

Conseil exécutif Deux cent vingtième session

PARIS, le 7 octobre 2024
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM 2

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 220 EX/5.IV.A).

1. Nous sommes heureux de constater que, suite aux remarques formulées par l'AIPU lors de la dernière session du Conseil exécutif ([219 EX/5.III.A Add.](#)) et comme demandé par le Conseil exécutif lui-même ([219 EX/Décisions, 5.III.A.6](#)), HRM a révisé la Feuille de route pour inclure l'ensemble des Actions et Indicateurs conformément à ce qui a été adopté par la Conférence générale. Nous félicitons DIR/HRM pour son approche proactive consistant à partager un projet de la Feuille de route avec les associations du personnel pour recueillir leurs retours avant sa soumission au Conseil exécutif. Cette consultation a permis à l'AIPU d'identifier et de corriger certaines incohérences dans les nouveaux Objectifs et Indicateurs de performance ajoutés, ainsi que de demander l'inclusion d'éléments clés manquants. La Feuille de route inclut ainsi désormais explicitement comme cible l'application des recommandations du Corps Commun d'Inspection (CCI) en matière d'aménagement des modalités de travail acceptées ([JIU/REP/2023/6](#)). De même, à notre demande, HRM annonce finalement l'élaboration d'un plan d'action de l'UNESCO sur la santé mentale et le bien-être **conformément** à la [Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies](#).



Recrutement et développement de carrière

2. Cependant, nous devons exprimer notre déception quant à l'omission de certains aspects que nous avons soulevés, pourtant cruciaux à la Stratégie. Une de nos préoccupations majeures est l'indifférence persistante s'agissant de la question de la transparence dans les processus de recrutement. HRM n'a souvent qu'un rôle passif se limitant à la transmission des candidatures tandis que les nominations sont en réalité au pouvoir des Secteurs. Nous sommes régulièrement interpellés par les collègues pour, entre autres, des entretiens biaisés, avis de vacances de postes taillés sur mesure et des candidats externes privilégiés aux candidats internes alors même que certains assurent déjà les responsabilités du poste affiché. On pourrait juger que ces récriminations sont subjectives, mais le fait est que la réalité actuelle ne permet pas de les démentir. Cela induit un climat délétère qui mine la confiance des collègues dans la volonté de l'UNESCO de se soucier d'efficacité et de légitimité en matière de recrutement et de développement de carrière.

3. Ce manque de transparence dans le recrutement, souligné d'ailleurs par IOS dans son rapport d'Évaluation de la Stratégie 2017-2022 ([IOS/EVS/PI 207](#), paragraphe 84) est un problème grave qui doit être résolu pour garantir la crédibilité et l'efficacité de l'Organisation. Il convient de rappeler d'ailleurs que le Conseil exécutif avait demandé à l'Administration que la Stratégie soit révisée afin de « renforcer le rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines pour ce qui est d'assurer la transparence et le respect des règles et réglementations en matière de recrutement » ([216 EX/Décisions](#), *paragraphe 5.III.A 4(iii)*).

4. HRM néglige également la question cruciale du **lien** entre la formation et l'apprentissage d'une part et l'avancement de carrière d'autre part. Pourtant, c'est ce lien qui est essentiel à un développement de carrière cohérent et motivant.

Évaluation à 360 degrés

5. Nous notons l'effort de HRM d'avoir inclus dans ses cibles « l'examen de l'approche à 360° en vue de son intégration potentielle dans le processus de gestion des performances » (Objectif 4 Action 4 Cible 3). Néanmoins, nous regrettons que cette intégration ne soit que « potentielle ». De plus, nous déplorons le langage ambigu que continue d'utiliser HRM. En effet, dans la [version anglaise](#) (document original), HRM fait mention à plusieurs reprises d'un « 360° *feedback* » au lieu d'un « 360° *assessment* » tel qu'adopté par la Conférence générale ([Résolution 42 C/65](#)). Nous avons déjà fait part à HRM de notre opposition à leur projet de remplacer l'évaluation à 360° par un simple « retour d'information », qui comme chacun en conviendra n'a ni la même portée ni la même valeur. Nous demandons à HRM de confirmer qu'il s'agit bien d'une *évaluation*. Il est essentiel que les Actions et Indicateurs de la Stratégie adoptés par la Conférence générale soient scrupuleusement respectés et suivis. Toute déviation établirait un précédent dangereux et compromettrait l'intégrité du processus décisionnel.

Politique de stages

6. Dans son précédent document sur la Stratégie ([219 EX/5.III.A](#), paragraphe 4), HRM affirme que « la nouvelle politique de stages s'appliquera à partir de juillet 2024 ». Or, à ce jour, cette politique n'est pas encore mise en œuvre. HRM déclare de manière confuse que « Des mesures transitoires relatives à l'application de la politique de stages révisée sont mises en place pour permettre aux stagiaires accueillis à compter de la date d'entrée en vigueur de bénéficier des nouveaux droits » (page 6 du document commenté). On peine à comprendre cette formulation. Dans un souci de transparence, l'Administration avait la responsabilité non seulement de communiquer le retard de la politique, mais surtout de fournir une explication claire expliquant ce retard et un calendrier pour y remédier.

7. Nous tenons à rappeler que la rémunération des stagiaires est non seulement essentielle pour espérer rééquilibrer la représentation géographique, mais qu'elle constitue également une reconnaissance juste et décente des précieuses contributions qu'ils apportent à l'Organisation. Il est

impératif que cette politique soit mise en œuvre sans plus tarder, et que tous les engagements pris soient respectés.

8. Si, comme on nous l'a laissé entendre, le retard est dû à des problèmes de financement, cela soulève des questions sérieuses quant à l'efficacité de la planification et de la gestion de l'Organisation. HRM a travaillé sur cette politique pendant des mois en collaboration avec les associations du personnel. Il est incompréhensible que cette question fondamentale ne soit signalée que maintenant alors même que l'Administration disposait de tout le temps nécessaire pour préparer le financement d'une politique dont le cœur est justement le *financement* des stagiaires. Un tel manquement porte à s'interroger sur la consistance des autres actions et mesures proposées. Seront-elles réellement mises en œuvre, ou l'Administration reviendra-t-elle sur les engagements pris devant les États membres ?

9. Par ailleurs, il semblerait que le nombre de contrats de volontaires connaisse actuellement une recrudescence. L'AIPU a alerté HRM quant aux risques d'utilisation abusive de contrats de volontaires pour contourner la politique de stages rémunérés. Des mesures doivent être prises à cet égard pour que les secteurs ne profitent pas du flou juridique pour vider la nouvelle politique de sa portée.

Engagement de HRM

10. D'une manière générale, l'AIPU déplore une fois encore la pratique de HRM consistant à s'exonérer de ses responsabilités en conditionnant son action à la disponibilité d'éventuelles ressources supplémentaires. En effet, dès le paragraphe 4 du document commenté, HRM annonce qu'une « demande de renforcement des capacités du Bureau de la gestion des ressources humaines de l'UNESCO sera soumise dans le cadre du Projet de programme et de budget (43 C/5) pour la période 2026-2027. Si le soutien supplémentaire requis n'était pas confirmé, certaines cibles pourraient nécessiter un ajustement et/ou une révision ». Cela signifie-t-il qu'en l'absence de financement supplémentaire, cette Stratégie est vouée à l'échec ?

11. Nous tenons à souligner que le fait que HRM tienne des consultations et séances d'information avec les principales parties prenantes afin de renforcer la responsabilité collective (paragraphe 2 du document commenté) ne peut en aucun cas servir à l'exonérer de ses propres responsabilités. Par ailleurs, les consultations avec les associations du personnel ne doivent pas se limiter à un simple exercice de forme. Nos propositions, commentaires et préoccupations doivent être pris en compte de manière sérieuse et intégrés dans le processus décisionnel.

Bien-être et santé au travail

12. La prise en compte de l'impact du travail sur la santé du personnel est essentielle, tant au Siège que hors Siège. L'AIPU déplore ainsi que la santé et sécurité au travail ne fasse l'objet d'aucune cible **avant 2026** (Objectif 4 Action 2). Certaines mesures pourraient être mises en place en attendant :

- L'alignement **sans plus tarder** de l'UNESCO sur les meilleures pratiques en termes de télétravail contribuerait simultanément à la santé et au bien-être du Personnel et à l'accomplissement du mandat de l'Organisation en réduisant le nombre de congés maladie et d'incapacités imputables au service. Il importe de souligner qu'un lien clair a été établi entre flexibilité des modalités de travail et santé mentale du Personnel¹. Rappelons par ailleurs que le rapport du CCI de 2023 ([JIU/REP/2023/6](#)) relève que l'UNESCO est moins flexible que d'autres organisations en termes de durée de télétravail autorisée, d'horaires de travail compressés, et surtout qu'elle est la seule à ne pas autoriser le télétravail en dehors du lieu d'affectation.

¹ [Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies.](#)

- L'amélioration de la planification des horaires de travail pour réguler la charge de travail et éviter l'épuisement professionnel, notamment pour les services impliquant des horaires décalés (par exemple service de sécurité).
- La facilitation de l'accès aux soins pour le personnel hors Siège.

Exercice de mobilité géographique

13. Au vu des résultats largement insatisfaisants du dernier exercice de mobilité, nous sommes en droit de nous interroger sur l'utilité de poursuivre ce programme. En effet, sur 157 postes soumis à la mobilité dont 29 étaient des volontaires, il n'y a eu que 29 réaffectations. Ce nombre interpelle, d'autant plus que nous n'avons pas d'information sur le nombre de volontaires inclus dans ces réaffectations.

14. Cet exercice de mobilité est souvent perçu comme un stratagème bureaucratique dont l'exercice semble rarement répondre à des principes d'efficacité, de cohérence et de justice et semble plutôt guidé par un certain arbitraire caractérisé par l'absence de réel pilotage des carrières par HRM. La politique de mobilité continue de générer un stress considérable pour le personnel, tout en mobilisant des ressources humaines importantes. Il nous paraît donc essentiel qu'une évaluation de la pertinence de ce programme soit menée afin de le réformer en profondeur pour en corriger les failles (par exemple les durées normales d'affectation, les critères d'alternance des postes au Siège et hors Siège, l'application des critères d'ajournement, etc).

Répartition géographique

15. Nous vous invitons à lire les commentaires détaillés de l'AIPU sur la répartition géographique (document [220 EX 5.IV.B Add.2](#)).

Interrogations spécifiques sur la Feuille de route :

16. Nous constatons que certains des Indicateurs de performance et cibles ajoutés par HRM, loin de renforcer les Objectifs, Actions et Indicateurs précédemment adoptés par la Conférence générale, en diluent l'impact et affaiblissent l'efficacité, ou manquent de pertinence et de précision (quelques exemples ci-dessous). Il est crucial de s'assurer que les Indicateurs et cibles s'intègrent de manière cohérente et pertinente dans la Feuille de route.

- Plusieurs cibles (par ex Objectif 1 Action 2, Objectif 3 Action 3, ou encore Objectif 4 Action 10) se réduisent à l'« augmentation » ou la « diminution » de certaines données, sans préciser le taux ou seuil visé. Toute variation, si faible soit-elle, suffirait-elle à considérer que l'Objectif en question est atteint ?
- Objectif 1 Action 2 : La cible doit être l'augmentation du nombre de **candidats nommés** issus de pays sous ou non-représentés. Établir comme Indicateur de succès le nombre de **candidats** qualifiés relève de la mauvaise foi, puisqu'il suffirait de se prévaloir de la présence de candidats pour prétendre avoir atteint les objectifs.
- Objectif 2 Action 1 : Si la transparence et la reddition des comptes sont indispensables à une mise en œuvre réussie de la Stratégie, la simple publication de rapports ne suffit pas, en elle-même, à l'accomplissement des objectifs de la Stratégie.
- Objectif 2 Action 6 : Le taux de rétention/promotion de YPP par biennium (qui figurait dans le projet de la Feuille de route soumis par HRM) constituait un Indicateur de performance mesurable et objectif. Pourquoi l'avoir remplacé par « le taux de satisfaction des jeunes cadres » ? S'il est intéressant de disposer du retour des jeunes cadres sur leur expérience, cela ne constitue pas un critère de mesure objectif de l'efficacité d'un programme, tel que leur rétention, qui devrait être considérée comme l'aboutissement naturel de cet investissement consenti par l'Organisation.

- Objectif 3 Action 1 : Pourquoi l'Indicateur et la cible évoquent un processus de « *déploiement* » alors que l'Action porte sur « l'élaboration d'un processus de *sélection* transparent » ? Par ailleurs, on ne comprend pas ce qui justifie le report de la mise en place de mécanismes de soutien aux opérations hors Siège d'un an par rapport à ce qui avait été décidé par les États membres ?
- Objectif 4 Action 2 : L'Indicateur de succès adopté étant la « réduction du taux de congés de maladie/d'absentéisme », il aurait été plus efficace que la cible consiste en un taux défini plutôt qu'en la mise en place d'un programme de suivi.
- Objectif 4 Action 5 : La comparaison entre le pourcentage d'appels et celui d'examens administratifs ne constituait-il pas un Indicateur plus pertinent que le nombre de responsables participant à des ateliers de formation sur la gestion des conflits ? S'agissant de la gestion des différends entre le personnel et l'Administration, nous vous invitons à lire les commentaires de l'AIPU sur les jugements du TAOIT (document [220 EX/5.IV.INF Add.](#)).



unesco

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

220 EX/5.IV.A

Conseil exécutif

Deux cent vingtième session

PARIS, le 30 août 2024
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

A. Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

En application de la décision 219 EX/5.III.A, le présent document contient un bref compte rendu des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, ainsi qu'une feuille de route révisée à cet effet.

Le document rend compte également des mesures concrètes prises en vue de l'élaboration d'une stratégie de l'UNESCO pour l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Décision requise : paragraphe 7.



Job: 202403000

Introduction

1. En application de la [décision 219 EX/5.III.A](#), le présent document contient un bref compte rendu des progrès accomplis depuis la 219^e session du Conseil exécutif (mars 2024) dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027. Le rapport d'étape présente également les mesures concrètes déjà prises et en cours visant à améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap et l'accessibilité sur le lieu de travail, comme demandé dans la décision susmentionnée.

2. L'**annexe I** du document contient une feuille de route révisée pour la mise en œuvre de la Stratégie, conformément aux débats tenus lors de la 219^e session. Des consultations et des séances d'information ont été organisées avec les principales parties prenantes, dont les États membres, l'équipe de direction, les directeurs et chefs des bureaux hors Siège, le personnel des ressources humaines et les associations du personnel, afin de renforcer la responsabilité collective dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines et de veiller à ce que les initiatives et les échéances proposées dans la feuille de route soient conformes à l'orientation stratégique et soient réalistes tout en étant suffisamment souples pour être ajustées au cours des quatre prochaines années en fonction des priorités/opportunités émergentes.

3. La feuille de route révisée contient plus de 40 résultats d'actions et est pleinement alignée sur la [Stratégie des ressources humaines](#) approuvée par la Conférence générale à sa 42^e session ([résolution 42 C/65](#)) ainsi que sur ses 4 objectifs stratégiques interdépendants résumés ci-après. La feuille de route contient également, comme demandé dans la [décision 219 EX/5.III.A](#), deux indicateurs supplémentaires intitulés « *durée moyenne du processus de recrutement* » et « *pourcentage de membres du personnel provenant d'États membres surreprésentés* ».



4. Si les cibles indiquées pour 2024-2025 peuvent être largement atteintes avec les capacités et le financement disponibles, leur élargissement dans certains domaines, notamment la formation des hauts responsables, l'accompagnement et les modifications de l'approche fondée sur la gestion de la performance, nécessiterait des ressources supplémentaires ainsi qu'une source de financement plus durable et plus prévisible pour 2026-2027. En conséquence, une demande de renforcement des capacités du Bureau de la gestion des ressources humaines de l'UNESCO sera soumise dans le cadre du Projet de programme et de budget (43 C/5) pour la période 2026-2027. Si le soutien supplémentaire requis n'était pas confirmé, certaines cibles pourraient nécessiter un ajustement et/ou une révision.

5. L'**annexe II** du document donne un aperçu de la composition des effectifs de l'UNESCO en juin 2024 [date d'extraction des données au moment de la rédaction du présent document], tandis que le document 220 EX/5.IV.B intitulé « *Répartition géographique et équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat* » fournit les informations demandées relatives aux tendances observées au cours des dix dernières années concernant l'évolution de l'équilibre entre les genres aux postes du cadre organique et de direction, ainsi que la répartition géographique, conformément au [paragraphe 9 de la décision 217 EX/4.IV.B](#).

Progrès accomplis dans la réalisation des produits clés

6. Depuis le dernier rapport d'étape publié en mars 2024, certaines initiatives portent leurs fruits et d'autres ont été lancées récemment et/ou sont en cours d'élaboration et de mise en œuvre en 2024-2025. De brèves informations actualisées sur l'état d'avancement de certains des produits clés et domaines d'action pour les mois à venir sont présentées ci-après.

OBJECTIF 1 : Attirer et retenir les talents et les compétences

- Constituer un effectif talentueux et qualifié, capable de contribuer à l'exécution efficace du mandat de l'UNESCO.
- Promouvoir une culture institutionnelle de la responsabilité.

Planification des effectifs

- Compte tenu des conclusions de l'[audit de la planification des effectifs réalisé par la Division des services de contrôle interne \(IOS\) en 2023](#), ainsi que des débats tenus lors de la 219^e session du Conseil exécutif pour établir des stratégies coordonnées en matière d'effectifs, en particulier dans les bureaux hors Siège [voir la [décision 219 EX/18](#)], une action résolue à l'échelle de l'Organisation est en cours afin de mettre en place une approche plus proactive visant à intégrer les principes de planification des effectifs dans les processus stratégiques et opérationnels dans l'ensemble de l'Organisation.
- Une unité spécialisée chargée de la coordination des processus de planification des effectifs a été créée au sein du Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM). Des travaux ont été entamés en vue de l'élaboration de lignes directrices sur la planification des effectifs à l'intention des secteurs et des bureaux hors Siège dans le cadre de la préparation du Projet de programme et de budget (43 C/5). Les lignes directrices tiendront compte de la composition optimale des effectifs (membres du personnel et personnel affilié), de la structure de l'Organisation, des fonctions essentielles et/ou permanentes, des compétences/profils professionnels nécessaires pour l'avenir, en particulier les postes décisifs et difficiles à pourvoir, ainsi que des conseils sur l'utilisation adéquate des modalités contractuelles.
- Il est important de souligner que la disponibilité d'un financement durable et prévisible pour les coûts liés aux effectifs influe directement sur l'ampleur des améliorations possibles en matière d'harmonisation, d'alignement et de stabilité des structures, de composition des effectifs et d'accords contractuels. Il s'ensuit un impact sur la capacité de l'Organisation à offrir des conditions d'emploi attrayantes à des candidats hautement qualifiés et à conserver la main-d'œuvre nécessaire à l'accomplissement de son mandat.
- Les améliorations apportées à la planification des effectifs serviront également de base à une approche plus coordonnée et plus complète des autres procédures en matière de ressources humaines, telles que l'organisation de la relève, la recherche de talents, les partenariats RH, la mobilité, l'apprentissage et l'évolution de carrière. L'élaboration des plans de gestion des effectifs se fera en étroite collaboration avec le Bureau de la planification stratégique (BSP), le Bureau de la gestion financière (ADM/BFM) et la Division de la coordination hors Siège du Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX), afin de s'assurer que les plans de gestion des effectifs soient pleinement alignés et cohérents d'un point de vue stratégique et budgétaire.

Recrutement et prospection

- Le premier semestre 2024 a été intense en termes de recrutement et d'activités de prospection, s'agissant notamment de trouver et d'attirer des candidats qualifiés des pays non représentés et sous-représentés pour le Programme des jeunes cadres et le Programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire pour 2024, ainsi que pour le processus de sélection qui s'en est suivi. À la date de rédaction du présent document, 9 des 11 postes de niveau P-3/P-4 du Programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire ont été pourvus, et des décisions pour 10 des 11 postes de niveau P-1/P-2 du Programme des jeunes cadres ont été prises. Comme cela a été le cas pour le dernier recrutement pour le Programme des jeunes cadres, un vivier de candidats qualifiés non sélectionnés à ce stade initial sera utilisé pour de futures affectations de niveau P-1/P-2 (engagements de durée définie, temporaires ou au titre d'un projet). Le vivier, qui a donné lieu à cinq nominations supplémentaires par rapport au dernier exercice, restera en place jusqu'au prochain recrutement pour le Programme des jeunes cadres en 2025/2026. Des informations plus détaillées sur ces programmes de promotion des talents ainsi que sur les activités de recrutement et de prospection figurent dans le document 220 EX/5.IV.B sur la situation de la répartition géographique et de l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat.
- D'autres initiatives sont actuellement à l'étude pour améliorer la qualité et la rapidité du processus de recrutement, à savoir la création de viviers de talents/fichiers de candidats qui ont déjà fait l'objet d'une procédure de sélection compétitive et qui sont considérés comme étant qualifiés pour certains types d'emplois compte tenu de leurs compétences, de leur expérience et de leurs qualifications. La publication de plusieurs postes vacants pour un même profil devrait également permettre d'accélérer le processus de recrutement et donc de réduire le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants.
- HRM étudie également avec ses prestataires de services externes l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle (IA) dans le processus de recrutement, en vue de réduire certaines tâches nécessitant beaucoup de ressources, ce qui devrait permettre de dégager davantage de capacités pour les activités de conseil aux candidats et aux responsables chargés du processus de recrutement, tout en tenant dûment compte de l'utilisation éthique des outils d'IA ainsi que de la protection des données. Le recours aux entretiens vidéo ainsi qu'aux outils d'évaluation actuels sera également élargi afin de répondre à certaines préoccupations concernant l'utilisation potentielle de l'IA lors des épreuves écrites.
- Sur le plan des politiques, HRM participe à l'élaboration d'un outil pilote d'IA générative sur les politiques de ressources humaines des organismes du système des Nations Unies. Cet outil, conçu à l'intention des responsables des politiques des Nations Unies en matière de ressources humaines, vise à constituer et à mettre à profit une base de connaissances sur le contenu des politiques, ainsi qu'à améliorer la capacité à prendre des décisions éclairées en donnant un accès structuré aux informations sur les politiques et en permettant d'évaluer les différences et les similitudes entre les politiques, afin de contribuer à une plus grande cohérence dans le paysage politique au sein du système des Nations Unies.

Déroulement de carrière des employés

- En plus d'améliorer l'expérience des candidats, la Section des opérations des ressources humaines a été réorganisée dans le but d'offrir la meilleure expérience possible aux membres du personnel à des stades critiques de leur carrière, c'est-à-dire lors de l'accueil, de l'intégration et de la cessation d'activité, afin de contribuer à la rétention des talents ainsi qu'à une prise de décisions plus cohérente et à une communication plus efficace avec le personnel.

- Des sessions d'accueil continuent d'être proposées aux nouveaux membres du personnel en anglais et en français. La structure du programme d'accueil centralisé est en cours de révision afin de faciliter l'accès en temps voulu aux documents pertinents ainsi qu'à un cadre d'éléments essentiels, en tenant compte des contributions et/ou des lieux spécifiques à chaque Secteur.

Gestion de la performance

- L'UNESCO dispose d'un cadre de gestion des performances bien défini, comme l'attestent les taux de conformité élevés du personnel et des superviseurs [97 % pour le cycle d'évaluation des performances de 2023]. Avec l'introduction d'un objectif de performance obligatoire pour les superviseurs en janvier 2024, des ateliers en ligne réguliers conçus pour orienter, soutenir et améliorer les compétences des superviseurs dans le processus de gestion de la performance et le développement du personnel continuent d'être mis en œuvre, un accompagnement individuel en ligne et confidentiel étant proposé sur demande.
- Afin d'encourager davantage cette culture de la performance, une série de sessions thématiques mensuelles intitulée *Performance Insights* a été lancée en avril 2024 pour l'ensemble du personnel de l'UNESCO, dans le but de favoriser les discussions et les échanges sur des sujets liés à la gestion et au développement de la performance. Au moment de la rédaction du présent document, trois sessions de ce type ont eu lieu sur le thème des examens de période probatoire, des conversations sur les carrières et la performance, ainsi que sur la gestion des conversations difficiles et des conflits.

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

- Recenser et lever les obstacles à l'instauration d'une répartition géographique équitable.
- Favoriser une culture institutionnelle du respect mutuel qui favorise l'inclusion, l'équité et la diversité sous toutes leurs formes.

Répartition géographique et équilibre entre les genres

- Un rapport complet sur les progrès accomplis dans la réalisation d'une répartition géographique équitable, y compris des informations actualisées sur la pleine application de la résolution [41 C/64](#), ainsi que sur la situation concernant l'équilibre entre les genres au sein du personnel et du personnel affilié du Secrétariat, figure dans le document 220 EX/5.IV.B.

Inclusion du handicap

- L'UNESCO s'est fermement engagée à garantir l'égalité des chances et à améliorer l'accessibilité pour l'ensemble des candidats et des membres du personnel, y compris les personnes en situation de handicap, dans toutes les structures et tous les processus, conformément à la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap. L'intégration de l'inclusion du handicap et de l'accessibilité dans le cadre directeur en matière de ressources humaines et les processus y afférents représente un aspect essentiel de l'élaboration de la stratégie de l'UNESCO sur l'inclusion du handicap, qui doit être présentée au Conseil exécutif à sa 221^e session.

- Compte tenu de l'ampleur de la tâche que représente l'intégration effective de l'inclusion du handicap et de l'accessibilité dans chaque aspect du lieu de travail, un poste de Responsable de l'inclusion du handicap et de l'accessibilité a été créé au sein d'ADM ; son titulaire travaillera en étroite collaboration avec HRM et d'autres divisions d'ADM concernées, notamment celles des achats, des finances, des systèmes numériques, des conférences, des langues, de la sécurité, etc. pour veiller à ce que l'UNESCO propose un environnement de travail accessible et accueillant.
- D'autres mesures concrètes ont été prises depuis la dernière session du Conseil exécutif, notamment la création d'un groupe de travail interne ADM-HRM chargé principalement de passer en revue et d'actualiser la politique relative à l'emploi des personnes en situation de handicap, y compris en améliorant les processus de recrutement et de sensibilisation. Cette politique devrait être mise en œuvre et largement diffusée d'ici à la fin de l'année 2025.
- Il est également prévu de publier et de diffuser à grande échelle, d'ici à la fin de l'année 2025, des lignes directrices relatives aux aménagements raisonnables, qui constituent la pierre angulaire de l'inclusion du handicap et sont essentielles pour attirer et faire évoluer les talents en situation de handicap. En complément, il est de plus prévu de réaliser des audits d'accessibilité physique et numérique au Siège et dans les bureaux hors Siège au cours des quatre prochaines années.
- Afin de se tenir informés des dernières évolutions et des bonnes pratiques en matière d'inclusion du handicap et d'accessibilité au sein du système des Nations Unies, des représentants d'ADM et de HRM sont membres du groupe de travail sur le handicap du Réseau ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (CCS). À ce titre, ils peuvent contribuer activement au travail de l'équipe spéciale intersectorielle de l'UNESCO sur les droits et l'inclusion des personnes handicapées, sous la houlette du Secteur des sciences sociales et humaines (SHS), en matière d'élaboration de la stratégie de l'UNESCO sur l'inclusion du handicap.
- Dans le cadre de son éventail d'actions liées à la mobilisation et au perfectionnement du personnel, HRM s'appuiera sur le programme de formation pilote mené en 2023 et organisera des stages de sensibilisation obligatoires à rythme libre adressés à l'ensemble du personnel de l'UNESCO, en collaboration avec les points focaux sur l'inclusion du handicap et d'autres partenaires. Des campagnes de communication robustes seront également essentielles pour sensibiliser les employés aux conséquences des obstacles éventuels.
- L'enquête 2024 auprès du personnel de l'UNESCO comporte des questions d'auto-identification sur l'inclusion du handicap, qui permettront de recueillir des données sur la diversité de personnel, aujourd'hui inexistantes, tout en veillant à ce que les sondés participent volontairement et que leurs réponses soient confidentielles.

Mobilisation des employés

- L'enquête 2024 auprès du personnel de l'UNESCO est en cours de finalisation et sera lancée au troisième trimestre 2024. Cette enquête s'inscrit dans le prolongement de celles de 2018 et 2021, en mettant davantage l'accent sur le bien-être, le respect d'autrui sur le lieu de travail et la diversité, l'équité et l'inclusion. Deux questions ouvertes sur les aspects positifs de l'UNESCO en tant que lieu de travail et sur les points à faire évoluer sont également incluses. L'enquête s'accompagnera d'une campagne de communication destinée à promouvoir la participation et ses réponses seront comparées à celles recueillies lors d'enquêtes précédentes ainsi que par les organismes des Nations Unies et des entités similaires. Les résultats seront communiqués aux employés et aux responsables, tandis que les données ventilées seront transmises aux Secteurs et aux bureaux afin de cerner les possibilités à saisir et les améliorations à apporter, ainsi que d'élaborer les plans d'action proposés, sous réserve des ressources nécessaires.

Programme de stages

- Des mesures transitoires relatives à l'application de la politique de stages révisée sont mises en place pour permettre aux stagiaires accueillis à compter de la date d'entrée en vigueur de bénéficier des nouveaux droits.
- Un plan de communication efficace et complet sur les éléments révisés de la politique a été conçu à l'intention de différents groupes cibles et s'appuie sur l'utilisation de plusieurs moyens de communication pour bien informer toutes les parties prenantes.

OBJECTIF 3 : S'ADAPTER POUR L'AVENIR

- Améliorer l'agilité et la souplesse de l'Organisation.
- 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.
- Moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus RH.

Une organisation souple et soucieuse de la vie familiale de ses employés

- La politique relative au congé parental prévoira des délais et des conditions spécifiques liés à la déclaration de la grossesse au Service de la santé au travail (SST) afin de faciliter le suivi de la santé au travail des membres du personnel attendant un enfant, conformément au cadre de la santé et sécurité au travail. Cette politique offre également aux membres du personnel un dispositif de soutien plus complet au diapason d'autres politiques sur le lieu de travail, telles que le travail à temps partiel, d'autres types de congés et l'aménagement des modalités de travail. Ainsi, les nouveaux parents sont accompagnés dans leur retour au travail à temps plein et peuvent s'adapter à leur nouvelle dynamique familiale.
- À la lumière du rapport du Corps commun d'inspection (CCI) de 2023 sur [l'aménagement des modalités de travail dans les institutions du système des Nations Unies](#), l'UNESCO s'engagera avec d'autres organismes des Nations Unies à continuer d'harmoniser le champ d'application de la politique d'aménagement des modalités de travail et les définitions correspondantes, ainsi qu'à contribuer au renforcement de la cohérence à l'échelle du système.
- Les travaux relatifs à la proposition de régime d'assurance maladie mondial destiné aux titulaires de contrat de service dans les bureaux hors Siège progressent. Une analyse comparative avec d'autres organismes des Nations Unies a été réalisée et un comité directeur chargé d'étudier la possibilité de lancer un appel à propositions sur le Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies a été créé au sein d'ADM.

Améliorer les performances et les opérations

- Dans le cadre de la réforme du dispositif hors Siège et du Cadre d'obligation redditionnelle, le Manuel des ressources humaines fait l'objet d'ajustements visant à redéfinir et à délimiter les rôles et responsabilités des responsables des bureaux hors Siège et du Siège (Secteur de tutelle) dans la définition des tâches et responsabilités rattachées aux postes hors Sièges, tout en veillant à leur alignement sur les principaux objectifs stratégiques du Secteur de tutelle, ainsi que dans la conduite et l'approbation des évaluations et notations. Les travaux sur le Cadre d'obligation redditionnelle et le système de délégation de pouvoirs

pour ce qui touche aux questions de ressources humaines se poursuivront en 2024 et 2025 en vue d'une application intégrale en 2026.

Renforcement des partenariats en matière de ressources humaines

- En juin 2024, l'UNESCO comptait 142 membres du personnel et experts financés par des partenaires extérieurs, dont 98 au Siège, 42 dans les bureaux hors Siège et 2 dans les instituts de catégorie 1. Les partenariats en matière de ressources humaines complètent utilement les talents internes et apportent un savoir-faire et une diversité à l'Organisation. Au cours du deuxième trimestre 2024, HRM a participé aux séances de dialogue stratégique sur les politiques organisées par BSP, l'objectif global étant de renforcer les partenariats entre l'UNESCO et les États membres donateurs. Les [partenariats en matière de ressources humaines](#), qui comprennent notamment les administrateurs auxiliaires, le personnel détaché, prêtés ou d'intervention et les stagiaires parrainés, constituent l'un des domaines susceptibles d'évoluer. Les actions proposées dans la feuille de route mettent particulièrement l'accent sur le soutien à l'évolution professionnelle des administrateurs auxiliaires, afin d'encourager ces derniers à postuler et à être considérés comme des candidats sérieux et qualifiés dans le cadre de la mise en concurrence pour les postes à durée déterminée ou les engagements au titre de projets.

Modernisation des systèmes de gestion des ressources humaines

- L'évaluation et la modernisation des systèmes informatiques des ressources humaines, dont l'objectif est d'améliorer la prestation de services et de rationaliser les principaux processus relatifs aux ressources humaines, ont progressé. Un appel à propositions visant à trouver le meilleur partenaire d'exécution a été lancé en mai 2024 et clôturé début juin. Sept organisations ont présenté leur offre relative à la rationalisation des systèmes de gestion des aptitudes des ressources humaines. Des offres portaient également sur l'intégration potentielle d'outils d'intelligence artificielle dans les systèmes de gestion des ressources humaines. HRM, en collaboration avec le Bureau des solutions opérationnelles numériques (DBS), est en train d'évaluer le projet – un processus qui portera également sur la portée de l'initiative ainsi que sur le financement et les ressources disponibles aux fins de sa mise en œuvre.

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

- Garantir un environnement de travail sûr et sain.
- Encourager des relations positives et constructives entre les membres du personnel et leurs superviseurs.
- Soutenir le développement des carrières.

Bien-être du personnel

- Donnant suite aux recommandations du Comité de mise en œuvre de la [Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies](#), HRM mobilise des ressources humaines et financières au service de l'élaboration du plan d'action de l'UNESCO sur la santé mentale et le bien-être et établira un rapport à l'aune de la fiche d'évaluation du guide de mise en application de cette stratégie, qui représente la première étape de la mise en œuvre, d'ici à décembre 2024.

- Le Service de la santé au travail (SST) continue de surveiller la santé et le bien-être du personnel en mettant l'accent sur la médecine préventive. Plusieurs campagnes ont été menées tout au long de l'année 2024, notamment des ateliers sur l'ergonomie, la santé et les premiers secours, des séances de sport à l'occasion de la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail ainsi que des créneaux de vaccination contre la grippe. SST a élaboré son propre modèle de surveillance de la santé du personnel et actualise les dispositions du Manuel des ressources humaines relatives aux examens médicaux. En outre, des séances d'information et d'échange ont également été organisées par le service de protection sociale, en collaboration avec les responsables du soutien antistress du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) du Secrétariat de l'ONU, afin d'apporter un soutien psychosocial aux membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles.
- L'UNESCO a conclu un contrat avec International SOS, un prestataire international de services de gestion des risques de santé et de sécurité, afin d'améliorer la prise en charge de son personnel en mission en cas d'urgence sanitaire.
- HRM se coordonne avec d'autres fonctions d'intégrité pour élaborer un plan quant aux mesures pouvant être prises à court, moyen et long terme pour favoriser un environnement de travail sûr et respectueux, y compris la prévention et la résolution de toutes les situations de comportement abusif.

Évolution professionnelle

- La réalisation de l'exercice d'évaluation à 360° lancé en 2023 s'est poursuivie afin de faire davantage progresser les compétences en management et la reddition de compte. Cet exercice permet aux superviseurs de solliciter l'avis de leurs supérieurs, de leurs collègues et de leurs subordonnés immédiats sur 15 comportements fondamentaux liés au management. Au deuxième semestre 2024, il est prévu de créer de nouvelles cohortes dans le cadre du programme de gestion du personnel, pour lesquelles l'exercice d'évaluation à 360° représentera un aspect essentiel.
- Le troisième exercice de mobilité géographique encadré s'est achevé au cours du deuxième trimestre 2024 et a donné lieu à 29 réaffectations, dont huit membres du personnel promus à un poste plus élevé, soit 27,5 % du total des transferts, contre 12,5 % lors du dernier exercice. Sur la base de ces informations, HRM passera le programme en revue avec les Secteurs afin de déterminer les améliorations et/ou les clarifications à apporter, en consultation avec les associations du personnel et d'autres partenaires.
- Les initiatives en matière d'apprentissage et de perfectionnement comprennent également les préparatifs de la troisième édition du programme de mentorat, qui s'accompagnera de séances de renforcement des compétences, et, dans le cadre des initiatives d'accompagnement des carrières, la mise en place d'un module d'autoapprentissage en ligne sur la manière de rédiger un CV mettant en valeur les réalisations.
- Les cours de langues ont permis à environ 285 participants d'apprendre l'une des six langues officielles des Nations Unies dans le cadre du programme semestriel ayant eu lieu de février à juin 2024, tandis que 80 participants sont inscrits à des cours d'été de courte durée. HRM gère également les inscriptions à l'examen annuel d'aptitudes linguistiques des Nations Unies, organisé par le Secrétariat de l'ONU, qui se déroulera en octobre 2024. Pour la première fois, cet examen d'évaluation et d'attestation des compétences linguistiques est ouvert au personnel du cadre organique, et non plus seulement au personnel du cadre de service et de bureau.

- HRM continue d'apporter son soutien aux Secteurs pour l'organisation de formations répondant à des besoins spécifiques, y compris une initiative sous la houlette de PAX sur la préparation et l'intervention en cas de crise, prévue pour le quatrième trimestre 2024. La Division pour l'égalité des genres (GEN) a également bénéficié d'une assistance technique à l'élaboration d'un module d'apprentissage en ligne.

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 219 EX/5.III.A,
2. Ayant examiné le document 220 EX/5.IV.A,
3. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 ;
4. Prend note également de la version révisée de la feuille de route figurant à l'annexe I du document 220 EX/5.IV.A ;
5. Accueille avec satisfaction le lancement de mesures concrètes visant à améliorer l'inclusion du handicap et l'accessibilité sur le lieu de travail ;
6. Prie la Directrice générale de lui fournir, à sa 221^e session, des informations actualisées sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027.

ANNEXE I

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

OBJECTIF 1 : ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS ET LES COMPÉTENCES

Objectifs clés	Actions	Indicateurs de succès	Indicateur(s) de performance	Cibles	Données initiales 2023	2023	2024	2025	2026	2027
1. Constituer un effectif talentueux et qualifié, capable de contribuer à l'exécution efficace du mandat de l'UNESCO.	1. Assurer la planification systématique des effectifs avec les secteurs	Plans biennaux RH par secteur mis en place et actualisés à intervalles réguliers	1. Directives en matière de planification des effectifs élaborées 2. Nombre de secteurs de programme ayant mis en place des plans biennaux RH	C.1: Directives en matière de planification des effectifs publiées et communiquées aux secteurs et aux bureaux hors Siège C.2: Plans RH pour les secteurs de programme et les services d'appui, y compris PAX (coordination hors Siège) en place (préparation du C/5)	n.d.		C.1: (4 ^e T.).	C.2: (2 ^e T.).		
	2. Mise en place d'une stratégie de recrutement et de prospection efficace	1. Nombre accru de candidats qualifiés provenant de pays non représentés ou sous-représentés 2. Durée moyenne du processus de recrutement (NOUVEAU)	1. % de candidats qualifiés provenant de pays non représentés ou sous-représentés et remplissant tous les critères 2. Durée moyenne de recrutement de 130 jours 3. Site Web « Carrières » élargi sur le plan linguistique	C.1: Augmentation du % de candidats provenant de pays non représentés ou sous-représentés présélectionnés C.2: 75 % de l'ensemble des recrutements respectent le délai cible de 130 jours. C.3: Site Web « Carrières » de l'UNESCO disponible dans au moins une langue officielle supplémentaire	1. 51% de candidats provenant de pays non représentés ou sous-représentés présélectionnés 2. Durée moyenne de recrutement de 157 jours 3. Site Web « Carrières » de l'UNESCO disponible en français et en anglais		C.1. C.2. (3 ^e T.).	C.1. C.2. (3 ^e T.).	C.1. C.2. (3 ^e T.).	C.1. C.2. (3 ^e T.).
	3. Création de réservoirs internes de talents, y compris en matière de leadership	Réservoirs de talents en matière de leadership mis en place d'ici fin 2024	Mise en place d'un réservoir de talents pour les directeurs/chefs de bureau hors Siège	C.1: Approche définie pour un réservoir de talents/fichier de candidats pour les directeurs/chefs de bureau hors Siège C.2: Mise en place d'un réservoir de talents/fichier de candidats pour les directeurs/chefs de bureau hors Siège	n.d.		C.1: (4 ^e T.).	C.2: (4 ^e T.).		
	4. Élaboration de trois programmes de formation essentiels/cruciaux pour améliorer les compétences des effectifs	Trois programmes de développement des compétences menés à bien d'ici 2026	Programmes de développement des compétences menés à bien	C.1: Au moins 2 programmes de développement des compétences non techniques par an C.2: Taux de satisfaction de 80 % en moyenne parmi les participants ayant suivi les programmes avec succès	2 programmes menés à bien	√	C.1 C.2	C.1 C.2	C.1 C.2	C.1 C.2
	5. Actualisation de la politique en matière de formation	Enquête mondiale auprès du personnel témoignant de sa satisfaction concernant la promotion d'une culture offrant des possibilités d'apprentissage continu	% de membres du personnel satisfaits des possibilités de formation et développement mesuré par le biais de l'enquête sur la participation des employés	C.1: Les lignes directrices et la politique en matière de formation actualisées sont communiquées au personnel C.2: Accroissement de 10 % du nombre d'employés ayant répondu à l'enquête 2024 qui se déclarent satisfaits des possibilités de formation et développement par rapport à 2021 C.3: Nouvel accroissement de 10 % du nombre d'employés ayant répondu à l'enquête 2026 qui se déclarent satisfaits par rapport à 2024	44% des employés ayant répondu à l'enquête de 2021 ont indiqué que l'Organisation leur offrait des possibilités de formation et développement appropriées		C.2: (3 ^e T.).	C.1: (4 ^e T.).	C.3 (3 ^e T.).	
	6. Élaboration d'un programme détaillé d'initiation et d'intégration des nouvelles recrues appliqué de manière homogène dans l'ensemble de l'Organisation	Programmes/plates-formes d'initiation et d'intégration élaborés et mis en œuvre d'ici 2025	1. Élaboration d'un cadre complet d'initiation, y compris des initiations sur mesure pour des contextes spécifiques 2. % de membres du personnel interrogés déclarant avoir vécu une expérience d'intégration positive	C.1: Cadre d'initiation pour l'ensemble du personnel en place C.2: 80 % du personnel se déclare satisfait	1. Sessions d'initiation pour des groupes ciblés 2. 78% des employés interrogés ont déclaré avoir vécu une expérience d'intégration positive			C.1: (4 ^e T.). C.2 (4 ^e T.).	C.2 (4 ^e T.).	C.2 (4 ^e T.).
	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	Enquêtes éclair réalisées deux fois par an auprès des nouveaux membres du personnel et de ceux qui changent de poste	1. Entrée en service : % du personnel interrogé déclarant avoir vécu une expérience positive ; 2. En service : pourcentage du personnel satisfait de la gestion des prestations et droits 3. Cessation de service : % du personnel ayant répondu à l'enquête de sortie et % du personnel satisfait lors de leur départ	C.1: Entrée en service : 80 % du personnel interrogé fait état d'une expérience positive C.2: En service : 80 % du personnel satisfait de la gestion des prestations et droits C.3: Cessation de service : 60 % du personnel remplit l'enquête de sortie C.4: 80 % du personnel est satisfait lors de leur départ	n.d.		C.3, C.4: (4 ^e T.).	C.1, C.2, C.3, C.4: (4 ^e T.).	C.1, C.2, C.3, C.4: (4 ^e T.).	C.1, C.2, C.3, C.4: (4 ^e T.).

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	1. Module de gestion des ressources humaines incorporé au Programme de perfectionnement (leadership) d'ici fin 2023	Cadre de responsabilité révisé mis en place [en particulier les lignes hiérarchiques et les responsabilités concernant la réforme du dispositif hors Siège et les fonctions par interim/chargés de bureau]	C.1: Rôles et responsabilités en matière de ressources humaines actualisés et largement communiqués aux directeurs/chef de bureau hors Siège	Dispositions du Manuel RH en vigueur concernant des domaines essentiels des ressources humaines			C.1: (2 ^e T.)		
	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	2. Distribution des appréciations portées sur les performances	1. % de responsables formés à la gestion des ressources humaines, l'accent étant mis sur le développement de carrière de leur personnel 2. % de membres du personnel se déclarant satisfaits de l'appui de leur superviseur pour leur développement de carrière	C.1: 70 % des superviseurs qui supervisent au moins trois personnes participant à des ateliers de formation à la gestion des ressources humaines d'ici à fin 2027 C.2: Augmentation de 5 % du nombre de répondants à l'enquête sur la participation des employés 2024 exprimant leur satisfaction quant aux possibilités de formation et développement, par rapport à l'enquête 2021 C.3: Nouvelle augmentation de 10 % du nombre répondants à l'enquête 2026 par rapport à 2024	1. 36 superviseurs ont participé à l'atelier sur la gestion des ressources humaines en 2023 2. 62% des répondants à l'enquête 2021 estiment que leur superviseur s'est engagé pour leur formation et leur développement	√	T.I C.2. (3 ^e T.)	C.1	C.1 C.3: (3 ^e T.)	C.1
	10. Moyens donnés aux superviseurs de gérer les performances et les conflits	Mécanismes d'échanges entre pairs destinés à des groupes d'administrateurs mis en place pour soutenir et promouvoir les bonnes pratiques (organisation par exemple de master classes) d'ici fin 2023	1. Clarification des rôles et des échéances dans le cycle d'évaluation des performances, y compris la période probatoire 2. Nombre de séances thématiques d'information/d'échange sur la promotion d'une culture de la performance 3. % de membres du personnel se déclarant satisfaits de l'efficacité avec laquelle leurs superviseurs gèrent les conflits	C.1: Publication de procédures et de lignes directrices en matière de ressources humaines C.2: 6 à 8 séances thématiques en ligne par an sur la gestion des performances C.3: Accroissement de 10 % du taux de satisfaction dans l'enquête auprès du personnel 2024 par rapport à 2021 C.4: Nouvel accroissement de 10 % dans l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à 2024	1. n.d. 2. n.d. 3. 57 % des membres du personnel ayant répondu à l'enquête 2021 estiment que leur superviseur gère efficacement les conflits		C.1: (4 ^e T.) C.2 C.3: (3 ^e T.)	C.2	C.2 C.4: (3 ^e T.)	C.2
	11. Établissement d'un mécanisme/programme de reconnaissance des équipes hautement performantes	Mécanismes/programme d'incitation à l'innovation et de reconnaissance des équipes hautement performantes mis en place à partir de 2025	Nombre d'équipes récompensées dans le cadre du programme de reconnaissance	C.1: Programme de reconnaissance élaboré et mis en œuvre	n.d.			C.1: (4 ^e T.)		

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

Objectifs clés	Actions	Indicateurs de succès	Indicateur(s) de performance	Cibles	Données initiales 2023	2023	2024	2025	2026	2027
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	Plan d'action pour assurer la répartition géographique élaboré et mis en œuvre compte tenu des mesures énoncées dans la résolution 41 C/64	1.Nombre de mesures mises en œuvre 2. % de membres du personnel provenant d'États membres surreprésentés (NOUVEAU)	C.1: Plan d'action élaboré et mis en œuvre C.2: Rapport annuel détaillé sur la répartition géographique, y compris l'état d'avancement des mesures mises en œuvre	Rapport annuel au Conseil exécutif (session d'automne) sur la situation de la répartition géographique et l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat [217 EX/4.IV.B] *		C.1: (4 ^e T.) C.2 (4 ^e T.)	C.2 (4 ^e T.)	C.2 (4 ^e T.)	C.2 (4 ^e T.)
	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]	Accroissement du nombre de candidatures via les médias sociaux	Nombre de webinaires organisés à l'intention des États membres non représentés ou sous-représentés	C.1: Au moins 30 % des candidats aux postes de classe P ou D proviennent de pays non représentés ou sous-représentés C.2: Au moins 3 webinaires mondiaux par an	1. 24 % des candidats à des postes de classe P ou D proviennent d'États membres non représentés ou sous-représentés 2. 3 Webinaires mondiaux en 2023		C.1 C.2	C.1 C.2	C.1 C.2	C.1 C.2
	3. Utilisation maximale d'outils numériques pour une meilleure prospection		Nombre de visites sur les différents médias sociaux	C.1: Augmentation du nombre de vues par an	328 812 vues pour les "Job Slots » de l'UNESCO (LinkedIn)		C.1	C.1	C.1	C.1
	4. Création formelle de réservoirs de talents constitués de candidats à fort potentiel	Réservoirs de talents créés et utilisés activement pour trouver des candidats qualifiés	2 réservoirs de talents établis par exercice biennal	C.1: Réservoirs de talents étendus à d'autres postes sur la base de profils génériques	Mise en place de réservoirs de talents pour les jeunes cadres et le MLPP		C.1		C.1	
	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)	Poursuite de la mise en œuvre fructueuse du programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire (MLPP)	Nombre de postes pourvus dans le cadre du MLPP	C.1: Mise en œuvre du MLPP à chaque exercice biennal et nombre de postes pourvus (selon l'identification des postes disponibles)	5 recrues dans le cadre du MLPP lors de la mise en œuvre pilote en 2023 Programme expanded end 2023		C.1		C.1	
	6. Résolution des problèmes de développement de carrière touchant le Programme des jeunes cadres	Mise en place d'un programme d'accompagnement et de mentorat dédié aux jeunes cadres afin de les motiver et d'encourager leur perfectionnement professionnel	Taux de satisfaction des jeunes cadres quant à l'efficacité de l'aide au développement de carrière	C.1: Institutionnalisation d'un programme d'aide au développement de carrière pour les jeunes cadres C.2: Taux de satisfaction de 80 % parmi les jeunes cadres en ce qui concerne leurs possibilités de développement de carrière (par le biais d'enquêtes éclairés)	Programme spécifique de mentorat pour les jeunes cadres mis en place			C.1 (1 ^{er} T.) C.2 (4 ^e T.)	C.2 (4 ^e T.)	C.2 (4 ^e T.)

* [Rapport annuel au Conseil exécutif \(session d'automne\) sur la situation de la répartition géographique et l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat \(217 EX/4.IV.B\).](#)

2. Favoriser une culture institutionnelle qui respecte et 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	Plan d'action sur la parité entre les genres élaboré et mis en œuvre	Parité entre les genres atteinte dans toutes les catégories de personnel % de femmes représentées par catégorie	C.1: Plan d'action élaboré et mis en œuvre C.2: Rapport annuel détaillé sur la parité entre les genres	Rapport annuel au Conseil exécutif (session d'automne) sur la situation de la répartition géographique et l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat [217 EX/4.IV.B]*		C.1: (4 ^e T.) C.2: (4 ^e T.)	C.2: (4 ^e T.)	C.2: (4 ^e T.)	C.2: (4 ^e T.)
	8. Aux fins de l'inclusion, réexamen critique et actualisation des politiques, procédures et processus afin d'y débusquer et en éliminer les préjugés institutionnels	Principes de diversité, équité et inclusion incorporés dans les politiques et processus essentiels d'ici fin 2027	1. Révision des politiques/procédures en vue de l'élimination des préjugés institutionnels en assurant un langage plus réceptif pour refléter la diversité des effectifs 2. Nombre de politiques intégrant les principes de diversité, d'équité et d'inclusion	C.1: Deux politiques/pratiques révisées par an C.2: Publication et large diffusion d'une politique actualisée en matière d'emploi des personnes en situation de handicap C.3: Élaboration d'une charte globale pour la diversité, l'équité et l'inclusion	Nouvelle politique de congé parental (2024) Révision du programme de stages (2024)		C.1	C.1 C.2: (4 ^e T.)	C.1	C.1 C.3: (1 ^{er} T.)
	9. Identification et suppression des obstacles à une participation et un accès effectifs de groupes de personnel ciblés aux activités de l'UNESCO	Mobilisation accrue du personnel dans les activités en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et réactions recueillies (enquête auprès du personnel) Nombre d'administrateurs et de membres du personnel sensibilisés aux préjugés [dans les six mois suivant leur intégration pour les nouvelles recrues] Programme de stages de l'UNESCO actualisé d'ici 2024	1. Élaboration d'une formation sur les principes de diversité, d'équité et d'inclusion 2. Nombre de formations sur les préjugés inconscients menées à bien 3. Publication et mise en œuvre de la politique révisée en matière de stages 4. Nombre de stagiaires provenant d'États membres non représentés ou sous-représentés 5. Élaboration de lignes directrices sur les aménagements raisonnables (en lien avec la stratégie plus générale de l'Organisation et sous réserve d'un financement)	C.1: Institutionnalisation des formations sur les principes de diversité, d'équité et d'inclusion et sur les préjugés inconscients C.2: Au moins 60 % du personnel formé d'ici à fin 2027 C.3: Mise en œuvre du programme de stages révisé C.4: Accroissement d'au moins 10 % du nombre de stagiaires provenant d'États membres non représentés ou sous-représentés C.5: Publication et large diffusion des lignes directrices sur les aménagements raisonnables	Une séance de formation pilote (préjugés inconscients) organisée en 2023 pour 45 participants 112 stagiaires provenant de pays sous-représentés (28 %) et 4 stagiaires provenant de pays non représentés (1 %)		C.3: (4 ^e T.)	C.1 (3 ^e T.) C.2 C.4 C.5 (4 ^e T.)	C.2 C.4	C.2 C.4
	10. Réexamen, actualisation et prise en compte systématique du Référentiel de compétences de l'UNESCO, y compris les valeurs fondamentales	Référentiel de compétences de l'UNESCO révisé pour assurer/renforcer la prise en compte des principes de diversité, équité et inclusion sur le lieu de travail d'ici à 2026	Référentiel de compétences de l'UNESCO remanié pour mettre l'accent sur les principes de diversité, équité et inclusion	C.1: Élaboration et mise en œuvre du Référentiel de compétences de l'UNESCO (sous réserve de la mise à disposition de ressources)	Référentiel des compétences de l'UNESCO 2016				C.1: (4 ^e T.)	

* [Rapport annuel au Conseil exécutif \(session d'automne\) sur la situation de la répartition géographique et l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat \(217 EX/4.IV.B\).](#)

OBJECTIF 3 : S'ADAPTER POUR L'AVENIR

Objectifs clés	Actions	Indicateurs de succès	Indicateur(s) de performance	Cibles	Données initiales 2023	2023	2024	2025	2026	2027
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	Mécanisme/plans RH spécifiques de soutien aux opérations hors Siège mis en place avant la fin de 2024	Processus de déploiement conçu avec les secteurs et les bureaux hors Siège	C.1: Processus de déploiement en place pour les situations d'urgence ou de sortie de crise	n.d.			C.1: (4 ^e T.)		
	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	Inventaire des processus et pouvoirs relatifs aux ressources humaines à déléguer hors Siège d'ici 2024	Nombres de processus RH réexaminés à l'appui de la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO	C.1: Principaux processus RH réexaminés et tableau de délégation de pouvoirs publié	n.d.			C.1: (1 ^{er} T.)		
	3. Renforcement des perspectives de carrière pour le personnel national du cadre organique	Nombre de membres du personnel recrutés sur le plan national promus à des postes internationaux du cadre organique	Nombre de NPO prenant part à des programmes de développement de carrière Taux de satisfaction des NPO prenant part à des programmes de développement de carrière	C.1: Augmentation du nombre de NPO promus à des postes internationaux du cadre organique C.2: Accroissement de 10 % par an de la participation des NPO aux programmes de développement de carrière C.3: Taux de satisfaction de 80 % des NPO quant à leur évolution de carrière (d'après les résultats de l'enquête auprès du personnel)	1 NPO nommé à un poste international du cadre organique (2024) 25 NPO ont participé au programme « Skill-up » [Nombre total de NPO : 225]		C.1 C.2 C.3	C.1 C.2 C.3	C.1 C.2 C.3	C.1 C.2 C.3
	4. Examen et actualisation des cadres contractuels en vue d'en accroître la flexibilité, et mise en adéquation avec les effectifs présents et futurs		Mise en place de lignes directrices sur le recours approprié aux différentes modalités contractuelles	C.1: Lignes directrices publiées (dans le cadre des orientations sur la planification des effectifs) et largement diffusées C.2: Application des recommandations du CCI qui ont été acceptées (sous réserve de financement)	Rapport 2023 du CCI sur le recours au personnel affilié*		C.1: (4 ^e T.)		C.2	C.2
	5. Identification et développement à plus grande échelle de modalités de travail plus rationnelles et plus agiles	Aménagements des modalités de travail évalués et développés plus avant la fin de 2025	Élaboration de lignes directrices pour des pratiques agiles à l'intention des responsables et des équipes	C.1: Réexamen de la politique d'aménagement des modalités de travail C.2: Application des recommandations du CCI acceptées en matière d'aménagement des modalités de travail C.3: Lignes directrices et séances d'informations à l'intention du personnel	Rapport du CCI 2023 : Aménagement des modalités de travail**			C.1 : (4 ^e T.) C.2 : (4 ^e T.)	C.3. (1 ^{er} T.)	
	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	Politiques RH relatives au congé parental (congé de maternité, de paternité, etc.) actualisées en 2023	Nombre de mesures/politiques mises en œuvre ou révisées Possibilités d'emploi pour les conjoints examinées avec les partenaires hors Siège	C.1: Cadre relatif au congé parental élaboré et mis en œuvre C.2: Élaboration et mise en œuvre d'une politique de pause journalière pour les parents allaitants C.3: Régime d'assurance maladie global en place pour les prestataires de services hors Siège C.4: Examen et développement d'une approche pour les possibilités d'emploi des conjoints	1. Projet de politique de congé parental pour le personnel 2. Projet de politique de pause journalière pour les parents allaitants 3. Amélioration des conditions d'emploi pour les prestataires de services		C.1: (3 ^e T.) C.2: (3 ^e T.)		C.3: (2 ^e T.)	C.4: (2 ^e T.)

* [Rapport 2023 du CCI sur le recours au personnel affilié.](#)

** [Rapport du CCI 2023 : Aménagement des modalités de travail.](#)

2. Structures et 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	Structure et dotation en personnel de HRM réajustées en fonction des objectifs visés de façon à faciliter la mise en œuvre de la Stratégie RH (pour 2024/2025)	Nombre de fonctions essentielles examinées	C.1: Définition de fonctions RH décentralisées et de délégations de pouvoirs en matière de ressources humaines, identiques dans toutes les régions C.2: Publication et pleine mise en œuvre du tableau actualisé des délégations de pouvoirs en matière de RH	Dispositions du Manuel RH en vigueur concernant des domaines essentiels des ressources humaines		C.1: (4 ^e T.)		C.2: (4 ^e T.)	
	8. Alignement des structures RH sur les besoins opérationnels, compte tenu de la réforme du dispositif hors Siège	Dotation en personnel de HRM pour permettre le transfert de postes internationaux de RH (fonds requis) aux plates-formes opérationnelles régionales d'ici 2026/2027	1. Réajustement de la structure RH pour faciliter la mise en œuvre des actions prioritaires de la Stratégie des ressources humaines 2. Nombre de postes identifiés pour être transférés vers des plates-formes administratives régionales	C.1: Mise en place d'une structure RH adaptée aux objectifs et contribuant à soutenir la réorganisation du dispositif hors Siège C.2: Chaque plate-forme régionale doit comprendre un partenaire ressources humaines (43 C/5)	n.d.		C.1: (3 ^e T.)		C.2	
	9. Examen de faisabilité de la désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines auprès des secteurs de programme	Nombre de secteurs se convertissant au modèle de désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines	Nombre de secteurs disposant d'un poste de « partenaire d'affaires RH »	C.1: Développement d'un modèle de « partenaire d'affaires RH » C.2: Chaque secteur doit avoir au moins un « partenaire d'affaires RH » (43 C/5)	Mis en place dans le Secteur ED			C.1 (4 ^e T.)	C.2	
	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	Accroissement du nombre de membres du personnel employés au titre de cadres de partenariats RH	Nombre de partenariats RH par Secteur/domaine prioritaire Actualisation des lignes directrices sur les partenariats RH	C.1: Maintenir et accroître le niveau des partenariats RH, y compris les partenariats avec de nouveaux donateurs C.2: Actualisation et large diffusion des lignes directrices sur les partenariats RH à l'intention des responsables	158 partenariats RH	√	C.1	C.1 C.2 (3 ^e T.)	C.1	C.1
3. Moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines afin d'améliorer 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	Systèmes, applications et plates-formes RH harmonisés avant la fin de 2027	Mise en œuvre de solutions numériques permettant l'harmonisation et l'intégration de tous les principaux processus RH	C.1: Harmonisation des systèmes, applications et plates-formes RH et amélioration de l'efficacité des processus RH	Les systèmes RH ne sont pas inclus dans les stratégies informatiques et ne sont que partiellement inclus dans les mécanismes de gouvernance					C.1
	12. Instauration de procédures opérationnelles normalisées pour les opérations et processus communs afin d'assurer une application uniforme des règles	Procédures opérationnelles normalisées pour les principaux processus, élaborées avant la fin de 2027	Nombre de procédures opérationnelles normalisées pour les principaux processus RH identifiés	C.1: Cartographie des procédures opérationnelles normalisées en matière de RH, identification des améliorations requises et élaboration d'un plan d'actualisation C.2: Procédures opérationnelles normalisées élaborées et finalisées pour chaque flux de travail sur papier transféré vers le système	n.d.			C.1		C.2
	13. Intensification de la communication sur les politiques et processus RH via des solutions numériques.	Tableaux de bord RH modernisés afin de faciliter l'accès en temps réel des acteurs clés aux données relatives aux progrès accomplis	1. % de membres du personnel se déclarant satisfaits d'une communication ouverte et transparente 2. Nombre de membres du personnel participant à des séances d'information et d'échange sur la gestion des ressources humaines 3. Amélioration des tableaux de bord RH pour faciliter l'accès des principaux utilisateurs	C.1: Augmentation de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel de 2024 qui se déclarent satisfaits du partage ouvert et honnête des informations, puis nouvelle augmentation de 10 % dans l'enquête de 2026 C.2: Séances d'information en ligne systématiquement organisées pour chaque politique nouvelle ou révisée C.3: Des tableaux de bord interactifs/dynamiques utilisant des logiciels de visualisation de données sont mis en place pour les parties prenantes en fonction des besoins	1. 44% des répondants à l'enquête auprès du personnel de 2021 estiment que les informations sont partagées de manière ouverte et honnête au sein de l'UNESCO 2. Séances d'information/d'échange en ligne organisées pour les responsables et le personnel sur les principales modifications apportées aux politiques en matière de RH 3. Tableaux de bord RH statiques mis à jour mensuellement	√	C.1 (3 ^e T.) C.2	C.2	C.1 (3 ^e T.) C.2 C.3 (2 ^e T.)	C.2

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

Objectifs clés	Actions	Indicateurs de succès	Indicateur(s) de performance	Cibles	Données initiales 2023	2023	2024	2025	2026	2027
1. 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	Suites données aux résultats des enquêtes sur le bien-être, y compris l'Enquête mondiale auprès du personnel	Cadre de l'UNESCO en matière de santé et de sécurité au travail mis au point en incluant la composante « santé mentale » d'ici 2026, compte tenu des avis recueillis dans le cadre des enquêtes de l'UNESCO et des Nations Unies	C.1: Cadre de l'UNESCO en matière de santé et de sécurité au travail mis au point d'ici à 2026, y compris un volet relatif à la 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: Augmentation de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 exprimant leur satisfaction en matière de bien-être, par rapport à l'enquête de 2021 C.3: Nouvelle augmentation de 10 % dans l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à 2024	50 % des répondants à l'enquête auprès du personnel 2021 estiment que l'UNESCO se préoccupe du bien-être de ses employés					
		Politique relative à la santé et à la sécurité sur les lieux de travail à l'UNESCO élaborée d'ici 2026					C.2: (3 ^e T.)	C.1: (4 ^e T.)	C.1 C.3: (3 ^e T.)	
	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]	Mesures prises pour faciliter le retour au travail après un congé (de maladie ou autre) prolongé	Cadre pour le retour au travail mis en place	C.1: Élaboration et mise en œuvre d'un cadre et d'orientations à l'intention des responsables et du personnel	n.d.			C.1: (4 ^e T.)		
		Réduction du taux de congés de maladie/d'absentéisme	Mise en place d'un programme de suivi de l'état de santé du personnel	C.1: Programme et mécanismes de suivi de l'état de santé du personnel mis en place	n.d.				C.1	C.1
2. 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	Nombre accru de superviseurs participant aux formations à la gestion	Nombre de superviseurs participant aux formations aux compétences managériales	C.1: Nombre accru de superviseurs participant aux formations à la gestion C.2: 70 % des responsables supervisant au moins trois membres du personnel participant au programme d'ici à la fin 2026	36 superviseurs ont participé à une formation à la gestion du personnel	√	C.1	C.1	C.1 C.2: (4 ^e T.)	C.1
	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)	Nombre d'administrateurs évalués dans le cadre du programme d'évaluation à 360°	Nombre de superviseurs participants ; plans d'action identifiés	C.1: 200 superviseurs participants d'ici à la fin 2025 C.2: Plans d'action inclus 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	28 participant pleinement (sur 140 identifiés) Quelque 800 superviseurs en tout			C.1 (4 ^e T.)	C.2: C.3	
	5. Soutien proactif aux administrateurs et au personnel selon que nécessaire [médiation, prévention précoce/gestion d'un conflit]	Enquête mondiale auprès du personnel pour connaître ses observations concernant les relations avec les superviseurs	Nombre de responsables participant à des ateliers de formation sur la gestion des conflits et les conversations difficiles	C.1: Augmentation du nombre de responsables participant à des ateliers de formation à la gestion des conflits C.2: Augmentation de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel de 2024 qui estiment que leurs supérieurs gèrent efficacement les conflits, par rapport à l'enquête de 2021 C.3: Nouvelle augmentation de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel de 2026 par rapport à l'enquête de 2024	120 superviseurs ont participé à des ateliers de formation à la gestion du personnel 57% des répondants à l'enquête auprès du personnel 2021 estiment que leur superviseur gère efficacement les conflits		C.1 C.2 (3 ^e T.)	C.1	C.1 C.3: (3 ^e T.)	C.1
	6. Élaboration d'un code de conduite du personnel de l'UNESCO [sous la direction du Bureau de l'éthique]	Code de conduite élaboré (2023) et faisant l'objet d'une communication proactive	Code de conduite mis en place	C.1: Code de conduite élaboré (2023) et faisant l'objet d'une communication proactive	n.d.	√				

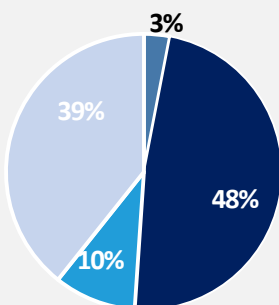
Objectifs clés	Actions	Indicateurs de succès	Indicateur(s) de performance	Cibles	Données initiales 2023	2023	2024	2025	2026	2027
3. Soutenir le développement de carrière	7. Formation non pas seulement pour l'emploi que vous avez mais pour l'emploi que vous voulez !	Enquête mondiale auprès du personnel témoignant de sa satisfaction concernant la promotion d'une culture offrant des possibilités d'apprentissage continu	% de membres du personnel se déclarant satisfaits des possibilités de formation et développement, mesuré par le biais de l'enquête auprès du personnel	C.1: Lignes directrices et politique actualisée en matière de formation communiquées au personnel C.2: Augmentation de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 exprimant leur satisfaction quant aux possibilités de formation et développement, par rapport à l'enquête de 2021 C.3: Nouvelle augmentation de 10 % dans l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à 2024	44% des répondants à l'enquête auprès du personnel 2021 estiment que l'Organisation offre des possibilités de formation et développement appropriées		C.2 (3 ^e T.)	C.1: (4 ^e T.)	C.3 (3 ^e T.)	
	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	Élaboration et mise en œuvre d'une méthode d'évaluation qui permette d'identifier les personnes pouvant être nommées à la tête d'un bureau hors Siège	1. Méthode d'évaluation mise au point 2. Centre d'évaluation déployé pour les participants cibles, sous réserve de la disponibilité de ressources	C.1: Conception, déploiement et évaluation de l'approche du centre d'évaluation, en fonction des ressources disponibles	n.d.			C.1: (3 ^e T.)		
	9. Affinement du Programme de mobilité fonctionnelle à la lumière des enseignements tirés de l'exercice pilote (2022/2223)	Nombre de transferts au titre de la mobilité fonctionnelle par an	Nombre de transferts au titre de la mobilité fonctionnelle par an	C.1: Programme de mobilité fonctionnelle réexaminé et révisé pour l'adapter à l'objectif visé	1. Un mouvement dans l'exercice de mobilité fonctionnelle pilote			C.1: (2 ^e T.)		
	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)	Diminution du taux d'ancienneté moyen (toutes catégories de personnel) Diminution du nombre de membres du personnel ayant excédé leur durée normale d'affectation (DNA)	1. % de membres du personnel ayant une vision positive de la mobilité en tant que partie intégrante de l'évolution de carrière 2. Nombre de mutations géographiques par exercice 3. % de membres du personnel du cadre organique occupant des postes soumis à rotation ayant dépassé leur DNA	C.1: Programme de mobilité géographique 2023/2024 revu et amélioré sur la base de l'expérience et des retours d'information C.2: Augmentation du pourcentage de mutations géographiques du personnel devant participer au programme de mobilité C.3: Diminution du nombre de membres du personnel du cadre organique ayant dépassé leur DNA	1. 65% des répondants à l'enquête auprès du personnel de 2021 estiment que le programme de mobilité est bénéfique pour l'évolution de la carrière à l'UNESCO 2. 29 réaffectations de membres du personnel de classe P ou D dans le cadre de l'exercice 2023-2024, dont 21 (72 %) dues à la mobilité 3. 25 % des membres du personnel du cadre organique avaient dépassé leur DNA en décembre 2023		C.1 C.2: (4 ^e T.) C.3	C.3	C.2 C.3. (1 ^{er} T.)	C.3
	11. Fourniture de conseils sur les perspectives de carrière et de services d'appui aux administrateurs et employés		Élaboration et communication de lignes directrices relatives aux engagements de courte durée	C.1: Lignes directrices communiquées aux secteurs et aux bureaux hors Siège C.2: Augmentation du nombre d'engagements de courte durée facilitée par exercice biennal, l'accent étant mis en particulier 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 aux nominations externes	25 engagements de courte durée Rapport annuel au Conseil exécutif (session d'automne) sur les recrutements (répartition géographique et équilibre entre les genres)			C.1: (2 ^e T.) C.2	C.2 C.3. (1 ^{er} T.)	C.2
		Mécanisme efficace mis en place pour les engagements de courte durée [y compris mécanisme de financement]	Taux de satisfaction quant à l'appui au développement de carrière	C.1: Augmentation de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 exprimant leur satisfaction quant au soutien disponible pour acquérir des compétences et des connaissances en vue d'une évolution de carrière, par rapport à l'enquête de 2021 C.2: Nouvelle augmentation de 10 % dans l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à 2024	Des ateliers sont régulièrement organisés sur la rédaction de CV, la préparation aux entretiens axés sur les compétences, la fourniture d'un retour d'information, etc. 46 % des répondants à l'enquête auprès du personnel de 2021 ont évalué positivement le soutien disponible pour acquérir des compétences et des connaissances en vue de l'évolution future de leur carrière		C.1 (3 ^e T.)		C.2 (3 ^e T.)	
	12. Élaboration de plans de développement des carrières pour les administrateurs auxiliaires (JPO), les jeunes cadres (YP) et les administrateurs nationaux (NPO)	Plans de développement des carrières pour les administrateurs auxiliaires, les jeunes cadres et les administrateurs nationaux élaborés et mis en place avant le second semestre de 2024	1. Cadre mis en place 2. Accompagnement des carrières et possibilités de formations offertes	C.1: Élaboration et mise en œuvre du cadre C.2: Trois opportunités d'accompagnement la carrière et/ou de formation et développement proposées par an	2 séances de renforcement des compétences (mentorat et perfectionnement) + mentorat spécifique pour les jeunes cadres		C.1: (4 ^e T.)	C.2	C.2	C.2

ANNEXE II - LE PERSONNEL DE L'UNESCO EN BREF - Juin 2024

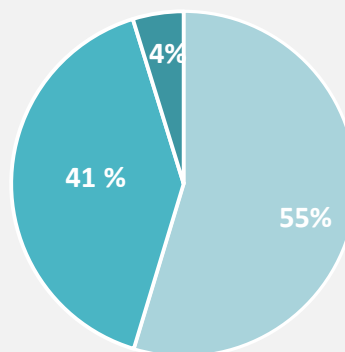
5134 PERSONNES EMPLOYÉES PAR L'UNESCO

2469 Membres du personnel
48% de l'effectif total

2665 Titulaires de contrats affiliés
52% de l'effectif total



- Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (D+) - 75
- Personnel international du cadre organique (P) - 1186
- Administrateurs nationaux (NPO) - 238
- Personnel du cadre de service et de bureau (GS) - 970



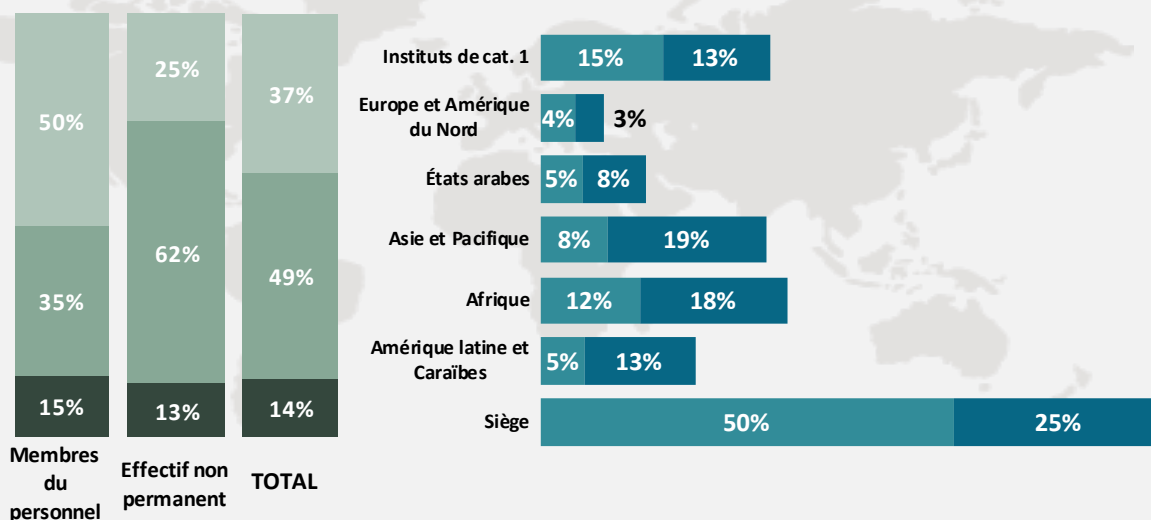
- Contrats de consultant - 1457
- Contrats de service - 1081
- Prêts, personnel d'intervention, contrats de courte durée, Volontaires des Nations Unies et stagiaires parrainés - 127

Membres du personnel: contrats de durée déterminée, engagements temporaires, Jeunes experts associés (JEA/JPO), engagements au titre d'un projet et détachements. Le personnel en congé sans solde n'est pas inclus.

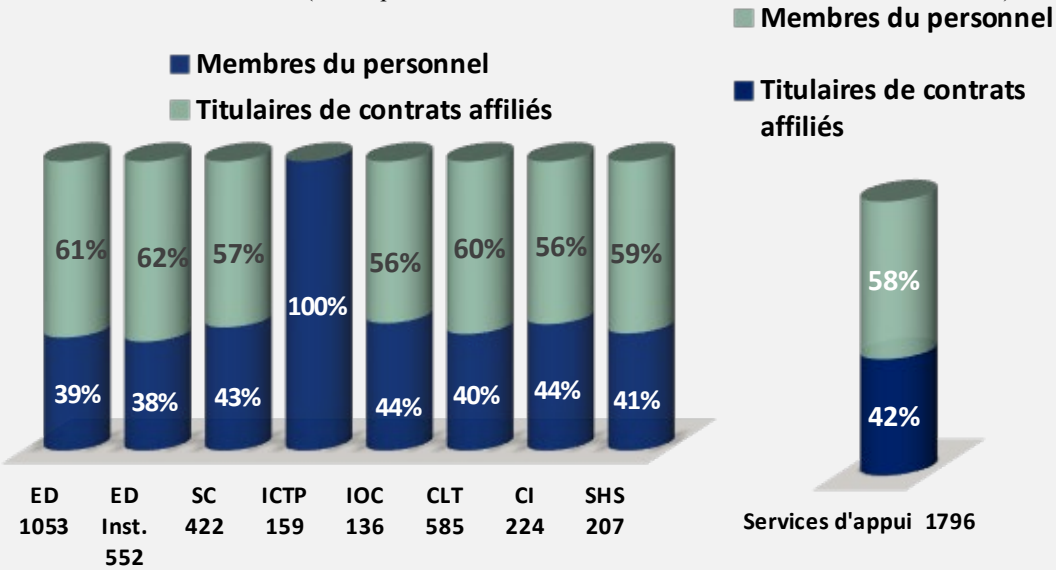
Effectifs non permanent: consultants, contrats de service, contrats de courte durée pour l'emploi d'interprètes et de traducteurs indépendants, prêts, contrats de courte durée, personnel d'intervention, Volontaires des Nations Unies et stagiaires parrainés.

PRÉSENCE DANS LE MONDE

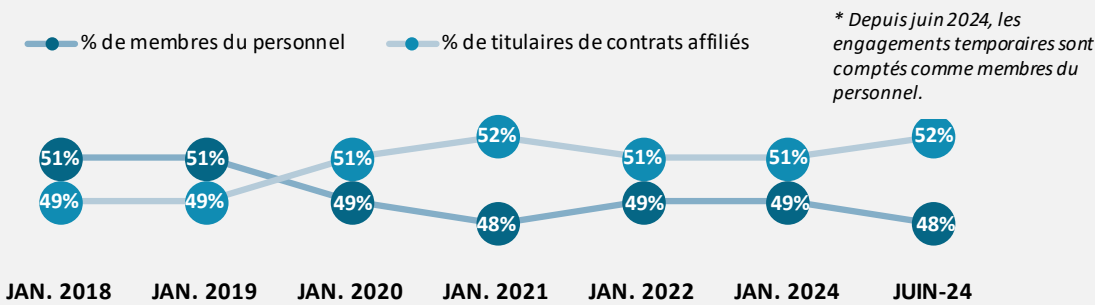
- Siège
- Bureaux hors Siège
- Instituts de cat. 1
- Membres du personnel
- Titulaires de contrats affiliés



EFFECTIFS PAR SECTEUR* (*hors personnel affilié du Bureau de l'UNESCO à Brasilia)



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DEPUIS JANVIER 2018

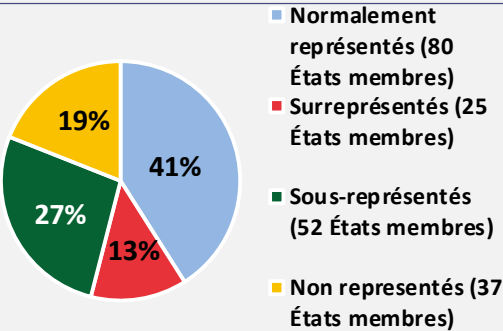


DIVERSITÉ

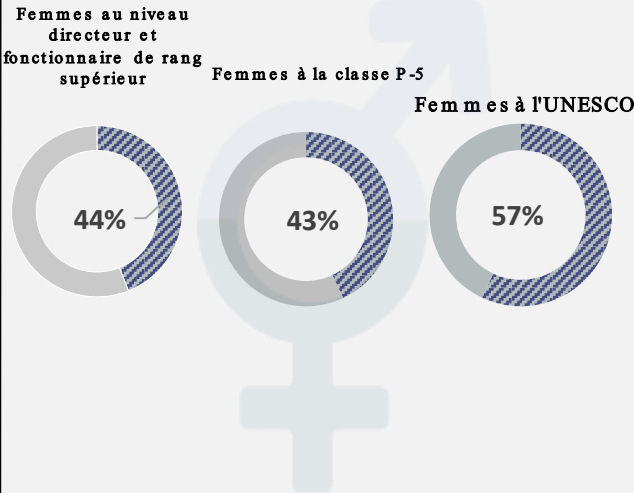
24 69 MEMBRES DU PERSONNEL DE 171 NATIONALITÉS

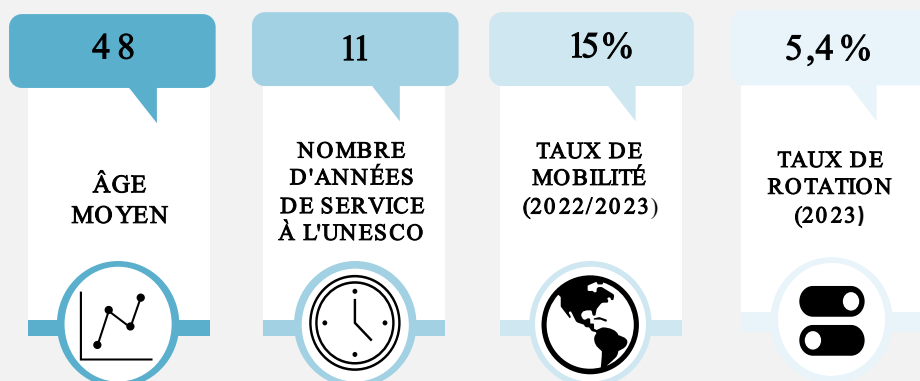
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

194 États membres dont 8 1% sont représentés
[postes géographiques du cadre organique et de rangs supérieurs]



PARITÉ ENRE LES GENRES





SOURCE DE FINANCEMENT

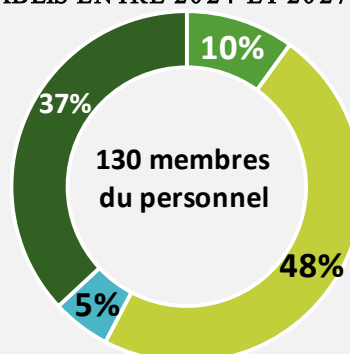
1522 membres du personnel sur des postes financés par le budget du Programme ordinaire



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

DÉPARTS À LA RETRAITE ANTICIPÉE DES MEMBRES DU PERSONNEL OCCUPANT DES POSTES ÉTABLIS ENTRE 2024 ET 2027

- Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (D+): 13
- Personnel du cadre de service et de bureau (GS): 62
- Administrateurs nationaux (NPO): 7
- Personnel international du cadre organique (P): 48



Pour des informations plus détaillées, veuillez consulter les
Chiffres clés sur le personnel de l'UNESCO.