

PARIS, le 2 octobre 2025
Original français

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM

**COMMENTAIRES 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 222 EX/4.IV.A).

1. L'AIPU prend note du document de l'Administration relatif au suivi de la Stratégie des ressources humaines 2023-2027. Ce document, bien qu'annoncé comme un outil de pilotage, donne l'impression d'un bureau des ressources humaines en manque de renouvellement, reprenant des constats déjà formulés dans les précédents rapports sans apporter des mesures concrètes ou une vision stratégique claire. Dans un contexte marqué par le retrait annoncé des États-Unis, une posture plus proactive et innovante aurait été attendue de la part de HRM.

2. Par ailleurs, le manque de clarté dans les annexes empêche toute analyse rigoureuse de l'évolution réelle des progrès. L'exercice présenté semble davantage répondre à une logique de conformité administrative – cocher des cases – qu'à une véritable stratégie de gestion des ressources humaines fondée sur des objectifs mesurables et des résultats tangibles.



3. Enfin, la soumission tardive des projets de révision des statuts et la publication précipitée de circulaires sans consultation préalable des associations du personnel, à la veille de cette session du Conseil exécutif, témoignent de failles préoccupantes dans la planification et la gouvernance du processus RH. Ces pratiques nuisent à la qualité du dialogue social et affaiblissent la légitimité des réformes proposées.

4. Comme précédemment dénoncé par l'AIPU, HRM continue de se retrancher derrière l'argument budgétaire. Le manque de financement ne peut servir d'excuse permanente : il existe de nombreuses mesures à coût limité qui pourraient améliorer la situation (télétravail hors lieu d'affectation, horaires aménagés, meilleur respect de ses propres règles et procédures par l'Administration pour éviter des frais élevés devant le Tribunal administratif de l'OIT (TAOIT), révision des politiques inefficaces telles que le programme de mobilité dont les résultats ne sont pas probants, etc.).

5. Plus inquiétant encore, le document ne propose aucune mesure pour faire face aux problèmes critiques que nous avons signalés, et qui ont été confirmés par le Bureau de l'éthique ([221 EX/30](#)) et par Division des services de contrôle interne (IOS) ([221 EX/29](#)) dans leur rapport 2024 respectif : harcèlement, climat de travail délétère, perte de confiance du personnel. Cette omission mine la crédibilité de HRM.

6. Ainsi, si HRM affirme poursuivre « à un rythme soutenu » ses quatre objectifs stratégiques, cette affirmation est contredite par le nombre d'objectifs non atteints, comme démontré dans la feuille de route (Annexe I). Les constats relevés dans le rapport d'évaluation du Multilateral Organisation Performance Assessment Network 2025 ¹ (MOPAN) confirment également ce décalage : « *UNESCO's progress [...] has been notably slow, particularly in field network reform, human resources management, and the deployment of core digital platforms* ».

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

7. L'organisation d'ateliers d'induction, telle que mentionnée au paragraphe 4 du document commenté, reste largement insuffisante pour répondre aux faiblesses chroniques de la planification des effectifs. Aucune réponse ni mesures concrètes ne sont apportés face aux constats soulevés dans les rapports du (MOPAN) et du Bureau de l'éthique, en particulier s'agissant du recrutement :

- Le Bureau de l'éthique révèle dans son rapport (Figure IV, p.4) que les questions de conflits d'intérêts liés aux recrutements représentent la troisième catégorie la plus fréquente de cas traités.
- Le rapport d'évaluation MOPAN 2025 (p.41) indique que la centralisation extrême des recrutements aux postes professionnels par la Directrice générale est « *highly unusual* » et « *has led to delays in recruitment* ».

8. L'AIPU tient à rappeler les problèmes récurrents liés au recrutement et à la gestion des performances : manque de transparence, soupçons de népotisme, avis de vacance de poste sur mesure, entretiens biaisés, impossibilité quasi totale de contester les évaluations de performance, absence du fonctionnaire concerné lors du Comité d'examen des performances (PRB).

9. Concernant le cadre de gestion des performances, nous notons positivement la série « *Performance Insights* ». Nous attendons avec intérêt les conclusions et recommandations de l'audit de IOS sur le cadre de gestion des performances. Nous savons déjà que la réforme devra être structurelle. Comme le Conseil d'appel l'a rappelé dans son rapport annuel 2024 (version initiale), l'absence d'une instance compétente pour examiner les notations « répond partiellement aux attentes » nécessite une révision de la politique.

¹ [MOPAN Assessment Report, UNESCO, 8 July 2025](#), p.57.

10. L'AIPU insiste encore une fois sur l'importance d'établir un lien entre la formation, la valorisation des bonnes performances et l'évolution de carrière. Nous recommandons ainsi :

- une réforme du cadre de gestion des performances garantissant transparence et recours effectif ;
- le rétablissement du Comité d'évaluation et du Comité des rapports ;
- l'instauration de l'évaluation à 360° pour l'ensemble des managers ;
- l'instauration de mesures incitatives concrètes (par ex. congés supplémentaires pour performances exceptionnelles, comme à l'OCDE).

Objectif stratégique 2 – Promouvoir l'inclusion et la diversité, en assurant notamment une répartition géographique équitable et l'équilibre entre les genres

11. Nous accueillons favorablement le développement du tableau de bord RH, essentiel à la transparence des données.

12. S'agissant des mesures d'inclusion des personnes handicapées, l'AIPU les accueille avec satisfaction et reste disponible pour travailler étroitement avec HRM sur cette question. Toutefois, nous soulignons qu'un tel dispositif ne devrait pas dépendre « de la disponibilité des ressources » : les aménagements raisonnables sont un droit, pas une option budgétaire.

13. La politique de stages illustre aussi ce manque de rigueur. Il est inexplicable de constater que celle-ci, annoncée à la 219^e session du Conseil exécutif pour une mise en œuvre en juillet 2024, ne sera finalement que **partiellement** mise en œuvre en octobre 2025. La suppression de la possibilité du *remote internship* et le report injustifié de l'indemnité mensuelle, entre autres, continuent d'accroître les déséquilibres géographiques. Ces modifications dans la mise en œuvre de cette politique sont d'autant plus problématiques qu'elles ont été décidées par HRM sans consultation des associations du personnel ou de Young UNESCO.

Objectif stratégique 3 – S'adapter pour l'avenir

14. La politique de congé parental et celle des pauses journalières pour les parents allaitants sont toujours « en attente de publication ». Cette inertie est incompréhensible : si des mesures transitoires accordant déjà les avantages sont applicables, pourquoi attendre le 43 C/5 pour formaliser leur adoption ?

Objectif stratégique 4 – Obtenir de meilleurs résultats et produire un impact accru

15. HRM affirme « continuer à faire progresser » la santé mentale, le bien-être et le développement de carrière. Pourtant, cette affirmation est remise en cause par l'Enquête 2024 ainsi que par les rapports du Bureau de l'éthique et d'IOS.

16. Les indicateurs sont en forte baisse par rapport à 2021 : -14 % pour la perception de l'attention de l'UNESCO au bien-être, -6 % pour le soutien au stress, -8 % pour l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Ces chiffres, nettement en deçà des standards du système onusien, démontrent l'urgence de mettre en place une stratégie spécifiquement dédiée à la santé mentale, alignée sur la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies.

17. De manière générale, HRM minimise les résultats de [l'Enquête mondiale 2024 auprès du personnel](#) qui révèle pourtant des résultats alarmants par rapport à 2021 :

- seuls 59 % des agents recommandent l'UNESCO comme un bon endroit où travailler (contre 70 % en 2021) ;
- baisse de 7 % concernant la santé mentale et le bien-être ;
- baisse de 11 % concernant le partage d'information transparente et efficace ;

- seuls 21 % voient de réelles perspectives de carrière ;
- 31 % se sentent soutenus dans la gestion du stress (contre 37 %) ;
- 36 % jugent que l'UNESCO les aide à concilier vie professionnelle et vie privée (contre 44 %) ;
- baisse de 10% de la confiance que le management agira sur les résultats de l'Enquête (-24 % par rapport à la médiane de référence) ;
- baisse de 11 % concernant l'efficacité du programme de mobilité géographique par rapport à l'avancement de carrière.

18. Ces résultats dessinent un tableau préoccupant : si nos collègues sont engagés et fiers de leur mission (94 % se sentent responsables de leurs tâches, 86 % comprennent leur contribution), ils ne semblent pas recevoir le soutien institutionnel nécessaire. Ce décalage met en lumière des fragilités persistantes dans le leadership et les structures d'encadrement, dont l'incapacité à créer un environnement de travail sécurisant et équitable continue d'affecter le moral du personnel.

19. Le Bureau de l'éthique et IOS, dans leurs rapports respectifs, confirment cette détérioration :

- 55 allégations en 2024 (contre 35 en 2023),
- 26 cas fondés après enquête (contre 6 en 2023),
- 22 cas de harcèlement moral (contre 15 en 2023),
- augmentation de 57 % d'allégations enregistrées par IOS en un an.

20. Dans ce contexte, la tenue de quelques réunions-débats, aussi bien intentionnées soient-elles, ne saurait constituer une réponse suffisante. Il est désormais indispensable que l'Organisation adopte des mesures structurelles et concrètes : mécanismes de sanction crédibles, dispositifs de protection renforcés pour les victimes, et réforme des pratiques managériales. L'ampleur des chiffres impose une action à la hauteur des enjeux.

21. Pour témoigner de sa volonté d'améliorer concrètement le bien-être du personnel, l'Administration pourrait commencer par mettre en œuvre des mesures simples, à faible coût, mais à fort impact. Ces actions, accessibles et immédiatement mobilisables, constitueraient un signal clair d'engagement en faveur d'un environnement de travail plus sain et plus équitable : télétravail hors lieu d'affectation (par ex : 60 jours maximum par an), horaires compressés ou décalés, etc. Ces réformes pourraient être mises en œuvre sans délai. Il convient de rappeler que l'UNESCO demeure, à ce jour, la seule organisation du système des Nations Unies à interdire le télétravail hors lieu d'affectation – une position difficilement conciliable avec les principes de flexibilité et d'adaptation que l'Organisation promeut par ailleurs. Cette restriction contribue directement aux résultats négatifs observés dans l'Enquête mondiale en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et appelle une révision urgente des pratiques en vigueur.

22. En ce qui concerne l'apprentissage et le développement de carrière, nous déplorons que l'exercice d'évaluation à 360° n'ait connu que 14 participants supplémentaires seulement, un chiffre significativement bas au regard des importantes lacunes managériales constatées.

Modifications statutaires

23. L'AIPU exprime sa vive préoccupation quant à la présentation d'une réforme statutaire (article 4.4.1 et nouvel article 4.4.3 des Statut et Règlement du personnel de l'UNESCO) au Conseil exécutif sans consultation préalable des associations du personnel. Une telle démarche constitue une entorse manifeste au Manuel des ressources humaines (disposition 1.1 D, paragraphe 11) qui stipule explicitement que « DIR/HRM veille à ce que les associations du personnel soient consultées sur les modifications du Statut du personnel qui sont proposées. Il s'assure aussi que ces propositions ont été visées par LA, avant de les soumettre à l'approbation du Directeur général ».

24. Le respect de cette procédure n'est pas une formalité : il s'agit d'un principe fondamental de gouvernance participative et de dialogue social. En omettant cette étape, l'Administration affaiblit la légitimité du processus de réforme et compromet la confiance entre les instances dirigeantes et les représentants du personnel. Une telle omission, dans un domaine aussi sensible que les dispositions statutaires, ne peut être interprétée autrement que comme une rupture du cadre normatif établi — et appelle une clarification immédiate ainsi qu'un engagement ferme à respecter les procédures de consultation à l'avenir.

25. Par ailleurs, nous avons été informés par HRM qu'un *addendum* serait soumis à cette session du Conseil exécutif afin de présenter le projet de **modification des Statuts du Conseil d'appel**. Au moment où nous rédigeons ces commentaires, cet addendum n'a pas encore été publié. L'AIPU tient toutefois à exprimer, d'ores et déjà, sa vive opposition à l'absence de prise en compte de la Recommandation 2 du Corps commun d'inspection (CCI) ([JIU/REP/2023/2](#)) relative à l'introduction d'une provision permettant la suspension de l'exécution des décisions administratives contestées en phase précontentieuse².

26. Lors des réunions de la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP), auxquelles l'AIPU a participé en qualité d'Observateur, ainsi que dans nos commentaires écrits soumis à HRM, nous avons fermement exprimé notre désaccord quant à la non-prise en compte de cette recommandation dans le document de travail. Pourtant, le projet de révision initialement soumis à l'ACPP, incluait explicitement cette mesure de suspension. Malgré notre demande, HRM a catégoriquement refusé de travailler sur le document initial, privant ainsi l'ACPP d'un débat sur ce point.

27. La raison avancée par HRM pour l'exclure est que l'Administration *n'a pas les ressources pour mettre en œuvre un tel mécanisme*. Or, il importe de faire ressortir que le rapport du CCI a été publié **début 2023**. Plus de deux ans après, un tel argument ne saurait être acceptable. De surcroît, pourquoi avoir attendu un mois avant l'ouverture du Conseil exécutif pour soumettre ce projet à l'ACPP ? Se précipiter et exercer une pression sur ce dernier, en invoquant le risque que les autres recommandations ne soient pas mises en œuvre rapidement si le projet n'est pas soumis à cette session, traduit non seulement un manque de rigueur, mais également un certain mépris de la part de HRM.

28. Les recommandations du CCI résultent d'un travail approfondi et reposent sur des motifs solides. Au paragraphe 118 de son rapport, le CCI affirme explicitement que « De fait, l'exécution de certaines décisions en instance de recours peut être source de préjudices irréparables, l'entité pouvant être tenue de verser des dédommagements. » (soulignements ajoutés). L'introduction d'une mesure de suspension apporterait donc non seulement une garantie essentielle au personnel, mais servirait également les intérêts, notamment financiers, de l'Organisation. À ce titre, il convient de rappeler que, de janvier 2025 à ce jour, les indemnités que l'Organisation a dû verser, à la suite des jugements du TAOIT, s'élève à plus de 270 000 USD.

29. S'agissant de l'approche de recrutement sur « liste d'aptitude », l'AIPU reconnaît certains avantages, notamment la possibilité de favoriser les candidatures internes et de réduire les délais de recrutement. Toutefois, ces bénéfices supposent un encadrement strict et transparent. Or, plusieurs questions essentielles demeurent sans réponse : quelle sera la durée de validité des candidatures ? Qui gérera ces viviers et selon quels critères ? Quels postes seront concernés, et sur quelle base seront-ils sélectionnés ?

² « Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient, d'ici à la fin de 2025, inclure dans leurs cadres réglementaires une disposition qui permette de suspendre l'exécution des décisions contestées en phase précontentieuse, d'office ou à la demande de la partie requérante, lorsqu'une décision apparaît de prime abord irrégulière, en cas d'urgence particulière ou lorsque l'exécution de la décision causerait un préjudice irréparable, ou soumettre l'inclusion de telle disposition à la décision de leurs organes délibérants ou directeurs. »

30. En l'absence de critères clairs et de garanties solides, un tel système risquerait au contraire d'accentuer les biais existants et de limiter la transparence.

31. Enfin, il est impératif que les recrutements opérés via ce mécanisme continuent de faire l'objet d'un ARB (Comité d'examen des nominations). Toute dérogation à ce contrôle constituerait une atteinte à la transparence et aux garanties procédurales. À cet égard, nous rappelons que les postes PAs et temporaires ne sont pas soumis aux ARB demeurant ainsi dans une certaine opacité.

Conclusion

32. De manière générale, un écart préoccupant se creuse entre le discours institutionnel porté par HRM et la réalité vécue par le personnel, telle qu'elle ressort des données convergentes de l'Enquête mondiale, du Bureau de l'éthique, d'IOS et du Conseil d'appel. Ce décalage fragilise la crédibilité des engagements pris et alimente un sentiment de défiance au sein de l'Organisation.

33. Dans ce contexte, il est essentiel que des garanties soient apportées quant au respect du calendrier de déploiement des politiques annoncées. Les retards chroniques observés dans la mise en œuvre des initiatives de HRM posent la question de leur faisabilité réelle et de la capacité de l'Administration à traduire ses intentions en actes. Le facteur budgétaire, souvent invoqué, ne saurait justifier l'inertie. Ce qui est attendu aujourd'hui, ce sont des signes tangibles d'une volonté réelle d'améliorer les conditions de travail, à travers des mesures concrètes, cohérentes et suivies.

34. Enfin, l'AIPU demande à HRM de respecter ses obligations de consultation des associations du personnel, de mettre en œuvre sans délai des mesures concrètes et de suivre une méthodologie claire et transparente. À défaut, la confiance du personnel et des États membres dans la gestion des ressources humaines de l'UNESCO continuera de s'éroder, au détriment de la crédibilité de l'Organisation.

PARIS, le 6 octobre 2025
Français seulement

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

**SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF
ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES**

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

A. Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

En application de la [décision 221 EX/5.III.A](#), la **partie I** du présent document fait brièvement le point sur l'état de la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, conformément à la modalité de rapport semestriel en vigueur. La partie I donne également un aperçu stratégique des principales réalisations depuis l'approbation de la Stratégie par la Conférence générale à sa 42^e session ([résolution 42 C/65](#)).

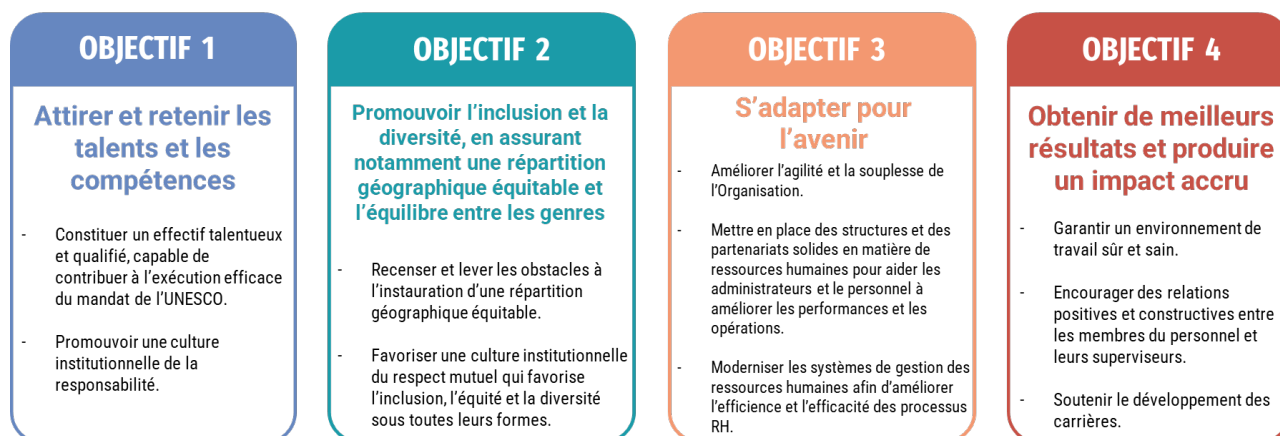
La **partie II** du document donne un aperçu de la proposition visant à modifier l'article 4.4.1 du Statut du personnel de l'UNESCO et à introduire un nouvel article 4.4.3 sur l'approche de recrutement par vivier de candidats, qui sera soumise à l'approbation de la Conférence générale à sa 43^e session.

Décision requise : paragraphe 14.



Partie I : Point sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

1. La Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, approuvée par la Conférence générale à sa 42^e session, en novembre 2023 ([résolution 42 C/65](#)), vise à moderniser et à renforcer les effectifs de l'UNESCO au travers de quatre objectifs stratégiques :



2. La Stratégie est mise en œuvre au moyen d'une feuille de route détaillée (**annexe I**) contenant des indicateurs de performance clés, des cibles et un calendrier. Depuis l'approbation de la Stratégie, trois rapports d'étape ont été présentés au Conseil exécutif, conformément à l'exigence de présentation de rapports semestriels en vigueur : documents [219 EX/5.III.A](#) (printemps 2024), [220 EX/5.IV.A](#) (automne 2024) et [221 EX/5.III.A](#) (printemps 2025). L'**annexe II** du document contient, à titre de référence, un aperçu stratégique des principales réalisations et initiatives menées à ce jour (juin 2025), tandis que l'**annexe III** fournit une vue d'ensemble des effectifs de l'UNESCO au 30 juin 2025.

3. En application de la [décision 221 EX/5.III.A](#), la **partie I** fait brièvement le point sur la mise en œuvre des initiatives en cours depuis le dernier rapport présenté au Conseil exécutif à sa 221^e session, en avril 2025. Dans l'ensemble, les travaux se poursuivent à un rythme soutenu pour les quatre objectifs stratégiques. Toutefois, comme l'a souligné le Conseil exécutif à sa 221^e session, la poursuite de l'élaboration et/ou de la mise en œuvre de la majorité des activités à partir de 2026 est fortement tributaire de ressources humaines et d'un financement adéquats.

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

4. HRM continue de mettre en œuvre des initiatives ciblées pour soutenir l'acquisition de talents, améliorer le cycle de vie des employés et renforcer les capacités managériales afin de garantir une main-d'œuvre performante, diversifiée et motivée.

- Dans le cadre de la mise en œuvre de la **planification des effectifs**, HRM contribue à l'organisation d'ateliers d'induction pour les attachés d'administration récemment nommés dans les bureaux hors Siège. Ces sessions présentent les principes clés de la planification, les structures organisationnelles, les modalités contractuelles, ainsi que les outils et applications essentiels en matière de ressources humaines à l'appui d'une mise en œuvre opérationnelle efficace.
- La partie II du présent document contient une proposition d'**approche de recrutement par vivier de candidats** visant à améliorer la qualité et la rapidité du processus de recrutement, tandis que le document [222 EX/4.IV.C](#) contient le rapport annuel sur *la répartition géographique et l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat* qui précise, conformément à la [décision 221 EX/5.III.A](#), la période pendant laquelle les États membres sont restés non représentés, sous-représentés ou sur-représentés. Ce document décrit également les efforts déployés pour entreprendre des **activités de sensibilisation ciblées**

dans toutes les régions afin d'attirer des candidats qualifiés de pays non représentés et sous-représentés.

- Afin d'améliorer l'**expérience des employés** tout au long de leur carrière, HRM a pris acte des résultats des sondages éclairs 2024 (accueil, intégration et cessation de service) et lancé des webinaires ciblés et des sessions en présentiel sur des sujets clés en matière de ressources humaines. Des améliorations techniques de l'application et des formalités de cessation de service sont en cours, et le questionnaire de départ est en cours de révision afin de mieux prendre en compte les commentaires sur la culture institutionnelle et d'éclairer les stratégies de recrutement et de maintien en poste.
- La série *Performance Insights* s'est poursuivie avec des sessions sur la gestion des mauvaises performances et la gestion des conflits, complétées par des ateliers pratiques sur les techniques de résolution précoce des conflits. Les conclusions et recommandations à venir de l'audit 2025 d'IOS sur le **cadre de gestion des performances** devraient guider les futures améliorations des politiques et procédures.

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

5. Les travaux ont mis l'accent sur l'amélioration de la transparence des données RH, la promotion de l'inclusion du handicap dans les politiques et pratiques RH, ainsi que le renforcement de l'engagement du personnel par des actions fondées sur des données probantes.

- En application de la [décision 220 EX/5.IV.B](#), une nouvelle plate-forme pour l'établissement de rapports numériques (**Tableaux de bord RH**), hébergée sur le Portail de données de l'UNESCO, est actuellement mise à l'essai et devrait être opérationnelle pour la 222^e session du Conseil exécutif. Une note d'information sera envoyée en temps utile aux délégations permanentes, afin de fournir des précisions sur l'accessibilité et la navigation. La plate-forme devrait, à plus long terme, servir de base de données de référence pour l'ensemble des rapports sur les données RH, mais la poursuite du développement dépendra des financements disponibles à partir de 2026.
- HRM a élaboré un projet de lignes directrices sur les **aménagements raisonnables** pour les candidats à un emploi et les employés en situation de handicap. S'appuyant sur des consultations à l'échelle du système, ainsi que sur les travaux des équipes chargées de l'inclusion du handicap et du sous-groupe sur l'inclusion du handicap relevant du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, les lignes directrices définissent les aménagements raisonnables comme des ajustements appropriés du lieu de travail qui peuvent inclure des coûts financiers directs (par exemple pour les technologies d'assistance, les services d'interprétation ou les modifications physiques) mais qui n'imposent pas une charge disproportionnée à l'Organisation. Des consultations internes sont en cours, portant sur les fonctions de mise en œuvre, le financement et le suivi numérique sécurisé. Le déploiement dépendra de la disponibilité des ressources et du respect des exigences en matière de confidentialité des données.
- En parallèle, HRM procède à l'actualisation de la **Politique relative à l'emploi des personnes handicapées**, afin de tenir compte de l'inclusion des personnes en situation de handicap à tous les stades du cycle de vie des employés. Dans le cadre du projet HR Core+ (voir l'Objectif stratégique 3 ci-après), les améliorations apportées à la plate-forme « Carrières » de l'UNESCO sont en cours d'évaluation afin de répondre aux normes d'accessibilité et d'intégrer les questions relatives aux aménagements raisonnables. L'auto-identification volontaire lors de l'intégration est également envisagée à l'appui de

politiques et d'une planification inclusives. Ces initiatives sont en cours d'examen afin de déterminer leur portée, leur coût et les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre.

- HRM a mis en place un **groupe de soutien par les pairs confidentiel** pour les employés ayant un membre de leur famille en situation de handicap, et aura bientôt achevé de définir les fonctions des points focaux pour l'inclusion du handicap dans les bureaux hors Siège et les instituts, qui formeront un « **réseau de défenseurs de l'inclusion du handicap** » et recevront une formation d'ici à la fin de 2025. À l'échelle du système, HRM contribue activement aux travaux du sous-groupe sur l'inclusion du handicap relevant du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, qui soutient l'élaboration de normes minimales en matière d'aménagements raisonnables, ainsi qu'à ceux de l'équipe spéciale intersectorielle de l'UNESCO sur l'élaboration de la stratégie de l'UNESCO pour l'inclusion du handicap qui sera présentée au Conseil exécutif à sa 222^e session.
- Les [résultats](#) de l'enquête 2024 auprès du personnel de l'UNESCO ont été communiqués à tous les employés en mai 2025. Les points forts sont la clarté des fonctions, la dynamique d'équipe positive et l'engagement constant en faveur de la diversité et de l'inclusion. Toutefois, on observe une diminution globale de l'engagement, puisque seulement 59 % des répondants recommandent l'UNESCO comme un bon endroit où travailler, contre 70 % en 2021. Des baisses notables ont été observées en ce qui concerne les perceptions de la santé mentale et du bien-être (-7 %) et la communication au sein de l'Organisation (-25 %). Pour ce qui est de la progression de carrière, on constate une amélioration marginale de seulement 1 %, en deçà des objectifs de la feuille de route 2024 (annexe I). En réponse, HRM a organisé trois réunions-débats et a tenu des réunions d'information ciblées avec les ADG et les directeurs afin d'aborder les questions propres à chaque entité. Une boîte à outils à l'intention des responsables a été lancée à l'appui des plans d'action locaux, et un groupe de travail interinstitutions est en cours de création pour guider la mise en œuvre et partager les meilleures pratiques. Le suivi des progrès sera assuré au moyen de sondages éclairés réguliers.
- La **politique de stages révisée** sera mise en œuvre selon une approche progressive en deux étapes. La date effective visée pour la première étape, qui prévoit notamment des droits plus avantageux en matière de congés et d'autres révisions, est le 1^{er} octobre 2025. La deuxième étape, qui prévoit une indemnité mensuelle de subsistance pour tous les stagiaires, sera mise en œuvre à un stade ultérieur, une fois que le fonds central de démarrage pour cette indemnité aura été approuvé au titre du Programme et budget du 43 C/5.

Objectif stratégique 3 : S'adapter pour l'avenir

6. Afin d'améliorer la souplesse opérationnelle, HRM fait progresser des réformes clés, notamment la rationalisation de l'informatique pour la gestion des ressources humaines, l'allongement du congé parental, l'élaboration de normes concernant les engagements de courte durée et l'extension de la couverture médicale pour les titulaires de contrats de service hors Siège [cf. 222 EX/4.IV.B sur le recours au personnel affilié].

- Le projet de **rationalisation de l'informatique pour la gestion des ressources humaines** (Core HR+), qui vise à améliorer l'efficacité des fonctions clés relatives aux ressources humaines (recrutement, intégration, gestion des performances, apprentissage et développement), progresse comme prévu. En juin 2025, la cartographie des processus était presque terminée dans tous les domaines et l'élaboration de manuels de formation détaillés était en bonne voie. Les améliorations du système seront déployées par phases entre septembre et décembre 2025. Le module Gestion des performances actualisé sera disponible à partir de janvier 2026. Afin de garantir une mise en œuvre harmonieuse, des communications ciblées et des ressources d'apprentissage sont mises au point en parallèle pour aider l'Organisation à se préparer.

- La nouvelle **politique en matière de congé parental**, y compris les modifications apportées au Règlement du personnel, a été approuvée par la Directrice générale et sera publiée à la suite de l'adoption du Projet de programme et de budget (43 C/5). Cette politique comprend une proposition visant à créer un fonds central de démarrage pour compenser en partie les coûts de remplacement, soutenir la couverture temporaire et promouvoir un environnement de travail plus inclusif en supprimant les obstacles et en neutralisant la stigmatisation associée au congé parental. Dans l'attente de sa publication, les mesures transitoires introduites en janvier 2023 resteront en vigueur.
- HRM finalise actuellement des procédures opérationnelles normalisées pour établir un cadre cohérent et sans incidences financières pour les **engagements de courte durée**. L'initiative vise à harmoniser les pratiques, à clarifier les fonctions des employés et des responsables et à améliorer la souplesse organisationnelle, en particulier en ce qui concerne le déploiement des membres du personnel mobilisables en renfort. Un déploiement pilote est prévu avant la fin de l'année 2025, sous réserve de l'achèvement des consultations internes.

Objectif stratégique 4 : Obtenir de meilleurs résultats et produire un impact accru

7. HRM continue de faire progresser les initiatives en matière de santé mentale, de bien-être au travail et d'évolution de carrière, en favorisant la résilience, en renforçant les capacités du personnel et en s'employant à promouvoir une culture institutionnelle positive et stimulante.

- Dans le cadre de la **Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies**, l'UNESCO s'efforce de combler les lacunes organisationnelles et de renforcer le soutien au personnel par les moyens suivants : (i) un exercice de cartographie complet pour éclairer l'élaboration d'un plan d'action aligné sur les 12 indicateurs de performance du tableau de bord de la Stratégie des Nations Unies pour la santé mentale ; (ii) un nouveau projet de lignes directrices pour les responsables et le personnel sur le « *retour au travail après un congé de maladie prolongé* », qui fait actuellement l'objet de consultations ; (iii) des webinaires mensuels sur le bien-être lancés en avril 2025, ouverts à tout le personnel ; (iv) une nouvelle page intranet offrant un accès à des services, à des ressources spécialisées, à une boîte à outils de soins personnels, ainsi qu'à des outils de connaissance de la santé mentale ; et (v) des services de conseil à court terme fournis par un prestataire externe expérimenté à l'intention du personnel se trouvant dans des lieux d'affectation difficiles et à haut risque. En raison des contraintes budgétaires, les initiatives plus larges en matière de santé au travail sont en suspens. Toutefois, la santé ergonomique reste une priorité : le Service de la santé au travail continue de proposer des évaluations en personne et à distance et étudie la possibilité d'une formation interne sur la santé musculo-squelettique.
- HRM continue de faire progresser **l'apprentissage et le développement de carrière** par le biais d'une série d'initiatives ciblées : (i) l'exercice d'évaluation à 360°, qui vise à renforcer le leadership et la responsabilité, a été mené à bien pour 14 nouveaux participants, afin d'évaluer 15 comportements fondamentaux liés au management ; (ii) un nouveau programme d'intégration, combinant des sessions en présentiel et virtuelles, a bénéficié à 381 nouveaux membres du personnel dans le monde entier ; (iii) des programmes d'intégration et de mentorat sur mesure ont été mis en place pour les jeunes cadres, les administrateurs auxiliaires et les stagiaires ; (iv) *LinkedIn Learning* a été introduit pour soutenir la formation continue des jeunes cadres, des administrateurs auxiliaires et des administrateurs nationaux ; (v) en partenariat avec le Centre pour le développement international de la Harvard Kennedy School, huit étudiants ont été placés dans cinq bureaux hors Siège et instituts de catégorie 1 pendant l'été 2025 ; (vi) 209 participants, dont 66 % étaient des membres du personnel de l'UNESCO et du personnel affilié, ont pris part au programme d'apprentissage des langues. HRM a également coordonné l'inscription et la sélection pour l'examen annuel d'aptitudes linguistiques des Nations Unies, auquel une

trentaine de membres du personnel de l'UNESCO devraient être convoqués ; et (vii) l'UNESCO a participé à la semaine inaugurale des carrières interinstitutions des Nations Unies en juin 2025, en organisant deux sessions auxquelles ont participé près d'un millier de personnes à l'échelle du système. Plus de 350 membres du personnel de l'UNESCO ont participé aux sessions proposées par 20 entités des Nations Unies.

Partie II : Modifications proposées de l'article 4.4.1 du Statut du personnel de l'UNESCO et nouvel article 4.4.3 sur l'approche de recrutement par vivier de candidats

8. Cette section a pour objet de communiquer au préalable au Conseil exécutif des informations concernant les modifications qu'il est proposé d'apporter à l'article 4.4.1 du Statut du personnel, qui seront soumises à l'approbation de la Conférence générale à sa 43^e session (document 43 C/42).

9. Les modifications du Statut du personnel proposées visent à soutenir la mise en œuvre des Objectifs stratégiques 1 et 2 de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027. Plus précisément, ces modifications visent à améliorer la qualité et l'efficacité du processus de recrutement en établissant et en tenant à jour des listes de candidats à haut potentiel.

10. L'approche de recrutement par vivier de candidats a démontré ses avantages au sein du régime commun des Nations Unies en permettant de présélectionner et de qualifier les candidats, de réduire le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants et de s'assurer que les postes soient pourvus rapidement, ce qui est particulièrement important pour les fonctions critiques et dans les situations où le temps est compté.

11. L'approche de recrutement par vivier de candidats permettrait de garantir que tous les candidats soient évalués par rapport à des critères uniformes, ce qui favoriserait la transparence, l'équité et la justice dans un processus de recrutement compétitif. L'adoption de cette approche permettrait de renforcer la planification des effectifs et d'améliorer la souplesse opérationnelle en maintenant un vivier de candidats qualifiés susceptibles d'être déployés rapidement dans différents lieux d'affectation en fonction des besoins. En outre, en constituant de façon anticipée des viviers de candidats qualifiés, cette approche est conforme aux principes d'efficacité et de diversité.

12. Des viviers de candidats peuvent être constitués pour les postes internationaux du cadre organique et les postes du cadre de service et de bureau au travers de la publication d'avis de vacance de poste génériques ou spécifiques, ouverts à la fois aux candidatures internes et externes. À la suite d'un processus de recrutement compétitif, les candidats qualifiés sont placés dans un vivier afin que leur candidature soit examinée en cas de futurs postes vacants.

13. La mise en œuvre de l'approche de recrutement par vivier de candidats exige de modifier l'article 4.4.1 du Statut du personnel et d'ajouter un nouvel article 4.4.3, comme suit :

Chapitre IV « Nominations, promotions et mutations » du Statut et Règlement du personnel de l'UNESCO

Article 4.4.1

« Les recrutements et nominations se font par appel et mise en concurrence de candidatures après annonce officielle des ~~vacances de~~ postes pendant une durée minimum d'un mois. Sous réserve des dispositions des articles 4.2, 4.3 et 4.3.1, sans préjudice du recrutement à tous les échelons de talents nouveaux et à compétences égales, priorité est donnée, ~~en cas de vacance de poste,~~ à l'examen des candidatures des membres du personnel (et d'anciens membres du personnel comptant au moins une année d'ancienneté de service et ayant quitté l'Organisation depuis moins de deux ans en raison de la suppression de postes). S'agissant des postes annoncés, sont examinées ensuite, à charge de réciprocité et à compétences égales, les candidatures des personnes déjà au service de l'Organisation des Nations Unies et des autres institutions spécialisées. »

Article 4.4.3 (NOUVEAU)

« Sous réserve de l'article 4.4.1 du Statut du personnel, et gardant à l'esprit l'importance d'un recrutement transparent et ouvert à tous les candidats, le Directeur général peut limiter le droit de faire acte de candidature à certains postes aux seuls candidats figurant dans le vivier de candidats qui ont fait l'objet d'un processus de mise en concurrence. »

Projet de décision proposé

14. Compte tenu de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la décision 221 EX/5.III.A,
2. Ayant examiné le document 222 EX/4.IV.A Rev., parties I et II,
3. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 et encourage la poursuite des efforts, tout en notant que certaines initiatives prévues pour 2026 et au-delà restent subordonnées au financement et aux ressources disponibles ;
4. Prend note également des modifications qu'il est proposé d'apporter au Statut et Règlement du personnel dans le cadre de l'approche de recrutement par vivier de candidats, telles que présentées dans la partie II du document 222 EX/4.IV.A Rev. ;
5. Décide de soumettre à la Conférence générale les modifications ci-après qu'il est proposé d'apporter à l'article 4.4.1, ainsi qu'un nouvel article 4.4.3 (modifications **en gras et italique**) :

Article 4.4.1

« Les recrutements et nominations se font par appel et mise en concurrence de candidatures après annonce officielle des ~~vacances de~~ postes pendant une durée minimum d'un mois. Sous réserve des dispositions des articles 4.2, 4.3 et 4.3.1, sans préjudice du recrutement à tous les échelons de talents nouveaux et à compétences égales, priorité est donnée, ~~en cas de vacance de poste~~, à l'examen des candidatures des membres du personnel (et d'anciens membres du personnel comptant au moins une année d'ancienneté de service et ayant quitté l'Organisation depuis moins de deux ans en raison de la suppression de postes). S'agissant des postes annoncés, sont examinées ensuite, à charge de réciprocité et à compétences égales, les candidatures des personnes déjà au service de l'Organisation des Nations Unies et des autres institutions spécialisées. »

Article 4.4.3 (NOUVEAU)

« Sous réserve de l'article 4.4.1 du Statut du personnel, et gardant à l'esprit l'importance d'un recrutement transparent et ouvert à tous les candidats, le Directeur général peut limiter le droit de faire acte de candidature à certains postes aux seuls candidats figurant dans le vivier de candidats ayant fait l'objet d'un processus de mise en concurrence. »

6. Prie la Directrice générale d'inclure dans le document relatif à la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 qui sera présenté à la Conférence générale à sa 43^e session, la proposition soumise au Conseil exécutif à sa 221^e session d'envisager le passage à un rapport annuel à partir de sa 224^e session ;

7. Ayant considéré les propositions présentées dans le document 222 EX.4.IV.A.INF.2 concernant les recommandations de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur les résultats de l'enquête sur les conditions d'emploi du personnel du cadre de service et de bureau et des catégories apparentées (GS) réalisée à Paris en octobre 2024, et ayant pris note de la recommandation de la CFPI de geler les barèmes des traitements de ces catégories de personnel à leur niveau actuel jusqu'à ce que l'écart de 3,5 % entre les traitements internes et les salaires à l'extérieur ait été éliminé par l'application des futures révisions annuelles des traitements ;
8. Autorise la Directrice générale :
 - (a) à instaurer des allocations d'un montant annuel révisé de 6 198 euros pour un conjoint à charge ; de 4 518 euros pour un enfant à charge, 9 012 euros pour le premier enfant à charge d'un membre du personnel sans conjoint et 390 euros pour une personne indirectement à charge (pour les membres du personnel bénéficiant de l'allocation avant le 1^{er} janvier 1990), à compter du 1^{er} octobre 2025 ;
 - (b) à maintenir les montants de la prime de connaissances linguistiques à leurs niveaux actuels jusqu'à ce que l'écart entre les traitements internes et les salaires à l'extérieur ait été éliminé.

ANNEXE I

STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027 : FEUILLE DE ROUTE POUR LA MISE EN ŒUVRE

RÉSULTAT :		Atteint				En bonne voie/en cours				Pas encore atteint				Future phase				État d'avancement en juin 2025				Incidences sur le budget du 43 C/5			
ACTION	CIBLE	2023	2024				2025				2026				2027										
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 – Objectif clé 1. Constituer un effectif talentueux et qualifié, capable de contribuer à l'exécution efficace du mandat de l'UNESCO																									
1. Planification efficace des effectifs, de concert avec les Secteurs	C.1 : Publication de lignes directrices en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et diffusion auprès des Secteurs et des bureaux hors Siège.				●																				
	C.2 : Mise en place de plans RH pour les secteurs de programme et d'appui, y compris PAX (coordination hors Siège) (préparation du C/5).						●																		
2. Mise en place d'une stratégie de recrutement et de prospection efficace	C.1 : Hausse du pourcentage de candidats présélectionnés originaires de pays non représentés et sous-représentés.			●			●			●								●							
	C.2 : Respect du délai cible de 130 jours pour 75 % de l'ensemble des recrutements.			●			●			●								●							
	C.3 : Site Web de l'UNESCO « Carrières » disponible dans au moins une autre langue officielle.												●												
3. Création de réservoirs internes de talents, y compris en matière de leadership	C.1 : Élaboration d'un système de réservoir de talents/fichier de candidats pour les directeurs/chefs d'unité hors Siège.				●																				
	C.2 : Déploiement du système de réservoir de talents/fichier de candidats pour les directeurs/chefs de bureaux hors Siège.							●																	
4. Élaboration de trois programmes de formation essentiels/cruciaux pour améliorer les compétences des effectifs	C.1 : Au moins 2 programmes de compétences non techniques par an.	●			●			●				●						●							
	C.2 : Taux de satisfaction moyen de 80 % chez les participants ayant achevé les programmes.	●			●			●				●						●							
5. Actualisation de la politique en matière de formation	C.1 : Diffusion aux membres du personnel des lignes directrices et de la politique actualisée en matière de formation.							●																	
	C.2 : Objectif d'une hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits de l'offre de formation et de développement par rapport à l'enquête 2021.			●																					
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.												●												
6. Élaboration d'un programme détaillé d'initiation et d'intégration des nouvelles recrues appliqué de manière homogène dans l'ensemble de l'Organisation	C.1 : Cadre d'intégration pour l'ensemble du personnel en poste.							●																	
	C.2 : 80 % du personnel se déclarant satisfait.							●				●						●							
7. 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	C.1 : Entrée en service : 80 % du personnel interrogé faisant part d'une expérience positive.							●				●						●							
	C.2 : En service : 80 % du personnel satisfait de la gestion des prestations et indemnités.							●				●						●							
	C.3 : Cessation de service : 60 % du personnel remplissant le questionnaire de départ.				●			●				●						●							
	C.4 : 80 % du personnel satisfait du processus de départ.				●			●				●						●							

RÉSULTAT :		Atteint	En bonne voie/en cours	Pas encore atteint	Future phase	État d'avancement en juin 2025				Incidences sur le budget du 43 C/5								
ACTION	CIBLE	2	2024				2025				2026				2027			
		0	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
		2																
3																		
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 – Objectif clé 2. Favoriser une culture institutionnelle du respect mutuel qui favorise l'inclusion, l'équité et la diversité sous toutes leurs formes																		
7. Élaboration d'un plan d'action sur la parité entre les genres applicable au personnel de tous niveaux	C.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action.																	
	C.2 : Rapport annuel détaillé sur la parité entre les genres.																	
8. Aux fins de l'inclusion, réexamen critique et actualisation des politiques, procédures et processus afin d'y débousquer et en éliminer les préjugés institutionnels	C.1 : Deux politiques/pratiques réexaminées par an.																	
	C.2 : Publication et large diffusion d'une politique actualisée relative à l'emploi des personnes en situation de handicap.																	
	C.3 : Élaboration d'une charte globale de la diversité.																	
9. Identification et suppression des obstacles à une participation et un accès effectifs de groupes de personnel ciblés aux activités de l'UNESCO	C.1 : Mise en pratique des principes de diversité et organisation de formations sur les préjugés inconscients.																	
	C.2 : Au moins 60 % du personnel formé d'ici à la fin 2027.																	
	C.3 : Mise en œuvre du programme de stages révisé.																	
	C.4 : Hausse d'au moins 10 % du nombre de stagiaires d'États membres non représentés ou sous-représentés.																	
	C.5 : Publication et ample diffusion de lignes directrices sur les aménagements raisonnables.																	
10. Réexamen, actualisation et prise en compte systématique du Référentiel de compétences de l'UNESCO, y compris les valeurs fondamentales	C.1 : Élaboration et mise en œuvre du Référentiel de compétences de l'UNESCO (sous réserve de ressources suffisantes).																	
OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 – Objectif clé 1. Améliorer l'agilité et la souplesse de l'Organisation																		
1. Élaboration d'un processus de sélection transparent dans les situations d'urgence ou de sortie de crise	C.1 : Mise en place d'un processus de déploiement pour les situations d'urgence ou de sortie de crise.																	
2. 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	C.1 : Réexamen des principaux processus RH et publication d'un tableau de délégation de pouvoirs																	
3. Renforcement des perspectives de carrière pour le personnel national du cadre organique	C.1 : Hausse du nombre de NPO promus à des postes internationaux du cadre organique.																	
	C.2 : Hausse annuelle de 10 % de la participation des NPO aux programmes de développement de carrière.																	
	C.3 : 80 % des NPO satisfaits de leur évolution professionnelle (données de l'enquête auprès du personnel).																	
4. Examen et actualisation des cadres contractuels en vue d'en accroître la flexibilité, et mise en adéquation avec les effectifs présents et futurs	C.1 : Publication et ample diffusion de lignes directrices (dans le cadre des orientations en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel).																	
	C.2 : Mise en œuvre des recommandation du CCI acceptées (sous réserve de financement).																	
5. Identification et développement à plus grande échelle de modalités de travail plus rationnelles et plus agiles	C.1 : Réexamen de la politique en matière d'aménagement des modalités de travail.																	
	C.2 : Mise en œuvre des recommandation du CCI acceptées sur l'aménagement des modalités de travail.																	
	C.3 : Lignes directrices et séances d'information à l'intention du personnel.																	
6. 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	C.1 : Élaboration et mise en œuvre du cadre relatif au congé parental.																	
	C.2 : Élaboration et mise en œuvre d'une politique de pause journalière pour les parents allaitants.																	
	C.3 : Mise en place d'un régime d'assurance maladie mondial pour les titulaires de contrats de service hors Siège.																	
	C.4 : Examen et élaboration d'une approche sur l'emploi du conjoint.																	

RÉSULTAT :		Atteint		En bonne voie/en cours		Pas encore atteint		Future phase		État d'avancement en juin 2025		Incidences sur le budget du 43 C/5						
ACTION	CIBLE	2020	2024				2025				2026				2027			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 – Objectif clé 2. Mettre en place des structures et des partenariats solides en matière de ressources humaines pour aider les administrateurs et le personnel à améliorer les performances et les opérations																		
7. Examen pratique des fonctions relatives aux ressources humaines entrepris avant la fin de 2023	C.1 : Définition d'une série de fonctions RH décentralisées et de délégations de pouvoirs en matière de RH, identiques dans toutes les régions.																	
	C.2 : Publication et pleine application du tableau actualisé de délégation de pouvoirs en matière de RH.																	
8. Alignement des structures RH sur les besoins opérationnels, compte tenu de la réforme du dispositif hors Siège	C.1 : Mise en place d'une structure RH adaptée aux besoins et contribuant à la réorganisation du dispositif hors Siège.																	
	C.2 : Désignation par chaque plate-forme régionale d'un partenaire RH (43 C/5).																	
9. Examen de faisabilité de la désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines auprès des secteurs de programme	C.1 : Élaboration d'un modèle de partenaire RH.																	
	C.2 : Désignation d'au moins un partenaire RH dans chaque Secteur (43 C/5).																	
10. 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	C.1 : Maintien et renforcement du niveau de partenariat en matière de RH, y compris avec les nouveaux donateurs.																	
	C.2 : Actualisation et ample diffusion des lignes directrices sur les partenariats en matière de RH à l'intention des responsables.																	
OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 – Objectif clé 3. Moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus RH																		
11. Identification et mise en œuvre de solutions numériques pour les processus RH conformément à la stratégie informatique de l'UNESCO	C.1 : Harmonisation des systèmes, applications et plates-formes RH et amélioration de l'efficacité des processus RH.																	
12. Instauration de procédures opérationnelles normalisées pour les opérations et processus communs afin d'assurer une application uniforme des règles relatives aux ressources humaines	C.1 : Recensement des procédures opérationnelles normalisées en matière de RH, recherche des améliorations nécessaires et élaboration d'un plan d'actualisation.																	
	C.2 : Élaboration et finalisation de procédures opérationnelles normalisées pour chaque démarche papier transférée vers le système.																	
13. Intensification de la communication sur les politiques et processus RH via des solutions numériques	C.1 : Hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits que les informations soient diffusées de manière ouverte et honnête et une hausse supplémentaire de 10 % dans l'enquête 2026.																	
	C.2 : Organisation systématique de séances d'information/en ligne pour chaque politique nouvelle ou révisée.																	
	C.3 : Mise en place de tableaux de bord interactifs/dynamiques utilisant des outils de visualisation de données à l'intention des parties prenantes, en fonction des besoins institutionnels.																	

RÉSULTAT :		Atteint	En bonne voie/en cours	Pas encore atteint	Future phase	État d'avancement en juin 2025		Incidences sur le budget du 43 C/5															
ACTION	CIBLE	2020	2024				2025				2026				2027								
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4					
			3																				
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 – Objectif clé 1. Garantir un environnement de travail sûr et sain																							
1. 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	C.1 : Élaboration du cadre général de l'UNESCO en matière de santé et de sécurité au travail d'ici à 2026, y compris du volet « Santé mentale » d'ici à 2025, conformément à la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies.																						
	C.2 : Objectif d'une hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits de leur bien-être par rapport à l'enquête 2021.																						
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																						
2. 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 encourageant les pratiques sûres, et suivi et facilitation de la gestion des congés de maladie]	C.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un cadre et d'orientations à l'intention des responsables et du personnel.																						
	C.1 : Mise en place d'un programme de surveillance de la santé du personnel et de mécanismes de communication de l'information.																						
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 – Objectif clé 2. Encourager des relations positives et constructives entre les membres du personnel et leurs superviseurs																							
3. Renforcement des compétences en management des superviseurs mettant l'accent sur la gestion d'équipes travaillant à distance/agiles	C.1 : Hausse du nombre de superviseurs participant aux formations à la gestion.																						
	C.2 : Objectif de participation de 70 % des cadres supervisant au moins trois membres du personnel d'ici à la fin 2026.																						
4. 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)	C.1 : Participation de 200 superviseurs d'ici à la fin 2025.																						
	C.2 : Intégration de plans d'action dans le programme d'ici à 2026.																						
	C.3 : Examen de l'approche à 360° en vue de son intégration potentielle dans le processus de gestion des performances.																						
5. Soutien proactif aux administrateurs et au personnel selon que nécessaire [médiation, prévention précoce/gestion d'un conflit]	C.1 : Hausse du nombre d'administrateurs participant à des ateliers de formation à la gestion des conflits.																						
	C.2 : Hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 déclarant que leurs responsables gèrent efficacement les conflits par rapport à l'enquête 2021.																						
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																						
6. Élaboration d'un code de conduite du personnel de l'UNESCO [sous la direction du Bureau de l'éthique]	C.1 : Élaboration du Code de conduite (2023) et communication proactive à son sujet.																						

[illegible]

ANNEXE II

APERÇU STRATÉGIQUE DES PRINCIPALES RÉALISATIONS ET INITIATIVES ENTREPRISES À CE JOUR (JUIN 2025)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS ET LES COMPÉTENCES

Planification des effectifs	- Création d'une unité chargée de la planification des effectifs au sein de HRM - Élaboration de lignes directrices stratégiques diffusées auprès des secteurs/bureaux et des bureaux hors Siège
Recrutement et prospection	- 20 nominations à l'issue du Programme des jeunes cadres de 2024 et du programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire - Efforts de prospection accrus auprès des États membres sous-représentés et non représentés dans le cadre de webinaires ciblés, de salons de l'emploi et d'une collaboration directe - Mise au point d'un modèle de recrutement par vivier de candidats permettant de rationaliser le processus de recrutement
Déroulement de carrière des employés	- Amélioration du déroulement de carrière des employés grâce à une structure organisationnelle plus favorable en matière d'accueil, d'intégration et de cessation de service des employés - Réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des employés à chaque étape de leur parcours professionnel
Culture de la responsabilité	- Mise en place d'un objectif de performance obligatoire pour les superviseurs - Élaboration et application d'un programme de formation à la gestion des performances comprenant une série d'ateliers thématiques

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 – PROMOUVOIR L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ, EN ASSURANT NOTAMMENT UNE RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ÉQUITABLE ET L'ÉQUILIBRE ENTRE LES GENRES

Répartition géographique	- Progrès réalisés par rapport au taux visé de 85 % d'États membres représentés - Rapport annuel détaillé : 220 EX/5.IV.B - Version étoffée du rapport mensuel sur la répartition géographique : Portail des États membres
Équilibre entre les genres	- Le taux moyen de représentation des femmes dans la catégorie des fonctionnaires du cadre organique s'élève toujours à 57 %, ce qui est supérieur au taux moyen dans le système des Nations Unies.
Inclusion du handicap	- Élaboration d'un projet de lignes directrices sur les aménagements raisonnables - Politique relative à l'emploi des personnes en situation de handicap en cours d'actualisation - Lancement des audits d'accessibilité en cours - Désignation de points focaux dans les secteurs/bureaux et bureaux hors Siège - Lancement d'initiatives de sensibilisation et de formation
Stages	- Élaboration d'une politique révisée conformément aux recommandations du CCI
Mobilisation des employés	- Enquête 2024 auprès du personnel de l'UNESCO enregistrant un taux de réponse de 50 % (+ 450 par rapport à l'enquête de 2021) - Intégration de nouvelles questions d'auto-identification sur le handicap

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : S'ADAPTER POUR L'AVENIR

Politique relative au congé parental	- Élaboration d'un nouveau cadre relatif au congé parental qui remplacera les politiques actuelles en matière de congé de maternité, de paternité, de congé pour adoption et de congé spécial à plein traitement pour allaitement - Adoption et communication de mesures transitoires dans l'attente de la promulgation de la politique relative au congé parental
Transformation numérique	- Lancement du projet « Core HR+ » visant à rationaliser les systèmes de recrutement, d'intégration, de performance et d'apprentissage - Nouveaux tableaux de bord RH en cours d'élaboration pour les États membres - Participation au projet pilote de chatbot d'IA interinstitutions (UNifyHR) permettant de réaliser des comparaisons des politiques en matière de ressources humaines
Cadre relatif aux engagements de courte durée	- Élaboration de procédures opérationnelles normalisées pour améliorer la flexibilité et le perfectionnement du personnel
Partenariats en matière de ressources humaines	- Attention accrue portée aux partenariats en matière de ressources humaines, qui complètent utilement les talents internes

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 : OBTENIR DE MEILLEURS RÉSULTATS ET PRODUIRE UN IMPACT ACCRU

Santé mentale et bien-être	- Recrutement d'un nouveau gestionnaire de projet (temporaire) en 2025 - Élaboration du plan d'action de l'UNESCO concernant la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être, en adéquation avec le cadre du système des Nations Unies ; première fiche d'évaluation achevée - Lancement de webinaires mensuels sur la santé mentale et le bien-être et d'un site intranet consacré à ces questions - Services de conseils dispensés au personnel en poste dans des lieux d'affectation difficiles - Élaboration d'un projet de cadre relatif aux examens médicaux périodiques et au retour au travail après un congé de maladie de longue durée
Prestations médicales	- Révision des taux de remboursement de la CAM ; rationalisation des processus de remboursement et augmentation des taux de remboursement, afin d'encourager les mesures de prévention
Évolution professionnelle	- Élargissement du programme d'évaluation à 360° pour les responsables, avec intégration dans le Programme de gestion du personnel auquel participent plus de 200 superviseurs - Soutien à l'évolution professionnelle par le biais d'ateliers de rédaction de CV, de sessions d'accueil et d'un soutien personnalisé à l'intention des jeunes cadres, des administrateurs auxiliaires et des stagiaires - Achèvement du troisième exercice de mobilité encadrée, qui a donné lieu à 29 réaffectations, dont huit membres du personnel promus à un poste plus élevé
Apprentissage des langues	- Plus de 600 membres du personnel ont participé à des cours de langue du système des Nations Unies ; organisation d'examens d'aptitudes linguistiques des Nations Unies.

ANNEXE III

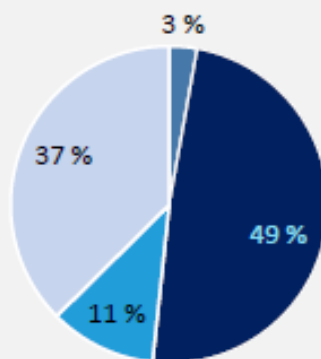
LE PERSONNEL DE L'UNESCO EN BREF – Juin 2025

5 703 PERSONNES EMPLOYÉES PAR L'UNESCO

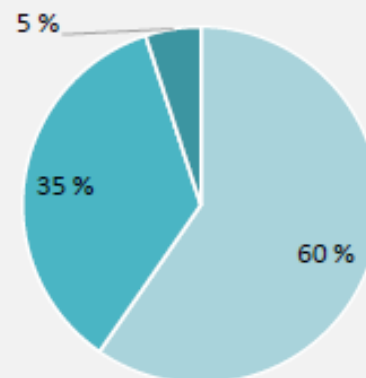
2 575 membres du personnel
45 %* de l'effectif total

3 128 membres du personnel affilié
55 %* de l'effectif total

*Les pourcentages ont été arrondis dans ce rapport.



- Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (D+) : 73
- Personnel international du cadre organique (P) : 1258
- Administrateurs nationaux (NPO) : 281
- Personnel du cadre de service et de bureau (GS) : 963



Contrats de consultants : 1865

Contrats de service : 1106

Prêts, personnel d'intervention, contrats de courte durée, Volontaires des Nations Unies et stagiaires parrainés : 157

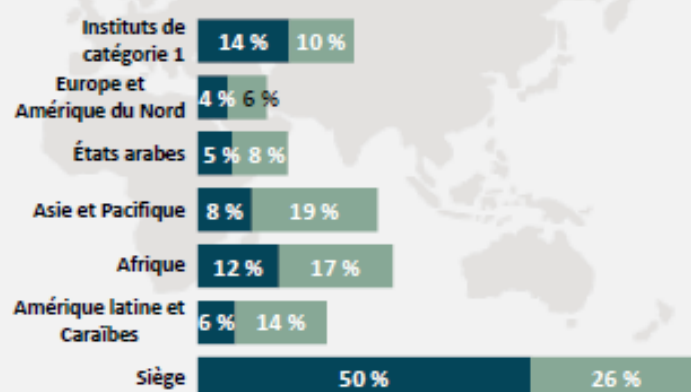
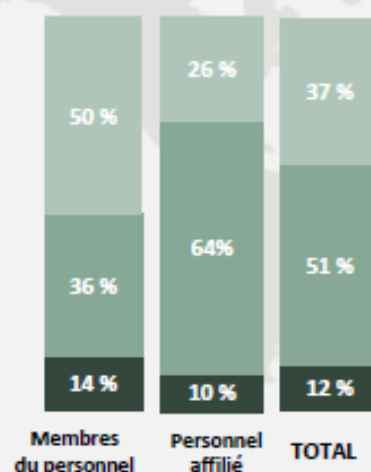
Membres du personnel : contrats de durée déterminée, engagements temporaires, administrateurs auxiliaires, engagements au titre d'un projet et détachements. Le personnel en congé sans solde n'est pas inclus.

Personnel affilié : consultants, contrats de service, contrats de courte durée pour l'emploi d'interprètes et de traducteurs indépendants, prêts, contrats de courte durée, personnel d'intervention, Volontaires des Nations Unies et stagiaires parrainés.

PRÉSENCE DANS LE MONDE

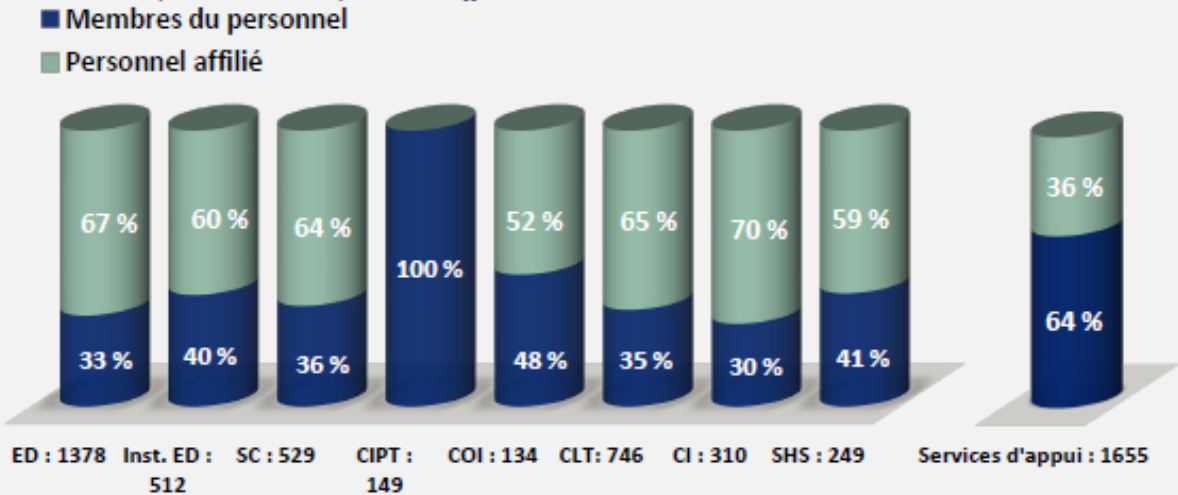
- Siège
- Bureaux hors Siège
- Instituts de catégorie 1

- Membres du personnel
- Personnel affilié

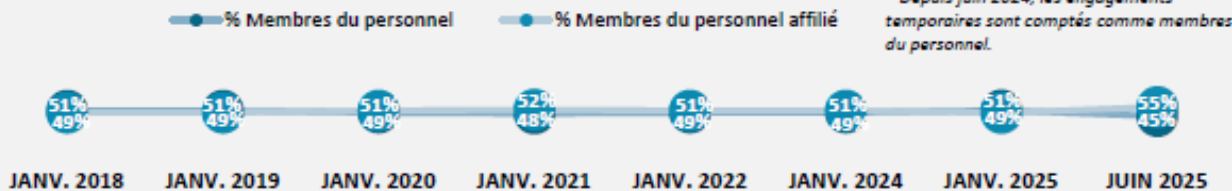


EFFECTIFS PAR SECTEUR*

* Hors membres du personnel ou du personnel affilié du Bureau national à Brasilia.



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DEPUIS JANVIER 2018*

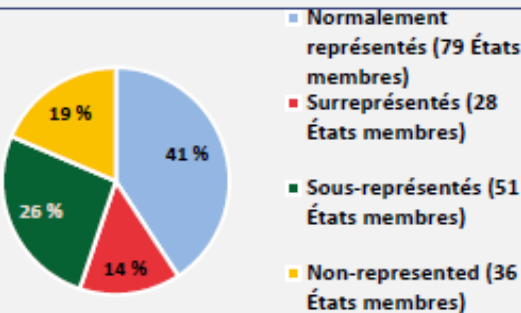


DIVERSITÉ

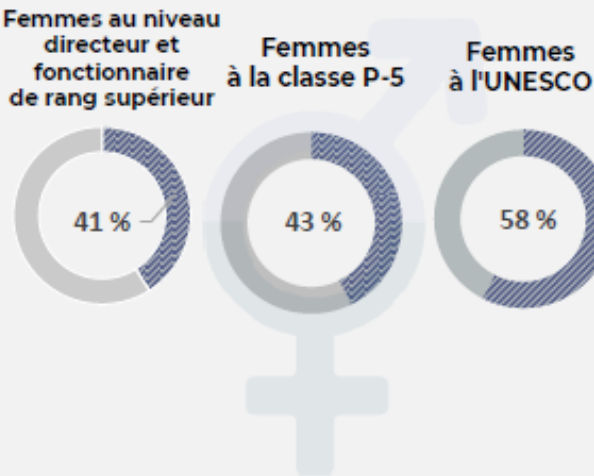
2 575 MEMBRES DU PERSONNEL DE 170 NATIONALITÉS

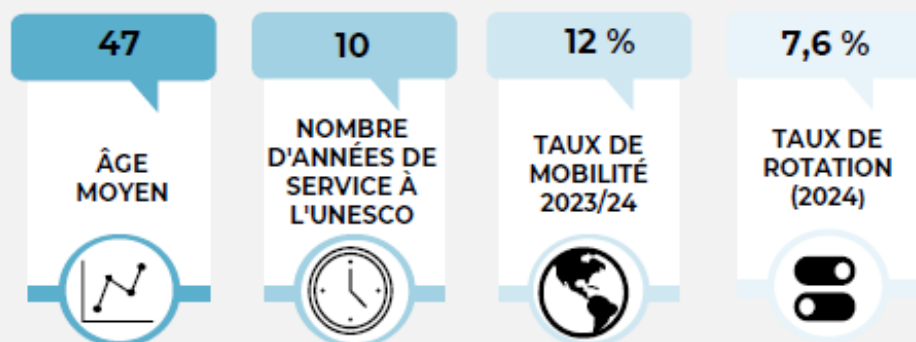
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

194 États membres dont 81 % sont représentés
[postes géographiques du cadre organique et de rang supérieur uniquement]



PARITÉ ENTRE LES GENRES





SOURCE DE FINANCEMENT

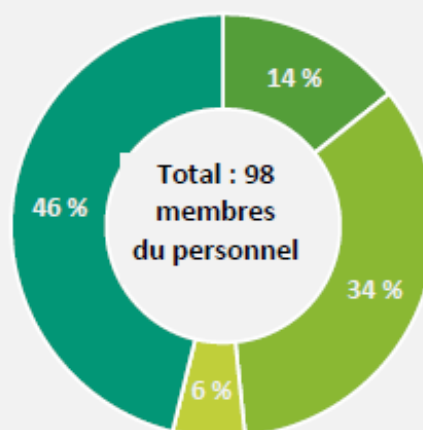
1 596 membres du personnel sur des postes financés par le budget du Programme ordinaire



979 membres du personnel sur des postes financés par des contributions volontaires

DEPARTS A LA RETRAITE ANTICIPEE DES MEMBRES DU PERSONNEL OCCUPANT DES POSTES ÉTABLIS ENTRE 2025 ET 2027

- Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (D+) : 13
- Personnel international du cadre organique (P) : 31
- Administrateurs nationaux (NPO) : 5
- Personnel du cadre de service et de bureau (GS) : 42



Pour des informations plus détaillées, veuillez consulter les [chiffres clés sur le personnel de l'UNESCO](#).