



unesco

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

216 EX/5.III.A Add.2

Conseil exécutif
Deux cent-seizième session

PARIS, le 9 mai 2023
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 III

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM 2

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

Résumé

A. 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: 202301380

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 sa profonde inquiétude 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. Accompagner des démarches similaires de transformation perpétuelle ; proposer des possibilités de formation et de renforcement des capacités adaptées ; et élaborer et mettre en œuvre des solutions et des systèmes numériques modernes en matière de gestion des ressources humaines : cette entreprise nécessite des ressources suffisantes qui n'existent pas aujourd'hui.

B. Observations spécifiques

Une Stratégie s'appliquant à l'ensemble des effectifs

3. 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 appropriés, 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* ».

4. 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, 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.

5. Les membres du personnel affilié, en particulier hors Siège, devraient disposer 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

6. 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 216 EX/5.II.D. 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, comme le prévoit le 42 C/5 (pour un coût total de 8 millions de dollars des États-Unis dans le scénario de base). Le STU se déclare favorable à cette proposition, qu'il considère 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.

7. 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.

8. 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 davantage 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 à ce 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, équité et inclusion

9. 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.

10. 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.

11. Afin de faire entendre la voix de nos jeunes collègues, le STU souhaite relayer les commentaires du Groupe des jeunes de l'UNESCO sur la diversité, l'équité et l'inclusion :

Le Groupe des jeunes de l'UNESCO se déclare satisfait que la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines reconnaisse enfin l'importance d'un programme de stages équitable et inclusif afin de respecter les valeurs propres à l'Organisation d'une part, et de renforcer à long terme l'équilibre géographique des effectifs de l'UNESCO d'autre part. Cet objectif ne peut être atteint qu'en accordant une gratification suffisante aux stagiaires (au moins égale au coût de la vie de base dans le lieu d'affectation concerné), pour laquelle la Stratégie exige « une source de financement dédiée et prévisible ». Jusqu'à ce que cette source puisse être déterminée et dans l'attente de la révision des modalités contractuelles, le Groupe des jeunes de l'UNESCO demande, à titre de mesure transitoire, la mise en place immédiate d'un système de gratification décente pour tous les stagiaires, quelle que soit la source de financement, y compris en accordant des dérogations ou en prenant toute autre mesure nécessaire pour permettre le recours aux contrats existants, tels que le contrat de consultant junior. Ne restons pas l'une des dernières organisations internationales à faire appel à des travailleurs non rémunérés !

Une ambition qui exige un investissement

12. 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.

13. 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

14. 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.

15. Comme il est également indiqué dans le paragraphe 7 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

16. Le STU a appelé à plusieurs occasions 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. Des moyens transparents et efficaces d'y parvenir devront être trouvés au plus tôt. Le STU convient de la nécessité de donner aux superviseurs des outils et des moyens afin 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

17. 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

18. Le STU regrette que les résultats de l'enquête sur la santé menée à l'échelle du système des Nations Unies par le CCI en 2022 arrivent 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. Puisque le quatrième pilier de la stratégie concerne le bien-être du personnel, le STU souhaite encourager HRM et l'Administration à mettre en place un groupe de travail, auquel le STU est prêt à participer, afin d'aborder les nombreux problèmes mis en évidence par cette enquête et 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

19. 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.

20. Le STU continuera de suivre l'application de la nouvelle stratégie à cet égard en appelant à une mise en œuvre immédiate de l'évaluation à 360 degrés suivie d'un bilan pour les administrateurs, 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.

21. 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

22. 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.

C. CONCLUSION

23. Avec cet Addendum, le STU souhaite attirer l'attention 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 à 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.