

PARIS, le 13 mars 2024
Original français

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

**COMMENTAIRES DE L'ASSOCIATION INTERNATIONALE
DU PERSONNEL DE L'UNESCO (AIPU)**

Résumé

A. Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

Conformément au point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives aux ressources humaines (document 219 EX/5.III.A).



Introduction

1. Le document de l'Administration faisant rapport de la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 et présentant la Feuille de route, longuement attendue, pour cette même stratégie nous laisse perplexes. Il est en effet surprenant, voire incompréhensible, que la Feuille de route de la Stratégie pour 2023-2027 comporte autant de failles structurelles, touchant aussi bien à la forme qu'au fond de ce document fondamental.

2. La [Stratégie](#), telle qu'approuvée par la Conférence générale après avoir été présentée aux États membres à plusieurs reprises et modifiée par ces derniers, comprenait déjà des actions et indicateurs de succès pour chaque objectif stratégique et chaque objectif clé qui y sont énumérés. Ces derniers ont fait l'objet d'un examen attentif par les associations du personnel et d'analyses et de révisions par les États membres. Du fait qu'elle reflétait les apports respectifs de l'Administration et des États membres, la stratégie adoptée était donc un texte d'équilibre et de consensus. Dans ces conditions, la Feuille de route, réclamée par l'AIPU comme par les États membres, devait être un document complémentaire permettant **d'apporter des précisions** quant à la mise en œuvre **des actions et indicateurs adoptés** et de **compléter** la Stratégie en proposant un calendrier précis et une liste des entités responsables de la mise en œuvre de chaque mesure (comme cela a été fait, par exemple, pour la Stratégie des ressources humaines pour 2017-2022). Force est de constater que la Feuille de route soumise aux États membres ne répond pas à ces exigences. De manière plus préoccupante, une comparaison des actions et indicateurs de la Stratégie adoptée et ceux de la Feuille de route montre que cette dernière comporte un grand nombre de modifications par rapport à ce qui a été approuvé par la Conférence générale. Enfin, on ne peut manquer d'être interloqué par le fait que ces changements ne sont pas signalés explicitement à l'intention des États membres, en contradiction du respect le plus élémentaire de la transparence et de la reddition de comptes.

3. Nous avons établi le tableau joint en annexe détaillant les changements apportés dans les actions et indicateurs approuvés par la Conférence générale. Notre tableau comparatif fait apparaître très clairement que de nombreux indicateurs et actions ont disparu alors même qu'ils avaient fait l'objet de discussions devant le Conseil et été adoptés par la Conférence générale. En procédant ainsi, l'Administration agit sans égard pour le risque qu'elle fait courir à l'Organisation en termes de suivi et d'évaluation de ses politiques. Dès lors que l'Administration fait adopter par les États membres deux documents qui servent apparemment le même but mais ne sont pas destinés à réaliser les mêmes objectifs, on doit se demander quel document fera foi au moment des évaluations. On note au passage que si le corps du document appelle à consulter la Feuille de route fournie en annexe, cette annexe est en réalité intitulée « Stratégie des ressources humaines », ouvrant la porte à la possibilité de laisser penser que ce document soumis au Conseil pourrait tenir lieu de Stratégie des ressources humaines et donc oblitérer le document adopté par les États membres en novembre 2023.

4. L'approche de l'Administration conduira à miner la gouvernance et l'efficacité de l'Organisation. L'efficacité de l'Organisation sera d'autant plus affectée que la confusion régnera au sein du personnel. Rappelons que IOS avait déjà signalé que « **[u]ne minorité du personnel de l'UNESCO avait connaissance de la Stratégie de GRH** », soit 40% des personnes extérieures au Bureau de la gestion des ressources humaines. Il est évident que cette Feuille de route aurait dû être présentée, comme nous l'avons maintes fois réclamé, au moment de l'approbation de la Stratégie. Cela aurait peut-être empêché que deux documents comportant des éléments contradictoires se réclament régir la même stratégie.

5. Si l'omission de certaines actions et de certains indicateurs peut être motivée par le fait que ceux-ci auraient déjà été mis en œuvre, nous tenons à souligner que, même dans une telle hypothèse, nous jugeons primordial de les inclure dans la Feuille de route, y attachant le cas échéant le calendrier approprié (« 2023 »), afin de permettre que les critères essentiels de responsabilité et de reddition de comptes soient remplis.

6. Des explications de la part de l'Administration sont nécessaires. Par exemple, nous ne comprenons pas pourquoi les actions et indicateurs suivants ont été supprimés malgré leur importance ou modifiés malgré leur précision et clarté initiales :

- L'action d'actualisation de la « politique » en matière de formation s'est transformée en une actualisation de la « stratégie » de formation. Compte tenu du fait que le Manuel des ressources humaines comporte bien une politique de formation, l'actualisation de la « stratégie » en la matière nous paraît être un objectif plus vague et moins efficace (Objectif stratégique 1, Objectif clé I) ;
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action pour assurer la répartition géographique ont été remplacées par la simple publication de statistiques en matière de représentation des États membres (Objectif stratégique 2, Objectif clé I) ;
- L'action d'« identification à plus grande échelle de modalités de travail plus rationnelles et plus agiles » a été supprimée (Objectif stratégique 3, Objectif clé I)¹ ;
- L'action d'« examen de faisabilité de la désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines auprès des secteurs de programme » a été supprimée (Objectif stratégique 3, Objectif clé II) ;
- L'indicateur du « nombre d'administrateurs évalués dans le cadre du programme d'évaluation à 360° » a été remplacé par un indicateur tenant à des « exercices réguliers » d'évaluation à 360° élaborés et mis en œuvre (Objectif Stratégique 4, Objectif clé II)² ;
- L'action d'affiner le Programme de mobilité fonctionnelle et l'indicateur y afférant ont été supprimés (Objectif stratégique 4, Objectif clé III) ;
- L'indicateur de la diminution du nombre de personnes ayant excédé leur DNA a été supprimé (Objectif stratégique 4, Objectif clé III).

7. De manière générale, on doit noter pour le regretter que l'analyse des passages supprimés et modifiés tend à montrer que la Feuille de route se caractérise, eu égard à la Stratégie adoptée en novembre 2023, par un certain nombre de reculs, notamment la réduction des opportunités de développement professionnel, une moindre exigence en matière de transparence et de reddition de comptes, une érosion de la flexibilité et du soutien du personnel couplée à un investissement moindre dans la santé et le bien-être.

Objectif stratégique 1

8. HRM introduit cet Objectif stratégique 1 en identifiant ce qui est, selon lui, la « priorité » en la matière, à savoir les activités de sensibilisation, la planification des effectifs, l'amélioration des expériences d'accueil et d'intégration et la promotion d'une culture de la responsabilité et de la performance. Nous souhaitons faire deux remarques sur ce point.

¹ Voir, pourtant, le rapport du Corps commun d'inspection en matière de modalités de travail flexibles ([JIU/REP/2023/6](#)) et les conclusions et recommandations contenues dans celui-ci. Selon les Inspecteurs, « **[t]he emerging commitment to flexible working arrangements should be acknowledged in human resources management strategies** ».

² Voir, pourtant, la [Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies](#) sur la responsabilité des superviseurs en matière de santé mentale et de bien-être de leurs supervisés et l'inclusion des critères y afférant dans l'évaluation de leurs performances : « [l]eadership assigns or assumes responsibility for key actions » and « [m]ental health and well-being is included as an assessment criterion for leaders' performance ». Leaders' performance « [s]hould include recruitment criteria, performance planning, and inclusion in 360-degree assessments. Should be focused on the manager's behaviour in supporting good mental health and reducing psychosocial risks in the workplace ».

9. D'un côté, la mise en place des processus de **recrutement** efficaces et **transparents** est, peut-être, l'une des actions les plus cruciales de l'Objectif stratégique 1. La pertinence et l'importance des processus de recrutement ont aussi été mises en avant par IOS lors de l'évaluation de la stratégie précédente des ressources humaines. Malheureusement, l'absence, à ce jour, de toute mesure en ce domaine de la part de HRM nous laisse peu d'espoir d'une amélioration.

10. De l'autre côté, si HRM a raison lorsqu'il met l'accent sur la « culture de la responsabilité et de la performance », on est cependant en droit de se demander pourquoi il a choisi de remplacer des actions très pertinentes qui figuraient dans la Stratégie approuvée par la Conférence générale par une action vague qui laisse peu de perspectives de changement en la matière. Ainsi, les actions tenant à l'« évaluation des performances des superviseurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines » et aux « moyens donnés aux superviseurs de gérer les performances et les conflits » ont été remplacées par une action d'« amélior[ation] [du] cadre de gestion des performances en association avec des possibilités de formation et de développement ». Cette formulation est source de perplexité. L'élaboration d'un programme de formation à la gestion des performances pour les superviseurs, dont fait état le document commenté, est, certes, la bienvenue, mais elle ne remplace pas une véritable **évaluation** des performances des superviseurs en la matière. Ainsi, l'AIPU insiste que l'évaluation à 360° (telle qu'envisagée sous l'Objectif stratégique 4) soit mise en place et fasse partie intégrante de la politique actuelle de gestion des performances.

11. S'agissant de la répartition géographique, nous accueillons favorablement les efforts et actions concrètes entrepris par HRM ayant conduit à une augmentation de 31% du nombre de candidats provenant de pays non ou sous-représentés. Nous réitérons néanmoins, au risque d'être répétitifs, que l'indicateur réel devrait viser le nombre de **nominations** de candidats issus de tels pays. Nous espérons voir, donc, une augmentation du nombre de nominations, si ce n'est proportionnelle, du moins en rapport avec l'augmentation considérable du nombre de candidatures issues de ces pays.

Objectif stratégique 2

12. Nous attendons la mise en place d'un véritable **plan d'action** pour mettre en œuvre les recommandations du Groupe de travail du Conseil exécutif sur la répartition géographique. L'élaboration et la mise en œuvre d'un tel plan figuraient parmi les indicateurs de la Stratégie adoptée en novembre dernier par les États membres et correspond donc à un engagement clair et précis pris devant eux. Nous peinons à comprendre pourquoi cet indicateur ne figure pas dans la Feuille de route et aimerions obtenir des explications de la part de l'Administration.

13. Dans l'attente de ce plan et en examinant les informations fournies par HRM dans le document commenté, nous souhaitons souligner à nouveau l'importance de maintenir une rigueur et une cohérence dans la présentation des données fournies aux fins des comptes-rendus auprès des organes directeurs. Ainsi, le pourcentage de 48% des postes géographiques pourvus par des candidats d'États membres non ou sous-représentés est, certes, louable, mais laisse un doute sur la réalité qu'il représente. En effet, lors du dernier rapport de l'Administration en la matière (Document 217/EX.4.IV.B), ce même pourcentage représentait le progrès effectué **entre janvier 2022 et juillet 2023**. Tout en renvoyant à nos commentaires à l'époque sur l'importance de faire rapport sur des périodes fixes, nous nous interrogeons sur les avancées durant la période s'étendant de juillet à décembre 2023. Est-ce que le pourcentage de 48%, dont fait état l'Administration en l'espèce, comprend cette période ? Davantage de clarté permettrait un meilleur suivi des progrès en la matière.

14. S'agissant du nouveau programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire (MLPP), nous notons avec satisfaction l'augmentation du nombre de postes identifiés à ce titre et suivrons, avec intérêt, les résultats de ce programme.

15. Quant à la politique révisée de stages, à laquelle nous avons apporté notre soutien et contribution, nous exprimons notre grande satisfaction que cette révision ait enfin eu lieu et que les stagiaires seront désormais rémunérés, comme l'AIPU le réclamait depuis longtemps. Cette politique révisée contribuera également à un rééquilibrage de la répartition géographique.

Objectif stratégique 3

16. L'AIPU soutient la révision du cadre relatif au congé parental dont les changements proposés auront un impact positif en matière de bien-être, de parité entre les sexes et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Cependant, nous nous posons la question de savoir comment HRM en particulier et l'Administration en général entendent résoudre la difficulté liée au remplacement des personnels exerçant leur droit à ce congé. L'Administration avait, en effet, fait part de ses préoccupations quant au budget nécessaire pour assurer leur remplacement et éviter des répercussions que de telles absences pourraient avoir sur la charge de travail et la santé mentale des collègues (Document 42 C/45).

17. En ce qui concerne la création de postes d'administrateurs régionaux, nous reconnaissons l'effet positif que peut avoir cette initiative. Nous attendons, tout de même, de voir la mise en œuvre des actions et indicateurs ayant une portée plus globale, notamment l'élaboration de **mécanismes ou plans des ressources humaines** spécifiques de soutien aux opérations hors Siège et l'examen pratique des fonctions relatives aux ressources humaines.

18. Malgré ces signaux positifs, nous voudrions souligner ce qui constitue, à notre avis, une contradiction flagrante entre les paroles et les actes de l'Administration. En effet, si nous lisons que « [d]es efforts sont actuellement déployés pour cultiver plus avant un environnement de travail flexible », nous notons pourtant que, malgré les objectifs fixés dans la Stratégie, l'action d'« identification à plus grande échelle de modalités de travail plus rationnelles et plus agiles » a été supprimée. Nous peinons ici à voir les « efforts » dont fait état l'Administration. À ce titre, nous demandons expressément à l'Administration de prendre en compte les conclusions du rapport récemment publié par le Corps commun d'inspection (CCI) en matière de télétravail ([JIU/REP/2023/6](#)) et de mettre en œuvre les recommandations 1 à 6 dudit rapport (voir Annex XII, p. 127, du Rapport).

19. Le rapport du CCI a mis en exergue plusieurs points qui devraient servir de référence à l'Administration. S'agissant de la durée maximale de télétravail autorisée, nous notons par exemple que l'UNESCO, si elle n'est peut-être pas la dernière en termes de flexibilité, ne fait pas du tout partie des organisations les plus progressistes et flexibles. Nous considérons donc qu'une augmentation à trois du nombre de jours de télétravail autorisés par semaine pourrait apporter davantage de flexibilité, comme le ferait aussi d'ailleurs la mise en place d'horaires de travail compressés, modalité déjà applicable au sein de plusieurs organisations onusiennes.

20. De plus, le rapport du CCI indique que, « à l'exception de l'UNESCO, toutes les autres organisations participantes autorisent le télétravail **en dehors du lieu d'affectation** » (surlignage ajouté)³. Cette donnée est particulièrement révélatrice de l'isolement de l'UNESCO en la matière. Un alignement sur les meilleures pratiques dans ce domaine s'avère donc nécessaire. Il suffit de noter que certaines organisations autorisent le télétravail en dehors du lieu d'affectation pour une durée allant jusqu'à quatre-vingt-dix jours par an.

21. Il faut souligner que, en termes d'efficacité et d'efficience, les facteurs les plus déterminants seraient, selon nous, la motivation du personnel, l'environnement de travail, la reconnaissance des bonnes performances, la possibilité d'avancement de carrière et la santé mentale des membres du personnel. Les modalités de travail flexibles non seulement n'impactent pas négativement l'efficacité et l'efficience ou, en d'autres termes, la « productivité » mais, au contraire, elles la favorisent. Il est,

³ Notre traduction, voir paragraphe 91 du Rapport : « Except for UNESCO, all the participating organizations allow teleworking outside the duty station ».

en effet, prouvé que la flexibilité en matière des modalités de travail est liée à la santé mentale et au bien-être du personnel et ainsi, au nombre de congés maladie et aux cas d'incapacité imputable au service et, par extension, à l'accomplissement du mandat des organisations⁴.

Objectif stratégique 4

22. Si certaines activités mises en place par l'Administration en matière de bien-être, telles que l'amélioration de certains taux de remboursement de la CAM, sont satisfaisantes, d'autres mesures proposées soulèvent des interrogations. Nous lisons, par exemple, parmi les **nouveaux** indicateurs inclus dans la Feuille de route, un indicateur tenant au « nombre d'engagements de courte durée **facilités** par exercice biennal » (surlignage ajouté). Nous demandons à l'Administration de fournir des explications quant à cet ajout et mettons en garde contre une « banalisation » de ce mode d'utilisation de ce type de contrats et leur augmentation subséquente. Par ailleurs, s'agissant du développement de carrière, on doit souligner qu'il est présenté sans que jamais il ne soit fait référence à la question du rôle des formations et de l'évaluation des performances dans les évolutions de carrière des membres du personnel.

23. En matière d'éthique, nous prenons note du rapport soumis par le Bureau de l'éthique à cette session du Conseil exécutif (Document 219 EX/19). L'augmentation de 78 % des signalements concernant des allégations de harcèlement entre 2022 et 2023 est alarmante. Bien qu'une part de cette augmentation puisse être attribuée à la plus grande visibilité du Bureau de l'éthique et à un encouragement – et courage – des membres du personnel de signaler des problèmes rencontrés sur le lieu de travail, nous attirons tout de même l'attention de l'Administration sur cette augmentation quasi exponentielle. Nous avons, nous-mêmes, noté une hausse inquiétante de plaintes et retours d'information que nous recevons de manière confidentielle de collègues et observons une détérioration du climat de travail au sein de notre organisation. Ce constat rejoint, d'ailleurs, les conclusions de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies, selon laquelle les niveaux rapportés de symptômes correspondant à des troubles de la santé mentale sont plus élevés aux Nations Unies (à environ 50 %) que dans la population générale. Par ailleurs, des enquêtes successives sur le bien-être du personnel ont mis en évidence que plus les personnes travaillent longtemps pour les Nations unies, plus elles sont susceptibles de souffrir de problèmes de santé mentale. Nous attendons donc avec impatience le plan d'action qui sera développé sur la base de la Stratégie des Nations Unies.

24. HRM nous avait fait part de son intention de ne pas élaborer une politique distincte de bien-être. À ce titre, nous attirons son attention sur la définition du « plan d'action » exigé au titre de la Stratégie des Nations Unies, qui devra donc inclure un ensemble coordonné et complet de stratégies comprenant des programmes, des politiques, des avantages, un soutien environnemental et des liaisons avec des ressources conçues pour répondre aux besoins de l'ensemble du personnel en matière de santé mentale et de bien-être.

25. Tout en respectant les définitions, directions et recommandations contenues dans la Stratégie onusienne, HRM devra, en élaborant son plan d'action, prendre en compte le contexte particulier de l'UNESCO et intégrer des considérations relatives au bien-être dans les domaines relatifs au recrutement, au développement de carrière, aux modalités de travail flexibles et à la gestion des performances, en révisant le cas échéant les politiques en question.

26. Un environnement de travail sain évitera également les contentieux et les recours qui ont un impact indiscutable sur le bien-être du personnel et qui, en plus, ont un coût financier significatif qui nuit à l'Organisation. À cet égard, nous tenons à nous référer au rapport récent publié par le CCI sur

⁴ Voir, notamment, la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies susmentionnée : « the trend of declining mental health poses two main economic risks to the United Nations: the increasing cost of sick leave owing to mental health diagnoses and the increase in costs owing to disability pension claims » (p. 6) ; « many organizational factors influence the mental health of employees. They include poor communication and management practices, limited participation in decision-making, long or inflexible working hours and lack of team cohesion » (Annexe I, p. 16).

les mécanismes d'appel internes aux organisations onusiennes ([JIU/REP/2023/2](#)). Les Inspecteurs ont notamment recommandé l'instauration du droit des membres du personnel à une représentation légale lorsque ceux-ci exercent un recours interne contre une décision administrative ou une mesure disciplinaire. Comme souligné par les Inspecteurs, par principe, il n'est pas digne d'un système de justice de priver ses acteurs de la possibilité de rechercher une représentation compétente de leurs intérêts juridiques, d'autant moins qu'ils sont tenus d'en supporter le coût. L'AIPU demande que cette recommandation de la CCI soit mise en œuvre au plus vite.

27. Pour conclure sur une note positive, nous souhaitons exprimer notre satisfaction quant à l'augmentation significative, ce dernier temps, du nombre de cas traités par le Conseil d'appel de l'UNESCO. À cet effet, nous soutenons la proposition du CCI qui tient à la publication de statistiques sur les dossiers reçus et traités par le Conseil d'appel, mesure que nous pensons très favorable à la promotion de la transparence. Des ressources supplémentaires permettraient, par ailleurs, au Conseil d'appel de remplir son rôle de manière plus efficace dans l'intérêt de l'Organisation.

ANNEXE

Stratégie adoptée par la 42 ^e Conférence générale		Feuille de route soumise à la 219 ^e session du CE	
Objectif stratégique 1 Objectif clé I		Objectif stratégique 1 Objectif clé I	
Actions	Indicateurs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Planification efficace des effectifs, de concert avec les secteurs ; • Mise en place d'une stratégie de recrutement et de prospection efficace ; • Création de réservoirs internes de talents, y compris en matière de leadership ; <i>[supprimé]</i> • Élaboration de trois programmes de formation essentiels/cruciaux pour améliorer les compétences des effectifs ; • Actualisation de la politique en matière de formation ; • Élaboration d'un programme détaillé d'initiation et d'intégration des nouvelles recrues appliqué de manière homogène dans l'ensemble de l'Organisation ; • Améliorations apportées au déroulement de la carrière d'un employé : candidature à l'UNESCO, entrée en fonctions, transferts au sein de l'Organisation et séparation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plans biennaux RH par secteur mis en place et actualisés à intervalles réguliers ; • Nombre accru de candidats qualifiés provenant de pays non représentés ou sous-représentés ; • Réservoir de talents en matière de leadership mis en place d'ici fin 2024 ; <i>[supprimé]</i> • Trois programmes de développement des compétences menés à bien d'ici 2026 ; • Enquête mondiale auprès du personnel témoignant de sa satisfaction concernant la promotion d'une culture offrant des possibilités d'apprentissage continu ; • Programme/plate-forme d'initiation et d'intégration élaboré et mis en œuvre d'ici 2025 ; • Enquêtes éclairs réalisées deux fois par an auprès des nouveaux membres du personnel et de ceux qui changent de poste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la planification systématique des effectifs avec les secteurs ; • Mettre en place une stratégie de recrutement et de prospection efficace ; • Elaborer des programmes de formation essentiels pour améliorer les compétences des effectifs ; • Actualiser la stratégie de formation pour satisfaire à l'objectif poursuivi ; • Etablir un cadre d'intégration détaillé ; • Améliorer le déroulement de carrière des employés : lors de l'entrée en fonctions, des transferts au sein de l'Organisation et de la cessation de service. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directives en matière de planification des effectifs élaborées ; • Proportion accrue de candidats satisfaisant à l'ensemble des critères ; • 3 programmes de développement des compétences menés à bien par exercice biennal ; • % de membres du personnel satisfaits de la qualité/pertinence des possibilités de formation/développement dans le cadre de l'Enquête mondiale auprès du personnel ; • % de membres du personnel nouvellement recrutés dans l'ensemble de l'Organisation (Siège et hors Siège) participant à des activités d'intégration ; • % de membres du personnel faisant état d'une expérience positive dans les enquêtes éclairs semestrielles.

Objectif stratégique 1 Objectif clé II		Objectif stratégique 1 Objectif clé II	
Actions	Indicateurs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement d'un cadre de responsabilité en matière de gestion des ressources humaines indiquant clairement ce qui est attendu des dirigeants en tant qu'administrateurs et modèles ; • Évaluation des performances des superviseurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines et organisation de possibilités de perfectionnement ciblées pour corriger les insuffisances décelées ; <i>[supprimé]</i> • Moyens donnés aux superviseurs de gérer les performances et les conflits ; <i>[supprimé]</i> • Établissement d'un mécanisme/programme de reconnaissance des équipes hautement performantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme/programme d'incitation à l'innovation et de reconnaissance des équipes hautement performantes mis en place à partir de 2025 ; • Module de gestion des ressources humaines incorporé au Programme de perfectionnement (leadership) d'ici fin 2023 ; <i>[supprimé]</i> • Mécanismes d'échanges entre pairs destinés à des groupes d'administrateurs mis en place pour soutenir et promouvoir les bonnes pratiques (organisation par exemple de master classes) d'ici fin 2023 ; <i>[supprimé]</i> • Distribution des appréciations portées sur les performances. <i>[supprimé]</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer un cadre de responsabilité en matière de gestion des ressources humaines indiquant clairement ce qui est attendu des dirigeants en tant qu'administrateurs et modèles ; • Améliorer le cadre de gestion des performances en association avec des possibilités de formation et de développement ; • Établir un mécanisme/programme de reconnaissance des équipes hautement performantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrice des responsabilités mise en place et largement diffusée auprès des administrateurs ; • % des administrateurs formés à la gestion des ressources humaines ; % de membres du personnel satisfaits par les objectifs de développement dans l'Enquête mondiale auprès du personnel ; • Programme de reconnaissance élaboré et mis en œuvre ; Nombre d'équipes reconnues.

Objectif stratégique 2 Objectif clé I		Objectif stratégique 2 Objectif clé I	
Actions	Indicateurs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Application intégrale de toutes les mesures énoncées dans la résolution 41 C/64 ; • Prospection directe ciblée en vue d'élargir la diversité des candidats d'États membres non représentés ou sous-représentés 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action pour assurer la répartition géographique élaboré et mis en œuvre compte tenu des mesures énoncées dans la résolution 41 C/64 ; <i>[supprimé]</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'application intégrale des mesures visant à améliorer la répartition géographique au sein de l'UNESCO [Rés. 41 C/64] ; • Mettre en place un programme de développement de carrière dédié aux jeunes cadres afin de les motiver 	<ul style="list-style-type: none"> • % d'États membres représentés ; % de membres du personnel recrutés provenant d'États membres non représentés et sous-représentés ; • Programme élaboré et mis en œuvre.

<p>[cibles en matière de diversité] ; [supprimé]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation maximale d'outils numériques pour une meilleure prospection ; [supprimé] • Création formelle de réservoirs de talents constitués de candidats à fort potentiel ; [supprimé] • Évaluation et élargissement, en conséquence, de la mise en œuvre de l'exercice pilote du programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire (MLPP) ; [supprimé] • Résolution des problèmes de développement de carrière touchant le Programme des jeunes cadres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du nombre de candidatures via les médias sociaux ; [supprimé] • Réservoirs de talents créés et utilisés activement pour trouver des candidats qualifiés ; [supprimé] • Poursuite de la mise en œuvre fructueuse du programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire (MLPP) ; [supprimé] • Mise en place d'un programme d'accompagnement et de mentorat dédié aux jeunes cadres afin de les motiver et d'encourager leur perfectionnement professionnel. 	<p>et d'encourager leur perfectionnement professionnel.</p>	
<p align="center">Objectif stratégique 2 Objectif clé II</p>		<p align="center">Objectif stratégique 2 Objectif clé II</p>	
<p align="center">Actions</p>	<p align="center">Indicateurs</p>	<p align="center">Actions</p>	<p align="center">Indicateurs</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un plan d'action sur la parité entre les genres applicable au personnel de tous niveaux ; • Aux fins de l'inclusion, réexamen critique et actualisation des politiques, procédures et processus afin d'y débusquer et en éliminer les préjugés institutionnels ; • Identification et suppression des obstacles à une participation et un accès effectifs de groupes de personnel ciblés aux activités de l'UNESCO ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action sur la parité entre les genres élaboré et mis en œuvre ; • Mobilisation accrue du personnel dans les activités en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et réactions recueillies (Enquête mondiale auprès du personnel) ; [supprimé] • Principes de diversité, équité et inclusion incorporés dans les politiques et processus essentiels d'ici fin 2027 ; • Nombre d'administrateurs et de membres du personnel sensibilisés aux préjugés [dans les six mois suivant 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un plan d'action sur la parité entre les genres applicable à tout le personnel ; • Réexaminer/Actualiser les politiques, procédures et processus afin d'y débusquer et d'en éliminer les préjugés institutionnels ; • Supprimer les obstacles à une participation et un accès effectifs de groupes de personnel ciblés ; • Améliorer le programme de stages. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parité entre les genres atteinte dans toutes les catégories de personnel ; % de femmes représentées par catégorie ; • Nombre de politiques intégrant les principes de diversité, d'équité et d'inclusion ; • Nombre d'ateliers sur les préjugés inconscients organisés ; % de membres du personnel y ayant participé ; • Publication de la politique de stages révisée.

<ul style="list-style-type: none"> • Réexamen, actualisation et prise en compte systématique du Référentiel de compétences de l'UNESCO, y compris les valeurs fondamentales. <i>[supprimé]</i> 	<p>leur intégration pour les nouvelles recrues] ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme de stages de l'UNESCO actualisé d'ici 2024 ; • Référentiel de compétences de l'UNESCO révisé pour assurer/renforcer la prise en compte des principes de diversité, inclusion et d'équité sur le lieu de travail d'ici 2026. <i>[supprimé]</i> 		
--	--	--	--

Objectif stratégique 3 Objectif clé I		Objectif stratégique 3 Objectif clé I	
Actions	Indicateurs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration d'un processus de sélection transparent dans les situations d'urgence ou de sortie de crise ; • Conception d'un programme pilote de décentralisation de l'expertise et des processus en matière de ressources humaines, dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO ; • Renforcement des perspectives de carrière pour le personnel national du cadre organique ; • Examen et actualisation des cadres contractuels en vue d'en accroître la flexibilité, et mise en adéquation avec les effectifs présents et futurs ; <i>[supprimé]</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme/plans RH spécifiques de soutien aux opérations hors Siège mis en place avant la fin de 2024 ; • Inventaire des processus et pouvoirs relatifs aux ressources humaines à déléguer hors Siège d'ici 2024 ; • Nombre de membres du personnel recrutés sur le plan national promu à des postes internationaux du cadre organique ; • Aménagements des modalités de travail évalués et développés plus avant la fin de 2025 ; <i>[supprimé]</i> • Politiques RH relatives au congé parental (congé de maternité, de paternité, etc.) actualisées en 2023. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre au point un cadre pour dépêcher rapidement du personnel dans les situations d'urgence et de crise ; • Réexaminer les processus en matière de ressources humaines à l'appui de la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO ; • Renforcer les perspectives de carrière pour le personnel national du cadre organique ; • Mettre 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme/Plans RH spécifiques mis en place pour apporter un soutien dans les situations d'urgence et de crise ; • Principaux processus RH réexaminés et tableau de délégation de pouvoirs publié ; • Nombre de membres du personnel national du cadre organique tirant parti des possibilités de perfectionnement ; • Cadre relatif au congé parental élaboré et mis en œuvre.

<ul style="list-style-type: none"> • Identification et développement à plus grande échelle de modalités de travail plus rationnelles et plus agiles ; <i>[supprimé]</i> • Mise en œuvre de mesures de nature à faire de l'UNESCO une organisation plus souple et plus soucieuse de la vie familiale de ses employés. 			
Objectif stratégique 3 Objectif clé II		Objectif stratégique 3 Objectif clé II	
Actions	Indicateurs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Examen pratique des fonctions relatives aux ressources humaines entrepris avant la fin de 2023 ; • Alignement des structures RH sur les besoins opérationnels, compte tenu de la réforme du dispositif hors Siège ; • Examen de faisabilité de la désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines auprès des secteurs de programme ; <i>[supprimé]</i> • Mise en place de partenariats en matière de ressources humaines (expertise extérieure) en complément du personnel aux fins de l'exécution du mandat de l'UNESCO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure et dotation en personnel de HRM réajustées en fonction des objectifs visés de façon à faciliter la mise en œuvre de la Stratégie RH (pour 2024/2025) ; • Dotation en personnel de HRM pour permettre le transfert de postes internationaux de RH (fonds requis) aux plates-formes opérationnelles régionales d'ici 2026/2027 ; <i>[supprimé]</i> • Nombre de secteurs se convertissant au modèle de désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines ; <i>[supprimé]</i> • Accroissement du nombre de membres du personnel employés au titre de cadres de partenariats RH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aligner les structures RH pour faciliter la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines ; • Effectuer un examen pratique des fonctions relatives aux ressources humaines dans le contexte de la réforme du dispositif hors Siège ; • Mettre en place des partenariats en matière de ressources humaines en complément du personnel aux fins de l'exécution du mandat de l'UNESCO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure et dotation en personnel de HRM réajustées en fonction des objectifs visés ; % de clients satisfaits des services RH (enquêtes éclair) ; • Publication d'une série de fonctions RH décentralisées et de délégations de pouvoirs en matière de ressources humaines, identiques dans toutes les régions ; • Nombre de partenariats RH par Secteur/domaine prioritaire.

Objectif stratégique 3 Objectif clé III		Objectif stratégique 3 Objectif clé III	
Actions	Indicateurs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Identification et mise en œuvre de solutions numériques pour les processus RH conformément à la stratégie informatique de l'UNESCO ; • Instauration de procédures opérationnelles normalisées pour les opérations et processus communs afin d'assurer une application uniforme des règles relatives aux ressources humaines ; • Intensification de la communication sur les politiques et processus RH via des solutions numériques. <i>[supprimé]</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes, applications et plateformes RH harmonisés avant la fin de 2027 ; • Procédures opérationnelles normalisées pour les principaux processus, élaborées avant la fin de 2027 ; • Tableaux de bord RH modernisés afin de faciliter l'accès en temps réel des acteurs clés aux données relatives aux progrès accomplis. <i>[supprimé]</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et mettre en œuvre des solutions numériques pour les processus RH conformément à la stratégie informatique de l'UNESCO. • Instaurer des procédures opérationnelles normalisées pour les opérations et processus communs afin d'assurer une application uniforme des règles relatives aux ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes, applications et plateformes RH harmonisés pour accroître l'efficacité ; • Procédures opérationnelles normalisées élaborées et finalisées pour chaque flux de travail sur papier transféré vers le système.

Objectif stratégique 4 Objectif clé I		Objectif stratégique 4 Objectif clé I	
Actions	Indicateurs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et application d'un cadre de bien-être des employés axé sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que sur la responsabilité, comprenant des mesures de prévention des principaux risques pour la santé mentale ; • Transformation progressive du Service médical en un service de la santé au travail [suivi de l'état de santé des membres du personnel, prévention des maladies imputables au service sur le lieu de travail en 	<ul style="list-style-type: none"> • Suites données aux résultats des enquêtes sur le bien-être, y compris l'Enquête mondiale auprès du personnel ; • Politique relative à la santé et à la sécurité sur les lieux de travail à l'UNESCO élaborée d'ici 2026 ; • Mesures prises pour faciliter le retour au travail après un congé (de maladie ou autre) prolongé ; <i>[supprimé]</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et appliquer un cadre de bien-être des employés axé sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que sur la responsabilité, comprenant des mesures de prévention des principaux risques pour la santé mentale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des lacunes et plan d'action pour la Stratégie des Nations Unies pour la santé mentale achevés et déployés ; Cadre de l'UNESCO en matière de santé et de sécurité au travail mis au point ; Nombre de campagnes de prévention sur des problèmes clés par exercice biennal ; % d'absentéisme.

<p>encourageant les pratiques sûres, et suivi et facilitation de la gestion des congés de maladie]. [supprimé]</p>	<p>• Réduction du taux de congés de maladie/d'absentéisme. [supprimé]</p>		
<p align="center">Objectif stratégique 4 Objectif clé II</p>		<p align="center">Objectif stratégique 4 Objectif clé II</p>	
<p align="center">Actions</p>	<p align="center">Indicateurs</p>	<p align="center">Actions</p>	<p align="center">Indicateurs</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des compétences en management des superviseurs mettant l'accent sur la gestion d'équipes travaillant à distance/agiles ; • Développement des évaluations à 360° suivies d'un bilan pour les administrateurs et fourniture d'une formation adaptée (par exemple en gestion des conflits) à la lumière du bilan (2023) ; • Soutien proactif aux administrateurs et au personnel selon que nécessaire [médiation, prévention précoce/gestion d'un conflit] ; • Élaboration d'un code de conduite du personnel de l'UNESCO [sous la direction du Bureau de l'éthique]. [supprimé] 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre accru de superviseurs participant aux formations à la gestion ; • Nombre d'administrateurs évalués dans le cadre du programme d'évaluation à 360° ; • Enquête mondiale auprès du personnel pour connaître ses observations concernant les relations avec les superviseurs ; • Code de conduite élaboré (2023) et faisant l'objet d'une communication proactive. [supprimé] 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les compétences en management des superviseurs en mettant l'accent sur la gestion d'équipes hybrides ; • Réaliser des évaluations à 360° pour les superviseurs et proposer des possibilités de perfectionnement adaptées ; • Fournir un soutien proactif aux administrateurs et au personnel selon que nécessaire [médiation, prévention précoce/gestion d'un conflit]. 	<ul style="list-style-type: none"> • % d'utilisation des ressources d'apprentissage pour le développement des compétences des superviseurs ; • Exercices réguliers d'évaluation à 360° élaborés et mis en œuvre ; • Enquête mondiale auprès du personnel pour connaître ses observations concernant les relations avec les superviseurs ; % de diminution du nombre de plaintes/recours.

Objectif stratégique 4 Objectif clé III		Objectif stratégique 4 Objectif clé III	
Actions	Indicateurs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Formation non pas seulement pour l'emploi que vous avez mais pour l'emploi que vous voulez ! • Élaboration d'un processus d'évaluation et de développement qui permette d'identifier rapidement et de manière inclusive les personnes pouvant être nommées à la tête d'un bureau hors Siège, en privilégiant celles qui ont des compétences en management ; • Affinement du Programme de mobilité fonctionnelle à la lumière des enseignements tirés de l'exercice pilote (2022/2223) ; <i>[supprimé]</i> • Plus ample amélioration du Programme de mobilité géographique en fonction de l'expérience des candidats et des informations recueillies à leur sujet (2023/2024) ; • Fourniture de conseils sur les perspectives de carrière et de services d'appui aux administrateurs et employés ; • Élaboration de plans de développement des carrières pour les administrateurs auxiliaires (JPO), les jeunes cadres (YP) et les administrateurs nationaux (NPO). 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et mise en œuvre, d'ici à 2025, d'une méthode d'évaluation qui permette d'identifier les personnes pouvant être nommées à la tête d'un bureau hors Siège ; • Nombre de transferts au titre de la mobilité fonctionnelle par an ; <i>[supprimé]</i> • Diminution du taux d'ancienneté moyen (toutes catégories de personnel) ; <i>[supprimé]</i> • Diminution du nombre de membres du personnel ayant excédé leur durée normale d'affectation (DNA) ; <i>[supprimé]</i> • Mécanisme efficace mis en place pour les engagements de courte durée [y compris mécanisme de financement] ; • Enquête mondiale de satisfaction auprès du personnel pour connaître son moral et sa motivation ; • Plans de développement des carrières pour les administrateurs auxiliaires, les jeunes cadres et les administrateurs nationaux élaborés et mis en place avant le second semestre de 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichir et optimiser les ressources d'apprentissage pour le développement personnel des individus ; • Élaborer un processus d'évaluation qui permette d'identifier les personnes pouvant être nommées aux postes d'administrateur et de chef de bureau hors Siège ; • Améliorer le Programme de mobilité géographique en fonction de l'expérience des candidats et des informations recueillies à leur sujet ; • Mettre en place un mécanisme efficace pour les engagements de courte durée [y compris mécanisme de financement] ; • Fournir aux employés des conseils sur les perspectives de carrière ; • Élaborer des plans de renforcement des compétences et de développement des carrières pour les administrateurs auxiliaires (JPO), les jeunes cadres (YP) et les administrateurs nationaux (NPO). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de formations individuelles suivies ; niveau de satisfaction du personnel dans le cadre de l'Enquête mondiale auprès du personnel ; • Méthode d'évaluation mise au point ; Nombre de membres du personnel interne évalués ; • Niveau de satisfaction du personnel tel qu'il ressort de l'Enquête mondiale auprès du personnel ; mesures correctives identifiées pour le prochain cycle ; • Mécanisme formel mis en place ; Nombre d'engagements de courte durée facilités par exercice biennal ; • Niveau de satisfaction quant au soutien, au moyen de bilans individuels ; • Cadre de développement global des compétences mis au point ; Nombre de formations entreprises.