



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

220 EX/5.IV.A Add.

Conseil exécutif
Deux cent vingtième session

PARIS, le 3 octobre 2024
Original anglais

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

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

Résumé

A. Stratégie des ressources humaines pour 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: 202403158

Considérations générales

1. Le STU prend note du document 220 EX/5.IV.A, qui contient des informations actualisées concernant les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 et de la feuille de route révisée pour sa mise en œuvre. Le STU invite les États membres à prendre en considération, outre les commentaires figurant dans le présent document, les commentaires détaillés du STU déjà soumis à leur attention à l'occasion de la 42^e session de la Conférence générale (voir le document 42 C/49 Add.2), ainsi que de la 219^e session du Conseil exécutif (voir le document 219 EX/5.III.A Add.2).

2. Le STU se félicite de la présentation de la feuille de route révisée pour la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 et salue les efforts déployés par l'Administration pour faire participer les associations du personnel au processus de révision. Dans le même temps, le STU constate que certaines de ses propositions n'ont pas été prises en compte dans la version figurant à l'annexe I du document 220 EX/5.IV.A. Ces propositions sont réitérées ci-après :

- Objectif 1, Objectif clé 1, Action 6 : Le STU a demandé que les associations du personnel participent à la phase d'intégration. Malgré les assurances données par DIR/HRM, cet élément ne figure pas dans la feuille de route révisée.
- Objectif 2, Objectif clé 1, Action 4 : Le STU a proposé la création de trois viviers de talents, dont un pour les candidats internes. La feuille de route révisée n'en mentionne que deux, sans référence spécifique aux candidats internes.
- Objectif 4, Objectif clé 2, Actions 3 et 4 : Le STU a demandé que soit ajouté un élément prévoyant que les administrateurs soient évalués non seulement en fonction de leurs performances liées au programme, mais aussi en fonction de leurs performances en matière de ressources humaines. Un cadre d'évaluation devrait être créé à cette fin, accompagné d'indicateurs pertinents.
- Objectif 4, Objectif clé 3, Action 10 : Le STU a demandé que soit ajouté un indicateur mesurant l'impact et l'efficacité de la politique de mobilité en ce qui concerne la mise en œuvre du programme. Le fait de déplacer des membres du personnel uniquement pour se conformer à la politique de mobilité, au risque d'entraîner un impact négatif sur la mise en œuvre du programme, semble être une approche à courte vue de la mobilité et ne sert pas les intérêts de l'Organisation, ni ne motive le personnel concerné. Au contraire, les membres du personnel participants attendent des mois sans avoir d'indication claire sur leurs futures affectations. À cet égard, le STU note que lors du dernier exercice, le nombre de mouvements de personnel avait été égal au nombre de volontaires (29). Le STU considère qu'une meilleure adéquation entre la mobilité et les besoins du programme permettrait d'atteindre les objectifs de la Stratégie des ressources humaines.

3. Le STU note que la feuille de route ne détaille pas les aspects financiers au niveau des actions, notamment le montant du financement nécessaire pour mettre en œuvre une action donnée, le montant du financement effectivement disponible pour cette action et, par conséquent, le montant du déficit de financement. Sans ces informations clés, aucune stratégie de mobilisation des ressources ne peut être établie, car les indicateurs, et surtout les cibles, dépendent des ressources disponibles. À cet égard, le STU demande que ces informations soient ajoutées au plan de travail dès que possible.

- L'ajout d'indicateurs, de données initiales et de cibles est une étape bienvenue. Le STU a déjà fourni des commentaires constructifs à HRM. Dans le même temps, nous considérons qu'une analyse plus approfondie devrait être effectuée pour garantir la cohérence entre les actions, les indicateurs, les données initiales et les cibles.

- D'une manière générale, et sans préjuger de l'analyse détaillée des progrès accomplis jusqu'à présent, le STU considère qu'il convient de mettre davantage l'accent sur les aspects suivants :
 - la santé mentale et le bien-être du personnel ;
 - le développement de carrière et le soutien aux candidats internes dans le cadre du processus de recrutement, y compris un mécanisme de retour d'information adéquat ;
 - des modifications substantielles du processus de recrutement, alignées sur les meilleures pratiques au sein et en dehors du système des Nations Unies, en vue d'accroître l'efficacité, l'efficacité et la transparence, y compris une révision du Comité d'examen des nominations, afin de garantir que les aspects liés à la gestion des ressources humaines sont correctement vérifiés au cours du processus de recrutement, en particulier pour les postes qui impliquent des tâches de gestion des ressources humaines (P-4 et au-delà).

Objectif stratégique 1 : Attirer et retenir les talents et les compétences

Planification des effectifs

4. Le STU se félicite de la création d'une unité spécialisée chargée de la coordination des processus de planification des effectifs au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM), ainsi que de l'élaboration de lignes directrices sur la planification des effectifs à l'intention des secteurs et des bureaux hors Siège dans le cadre de la préparation du Projet de programme et de budget (43 C/5). Le STU est d'accord sur le fait que les améliorations apportées à la planification des effectifs serviront également de base à une approche plus coordonnée et plus complète des autres procédures en matière de ressources humaines, telles que l'organisation de la relève, la recherche de talents, les partenariats RH, la mobilité, l'apprentissage et le développement de carrière. Sur ce point, le STU demande à être associé aux discussions, notamment parce que l'exercice prévoit la recherche d'une composition optimale des effectifs, en termes de membres du personnel et de personnel affilié. Le STU souligne une fois de plus la nécessité d'un examen approfondi de l'impact du passage d'un régime contractuel de membre du personnel à un régime contractuel de personnel affilié, ce qui, à moyen/long terme, a une incidence sur le sens même de l'appartenance à la fonction publique internationale dans un contexte aussi changeant.

5. Dans le même temps, le STU souligne que cette planification aurait dû avoir lieu bien plus tôt et être menée parallèlement à la réforme du dispositif hors Siège. À plusieurs reprises, le STU a appelé l'attention de l'Administration sur les incidences en matière de ressources humaines d'une réforme aussi importante du dispositif hors Siège : révision des descriptions de poste, mouvements de personnel, révision de la classe des postes et de la portée géographique. Malheureusement, cet avis n'a pas été pris en compte et, au cours des deux dernières années, le STU a reçu des plaintes de plusieurs collègues qui, à ce jour, ne savent pas exactement quelles sont leurs nouvelles attributions et la portée géographique de leur travail suite à la réforme du dispositif hors Siège.

6. Après la réforme de 2023, il est devenu urgent de clarifier certaines fonctions hors Siège. À l'heure actuelle, le personnel de différents bureaux hors Siège peut effectuer le même travail mais à des classes différentes (et donc avec des rémunérations différentes) ; du personnel ayant des responsabilités régionales se trouve en poste dans des bureaux sous-régionaux, sans lignes hiérarchiques adéquates ; des administrateurs nationaux (NPO) ou du personnel recruté sur le plan international de classe P-2 peut être amené couvrir un plus grand nombre de pays que certains collègues de classes supérieures (P-3 ou P-4), etc.

Recrutement et prospection

7. D'après des informations reçues de la part de collègues en quête de conseils et de soutien, et d'après ce qui a été observé au sein des comités d'examen des nominations (ARB), le STU a l'impression que certaines des recommandations découlant de l'audit, par IOS, du processus de recrutement de l'UNESCO (document 212 EX/35) n'ont pas été pleinement mises en œuvre. Des problèmes liés à la transparence des délais de recrutement, à la composition inadéquate des panels d'entretien et à l'absence générale d'application des règles et règlements en matière de recrutement sont régulièrement signalés au STU. Compte tenu de ce qui précède, le STU demande à l'Administration de mettre en place un groupe de travail, avec la participation des associations du personnel, afin de faire le point sur ces constatations, l'objectif ultime étant de réviser le processus de recrutement. Le fonctionnement du système actuel de contrôles et contrepoids, notamment la délégation de pouvoirs et les comités d'examen des nominations (ARB), devrait également faire l'objet d'une évaluation approfondie, y compris son impact sur le processus et les décisions finales en matière de recrutement.

8. Entre-temps, le STU préconise le recours à des centres d'évaluation pour le recrutement des postes d'encadrement au sein de l'Organisation, à partir de la classe P-4 et au-delà. Le STU est fermement convaincu que les superviseurs ont un rôle déterminant dans l'orientation, la motivation et le soutien des équipes qu'ils supervisent. Trop souvent à l'UNESCO, les cadres sont recrutés sur la base d'un entretien de 45 minutes axé sur les compétences, parfois associé à un test écrit. Au vu du nombre important de collègues qui s'adressent au STU parce qu'ils souffrent de mauvaises pratiques managériales, il est clair que l'Organisation devrait commencer à s'attaquer à ce problème dès la phase de recrutement, plutôt que de le régler à un stade ultérieur par le biais de programmes de formation. Le recours à des centres d'évaluation permettrait d'apprécier les compétences en ressources humaines, telles que le règlement des conflits et l'aptitude à gérer des équipes multiculturelles avec empathie et équité, ainsi que les compétences non techniques telles que la communication, l'intelligence émotionnelle et la capacité d'adaptation.

9. Le STU se félicite de l'initiative visant à établir une liste de réserve (*roster*) de jeunes cadres en vue d'un recrutement futur, ainsi que de la souplesse d'utilisation d'une telle liste au-delà du recrutement de jeunes cadres. Dans le même temps, le STU suggère d'étendre cette approche aux candidats internes. Cela accélérerait le processus de recrutement et offrirait aux candidats internes des possibilités d'évolution de carrière.

Gestion de la performance

10. Dans le même ordre d'idées, en ce qui concerne la gestion des performances, le STU a appelé à un renforcement de la culture de la responsabilité pour les administrateurs. Au-delà des ateliers de formation et de l'accompagnement des cadres, il est important 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. Nous constatons que cette question est abordée à la rubrique « évolution professionnelle » plutôt qu'à la rubrique « gestion de la performance », où elle a pourtant sa place. Le STU souhaite également souligner la nécessité d'identifier des outils et des moyens permettant aux superviseurs de gérer les performances insuffisantes et les conflits, d'une part, mais aussi de reconnaître les performances qui dépassent les attentes, d'autre part.

11. En effet, le STU se félicite des taux de conformité aux attentes élevés du personnel et des superviseurs, mais s'interroge sur la pertinence d'un système qui semble servir principalement à mettre en évidence les bonnes performances et non à améliorer ce qui pourrait l'être. La mise en place d'un plan d'amélioration de la performance est encore souvent perçue comme une punition par les collègues concernés, qui y voient une preuve de l'hostilité de leur superviseur à leur égard. À ce sujet, HRM a un rôle important à jouer dans l'instauration d'un meilleur dialogue entre les managers et leur personnel.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Promouvoir l'inclusion et la diversité, en assurant notamment une répartition géographique équitable et l'équilibre entre les genres

Répartition géographique et équilibre entre les genres

12. Le STU prend note des dernières informations relatives à la parité entre les genres, qui confirment une fois encore que depuis plusieurs années, les femmes qui travaillent à l'UNESCO se heurtent à un plafond de verre lorsqu'elles parviennent à la classe P-4, sans que de réels progrès ne soient enregistrés à cet égard. Le pourcentage de femmes qui atteignent des postes de classe P-5 et de rang supérieur reste faible, bien qu'il varie selon le secteur. Les données fournies par HRM ne permettent pas de déterminer si les femmes qui franchissent le plafond de verre et obtiennent des postes de classe P-5 et de rang supérieur sont des femmes ayant gravi les échelons au sein de l'Organisation ou s'il s'agit surtout de personnel nouvellement recruté. Il serait nécessaire de mener une analyse plus approfondie des parcours professionnels du personnel féminin afin d'évaluer la réalité des tendances concernant l'avancement professionnel des femmes au sein de l'Organisation.

13. Dans l'ensemble, les stratégies menées jusqu'à présent n'ont pas fait preuve d'une efficacité suffisante et il conviendrait d'adopter une approche plus proactive, en veillant par exemple à ce que cette priorité soit mise en avant, non seulement en théorie, mais aussi en pratique au cours des processus de recrutement et de mobilité.

14. Le STU se félicite que l'Organisation se soit engagée à encourager la diversité et l'inclusion, et se dit prêt à collaborer avec le Responsable de l'inclusion du handicap et de l'accessibilité nouvellement établi et le groupe de travail interne chargé principalement de passer en revue et d'actualiser la politique relative à l'emploi des personnes en situation de handicap. Le STU exprime sa volonté de contribuer à l'élaboration de lignes directrices relatives aux aménagements raisonnables.

Mobilisation des employés

15. Le STU a une approche fondée sur les faits de ses échanges avec l'Administration. Nous sommes convaincus que des points de référence et des données fiables sont essentiels pour étayer des politiques efficaces. À ce titre, nous accueillons favorablement toute initiative visant à cartographier les différents aspects de l'engagement du personnel auprès de l'Organisation au cours du temps. Dans cet esprit, nous nous félicitons de l'initiative prévoyant de réaliser périodiquement une enquête auprès des employés. Dans le même temps, nous estimons que l'Organisation devrait mettre davantage l'accent sur les aspects liés à la santé et au bien-être, en suivant l'exemple d'autres organisations internationales qui procèdent régulièrement à des enquêtes relatives au bien-être.

Programme de stages

16. Le STU se félicite de l'initiative de l'Administration de réviser la politique relative aux stages, qui prévoit une allocation mensuelle pour couvrir une partie des frais de subsistance. Dans le cadre de la politique actuelle, qui ne prévoit aucune rémunération, et compte tenu du coût élevé de la vie à Paris, la grande majorité des stagiaires au Siège sont des ressortissants français et/ou européens. Dans le même temps, le STU se dit extrêmement préoccupé par les délais inutiles du processus de publication de la politique. Le STU a révisé la politique en octobre 2023 et elle n'est à ce jour toujours pas publiée.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : S'adapter pour l'avenir

Une Organisation souple et soucieuse de la vie familiale de ses employés

17. Le STU se félicite de l'initiative de l'Administration de réviser la politique relative au congé parental en vigueur et la politique relative à l'allaitement. De même que pour la politique des stages

évoquée plus haut, le STU a le regret de constater que la publication de ces politiques connaît un retard considérable et prie instamment l'Administration de procéder sans attendre à sa publication.

18. En ce qui concerne l'aménagement des modalités de travail, le STU est profondément convaincu qu'il s'agit de la pierre angulaire d'une organisation souple et soucieuse de la vie familiale de ses employés. Nous regrettons cependant que l'UNESCO soit la seule organisation du système des Nations Unies à ne pas autoriser le télétravail en dehors du lieu d'affectation (voir le [rapport du CCI sur l'aménagement des modalités de travail dans les institutions du système des Nations Unies](#)). Nous constatons également l'application inégale de l'aménagement des modalités de travail dans les lieux d'affectation et entre eux.

19. D'une manière générale, l'UNESCO est encore loin d'être une organisation souple et soucieuse de la vie familiale de ses employés, en particulier dans les lieux d'affectation hors Siège. La mise en place de modalités de travail aménagées et/ou leur renforcement, conformément au Rapport du CCI de 2023, pourrait soulager les familles qui traversent des situations difficiles. Le télétravail temporaire en dehors du lieu d'affectation et d'autres modalités de travail aménagées devraient être étudiés plus en détail afin de mieux répondre à l'évolution des besoins des familles à l'UNESCO. Nous invitons l'Organisation à suivre, dans la mesure du possible, les recommandations de ce rapport du CCI.

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : Obtenir de meilleurs résultats et produire un impact accru

Bien-être du personnel

20. Le STU note avec satisfaction que HRM prévoit de mobiliser des ressources humaines et financières afin d'élaborer un plan d'action de l'UNESCO en faveur de la santé mentale et du bien-être, question cruciale pour notre Organisation et notre époque. Lors de la dernière enquête sur la santé menée à l'échelle du système des Nations Unies, 43 % des personnes interrogées à l'UNESCO avaient répondu que le stress avait un impact direct sur leur santé. Le travail du Service de la santé au travail sera essentiel pour continuer à surveiller la santé des effectifs de l'UNESCO. Il est essentiel de détecter à un stade précoce les éventuels effets nocifs de l'environnement de travail sur la santé mentale, de façon à identifier la source de toxicité et d'éviter de plus graves dommages pour la santé.

21. Le STU invite l'Administration à mettre davantage l'accent sur la médecine préventive, en programmant des contrôles réguliers pour surveiller la santé des membres du personnel, une bonne habitude qui se perd souvent lorsque les collègues changent fréquemment de lieu d'affectation. Par ailleurs, le STU demande le lancement d'enquêtes régulières sur le bien-être, afin d'établir des données de référence sur lesquelles travailler et qui pourront servir d'outil de suivi de l'efficacité de la stratégie relative au bien-être.

22. Enfin, le STU recommande à l'Administration d'adopter et d'appliquer la [Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà](#).

Évolution professionnelle

23. Le STU prend note des résultats du troisième exercice de mobilité géographique encadré, qui s'est achevé en 2024, mais regrette qu'une fois de plus le nombre de collègues ayant réellement été transférés (29) soit très faible. Ce chiffre doit être comparé avec le nombre de collègues ayant atteint leur DNA (128) pour constater que l'exercice de mobilité a eu des résultats très modestes : seuls 23 % des collègues ayant atteint leur DNA ont pu être transférés. Ce chiffre est probablement encore plus faible si les données sont ventilées selon la modalité, volontaire ou obligatoire, de la mobilité. Il conviendrait de disposer des chiffres concernant les résultats de la mobilité volontaire pour évaluer cette modalité au regard de la mobilité « obligatoire ». Le STU estime que l'exercice de mobilité devrait à l'avenir promouvoir davantage la mobilité volontaire.

24. La mise en place de la mobilité vers des postes plus élevés a progressé dans le bon sens, en particulier si l'on considère l'absence de programme d'évolution professionnelle au sein de l'Organisation (hormis le recrutement par mise en concurrence externe). Cependant, bien que l'on se réjouisse de la promotion de huit collègues dans le cadre de la mobilité, ce chiffre reste encore trop faible.

25. Il est donc urgent que l'exercice de mobilité soit réexaminé avec les secteurs, dont un grand nombre ont préféré publier leurs vacances de poste en vue d'un recrutement externe plutôt que de les proposer au titre de la mobilité. Les ADG devraient donc être davantage tenus responsables des résultats des exercices de mobilité. Le STU se tient prêt à aider l'Administration à améliorer l'exercice de mobilité, de façon à répondre aux attentes du personnel tout en servant les besoins de l'Organisation. Le prochain cycle de mobilité devrait offrir des possibilités d'évolution professionnelle à un plus grand nombre, favoriser davantage la mobilité volontaire, et veiller à ce que la durée normale d'affectation hors Siège soit vraiment respectée.