

Conférence générale

43^e session, Samarcande 2025

43 C/46 Add.
28 octobre 2025
Original français

Point 9.5 de l'ordre du jour provisoire révisé

STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027

ADDENDUM

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

PRÉSENTATION

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 la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 (document 43C/46).

1. L'AIPU tient tout d'abord à dénoncer le retard incompréhensible dans la soumission du document 43 C/46 sur la Stratégie des ressources humaines pour la période 2023-2027. Celui-ci a été publié le 23 octobre, soit une semaine seulement avant l'ouverture de la Conférence générale. Ce délai contrevient aux dispositions prévues par l'article 11 paragraphe 1 du Règlement intérieur de la Conférence générale selon lequel « Les États membres et les Membres associés doivent, dans la mesure du possible, recevoir toute la documentation nécessaire à l'examen des différents points de l'ordre du jour provisoire au moins vingt-cinq jours avant la date d'ouverture de la session ».

2. Nous comprenons que certaines décisions de la dernière session du Conseil exécutif puissent nécessiter des ajustements ou la prise en compte d'éléments nouveaux. Toutefois, rien ne paraît, en l'occurrence, justifier un tel retard. L'examen du document révèle, en effet, que, si l'on exclut ses



annexes déjà soumises à la 222^e session du Conseil exécutif, il ne compte que deux pages reprenant simplement une décision du Conseil exécutif. Celles-ci ne contiennent rien qui aurait pu exiger une préparation de dernière minute ou des révisions imprévisibles de la part de HRM. Ce détail n'est pas anodin : alors que le document emportait peu de travail et pouvait être publié rapidement, son retard a entravé le travail préparatoire des États membres et des associations du personnel.

3. Par ailleurs, au-delà des manquements sur la forme et sur les procédures, le document de l'Administration aurait dû apporter plus de clarifications ou informations sur certains points qui ont fait l'objet de débats spécifiques au sein de la Commission FA.

4. À titre d'exemple, aucune mention n'est faite du **projet de modification des articles 4.4.1 et 4.4.3 du Statut du personnel** alors que le Conseil exécutif a décidé, d'une part, « *de soumettre à la Conférence générale les modifications ci-après qu'il est proposé d'apporter à l'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* » ([Document 222 EX/52, Décision 4.IV.A para. 5](#)), et, d'autre part, de rejeter la proposition d'un nouvel article relatif à la « liste d'aptitude » (article 4.4.3).

5. A cet égard, nous tenons à réaffirmer que l'absence de consultation des associations du personnel dans le cadre du projet de modifications des Statuts, constitue un manquement évident aux procédures en vigueur, à savoir la disposition 1.1.D, paragraphe 11 du Manuel RH selon laquelle « 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. ». Nous devons également souligner qu'une consultation préalable de l'AIPU aurait permis à HRM non seulement de mieux préparer cette initiative, mais aussi de présenter un projet plus cohérent et plus solide aux États membres.

6. En effet, dans ses commentaires écrits (Annexe ci-jointe, para. 29-31), l'AIPU avait mis en évidence plusieurs zones d'ombre et posé des questions concernant la création de la « liste d'aptitude » — une mesure qui, bien que potentiellement pertinente, nécessitait des clarifications substantielles. Faute de réponses à ces interrogations légitimes, le Conseil exécutif a finalement rejeté le projet.

7. L'AIPU a soumis ses [commentaires détaillés](#) sur le rapport de la Directrice générale sur la Stratégie des ressources humaines (Annexe ci-jointe). Nous soumettons ci-après des observations supplémentaires qui prennent en compte les débats qui ont eu lieu lors de la 222^e session du Conseil exécutif devant la Commission FA.

Remote internship

8. Lors des débats de la dernière session du Conseil exécutif sur le Point 4.IV.C Répartition géographique et équilibre entre les genres, le Directeur des ressources humaines a déclaré que le stage est une « bonne voie d'entrée dans l'Organisation » et a évoqué le fait que « nous envisagions des possibilités de faire des stages à distance ».

9. L'AIPU tient à exprimer sa perplexité face à une telle affirmation. En effet, comme nous l'avons souligné dans nos commentaires écrits (Documents [222 EX/4.IV.A.Add, para.13](#) et [222 EX/4.IV.C.Add, para. 18](#)), la mesure de *remote internship*, qui figurait initialement dans le projet de politique de stage, **a été supprimée**. Cette suppression avait d'ailleurs été réalisée sans consultation des associations du personnel au moment de la publication officielle de la première phase de la politique, en septembre 2025 (Circulaire Administrative [AC/HR/90](#)).

10. Dans ce contexte, il serait utile que HRM clarifie sa position. Comment expliquer qu'une mesure écartée il y a moins de 2 mois soit désormais présentée comme une piste envisagée ? Cette évolution appelle une réflexion sur la cohérence du processus décisionnel et sur la manière dont les orientations sont communiquées aux États membres et aux associations du personnel. Nous demandons, en conséquence, une confirmation officielle de cette l'intégration du *remote internship* dans la politique de stage.

11. Par ailleurs, le Directeur des ressources humaines a mentionné la mise en œuvre prochaine de la deuxième phase de la réforme des stages, incluant l'introduction d'une indemnité mensuelle. L'AIPU soutient cette mesure, qui constitue une avancée nécessaire pour favoriser une répartition géographique plus équitable et une reconnaissance de la contribution de tout le personnel qui travaille au service de l'UNESCO. Il importe de rappeler que la mise en œuvre de cette politique avait été annoncée pour juillet 2024 ([document 219 EX/5.III.A, para. 4](#)). Nous encourageons l'Administration à concrétiser cette réforme dans les meilleurs délais, tout en veillant à maintenir un dialogue ouvert et constructif avec les associations du personnel.

Évaluation à 360°

12. L'AIPU se réjouit de l'annonce, par DIR/HRM, du lancement d'une **évaluation** à 360° (et non d'un simple *feedback*) pour les managers avant la fin de l'année en réponse aux préoccupations des États membres au vu des [résultats de l'Enquête mondiale auprès du personnel 2024](#). La mise en place d'un tel cadre d'évaluation à 360° est une avancée bienvenue. Elle permettra une appréciation plus complète, équitable et collaborative des performances, tout en contribuant à un environnement de travail plus sain. Cependant, l'évaluation à 360° ne pourra avoir un impact réel que si elle est appliquée à un nombre significatif de managers, idéalement à l'ensemble d'entre eux.

Conclusion

13. L'absence de consultation des associations du personnel par l'Administration dans les processus récents traduit un manque de transparence qui compromet la légitimité des réformes, fragilise la confiance envers les instances dirigeantes et révèle des failles dans la planification et la gouvernance des politiques de ressources humaines. On ne peut prétendre assurer une gestion transparente et équilibrée des ressources humaines de l'UNESCO sans la consultation et la participation active des associations du personnel. Cette concertation doit demeurer au cœur du dialogue social et de la bonne gouvernance de notre Organisation.

14. Au-delà de son fondement réglementaire, la consultation des associations du personnel reflète une administration saine, respectueuse de son personnel et de ses droits. L'Administration semble percevoir nos interventions comme une contrainte. Nous nous en désolons car nous y voyons, au contraire, une garantie de protection du personnel, de promotion du dialogue social et de respect de la transparence du débat des États membres.

15. Enfin, nous remercions les membres du Conseil exécutif pour leur écoute attentive et leur engagement en faveur d'un dialogue constructif. L'AIPU veille à ce que ses observations soient formulées avec la plus grande objectivité. Elles sont positives lorsque les actions et les déclarations de l'Administration s'inscrivent clairement dans l'intérêt de l'UNESCO, de ses États membres et de son personnel. Elles sont critiques lorsque ces mêmes actions ou déclarations ne répondent pas aux exigences de transparence, de cohérence et de responsabilité attendues dans une organisation de cette envergure. Nos contributions s'inscrivent dans une volonté constante de renforcer la gouvernance institutionnelle, de soutenir les réformes pertinentes et de garantir que les décisions prises soient à la hauteur des ambitions de l'UNESCO.

222 EX/4.IV.A Add.

Conseil exécutif
Deux cent vingt-deuxième session

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.

Point 9.5 de l'ordre du jour provisoire révisé

STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027

PRÉSENTATION

Source : Décisions 221 EX/5.III.A et 222 EX/4.IV.A

Contexte : La Stratégie des ressources humaines de l'UNESCO pour 2023-2027 a été approuvée par la Conférence générale à sa 42^e session, par sa [résolution 42 C/65](#). Par cette même résolution, la Conférence générale a prié la Directrice générale de rendre compte, deux fois par an, de la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 au Conseil exécutif. Par la suite, le Conseil exécutif, par ses décisions 221 EX/5.III.A et 222 EX/4.IV.A, a prié la Directrice générale de rendre compte de la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 à la Conférence générale, à sa 43^e session, et de présenter une proposition visant à envisager le passage à un rapport annuel qui offrirait un aperçu plus complet et plus stratégique des réalisations et des défis de l'année précédente, et qui serait ensuite présenté au Conseil exécutif à sa session de printemps.

Objet : La Conférence générale est invitée à prendre note du rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, présenté au Conseil exécutif (document [222 EX/4.IV.A Rev.](#)) et à adopter une résolution approuvant le passage d'un rapport actuellement semestriel à un rapport annuel au Conseil exécutif sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, avec effet à compter de sa 224^e session.

Décision requise : Paragraphe 5.



Contexte

1. Par sa [résolution 42 C/65](#), la Conférence générale a approuvé, à sa 42^e session, la Stratégie des ressources humaines de l'UNESCO pour 2023-2027 et a prié la Directrice générale de rendre compte de sa mise en œuvre au Conseil exécutif deux fois par an.
2. Conformément à cette demande, quatre rapports d'étape sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines ont été soumis au Conseil exécutif : [219 EX/5.III.A](#) (printemps 2024), [220 EX/5.IV.A](#) (automne 2024), [221 EX/5.III.A](#) (printemps 2025) et le plus récent [222 EX/4.IV.A Rev.](#) (automne 2025). La feuille de route détaillée (mise à jour au troisième trimestre 2025), ainsi qu'un aperçu stratégique actualisé des principales réalisations et initiatives entreprises depuis l'approbation de la Stratégie en novembre 2023, sont joints en annexes au présent document.
3. Par ses décisions 221 EX/5.III.A et 222 EX/4.IV.A, le Conseil exécutif a approuvé la proposition concernant le passage d'un rapport semestriel à un rapport annuel afin d'optimiser les ressources et de renforcer l'orientation stratégique en permettant la présentation d'un rapport plus complet sur les réalisations et les défis de l'année précédente. Une telle approche permettrait d'utiliser plus efficacement les ressources humaines et d'accorder une plus grande attention à la mise en œuvre et à l'impact. Elle serait également mieux alignée sur d'autres cycles de rapports stratégiques en matière de ressources humaines, tels que le rapport annuel (session d'automne) sur la situation de la répartition géographique et l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat.
4. La Conférence générale est donc invitée à approuver la proposition d'envisager le passage à un rapport annuel sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, qui serait présenté à chaque session de printemps du Conseil exécutif, à compter de sa 224^e session.

Projet de résolution proposé

5. Compte tenu de ce qui précède, la Conférence générale souhaitera peut-être adopter une résolution libellée comme suit :

La Conférence générale,

Rappelant sa résolution 42 C/65, ainsi que les décisions 221 EX/5.III.A et 222 EX/4.IV.A,

Ayant examiné le document 43 C/46,

1. *Prend note* du rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 ;
2. *Approuve* la proposition visant à passer d'un rapport semestriel à un rapport annuel au Conseil exécutif sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 ;
3. *Prie* la Directrice générale de présenter le rapport annuel sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 au Conseil exécutif à sa 224^e session, puis à chacune de ses sessions de printemps par la suite.

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	2020	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	2020	2024				2025				2026				2027				2023				
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4					
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 – Objectif clé 2. Promouvoir une culture institutionnelle de la responsabilité																							
8. 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	C.1 : Actualisation des rôles et responsabilités concernant les questions RH et ample communication aux directeurs/chefs d'unité hors Siège.																						
9. 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	C.1 : Objectif de 70 % des superviseurs d'au moins trois subordonnés participant à des ateliers de formation à la gestion des RH d'ici à la fin 2027.																						
	C.2 : Objectif d'une hausse de 5 % 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.																						
10. Moyens donnés aux superviseurs de gérer les performances et les conflits	C.1 : Publication de procédures et de lignes directrices en matière de RH.																						
	C.2 : 6-8 séances thématiques en ligne par an sur la gestion des performances.																						
	C.3 : Hausse de 10 % du taux de satisfaction dans l'enquête auprès du personnel 2024 par rapport à l'enquête 2021.																						
	C.4 : Hausse supplémentaire de 10 % dans l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																						
11. Établissement d'un mécanisme/programme de reconnaissance des équipes hautement performantes	C.1 : Élaboration et mise en œuvre du programme de reconnaissance.																						
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 – Objectif clé 1. Recenser et lever les obstacles à l'instauration d'une répartition géographique équitable																							
1. Application intégrale de toutes les mesures énoncées dans la résolution 41 C/64	C.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action.																						
	C.2 : Rapport annuel détaillé sur la répartition géographique, y compris l'état d'avancement des mesures prises.																						
2. Prospection directe ciblée en vue d'élargir la diversité des candidats d'États membres non représentés ou sous-représentés [cibles en matière de diversité]	C.1 : Au moins 30 % des candidats aux postes des classes P et D provenant de pays non représentés ou sous-représentés.																						
	C.2 : Au moins 3 webinaires mondiaux par an.																						
3. Utilisation maximale d'outils numériques pour une meilleure prospection	C.1 : Hausse du nombre de vues par an.																						
4. Création formelle de réservoirs de talents constitués de candidats à fort potentiel	C.1 : Extension des réservoirs de talents à d'autres postes sur la base de profils génériques.																						
5. 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)	C.1 : Mise en œuvre du MLPP lors de chaque exercice biennal et nombre de postes pourvus (sous réserve du recensement des postes disponibles).																						
6. Résolution des problèmes de développement de carrière touchant le Programme des jeunes cadres	C.1 : Mise en place d'un programme d'aide au développement de carrière pour les jeunes cadres.																						
	C.2 : 80 % des jeunes cadres satisfaits de leurs possibilités d'évolution professionnelle (enquêtes éclairs annuelles).																						

[illegible]

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	20	2024				2025				2026				2027										
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
			2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
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.																								

[illegible]

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 4 – Objectif clé 3. Soutenir le développement des carrières																								
7. Formation non pas seulement pour l'emploi que vous avez mais pour l'emploi que vous voulez !	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.																							
8. 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	C.1 : Conception, déploiement et évaluation du principe du centre d'évaluation, sous réserve de ressources disponibles.																							
9. Affinement du Programme de mobilité fonctionnelle à la lumière des enseignements tirés de l'exercice pilote (2022/2023)	C.1 : Réexamen et révision du programme de mobilité fonctionnelle pour l'adapter à l'objectif visé.																							
10. Plus ample amélioration du Programme de mobilité géographique en fonction de l'expérience des candidats et des informations recueillies à leur sujet (2023/2024)	C.1 : Programme de mobilité géographique 2023/2024 revu et amélioré en fonction de l'expérience/du retour d'information.																							
	C.2 : Hausse du pourcentage de mutations géographiques du personnel devant participer au programme de mobilité.																							
	C.3 : Diminution du nombre d'administrateurs recrutés sur le plan international ayant excédé leur durée normale d'affectation (DNA).																							
11. Fourniture de conseils sur les perspectives de carrière et de services d'appui aux administrateurs et employés	C.1 : Communication de lignes directrices (engagements de courte durée) aux Secteurs et aux bureaux hors Siège.																							
	C.2 : Hausse du nombre d'engagements de courte durée facilités par exercice biennal, en se focalisant sur le personnel recruté sur le plan local (toutes catégories confondues), sous réserve de financement.																							
	C.3 : Rapport annuel au Conseil exécutif sur le nombre de nominations internes par rapport à celui de nominations externes.																							
	C.1 : Objectif d'une hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits du soutien disponible à l'acquisition de compétences et de connaissances au service de l'évolution professionnelle par rapport à l'enquête 2021.																							
	C.2 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																							
12. Élaboration de plans de développement des carrières pour les administrateurs auxiliaires (JPO), les jeunes cadres (YP) et les administrateurs nationaux (NPO)	C.1 : Élaboration et mise en œuvre du cadre.																							
	C.2 : Trois séances d'accompagnement des carrières et/ou de formation et de développement proposées par an.																							

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.

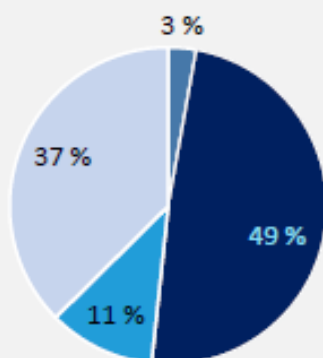
ANNEXE III

LE PERSONNEL DE L'UNESCO EN BREF – Juin 2025

5 703 PERSONNES EMPLOYÉES PAR L'UNESCO

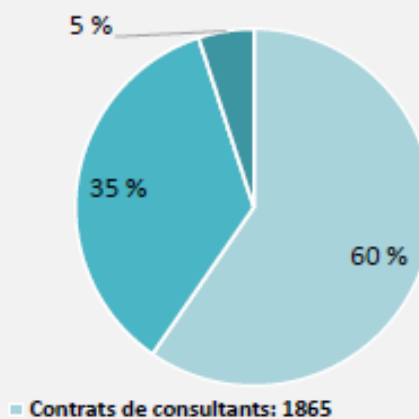
2 575 membres du personnel
45 %* de l'effectif total

*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

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



Contrats de consultants : 1865

Contrats de service : 1106

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

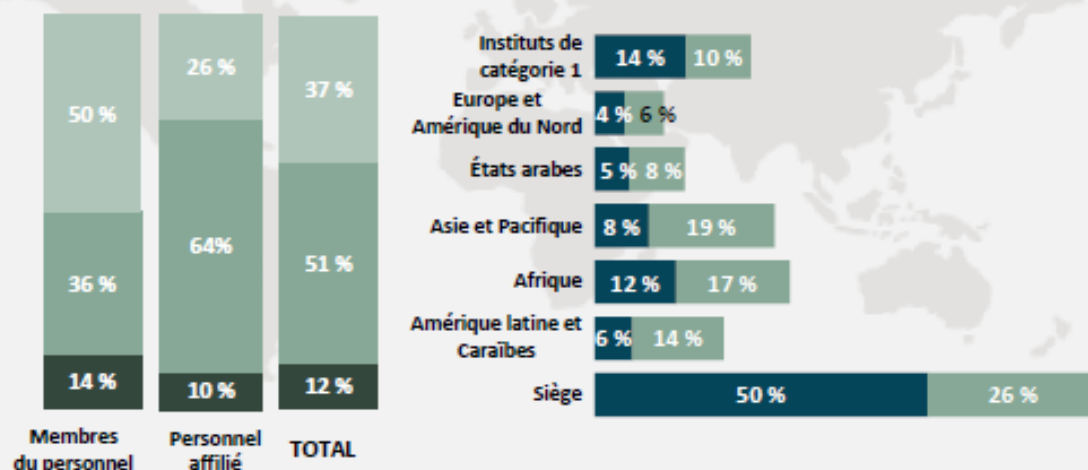
Membres du personnel : contrats de durée déterminée, engagements temporaires, administrateurs auxiliaires, engagements au titre d'un projet et détachements. Le personnel en congé sans solde n'est pas inclus.

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

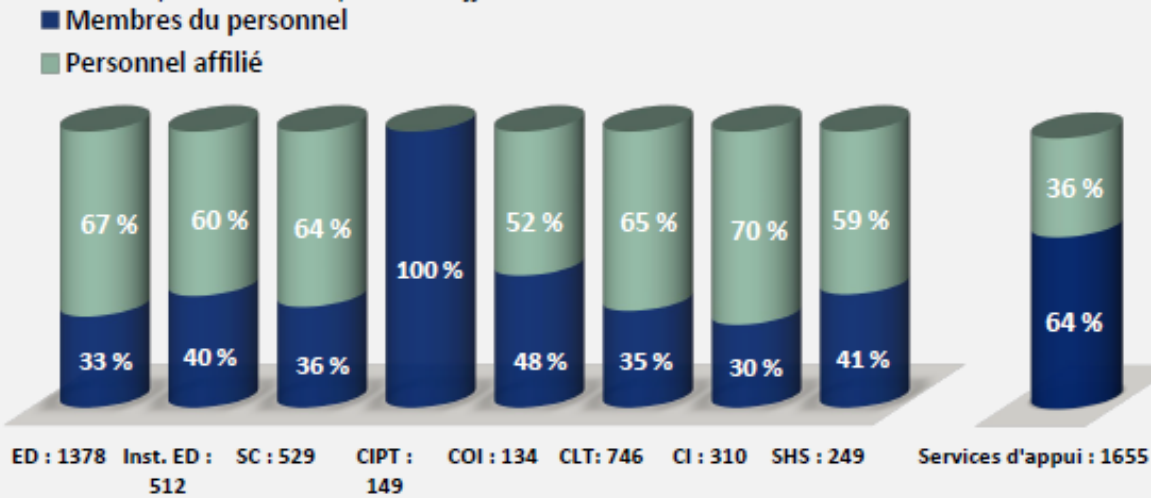
- Siège
- Bureaux hors Siège
- Instituts de catégorie 1

- Membres du personnel
- Personnel affilié

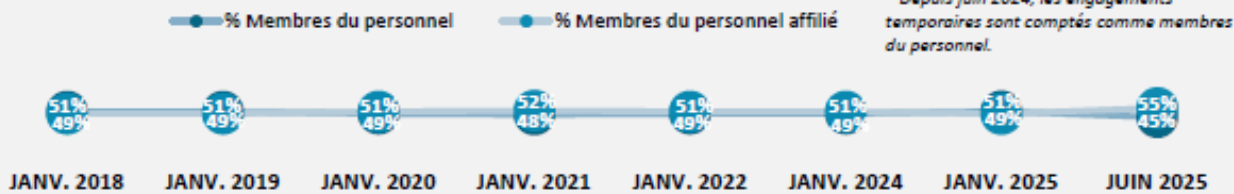


EFFECTIFS PAR SECTEUR*

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



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DEPUIS JANVIER 2018*

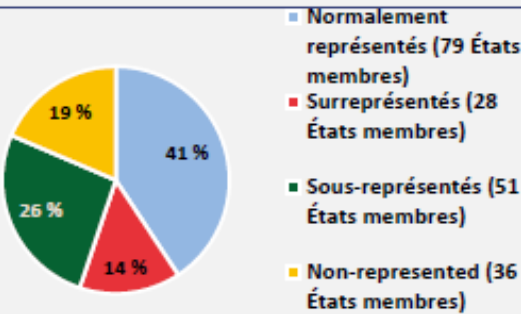


DIVERSITÉ

2 575 MEMBRES DU PERSONNEL DE 170 NATIONALITÉS

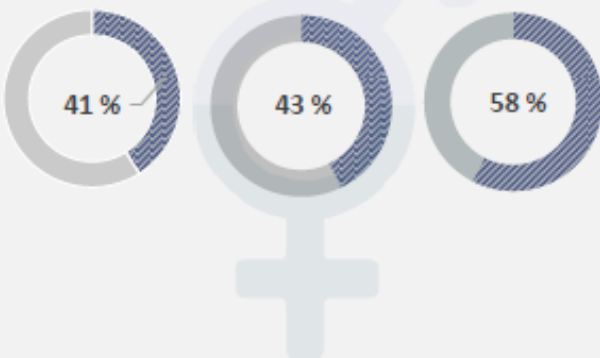
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

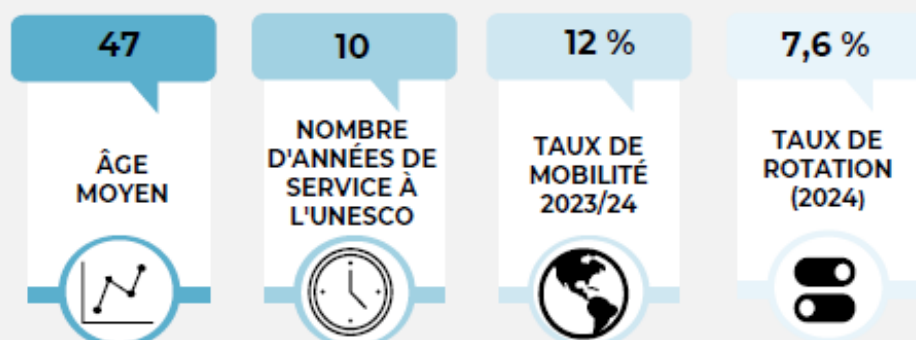
194 États membres dont 81 % sont représentés
[postes géographiques du cadre organique et de rang supérieur uniquement]



PARITÉ ENTRE LES GENRES

Femmes au niveau directeur et fonctionnaire de rang supérieur
Femmes à la classe P-5
Femmes à l'UNESCO





SOURCE DE FINANCEMENT

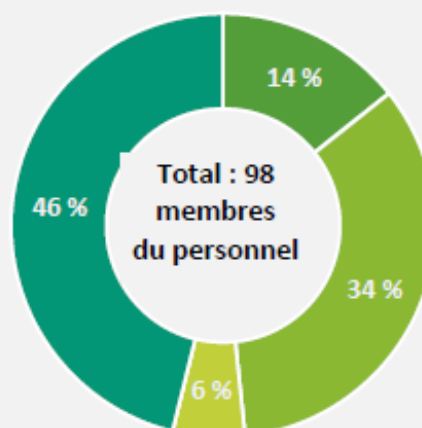
1 596 membres du personnel sur des postes financés par le budget du Programme ordinaire



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

DEPARTS A LA RETRAITE ANTICIPÉE 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](#).