



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

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-douzième session

# 192 EX/16

## Partie I Add.

PARIS, le 18 septembre 2013  
Original anglais

Point 16 de l'ordre du jour provisoire

### MISE EN ŒUVRE DE LA DÉCISION 191 EX/15 RELATIVE AU PROJET DE STRATÉGIE À MOYEN TERME (37 C/4) ET AU PROJET DE PROGRAMME ET DE BUDGET (37 C/5), AINSI QUE DE LA DÉCISION 5 X/EX/2

#### PARTIE I

#### PLAN DES RECETTES ET DES DÉPENSES ET PLAN DE RESTRUCTURATION BASÉS SUR LA SITUATION DE TRÉSORERIE DE 507 MILLIONS DE DOLLARS ATTENDUE POUR 2014-2015

#### ADDENDUM

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

Conformément au point 9.2.E 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. Le STU prend note du document 192 EX/16 Partie I et de ses annexes, et présente ci-après ses commentaires à l'attention des membres du Conseil exécutif.
2. Le STU note qu'il est nécessaire de supprimer 285 postes ; ce nombre considérable représente une réduction de 16,4 % par rapport au Projet de 37 C/5 initial et de 23,1 % (438 postes) par rapport au document 36 C/5 approuvé. Certes, la situation financière de l'Organisation exige une restructuration et un réalignement des programmes et des ressources, y compris les effectifs, mais cette suppression d'un grand nombre de postes à la fois a un effet de démotivation majeur sur le personnel de l'UNESCO. De plus, il n'est nulle part précisément indiqué dans le document de quelle manière ce chiffre a été obtenu ni, plus important encore, comment il se justifie.
3. La position du STU est et a toujours été que la sécurité de l'emploi devait être une considération primordiale dans tout processus de réforme, de restructuration et de réduction des effectifs, et la Directrice générale en a fait son mot d'ordre tout au long du dernier exercice biennal.

4. Au premier abord, le STU craint que la réduction des postes proposée ne repose exclusivement sur des considérations financières et chiffrées plutôt que sur une réorganisation et une réorientation claires et cohérentes du mandat, des objectifs, des programmes, des priorités et de la structure de l'Organisation. En bref, il n'est donné aucun aperçu d'une réforme générale, de sorte qu'il est impossible de saisir la relation entre la réduction du personnel proposée et la réorientation et la réforme auxquelles il est fait référence sans qu'elles soient expliquées.

5. Le STU aimerait croire que l'Équipe de direction a élaboré un plan de restructuration clairement organisé et approprié même si le document ne contient pas d'éléments qui s'articulent avec les programmes, les contenus ou les objectifs. Dans sa Recommandation n° 5 (191 EX/28 Partie II), le Commissaire aux comptes « recommande de ne plus retarder la mise au point et la mise en œuvre d'un plan global et stratégique de restructuration des effectifs ». Les informations présentées dans le document 192 EX/16 Partie I ne peuvent guère être considérées comme un plan global et stratégique. De plus, le paragraphe 6 (i) de la décision 5 X/EX/2 précise que « les ressources humaines devraient être affectées aux priorités de manière stratégique ».

6. Le STU souhaiterait appeler l'attention sur un certain nombre de points particuliers qui démontrent clairement l'incohérence et l'absence de planification et de coordination, relevées plus haut, du plan de restructuration auquel le document fait référence sans l'exposer effectivement.

7. Au paragraphe 6 de sa décision 5 X/EX/2 le Conseil exécutif, à sa 5<sup>e</sup> session extraordinaire, a demandé à la Directrice générale de « lui soumettre, à sa 192<sup>e</sup> session, comme indiqué dans la décision 191 EX/15 (II), paragraphes 14 et 15, un plan budgétaire et de restructuration fondé sur les priorités susmentionnées et les principes suivants : ... (e) lorsque les ressources disponibles ne permettent pas de maintenir une masse critique d'activités de programme, la Directrice générale doit faire des propositions... ». Le STU note toutefois que de telles propositions ne sont présentées nulle part dans le document. Comment, dans ces conditions, est-il possible de calculer sur des bases logiques de quelconques économies de personnel ?

8. Au paragraphe 13, il est expliqué que l'exercice de réduction du budget visant à en ramener le montant à 507 millions de dollars devrait, selon les prévisions, se traduire par la suppression de la plupart des postes vacants. De même, il est dit au paragraphe 23 que, lors de la préparation du document 37 C/5, presque tous les postes vacants dans les secteurs extérieurs au programme ont été supprimés. Mais aucun renseignement correspondant n'est donné concernant les postes vacants dans les secteurs de programme. Qui plus est, on ne trouve aucune information claire sur le nombre de postes actuellement vacants au sein de l'Organisation prise dans son ensemble, sur la part de ces postes comptabilisée dans les 285 postes à supprimer ni, enfin, sur les économies qui ont déjà résulté ou qui devraient résulter pour l'Organisation de la suppression de postes vacants. De cette regrettable absence de données détaillées, on peut aisément déduire qu'une grande majorité, sinon la totalité, des 285 postes que l'on prévoit de supprimer sont actuellement occupés, et qu'une telle réduction drastique des effectifs risque d'avoir des conséquences graves, voire désastreuses, sur la capacité de l'Organisation d'exécuter son mandat et ses programmes.

9. Cela est particulièrement dramatique hors Siège, où les ressources humaines sont déjà gravement insuffisantes, alors même que l'objectif répété de l'Organisation et de la Directrice générale est d'augmenter la part des activités directement mises en œuvre à ce niveau de façon à accroître l'impact direct sur le terrain. Ce sera de plus en plus difficile en cas de nouvelle réduction du personnel hors Siège (et du personnel au Siège).

10. Plus préoccupante encore aux yeux du STU est l'indication donnée au paragraphe 23 selon laquelle, pour l'exercice en cours, 86 postes sont en voie d'être pourvus et ont été approuvés en tant que postes essentiels à l'accomplissement d'une mission. Là encore, il n'est fourni aucune information ou critère quant à ce que l'on entend par poste essentiel à l'accomplissement d'une mission ni sur le calendrier de ces recrutements, qui, s'ils interviennent avant la suppression de 285 postes prévue, limiteraient gravement les possibilités de redéploiement des collègues touchés par la réduction des effectifs.

11. Outre les craintes que lui inspire l'absence dans le document d'un programme et d'un organigramme clairs découlant de la réforme, le STU exprime ses graves préoccupations face au processus proposé pour mettre en œuvre un éventuel plan de restructuration. Selon le paragraphe 25, ce processus devait revêtir la forme de contributions de chaque secteur de programme ou service, la Directrice générale ayant d'autre part demandé à l'Équipe de direction « *de tenir les membres du personnel informés de ce processus et de recueillir leurs vues et leurs suggestions dans toute la mesure du possible de façon à garantir une approche avisée et fondée sur la participation* ». **Le STU informe le Conseil exécutif qu'aucune consultation du personnel de ce type n'a eu lieu.** Dans certains secteurs et services, il n'a pas été organisé une seule réunion et dans d'autres, les réunions ont consisté en une simple communication d'informations de caractère général par les responsables au personnel, dont aucune suggestion ou observation n'a été sollicitée, et encore moins prise en considération. **Si, comme la Directrice générale et de nombreuses autres personnes l'ont répété avec insistance, le personnel est la principale richesse de l'Organisation, quelle peut être la légitimité d'une réforme dans laquelle le personnel a été tenu complètement à l'écart et dont il risque de surcroît d'être la principale victime ?**

12. En dehors du fait que le personnel n'y a pas été associé, les propositions présentées par chaque secteur ne sont même pas expliquées dans le document, qui ne contient aucune information sur ce que chacun d'eux a déterminé comme étant prioritaire à part le nombre de postes qu'il est prévu de supprimer. Le paragraphe 21, par exemple, mentionne les ajustements planifiés de la structure des instances dirigeantes et une simplification de la structure des EO au Siège, mais sans le moindre détail. De même, le paragraphe 29 indique qu'un certain nombre d'ajustements structurels envisagés en conséquence de la réduction des activités et des effectifs opérationnels ainsi qu'un réaménagement organisationnel et des arrangements d'un bon rapport coût-efficacité, seront appliqués à SC, SHS, CLT, AFR, ERI et MSS mais non exclusivement. Mais, là aussi, aucun détail n'est fourni. Les rares informations livrées sont incohérentes, opaques et difficiles à comprendre vu le caractère schématique du tableau d'ensemble. De plus, à l'annexe II du document, des coûts de personnel sont imputés à chaque résultat escompté ; mais faute d'un organigramme pour chaque secteur et service, il est impossible de déterminer le nombre de fonctionnaires attribué à chaque résultat escompté ni, par conséquent, les véritables coûts de personnel. Pour compliquer encore les choses, il est fréquent qu'une même personne soit affectée à la réalisation de plusieurs résultats escomptés distincts. Comment peut-on valablement indiquer le coût d'un membre particulier du personnel pour chacun de ces résultats ? En outre, aucun renseignement n'est donné concernant les grades des postes à supprimer, alors que les coûts diffèrent bien entendu selon le grade. **Pour parvenir au chiffre de 285 postes, il a bien fallu procéder à des calculs sur la base de postes et de grades spécifiques, mais ces informations sont tout simplement passées sous silence.**

13. Les paragraphes 27 et 28 du document s'étendent longuement sur l'identification des postes particuliers qui pourraient être supprimés, sur les possibilités de redéploiement qui pourraient s'offrir au personnel affecté, et sur les éventuels programmes de séparation volontaire et autres propositions intéressant ces fonctionnaires. Mais ces paragraphes contiennent aussi un certain nombre de contradictions internes ou par rapport au reste du document. Il y est dit qu'« *il serait prématuré d'indiquer comment de telles réductions du nombre de postes se répartiront* » et qu'il est « *nécessaire d'attendre les résultats de l'exercice de séparation volontaire par accord mutuel* ». Néanmoins, l'annexe V du document présente un récapitulatif extrêmement détaillé des postes inscrits au Programme ordinaire pour l'ensemble des secteurs et services au Siège et hors Siège dans le cadre du plan de dépenses de 507 millions de dollars proposé. Comment cela est-il possible, eu égard à l'assertion ci-dessus ?

14. En ce qui concerne les séparations volontaires par accord mutuel et les cessations de service, le STU est lui aussi d'avis que, comme indiqué au paragraphe 28, elles créeront des difficultés financières et de gestion supplémentaires, mais pas nécessairement pour les raisons avancées. De fait, bien qu'il soit annoncé qu'« *en septembre 2013 sera officiellement lancé un nouveau programme de cessation de service par accord mutuel* », aucun renseignement n'est

fourni sur les critères auxquels obéiront ces séparations, ni sur qui y aura accès. Étonnamment, rien n'est dit des autres mesures de réduction des coûts, comme le recours, à titre volontaire, au travail partiel, au partage de postes, aux congés sans solde, etc., qui toutes ont été annoncées par la Directrice générale et par DIR/HRM lors des réunions organisées avec le personnel en juin et juillet 2013 comme autant de possibilités additionnelles d'abaisser les coûts de personnel tout en préservant les postes et les emplois dans toute la mesure du possible. Il n'est pas non plus indiqué clairement si les départs à la retraite qui doivent se produire au cours du prochain exercice biennal (2014-2015) ont été pris en compte dans le calcul du nombre total de postes à supprimer ; ils pourraient contribuer à réduire considérablement le nombre de ces postes.

15. Le document fait également état au paragraphe 27 d'un examen des conditions de redéploiement des membres du personnel dont les postes doivent être supprimés, dans le cadre du Groupe sur le redéploiement créé par la circulaire administrative AC/HR/28 en date du 31 janvier 2013. Les associations du personnel disposeront chacune d'un siège au sein du Groupe ; un contrôle strict sera nécessaire pour s'assurer qu'un maximum de fonctionnaires touchés seront réaffectés à des postes vacants de préférence à des recrues de l'extérieur, quelle que soit la justification avancée. La seule manière d'y parvenir et de décider de la suspension **immédiate et totale de tous les recrutements externes** (même pour les postes considérés comme essentiels à l'accomplissement d'une mission) **jusqu'à ce que la totalité des membres du personnel touchés par les suppressions de postes aient été identifiés et se soient vu proposer une solution de redéploiement**. Le personnel actuel de l'UNESCO réunit tout un ensemble de qualifications, d'expérience et de compétences parfaitement adaptées à un large éventail de postes au sein de l'Organisation, à quoi il faut ajouter la mémoire institutionnelle. Le STU demande depuis longtemps – et cela n'a jamais été aussi indispensable – de lancer un exercice d'évaluation des compétences de l'ensemble du personnel (qui ne se limite pas à une auto-évaluation) préalablement à la mise en œuvre de tout redéploiement et/ou de toute suppression de postes. Il est manifestement dans l'intérêt de l'Organisation de connaître les compétences de son personnel afin de les utiliser au mieux compte tenu de ce qu'exigent ses programmes et ses objectifs, en particulier dans cette période d'austérité financière et d'optimisation maximale des ressources disponibles. Cet exercice, promis pour septembre 2013, ne s'est pas encore matérialisé.

16. La Directrice générale a maintes fois assuré le personnel qu'elle ferait tout ce qui était en son pouvoir pour qu'il soit aussi peu affecté que possible par la crise financière.

17. Le STU croit que seule l'adoption de mesures visant à garantir les emplois permettra de préserver et de renforcer la principale richesse de l'Organisation.

18. Le STU accueillerait donc avec satisfaction l'inclusion dans la décision adoptée par le Conseil exécutif d'une **indication claire que toute restructuration obéira, au-delà des considérations relatives au programme et d'ordre financier, à l'objectif de préservation de l'emploi de tous les membres du personnel, et qu'aucun plan de dépenses ne sera approuvé sur la seule base de considérations financières sans qu'il ne soit dûment tenu compte de ses conséquences sur la capacité de l'Organisation et de son personnel d'exécuter son mandat**.

19. De même, le STU recommande que le Conseil exécutif amende le projet de décision de façon à y inclure **une demande adressée à la Directrice générale de présenter un chiffre révisé des postes qu'il serait encore nécessaire, le cas échéant, de supprimer une fois déterminées les économies qui résulteront des départs à la retraite à venir, des séparations volontaires par accord mutuel, des arrangements de partage de postes (50 %), du passage au temps partiel à titre solidaire (80 %), et de toutes autres mesures de réduction des coûts précédemment mises en avant par l'administration de l'UNESCO, mais malheureusement non mentionnées dans le présent document**.

20. Enfin, **il est essentiel que tout plan de restructuration comportant la suppression de postes et une réduction des effectifs soit pleinement justifié et assorti d'un plan de restructuration décrivant clairement les nouveaux objectifs, priorités, programmes et activités et, surtout, la structure organisationnelle dont résultent les réductions et/ou redéploiement des effectifs.** C'est à cette seule condition que les États membres, les cadres et le personnel disposeront d'informations claires outre la présentation d'un plan de restructuration complet, pleinement justifié et concis.