION**

30. Avec cet Addendum, le STU souhaite attirer l'attention des États membres et de l'Administration sur plusieurs domaines essentiels qui nécessiteront un examen attentif et des efforts continus. Comme il l'a démontré au cours de l'année écoulée, le STU continue de s'employer à collaborer de manière constructive avec l'Administration pour une mise en œuvre efficace de la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines 2022-2027, en veillant à ce que les droits du personnel soient respectés et protégés. Nous croyons qu'en continuant de nous concentrer sur ces questions importantes, nous pouvons créer un lieu de travail plus équitable et plus productif pour toutes les personnes concernées, qu'il s'agisse du personnel de l'Organisation comme du personnel affilié.