



unesco

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

221 EX/5.III.A Add.

Conseil exécutif

Deux cent vingt et unième session

PARIS, le 2 avril 2025
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE III

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM

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

Résumé

A. Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

Conformément au point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives aux ressources humaines (document 221 EX/5.III.A).

1. Nous avons pris connaissance du document de l'Administration faisant état des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027. Nous regrettons qu'aucun ajout ou rectification des cibles n'ait été fait comme nous l'avons proposé pour répondre aux problèmes soulevés dans nos précédents commentaires, notamment s'agissant de la transparence des recrutements, de la répartition géographique, de l'implication de HRM dans le processus de recrutement et du bien-être et de la santé au travail. Par ailleurs, les constats faits dans les rapports annuels de la Division des services de contrôle interne (IOS) (document [221 EX/29](#)) et du Bureau de l'éthique (document [221 EX/30](#)) quant à l'augmentation du harcèlement moral reflètent le climat de travail toxique et inquiétant et exigent une action rapide et efficace de l'Administration. Il est ainsi nécessaire que HRM soit agile et réajuste ses cibles dans sa feuille de route afin de prendre les mesures qui s'imposent.



Job: 2500252F

Commentaires généraux

2. HRM évoque des « progrès constants » en introduction, mais cette affirmation n'est pas corroborée par le contenu du document, et encore moins par l'Annexe I qui illustre clairement les difficultés rencontrées par HRM dans la mise en œuvre de la Stratégie, avec un nombre significatif de cibles non atteintes. Il faut veiller à ne pas accumuler des retards de mise en œuvre. L'Enquête sur l'engagement du personnel de l'UNESCO réalisée en 2024 semble avoir mis en lumière beaucoup de ces cibles non atteintes. A cet égard, nous peinons à comprendre le délai inexplicable pour publier les résultats de cette enquête. Toutes ces défaillances reflètent la préoccupante réalité : une perte de confiance du personnel envers l'Administration.

3. De manière générale, le document commenté reste trop vague et manque cruellement d'indicateurs précis et pertinents permettant d'évaluer objectivement les avancées et les insuffisances de la Stratégie. Plus préoccupant encore, aucune mesure corrective concrète n'est proposée pour remédier aux lacunes constatées.

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

Planification des effectifs

4. Nous demandons que l'audit de planification des effectifs de 2023 ([IOS/AUD/2023/11](#)) et ses *Agreed Management Actions (AMA)* soient pris en compte de manière rigoureuse. Quelles mesures concrètes ont été mises en place pour répondre à ces observations ? A ce stade, il est difficile de savoir si les lacunes identifiées par IOS ont été corrigées ou si elles persistent. Il importe de souligner que, dans son rapport annuel, IOS affirme que « les audits réalisés dans les bureaux hors Siège en 2024 ont à nouveau soulevé des observations récurrentes telles que l'absence de stratégies de l'UNESCO [...] ainsi que de plans de mobilisation de ressources, l'insuffisance des effectifs... ».

5. HRM indique qu'il continuera de rencontrer les Secteurs afin qu'ils prennent en compte « d'autres procédures en matière de ressources humaines ». De quelles procédures s'agit-il ? Aucune précision n'est fournie, ce qui rend cette déclaration peu exploitable. Nous avons besoin d'engagements concrets et mesurables plutôt que de formulations vagues.

6. Sur la question de la mobilité géographique, nous attendons les retombées de l'exercice des leçons tirées du dernier exercice (2023-2024) et les mesures qui vont être prises pour l'améliorer, ou même s'il sera jugé utile de poursuivre l'exercice de mobilité. Rappelons qu'en l'état, la mobilité est un stress pour le personnel et requiert une mobilisation de ressources financières et humaines conséquentes pour au final des résultats plus que décevants.

Activités de recrutement et de prospection

7. Si nul ne peut contester l'importance de la prospection pour diversifier le recrutement, on doit néanmoins souligner que la nomination est l'étape cruciale. Il est essentiel de ne pas se limiter à attirer des candidats, mais de veiller à ce que le recrutement aboutisse à des nominations concrètes et efficaces.

8. Par ailleurs, l'Annexe 1, Objectif stratégique 1, Action 2, Cible 2, indique que l'objectif de « respecter le délai cible de 130 jours pour 75% des recrutements » n'a pas été atteint.

9. La proposition de recrutement sur profils génériques présente un risque de contradiction profonde avec la nature spécialisée des professionnels de l'UNESCO, dont il faut rappeler que leur désignation officielle est celle de "spécialistes du programme". Cette désignation n'est pas anodine, car elle reflète l'expertise spécifique requise pour les missions de l'UNESCO. En tant qu'agence spécialisée, l'UNESCO nécessite des experts possédant des compétences pointues pour ses programmes. L'adoption de profils génériques pourrait entraîner une déqualification de l'Organisation, compromettant ainsi l'efficacité de ses missions. Il est crucial de mettre en place des mesures pour contrer ce risque, telles que l'intégration de critères spécifiques aux programmes dans

le processus de recrutement et la garantie que les compétences des candidats correspondent aux exigences des postes. Les recrutements doivent être alignés sur les missions spécifiques de l'UNESCO pour assurer leur succès et maintenir la qualité de ses interventions.

10. Nous accueillons favorablement l'examen en cours des politiques et pratiques de recrutement par le Corps Commun d'Inspection (CCI) et attendons ses conclusions et recommandations. Toutefois, nous souhaitons voir des mesures immédiates mises en œuvre : une transparence accrue, une meilleure implication de HRM dans le processus de recrutement, et le respect des délais de recrutement. Il est impératif que HRM joue un rôle plus actif afin de garantir une véritable équité dans le processus.

Gestion des performances

11. Nous saluons IOS d'avoir lancé une enquête dans le cadre de son audit du système de gestion des performances de l'UNESCO. Nous comptons vivement sur les conclusions et recommandations de cet audit pour exiger une révision de la politique d'évaluation des performances qui présente des failles, notamment l'absence de droit de contestation des notes professionnelles. Par ailleurs, nous espérons également que les recommandations de IOS permettront enfin de dissiper l'ambiguïté persistante autour de l'évaluation à 360°.

Objectif stratégique 2 – Inclusion et diversité

Répartition géographique et équilibre entre les genres

12. Si nous notons avec satisfaction que le nombre d'États sous-représentés a diminué et que le nombre d'États normalement représentés a augmenté, il faut redoubler d'efforts en ce qui concerne les États non-représentés et sur-représentés.

13. S'agissant de l'égalité des genres, nous relevons que le rapport annuel 2024 d'IOS met en lumière une faible assiduité aux formations. Si l'UNESCO veut réellement progresser sur ces questions, HRM doit impérativement inviter les secteurs à renforcer la participation du personnel à ces formations et veiller à ce que leur contenu soit adapté aux enjeux actuels.

14. Par ailleurs, nous saluons l'initiative de numérisation des rapports, qui constitue une avancée vers plus de transparence. Toutefois, pour être pleinement exploitables, ces rapports doivent être accompagnés de tableaux détaillés permettant de croiser les données. Il est, entre autres, essentiel d'éviter les erreurs concernant les mouvements de personnel et de s'assurer que chaque facteur est mesuré sur une même période temporelle afin de garantir une analyse fiable et pertinente, comme nous l'avons signalé dans nos commentaires sur la répartition géographique durant la 220^e session ([220 EX/5.IV.B Add. 2](#))¹.

¹ §9 : « Par ailleurs, nous notons certaines incohérences entre les données contenues dans le rapport de l'Administration et les mouvements de personnel qui sont publiés régulièrement par HRM. Par exemple :

- l'Annexe IV ne recense aucune nomination pour le Secteur SHS, alors que nous en avons comptabilisé au moins quatre à partir des mouvements de personnel ;
- au moins quatre autres nominations (notamment à PAX et SC) ne figurent pas à l'Annexe IV alors qu'elles apparaissent dans les mouvements de personnel ;
- 13 nominations apparaissent dans l'Annexe IV alors qu'elles ne figurent pas dans les mouvements de personnel publiés par HRM. Cela s'explique-t-il par l'ajout des décisions de nominations récentes ? Comme évoqué précédemment, un tel ajout entraînerait une double comptabilisation dans le prochain rapport et devrait être évité.

La mise en place d'une base de données unique, claire et facilement accessible serait utile pour éviter ce genre d'incohérences et produire des statistiques exactes. Il est tout aussi essentiel, dans un souci de transparence et pour faciliter la corrélation des informations, que les données fournies par l'Administration ne soient pas dispersées. »

Inclusion du handicap

15. Nous saluons les efforts soutenus de l'Administration en matière d'inclusion du handicap et les mesures prises en ce sens. L'AIPU reste bien évidemment prête à contribuer à l'élaboration des lignes directrices sur les aménagements raisonnables et l'actualisation de la Politique relative à l'emploi des personnes en situation de handicap, qui doivent s'appliquer également aux collègues hors Siège.

Mobilisation des employés

16. Nous saluons l'inclusion de tous les types de contrats dans l'enquête sur l'engagement du personnel. Toutefois, le taux de réponse de 50 % ne peut être tenu pour satisfaisant, d'autant plus qu'il est en recul par rapport à l'enquête mondiale de 2021, qui avait atteint 52 % de participation.

17. Comme évoqué plus haut, nous tenons à exprimer notre étonnement quant au délai anormal de publication des résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel de l'UNESCO qui s'est terminée fin octobre 2024. La publication est annoncée pour le premier semestre 2025. Qu'est-ce qui justifie un tel délai ? Ce retard ne peut que limiter l'impact de l'enquête et reporter la mise en place des mesures correctives nécessaires. Se pose aussi la question d'une éventuelle obsolescence des données au moment de leur publication. Dans un contexte de ressources limitées pour HRM, il serait regrettable que cette enquête se révèle avoir été un simple exercice sans suite, ce qui reviendrait à un gaspillage de ressources. Au lieu d'atteindre l'objectif de « mobiliser les employés », cette opacité renforce au contraire la défiance du personnel, comme en témoignent les résultats insatisfaisants visibles dans la Feuille de route (Annexe I).

18. Nous accueillons positivement l'initiative de publication des résultats via une page dédiée, à condition que ceux-ci soient publiés de manière complète, objective et transparente. En tout état de cause, cela ne doit pas se substituer à l'envoi d'un courriel à tous les collègues les informant de la mise en ligne des résultats de l'Enquête. Une communication discrète risquerait d'être perçue comme une tentative de minimiser des résultats préoccupants, ce qui ne ferait qu'aggraver le manque de confiance existant.

Programme de stages

19. L'exécution de cette politique se fera donc désormais en deux étapes, ce dont la justification n'apparaît pas. La première phase, prévue en 2025, reste floue : parle-t-on d'une application imminente ou en fin d'année ? Une telle imprécision est problématique et laisse craindre un nouveau report. Quant à la deuxième phase, qui prévoit l'introduction d'une allocation en janvier 2026, nous nous interrogeons sur la garantie de son financement. On suppose que les ressources nécessaires ont été budgétisées dans le 43 C/5, mais n'est-il pas risqué d'avancer une mise en œuvre pour 2026 alors que le budget n'a pas encore été adopté ? Cette incertitude porte à s'interroger sur l'ambition de l'Administration d'appliquer cette réforme dans les délais annoncés.

20. Par ailleurs, l'Administration affirme que « Le déploiement de la première étape a été mené en mettant l'accent sur un dialogue et une communication structurés avec les stagiaires accueillis, les responsables et les groupes de mise en œuvre qui ont été dotés de lignes directrices détaillées et formés pour assurer une mise en œuvre cohérente dans l'ensemble de l'Organisation. Le dialogue avec les parties prenantes a fait partie intégrante de cette étape afin de préparer la mise en œuvre à grande échelle de la politique révisée ». Or, l'AIPU a été approchée par les représentants de Young UNESCO, qui ont exprimé leur désaccord avec certaines modifications apportées aux modalités de la politique des stagiaires qui ont été effectuées après la date annoncée de son application en juillet 2024². L'AIPU se doit de souligner qu'elle est une association du personnel, et qu'elle ne représente pas uniquement le personnel titulaire. Les stagiaires ne sont pas une catégorie de personnes à part et dont la gestion ne relèverait pas de notre champ d'application. Nous

² Dans son document 219EX/5.III.A de février 2024, HRM déclarait que « La nouvelle politique de stages s'appliquera à partir de juillet 2024 ».

demandons donc à être consultés sur toute modification de cette politique avant sa publication et sa mise en œuvre.

Objectif stratégique 3 – S'adapter pour l'avenir

Améliorer l'agilité et la flexibilité de l'Organisation

21. Nous nous interrogeons sur le retard persistant, inexpliqué, dans la promulgation de la nouvelle politique de congé parental, dont la mise en œuvre était initialement annoncée pour 2023. En référence aux retards annoncés pour la mise en œuvre de la nouvelle politique des stagiaires, il serait opportun que HRM respecte ses engagements s'agissant des délais de publication et de mise en œuvre de ses politiques.

22. Concernant l'aménagement des modalités de travail, l'absence de mesures concrètes nous inquiète. Le document de l'Administration fait référence à une révision de la politique, mais aucun calendrier n'est annoncé : « 2025 » reste une indication vague qui ne garantit rien. Nous rappelons que le rapport du CCI ([JIU/REP/2023/6](#)) sur ce sujet date de 2023, et nous ne parvenons pas à comprendre qu'une réforme qui consiste simplement à s'aligner avec les autres organisations des Nations Unies prenne autant de temps. Rappelons que l'UNESCO est la seule organisation des Nations Unies à interdire le télétravail en dehors du lieu d'affectation alors que d'autres organisations l'autorisent jusqu'à 90 jours par an. L'opposition de principe sur un tel sujet n'a rien de rationnel et doit se substituer à une approche plus pragmatique. Nous réitérons nos demandes précédentes sur l'importance d'introduire plus de flexibilité, notamment en augmentant le nombre de jours de télétravail, en autorisant le télétravail en dehors du lieu d'affectation et en permettant des horaires de travail compressés. L'UNESCO affirme vouloir gagner en agilité et en flexibilité, mais le manque de pragmatisme et la lenteur bureaucratique vont à l'encontre même de cet objectif. Par ailleurs, il est essentiel d'inclure les associations du personnel dans cette révision.

Améliorer les performances et les opérations

23. Nous contestons l'affirmation selon laquelle les engagements de courte durée favoriseraient le développement du personnel. En réalité, ces contrats sont largement surutilisés et souvent de longue durée, sans réelle perspective d'évolution, entraînant les collègues dans une situation de précarité prolongée. Bien que cette mesure semble convaincante sur le papier, elle entraîne de nombreux effets pervers en raison d'un manque d'encadrement efficace et de transparence. Le concept de mission de courte durée devrait inclure des clauses de non-renouvellement et de retour au poste d'origine pour garantir la stabilité et la sécurité des membres du personnel.

24. Nous comprenons les contraintes budgétaires, mais une approche équilibrée garantissant à la fois la flexibilité organisationnelle et la sécurité des personnels concernés est essentielle. Nous demandons des mesures claires pour encadrer l'usage de ce type de contrat et garantir qu'ils restent exceptionnels, et non un substitut déguisé à des recrutements pérennes. Nous encourageons l'administration à intégrer des mesures spécifiques pour encadrer les missions de courte durée, en veillant à ce que ces engagements soient transparents et respectueux des besoins du personnel. Une coordination étroite avec la politique de mobilité est essentielle pour garantir une gestion cohérente et efficace des ressources humaines, tout en favorisant le développement professionnel et la satisfaction des membres du personnel.

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

Bien-être du personnel

25. L'AIPU soutient pleinement l'initiative visant à concevoir une stratégie pour la santé mentale et le bien-être du personnel qui s'appuiera sur les recommandations du (CCI) (p. x-xi, [JIU/REP/2023/4](#)), et compte travailler étroitement avec l'Administration dans son élaboration. Toutefois, au-delà des engagements à long terme, nous demandons la mise en place de mesures

immédiates et concrètes qui ne requièrent pas ou peu de coûts supplémentaires, notamment l'aménagement des modalités de travail et la lutte renforcée contre le harcèlement moral. L'UNESCO ne doit pas attendre la finalisation d'une stratégie pour agir.

26. En outre, l'attention portée à la médecine préventive et aux examens médicaux périodiques est une avancée positive, mais il est aussi important que le service médical fournisse toute information utiles aux collègues concernant leurs droits, notamment en matière de congés maladie de longue durée. De nombreux collègues nous ont fait part de leur regret quant à l'arrêt des consultations médicales avec le médecin au Siège. Nous ne voyons pas en quoi mettre l'accent sur des campagnes de prévention empêche la tenue de consultations, qui permettent de réduire les absences et créent un climat de confiance qui contribue aux bonnes performances du personnel. Nous appelons à la réintroduction de ses consultations afin de ne pas priver le personnel d'un accès médical pratique et efficace.

27. Enfin, les derniers rapports annuels d'IOS et du Bureau de l'éthique soulignent une nette dégradation du climat de travail au sein de l'UNESCO, renforçant ainsi l'urgence d'adopter des mesures concrètes pour améliorer le bien-être du personnel. Les associations du personnel n'ayant pas l'autorisation de commenter directement les documents du Bureau de l'éthique, vous trouverez nos commentaires sur le Rapport annuel du Bureau de l'éthique ainsi que sur l'Étude de faisabilité du Bureau de médiateur indépendant en Annexe du présent document.

Initiatives de développement de carrière

28. Nous pensons qu'il serait plus pertinent d'évoquer les évaluations à 360° dans l'Objectif stratégique 1, sous la rubrique « Gestion des performances ». Plusieurs questions restent en suspens : quels sont le processus et les modalités précises de cette évaluation ? Qui choisit les évaluateurs ? S'agit-il simplement d'un avis informel sans conséquences ? À cet égard, nous saluons l'audit en cours d'IOS sur le système de gestion des performances et comptons sur ses conclusions et recommandations pour clarifier l'ambiguïté persistante entourant l'évaluation à 360°, actuellement présentée par HRM comme un simple *feedback* (dans la version anglaise). Nous insistons également sur l'importance d'intégrer l'évaluation à 360° dans la politique d'évaluation révisée pour qu'elle soit significative et efficace.

29. Une véritable évaluation à 360° consiste en une évaluation des superviseurs par leurs pairs et leurs subordonnés. Cette évaluation doit déboucher sur des mesures d'amélioration concrètes en cas de performance insuffisante, afin de renforcer la culture de responsabilité et d'excellence de notre Organisation. Les données rapportées par le Bureau d'investigation d'IOS et le Bureau de l'éthique, notamment sur le harcèlement moral, montrent la nécessité d'une évaluation qui dépasse le simple développement personnel.

30. Il est également crucial d'établir un lien tangible entre l'évaluation des performances et l'avancement de carrière. L'intégration de mentorat, de l'évaluation à 360° et de formations est un pas dans la bonne direction, mais sans mécanisme garantissant un impact direct sur un système transparent de récompenses, ces efforts risquent de rester superficiels. Nous attendons donc des mesures concrètes qui lient ces évaluations aux opportunités de carrière, afin de motiver le personnel et de valoriser l'investissement dans le développement des compétences.

Incidences sur le budget du Projet 43 C/5

31. Nous comprenons les incertitudes budgétaires qui sont le lot de notre Organisation, mais nous sommes préoccupés lorsque HRM affirme que « un scénario CNZ entraverait gravement la poursuite et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage et de développement à fort impact ainsi que d'autres initiatives phares, notamment la mise en œuvre intégrale des principes de planification des effectifs, les activités relatives à la santé mentale et au bien-être, l'inclusion et l'accessibilité des personnes en situation de handicap et l'amélioration des conditions de service pour le personnel affilié, qui risquent d'être retardées ou reportées si les niveaux de ressources

actuels sont maintenus ». Il est regrettable qu'aucune concertation avec les associations du personnel n'ait été menée à ce sujet. Il serait opportun que HRM nous fournisse un calendrier de ses priorités afin de clarifier la situation et de garantir que des domaines essentiels, tels que le bien-être, l'inclusion et la planification des effectifs, soient considérés comme prioritaires.

32. Enfin, il est important de souligner que l'inaction a un coût. Les litiges et recours liés aux mauvaises pratiques en gestion des ressources humaines représentent une charge financière non négligeable pour l'UNESCO. Plutôt que d'attendre d'être confrontée aux conséquences de son immobilisme, l'Organisation gagnerait à investir dans des politiques relatives aux ressources humaines solides, garantissant ainsi une meilleure efficacité budgétaire à long terme.

Ajustements proposés en matière d'établissement des rapports

33. L'AIPU est consciente de la charge de travail que représente l'élaboration des rapports. Toutefois, le personnel étant la ressource la plus précieuse de l'UNESCO, il est essentiel que les États membres, tout comme le personnel, soient informés de l'avancement de la Stratégie des ressources humaines, d'autant plus que sa mise en œuvre rencontre actuellement de nombreuses difficultés. Dans ce contexte, il est impératif de renforcer la transparence et de garantir un suivi régulier des engagements pris.

34. Nous comprenons que certains aspects, comme la répartition géographique et l'équilibre entre les genres, n'évoluent pas de manière significative sur une base semestrielle et pourraient être rapportés de manière plus espacée, soit uniquement lors de la session d'automne où un rapport détaillé est déjà prévu. Cependant, d'autres éléments nécessitent un suivi plus fréquent. Plutôt qu'un rapport complet à chaque session, une mise à jour synthétique pourrait être envisagée, mettant en avant les avancées et les blocages afin que des mesures correctives puissent être prises en temps utile. L'objectif doit rester un équilibre entre transparence et pragmatisme : garantir un suivi pertinent et exploitable, sans multiplier inutilement les obligations administratives.

Conclusion

35. Nous souhaitons exprimer nos préoccupations quant à la mise en œuvre de la Stratégie, qui reposent sur trois constats majeurs. Premièrement, de nombreuses cibles n'ont pas été atteintes dans les délais prévus. Deuxièmement, l'incertitude budgétaire persiste, ce qui complique la planification et l'exécution des initiatives. Enfin, l'instabilité à la tête du Bureau des ressources humaines depuis plusieurs années compromet toute vision stratégique cohérente et durable. Il est difficile de garantir une direction claire et efficace lorsque les directeurs se succèdent fréquemment. Cette instabilité nuit gravement à l'efficacité des réformes et à la mise en œuvre des engagements pris. Pour assurer une gestion à la hauteur des besoins de l'Organisation et de son personnel, nous recommandons vivement de prendre des mesures pour renforcer la stabilité du Bureau des ressources humaines, indispensable pour garantir une mise en œuvre efficace et durable de la Stratégie et remédier aux problèmes systémiques auxquels nous faisons face. L'AIPU appelle ainsi les États membres à exiger une gouvernance stable et cohérente du bureau des ressources humaines, avec un mandat clair, une continuité stratégique, et une obligation de redevabilité sur les objectifs fixés.

ANNEXE

Commentaires de l'AIPU sur les incidences pour le personnel des éléments contenus dans le Rapport annuel du Bureau de l'éthique 2024 et l'étude de faisabilité relative à la création d'un bureau de médiateur indépendant

1. Il nous a été indiqué que les observations des associations du personnel portaient uniquement sur les termes d'engagement et les conditions de travail du personnel et que l'indépendance du Bureau de l'éthique devait être préservée. Conformément à cette requête, les remarques qui suivent portent exclusivement sur les actions de ce Bureau qui ont une incidence sur les termes d'engagement et les conditions de travail du personnel. Le rapport de l'éthique et l'étude de faisabilité fournissent des informations que les associations du personnel ne peuvent ignorer sans faillir au mandat que leur ont confié les États membres.

A. Rapport annuel du Bureau de l'Éthique (2024) (document [221 EX/30](#))

2. On note une hausse significative du nombre de sollicitations du Bureau de l'éthique en 2024, avec 421 avis rendus contre 283 en 2023. On peut se demander si cette augmentation s'explique par une meilleure visibilité du Bureau et une amélioration de la culture de la prise de parole ou si elle exprime une détérioration du climat de travail, comme reflétée par les retours que nous font les collègues. Dans tous les cas, les efforts dans la diffusion d'une véritable culture de l'éthique se confirment comme une priorité, tant elle répond aux attentes du personnel dans son ensemble.

3. Les efforts de sensibilisation et de formation menés par le Bureau de l'éthique sont d'autant plus notables qu'ils mettent à jour une hausse des demandes d'avis éthiques. Parmi ces initiatives, le Kit d'éthique permet de renforcer la sensibilisation du personnel aux questions éthiques qui le concernent directement. Toutefois, l'AIPU constate une méconnaissance des procédures de signalement et du mandat du Bureau de l'éthique, en particulier son rôle vis-à-vis du bureau des investigations de la Division des services de contrôle interne (IOS).

4. Nous constatons que les principales préoccupations du personnel restent inchangées : conflits sur le lieu de travail, harcèlement et préoccupations liés à l'emploi et qu'aucune amélioration tangible n'a été observée. Dès lors, le rapport de synthèse sur les questions de harcèlement doit nous alerter avec 65 demandes d'avis au titre de la Politique de lutte contre le harcèlement.

5. Enfin, autre aspect important pour le personnel, nous soutenons pleinement la recommandation du Bureau de l'éthique visant à intégrer des indicateurs de performance éthique dans l'évaluation des superviseurs et à prendre des mesures en cas de manquement. Cette approche va dans le sens de notre demande d'une évaluation à 360° transparente et significative, permettant d'identifier les lacunes en management et de prévenir les comportements inappropriés. Nous adhérons également à l'idée d'évaluer systématiquement la capacité des responsables à encadrer une équipe lors des processus de recrutement. Insistons pour rappeler que les améliorations dans ce domaine ne seront possibles que si l'Administration travaille à faire évoluer les pratiques de recrutement, qui demeure trop souvent considéré comme une prérogative des Secteurs. Trop souvent, HRM est considéré comme un intervenant secondaire dont les préoccupations seraient contingentes.

6. Le rapport de synthèse (Annexe du Rapport annuel du Bureau de l'éthique) intéresse également le personnel en ce qu'il montre clairement la permanence d'un environnement de travail délétère et hostile, qui continue à se détériorer. IOS, dont nous saluons le rapport annuel détaillé, ne fait que confirmer ce regrettable constat. En effet, les figures 18 et 19 indiquent :

- Une hausse préoccupante du nombre d'allégations en 2024 (55 contre 35 en 2023)

- Une augmentation significative des enquêtes menées et des cas fondés après investigation (26 en 2024 contre 6 en 2023).
- Une croissance des allégations de harcèlement moral (22 en 2024 contre 15 en 2023).

Il faut en conclure à l'existence d'un problème systémique au sein de l'UNESCO qui nécessite une réponse urgente de la part de l'Administration.

7. Face au harcèlement et aux abus de pouvoir, il est plus que jamais nécessaire de mieux former les superviseurs et d'instaurer une véritable culture de responsabilité. Nous rappelons à nouveau l'importance de l'évaluation à 360° comme outil pour identifier les comportements problématiques et garantir un management de qualité.

8. Nous notons aussi le faible taux de mesures disciplinaires prises à la suite des enquêtes menées par IOS en 2024. Sur 29 allégations fondées, seulement 4 ont donné lieu à une action concrète au moment du rapport (donc 25 sont encore en attente). Il serait utile d'avoir des explications sur les raisons de cet écart et ces délais de traitement par l'Administration.

9. Enfin, nous remarquons que le Bureau de l'éthique a soulevé la question du recours excessif au personnel affilié. Nous partageons son avis qu'en plus d'être une source de précarité pour le personnel, ces contrats entraînent une forte rotation des effectifs et une perte de mémoire institutionnelle. Comme évoqué dans nos commentaires sur la Stratégie des ressources humaines 2023-2027, la dépendance excessive à ce type de contrat ne doit pas être banalisée.

10. L'UNESCO doit adopter une approche proactive pour enrayer la détérioration du climat de travail et garantir un environnement professionnel respectueux et équitable, permettant à l'Organisation de mener à bien sa mission. Comme le souligne le Bureau de l'éthique, les superviseurs et responsables ont un rôle clé à jouer dans la construction d'une culture éthique solide. Leur engagement et leur responsabilité doivent être clairement démontrés. Surtout, une véritable culture éthique ne peut exister sans une volonté ferme de l'Administration d'adopter une tolérance zéro envers les comportements inacceptables.

B. Étude de faisabilité relative à la création d'un bureau de médiateur indépendant (document [221 EX/27](#))

11. L'AIPU soutient pleinement la création d'un bureau de médiateur indépendant, et veillera attentivement à son indépendance et à son efficacité. Une réforme s'imposait, tant le système actuel de médiation a démontré ses failles et ses limites, ne répondant pas aux besoins des collègues. Il est essentiel que l'UNESCO dispose d'une plateforme fiable pour la résolution informelle des conflits, tant pour le personnel que pour l'Organisation, en ce qu'elle permet d'éviter des procédures longues, des coûts importants pour l'Organisation, et surtout un stress peu propice à entretenir la confiance entre le personnel et l'Administration.

12. Nous recommandons d'attendre les conclusions et recommandations de l'examen de la fonction du médiateur par le Corps commun d'inspection (CCI) avant la création d'un bureau de médiateur, la détermination de sa structure ainsi que la définition de son mandat, afin de s'assurer que cette initiative repose sur les meilleures pratiques. Pour garantir son indépendance, le médiateur ne devra exercer qu'un seul mandat, non renouvelable, avec interdiction d'occuper un poste à l'UNESCO durant un certain délai à compter de la fin de son mandat. Il est également essentiel que son bureau puisse exercer en toute autonomie, sans ingérence de l'Administration.

13. Le rapport souligne à juste titre que la caractéristique du médiateur est d'être un acteur impartial entre le personnel et l'Administration. Dès lors que cette impartialité est une condition de la capacité du médiateur à gagner la confiance tant du personnel que de l'Administration, il nous paraît indispensable que les titulaires de cette fonction soient recrutés selon une procédure où les

associations du personnel soient elles-mêmes partie prenante. Il va sans dire que la décision de nomination reviendra toujours à la Direction générale, mais il n'en demeure pas moins qu'un bureau de médiateur indépendant ne saurait remplir son mandat de manière efficace si son titulaire était perçu uniquement comme un acteur qui doit sa nomination à la seule Administration.

14. Concernant le rôle et les responsabilités du bureau de médiateur, nous regrettons que l'étude ne souligne pas suffisamment l'importance de la reddition des comptes du bureau. De même, il est nécessaire que des rapports détaillés et réguliers soient produits pour pouvoir observer les tendances et les problèmes systémiques rencontrés s'agissant des conflits au travail et leur évolution. Ces rapports devraient être communiqués à la Direction, à HRM et au Conseil exécutif afin de mettre en place des solutions adaptées.

15. En conclusion, nous réaffirmons notre soutien à la création d'un bureau de médiateur indépendant, convaincus de son utilité dans le règlement informel des conflits. Toutefois, l'Administration joue aussi un rôle crucial dans la prévention et la résolution informelle des conflits de travail. Dans certains cas, nous avons constaté que l'Administration refuse de résoudre des problèmes malgré son non-respect des règles, persistant dans son approche même lorsqu'il est évident qu'un litige devant le TAOIT aboutira à une sanction de l'Organisation, entraînant des indemnités importantes. Ces coûts soulignent la nécessité d'une plus grande reddition de comptes et de sanctions à l'encontre des responsables pour leurs décisions prises en violation des règles en vigueur.



unesco

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

221 EX/5.III.A

Conseil exécutif

Deux cent vingt et unième session

PARIS, le 5 mars 2025
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 III

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

A. Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

En application de la décision 220 EX/5.IV.A, le présent document fait état des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources pour 2023-2027.

Décision requise : paragraphe 6.



Job: 2500160F

Introduction

1. Conformément à la [décision 220 EX/5.IV.A](#), le présent document donne un bref aperçu des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines (RH) pour 2023-2027 depuis la 220^e session du Conseil exécutif (octobre 2024).

2. Dans l'ensemble, des progrès constants continuent d'être réalisés dans les quatre objectifs stratégiques, en particulier dans des domaines clés tels que l'élaboration des politiques, la planification des effectifs, le recrutement et la prospection, la formation et l'évolution de carrière, l'amélioration des opérations des ressources humaines, la mobilisation et le bien-être des employés, ainsi que l'inclusion du handicap et l'accessibilité, comme indiqué ci-dessous. L'annexe I du document fournit également une évaluation des progrès réalisés par rapport aux objectifs de la feuille de route à la fin du mois de janvier 2025 (date de l'élaboration du rapport), classés selon un système de « feux tricolore » :

Atteint	En bonne voie/En progrès	Pas encore atteint	Phase ultérieure
---------	--------------------------	--------------------	------------------

OBJECTIF STRATÉGIQUE 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

- Conformément aux mesures de gestion convenues énoncées par IOS dans [l'audit de planification des effectifs de 2023](#), des lignes directrices concernant la planification stratégique des effectifs ont été rédigées et diffusées aux secteurs/bureaux/offices dans le cadre de l'élaboration du Projet de programme et de budget (43 C/5). Ces lignes directrices englobent des principes clés en matière de ressources humaines, notamment : (a) l'évaluation des profils et des compétences actuels et futurs nécessaires pour obtenir les résultats escomptés, la réalisation d'une analyse des lacunes et d'une évaluation de la faisabilité ; (b) la mise en œuvre d'un modèle de gestion des ressources humaines et de structures organisationnelles alignées sur le cadre de la réforme du dispositif hors Siège ; (c) le fait d'assurer une utilisation appropriée du cadre contractuel de l'UNESCO et une composition optimale des effectifs, l'identification des fonctions essentielles et permanentes des membres du personnel et la recherche des possibilités de partenariat ; (d) la mise en place de mesures appropriées de planification de la relève ; (e) le respect des exigences statutaires, y compris la durée normale d'affectation dans le contexte de la mobilité géographique, avec une attention particulière pour le personnel des lieux d'affectation difficiles de catégorie D et E.
- HRM continuera de rencontrer régulièrement les secteurs, bureaux et offices pour les aider à élaborer et à réviser leurs plans de gestion des effectifs, qui prendront en considération d'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. La coordination avec le Bureau de la planification stratégique (BSP), la Division de la gestion du budget (DBM) et le Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (PAX) garantira également l'alignement et la cohérence stratégiques et budgétaires.

Activités de recrutement et de prospection

- Le programme 2024 des jeunes cadres et celui pour les membres du personnel de niveau intermédiaire se sont achevés, donnant lieu à un total de 20 nominations (11 membres du personnel de niveau intermédiaire et neuf jeunes cadres). Les neuf jeunes cadres ont été intégrés avec succès à l'automne. La liste des candidats qualifiés au titre de ce programme mais non

sélectionnés dans le cadre du recrutement de 2024 sera utilisée pour les futures affectations de classe P-1/P-2 (engagements de durée définie, temporaires ou au titre d'un projet) qui pourraient se présenter avant le lancement du prochain recrutement.

- Des activités de prospection ciblées se sont poursuivies afin d'identifier et d'attirer des candidats qualifiés de pays pas ou peu représentés. Deux webinaires virtuels réunissant plus de 500 participants ont été organisés pour les candidats de la région Amérique latine et Caraïbes, ainsi que pour les femmes occupant des postes de direction. Une présentation des perspectives d'emploi à l'UNESCO et de ses programmes de partenariat en matière de ressources humaines a également été faite aux secrétaires généraux des commissions nationales récemment nommés, car ils jouent un rôle crucial dans la diffusion de l'information et la recherche de candidats qualifiés dans leurs pays respectifs. Par exemple, un webinar a été organisé à la demande de la commission nationale du Botswana (État membre sous-représenté) pour informer ses ressortissants au sujet des carrières à l'UNESCO, et un autre webinar est prévu pour les ressortissants du Libéria, également sous-représenté. Des missions de prospection ont également été menées en Chine, aux Émirats arabes unis, en République de Corée et en Suisse. Les réunions RH individuelles avec plusieurs États membres non ou sous-représentés se poursuivent à des fins de sensibilisation et pour développer les capacités des ressortissants intéressés par une carrière à l'UNESCO.
- Des lignes directrices ont été élaborées afin de servir de validation de principe pour l'évaluation de la faisabilité de la mise en œuvre d'une approche de recrutement sur liste d'aptitude dans le cadre réglementaire existant. Cette approche, largement utilisée dans le régime commun des Nations Unies, a fait ses preuves, notamment en rationalisant les processus de recrutement grâce à la présélection et à la préqualification de candidats pour des profils génériques. Cela permet de réduire le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants et de s'assurer que les postes critiques sont pourvus rapidement, en particulier dans les contextes où le temps est compté. Cela permet également de garantir que tous les candidats sont évalués par rapport à des critères uniformes, ce qui favorise la transparence et l'équité. L'approche de recrutement sur liste d'aptitude améliore la planification des effectifs et favorise la souplesse opérationnelle en maintenant un vivier de candidats préqualifiés susceptibles d'être déployés dans différents lieux d'affectation. En constituant de façon anticipée des viviers de candidats qualifiés, cette approche est également conforme aux principes d'efficacité et de diversité.
- L'évaluation de la faisabilité de cette approche a débouché sur une recommandation visant à proposer à la Conférence générale, pour approbation à sa 43^e session, des modifications du Statut du personnel. Ces amendements seront examinés par l'Office des normes internationales et des affaires juridiques (LA) et présentés au Conseil exécutif à sa 222^e session en vue d'une décision de la Conférence générale en novembre 2025.
- Au moment de la rédaction du présent document, le Corps commun d'inspection (CCI) entame un « Examen des politiques et pratiques de recrutement dans les organisations du système des Nations Unies », dont les conclusions devraient contribuer à améliorer encore l'efficacité du processus de recrutement de l'UNESCO.

Améliorer le déroulement de carrière des employés de l'UNESCO : de la candidature à la cessation de service

- L'Organisation reste déterminée à améliorer le parcours professionnel de ses employés, de leur candidature à leur intégration, et jusqu'à leur cessation de service. Au cours de la période considérée, trois sondages éclairés spécifiques (accueil, intégration et cessation de service) ont été lancés pour connaître le degré de satisfaction des employés titulaires de différents types de contrats au Siège, hors Siège et dans les instituts de catégorie 1. Les résultats étaient positifs concernant la création d'un environnement accueillant pour les nouvelles recrues (accueil), plus de 80 % des personnes interrogées se déclarant satisfaites de la gestion des avantages et des droits (intégration), ainsi que du soutien reçu au cours du processus de cessation de service.

D'autres améliorations sont toutefois nécessaires pour renforcer la communication et la visibilité par le biais de webinaires spécialisés, de présentations et d'initiatives similaires, et des améliorations sont nécessaires, tant au niveau du contenu que du développement technique, pour les formalités de cessation de service, y compris pour la demande en ligne et le questionnaire de départ.

Gestion des performances

- Une série de séances d'information en ligne en anglais et en français a été organisée en décembre 2024 et en janvier 2025 pour aider les superviseurs et les supervisés à (i) réaliser leur examen annuel des performances pour 2024 et à (ii) fixer des objectifs pour 2025.
- Un audit du système de gestion de la performance de l'UNESCO a été lancé par IOS (janvier 2025) afin d'évaluer son efficacité et de déterminer s'il est adapté à son objectif. Les principaux éléments à examiner sont les suivants : (a) le cadre stratégique ; (b) l'actualité, la transparence et la contribution au perfectionnement du personnel ; (c) le recensement des besoins en termes de perfectionnement et l'aide à la formation continue ; (d) les mesures prises pour remédier aux mauvaises performances ; (e) les mesures prises pour garantir son application systématique dans l'ensemble des secteurs/bureaux/offices. Cet audit, qui devrait s'achever en mars 2025, portera sur les quatre derniers cycles annuels de gestion de la performance (2020-2023).

OBJECTIF STRATÉGIQUE 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

- Comme demandé dans la décision 220 EX/5.IV.B sur la répartition géographique et l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat, le rapport mensuel sur la répartition géographique indique, pour chaque État membre, le nombre et la répartition par catégorie et par classe des membres du personnel occupant des postes géographiques et non géographiques. Ce rapport mensuel est accessible sur le [Portail des États membres](#). Au 31 décembre 2024, on comptait 81 % (157) des États membres représentés au Secrétariat, soit quatre points de pourcentage de moins que l'objectif de 85 % fixé par la Conférence générale.
- Une actualisation mensuelle de la situation de la parité entre les genres est également fournie sur le [Portail des États membres](#). Au 31 décembre 2024, les femmes (toutes catégories confondues) étaient majoritaires (57 %) au sein du Secrétariat. Depuis le rapport annuel présenté à la 220^e session, le taux de représentation des femmes aux postes de direction a légèrement augmenté et s'élève désormais à 45 %, se rapprochant ainsi de l'objectif de parité de 50 % à ce niveau. Le taux de femmes occupant un poste P-5 a toutefois légèrement régressé, passant de 43 % à 40 %, principalement en raison de départs statutaires. Des efforts soutenus continuent d'être déployés pour atteindre la parité entre les genres à tous les niveaux, et en particulier à la classe P-5 et au-delà, conformément aux mesures énoncées dans le Plan d'action de l'UNESCO pour la parité entre les sexes.
- L'annexe II du document donne un aperçu des effectifs de l'UNESCO au 31 décembre 2024. Suite à la [décision 220 EX/5.IV.B](#), l'élaboration d'un cadre pour l'établissement de rapports numériques a commencé. Il permettra d'améliorer la communication des informations sur la composition des effectifs de l'UNESCO, l'objectif étant que ce cadre soit pleinement opérationnel et accessible aux États membres d'ici à la 222^e session (automne) du Conseil exécutif, au cours

de laquelle sera également présenté le prochain rapport annuel sur la situation de la répartition géographique et de l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat.

Inclusion du handicap

- L'UNESCO reste fermement résolue à garantir l'égalité des chances et à améliorer l'accessibilité pour l'ensemble des candidats et des employés, 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. HRM a été chargé de la mise en œuvre des indicateurs 7 (Aménagement raisonnable), 13 (Emploi) et 14 (Développement des capacités du personnel) de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap au sein de l'UNESCO. Dans ce cadre, HRM a contribué à l'élaboration d'un projet de lignes directrices sur les aménagements raisonnables, qui constituent la pierre angulaire de l'inclusion du handicap ainsi qu'une mesure antidiscriminatoire permettant aux personnes en situation de handicap d'exercer leurs droits sur la base de l'égalité avec les autres.
- HRM pilote également l'actualisation de la Politique relative à l'emploi des personnes en situation de handicap, y compris l'intégration de l'inclusion du handicap et de l'accessibilité dans les procédures RH, et la définition des rôles et responsabilités dans l'examen et la mise en œuvre des demandes d'aménagements raisonnables du lieu de travail pour les candidats et les employés en situation de handicap. Les campagnes de communication sur les lignes directrices et la politique actualisée seront essentielles pour accroître la sensibilisation, favoriser la compréhension entre les employés et promouvoir une culture de l'inclusion parmi le personnel.
- En complément, le Responsable de l'inclusion du handicap et de l'accessibilité au sein du Secteur ADM continue de mener des audits d'accessibilité physique et numérique au Siège et dans les bureaux hors Siège, qui s'étaleront sur les quatre prochaines années. Le Responsable travaille 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. À cet égard, et conformément à la [décision 220 EX/5.IV.A](#), des efforts importants ont été déployés, dans le cadre de l'élaboration du Projet de programme et de budget (43 C/5) pour le Secteur ADM, pour identifier un poste existant susceptible d'être redéfini au service de la fonction inclusion du handicap et accessibilité.
- En outre, et comme demandé dans la décision susmentionnée, des points focaux ont été désignés pour chaque service concerné au sein d'ADM et pour tous les secteurs de programme et bureaux prenant part à l'intégration de l'inclusion du handicap et de l'accessibilité. À la suite de l'élaboration des lignes directrices sur les aménagements raisonnables, des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement seront proposées à tous les employés afin de les familiariser davantage à l'inclusion du handicap par le biais d'initiatives de sensibilisation et de renforcement des capacités, qu'ils pourront suivre à leur propre rythme. Cela devrait faciliter le lancement et la mise en œuvre des lignes directrices ainsi que l'application coordonnée des mesures prévues dans la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027.
- 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, et dans le contexte de la mise en œuvre de l'indicateur 12 de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap (initiatives conjointes), les représentants d'ADM et de HRM sont membres de tous les groupes de travail du sous-groupe sur l'inclusion du handicap, dans le cadre du Groupe de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion. Ce groupe fait partie du réseau du Comité de haut niveau sur la gestion, qui relève du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS). Au sein de la communauté de pratique des Nations Unies concernant les ressources humaines, HRM dirige et facilite également le dialogue stratégique sur les rôles et les responsabilités dans l'examen et la mise en œuvre des aménagements raisonnables afin d'échanger et de tirer parti des bonnes pratiques éprouvées pour une approche solide et fondée

sur des données probantes du cadre de l'UNESCO. ADM et HRM contribuent activement au travail de l'équipe spéciale intersectorielle de l'UNESCO sur les droits et l'inclusion des personnes en situation de handicap, sous la houlette du Secteur des sciences sociales et humaines (SHS), concernant l'élaboration de la stratégie de l'UNESCO pour l'inclusion du handicap qui sera présentée au Conseil exécutif à sa 221^e session.

Mobilisation des employés

- L'enquête 2024 auprès du personnel de l'UNESCO a été lancée en anglais, en français et en espagnol au cours du dernier trimestre 2024. Elle incluait, pour la première fois, tous les employés quel que soit le type de contrat (consultants, stagiaires, stagiaires parrainés et bénévoles). L'enquête visait à évaluer les opinions et les attitudes des employés de l'UNESCO et à leur donner l'occasion d'exprimer leurs points de vue. Elle s'inscrit dans le prolongement des enquêtes précédentes de 2018 et 2021, en mettant davantage l'accent sur le bien-être, le respect d'autrui sur le lieu de travail, la diversité, l'équité et l'inclusion, et en intégrant pour la première fois des questions d'auto-identification sur le handicap permettant de ventiler les résultats et de faire progresser l'inclusion du handicap au sein de l'Organisation, tout en veillant à ce que les sondés participent volontairement et que leurs réponses soient confidentielles. Deux questions ouvertes sur les aspects positifs de l'UNESCO en tant que lieu de travail et sur les points à faire évoluer ont également été incluses.
- Au total, 2 230 personnes (1 371 femmes, 856 hommes) ont participé à l'enquête, soit un taux de réponse de 50 %, ce qui représente une augmentation de 468 personnes par rapport à l'enquête de 2021. Les résultats, qui seront publiés au cours du premier semestre 2025, sont analysés et mesurés par rapport à l'enquête de référence de 2021. HRM élabore des plans d'action de suivi en collaboration avec chaque secteur/bureau/bureau hors Siège pour tenir compte des aspects à améliorer qui ont été identifiés. Les employés et les responsables ainsi que les États membres pourront accéder aux résultats via une page Web intranet/extranet dédiée.

Programme de stages

- La politique de stages révisée sera mise en œuvre selon une approche progressive en deux étapes. La première étape consiste à mettre en œuvre en 2025 des droits plus avantageux en matière de congés, ainsi que d'autres révisions telles que les critères d'admissibilité, qui seront applicables à tous les stagiaires accueillis à compter de la date d'entrée en vigueur en 2025. La deuxième étape entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2026 avec la mise en place d'une allocation de subsistance pour tous les stagiaires accueillis à compter de cette date.
- Le déploiement de la première étape a été mené en mettant l'accent sur un dialogue et une communication structurés avec les stagiaires accueillis, les responsables et les groupes de mise en œuvre qui ont été dotés de lignes directrices détaillées et formés pour assurer une mise en œuvre cohérente dans l'ensemble de l'Organisation. Le dialogue avec les parties prenantes a fait partie intégrante de cette étape afin de préparer la mise en œuvre à grande échelle de la politique révisée.

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.

Améliorer l'agilité et la flexibilité de l'Organisation

- La nouvelle politique relative au congé parental, qui comprend un cadre de congé parental plus inclusif avec des droits afférents au congé parental égaux pour tous les parents afin de contribuer

à la promotion de l'égalité des rôles dans les soins de l'enfant, et de favoriser ainsi le développement de carrière en reconnaissant le rôle égal de chaque parent, a été élaborée. Des mesures transitoires ont été mises en place en janvier 2023 dans l'attente de la promulgation de la politique.

- 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, HRM entamera en 2025 des consultations avec les groupes de ressources et les parties prenantes sur la révision de la politique d'aménagement des modalités de travail, en tenant compte des enseignements tirés de trois années de mise en œuvre de la politique, des bonnes pratiques éprouvées dans le régime commun des Nations Unies, ainsi que du rapport et des recommandations du CCI de 2023 sur [l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies](#). HRM s'est engagé avec la communauté de pratique de la politique RH 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.
- L'UNESCO, par le biais de HRM, est l'un des 13 organismes du système des Nations Unies à avoir déployé avec succès le premier *chatbot* d'IA générative interinstitutions (UNifyHR) en octobre 2024. Cet outil permet de réaliser des comparaisons et des analyses avancées du cadre politique interinstitutions en matière de ressources humaines. Cet outil, conçu à l'intention des responsables des politiques des Nations Unies en matière de ressources humaines, offre un accès rapide et multilingue aux informations sur les politiques des organismes des Nations Unies participants, met à profit une base de connaissances sur le contenu des politiques, et améliore la capacité à prendre des décisions éclairées, afin de contribuer à une plus grande cohérence dans le paysage politique au sein du système des Nations Unies. HRM s'emploie activement à affiner la solution afin de s'assurer qu'elle reste une ressource fiable et efficace pour les responsables des politiques des Nations Unies en matière de ressources humaines.
- 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. Quatre propositions ont été reçues et évaluées, leur mise en œuvre dépendant du budget disponible.

Améliorer les performances et les opérations

- 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 poursuivent en 2025 en vue d'une application intégrale en 2026. Sur les trois nouveaux postes de partenaires d'affaires créés en juillet 2024 dans les bureaux de coordination régionale, un (Beyrouth) a été pourvu en janvier 2025.
- Des procédures opérationnelles normalisées ont été élaborées pour établir et piloter un cadre structuré et cohérent pour les engagements de courte durée de membres du personnel au sein de l'Organisation. Ces procédures normalisent les modalités, les critères et les processus de prospection et de gestion de ces missions. L'objectif des engagements de courte durée est de répondre rapidement à des besoins de main-d'œuvre urgents, de favoriser le développement professionnel des membres du personnel en leur offrant des possibilités d'évolution et en les exposant à des emplois et des environnements de travail différents, et de favoriser la mobilité fonctionnelle. Des consultations sont en cours pour affiner et finaliser le cadre en vue d'une mise en œuvre pilote en 2025 afin d'améliorer la souplesse organisationnelle et l'efficacité opérationnelle.

Renforcement des partenariats en matière de ressources humaines

- En décembre 2024, l'UNESCO comptait 154 membres du personnel et experts financés par des partenaires extérieurs, dont 105 au Siège, 44 dans les bureaux hors Siège et cinq dans les

instituts de catégorie 1. En outre, 68 Volontaires des Nations Unies (VNU) ont été employés par les bureaux hors Siège de l'UNESCO en 2024, à l'appui des programmes et des opérations sur le terrain. Cinq administrateurs auxiliaires (deux de Chine, deux d'Arabie saoudite et un d'Haïti) ont été nommés à des postes de durée déterminée en 2024, ce qui a mis en évidence la nécessité de continuer à soutenir le développement de carrière de ces jeunes talents. De plus amples informations sur les différents programmes/modalités de partenariats RH sont disponibles sur la [page Carrières de HRM](#). Le rapport semestriel sur les données clés concernant les effectifs de l'UNESCO, disponible sur le [portail des États membres](#), fournit également des données compilées sur les partenariats RH.

Modernisation des systèmes de gestion des ressources humaines

- Le projet intégré de systèmes informatiques des ressources humaines, qui englobe le recrutement, l'apprentissage, la performance et l'intégration, progresse comme prévu pour améliorer la prestation de services et rationaliser les processus clés. Le Comité des marchés a été convoqué avec succès et un partenaire de mise en œuvre est en cours d'intégration. Il commencera à travailler avec HRM et DBS en 2025 pour une mise en œuvre effective à partir de 2026.

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

- En janvier 2025, HRM a recruté un gestionnaire de projet chargé de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie de l'UNESCO pour la santé mentale et le bien-être dans le cadre du système de gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'UNESCO. En application des recommandations du Comité de mise en œuvre de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies, l'UNESCO a achevé sa première fiche d'évaluation annuelle en janvier 2025. Cette fiche d'évaluation fournit des outils et des processus efficaces pour protéger les employés contre les risques liés à la santé mentale au travail et pour soutenir les employés souffrant de troubles de la santé mentale. Sur les 12 indicateurs de performance, l'UNESCO est classée comme « approchant les exigences », principalement en raison du manque de ressources dédiées en 2024. Des mesures et des initiatives visant à répondre aux exigences ont été lancées, notamment l'élaboration et la mise en œuvre de lignes directrices pour le retour au travail après un congé de maladie de longue durée.
- Le Service de la santé au travail (SST) continue de surveiller la santé et le bien-être des employés en mettant l'accent sur la médecine préventive. En 2025, le SST donnera la priorité à l'utilisation de compétences internes en matière de santé et de sécurité au travail, à la proposition d'un système de traitement des troubles musculo-squelettiques à l'UNESCO et au lancement d'un système de suivi de la santé du personnel.
- Un projet de politique sur les examens médicaux périodiques a été élaboré et fait l'objet de consultations internes. Cette politique vise à préserver la santé et le bien-être des membres du personnel en intégrant des examens médicaux périodiques obligatoires dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail. Il s'agit notamment de surveiller la santé en fonction des expositions, des risques et des groupes d'âge sur le lieu de travail, de détecter les problèmes de santé à un stade précoce, de veiller à l'aptitude permanente au travail et de mettre en œuvre des aménagements raisonnables sur le lieu de travail pour permettre aux membres du personnel de s'acquitter de leurs tâches.

Initiatives de développement de carrière

- L'exercice d'évaluation à 360° lancé en 2023 s'est poursuivi tout au long de 2024 afin de faire davantage progresser les compétences en management et la reddition de comptes. 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. En décembre 2024, trois cohortes supplémentaires du programme de gestion du personnel ont été dispensées à 78 responsables des ressources humaines des classes P-4/P-5/NOD/NOE, les participants étant systématiquement inscrits à l'exercice d'évaluation à 360°.
- La troisième édition du programme de mentorat a réuni 59 participants du Siège et des bureaux hors Siège. En outre, des sessions interactives de renforcement des compétences sur trois sujets distincts ont été proposées à 90 collègues des catégories des administrateurs recrutés sur le plan national et du cadre de service et de bureau.
- Quelque 600 participants ont suivi des cours de langue dans l'une des six langues officielles des Nations Unies au cours de l'année 2024. HRM a également géré les inscriptions à l'examen annuel d'aptitudes linguistiques des Nations Unies organisé par le Secrétariat de l'ONU en octobre 2024, auquel ont participé 33 membres du personnel. Pour la première fois, cet examen d'évaluation et d'attestation des compétences linguistiques a été ouvert au personnel du cadre organique, et non plus seulement au personnel du cadre de service et de bureau.
- HRM a apporté 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 situation de crise, menée au quatrième trimestre 2024 en collaboration avec le PNUD. 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, et les collègues des Solutions opérationnelles numériques (DBS) ont reçu un soutien pour élaborer et mettre en œuvre un nouveau module obligatoire sur la cybersécurité. Un module d'auto-apprentissage en ligne sur la manière de rédiger un CV mettant en valeur les réalisations a également été lancé dans le cadre du soutien au développement de carrière.
- Un soutien a été apporté aux jeunes cadres et stagiaires récemment recrutés dans le cadre de sessions d'accueil organisées en octobre 2024, ainsi que d'un atelier interactif sur la création de réseaux et l'argumentaire personnel. Deux webinaires, avec des experts internes en la matière, ont été organisés en novembre et décembre 2024, auxquels ont participé 57 jeunes talents. Ces sessions ont permis aux stagiaires et aux jeunes cadres de l'UNESCO d'avoir une vision approfondie des priorités de l'Organisation et leur ont donné l'occasion de développer leurs réseaux professionnels.

Incidences sur le budget du Projet de 43 C/5

3. La poursuite des objectifs de la feuille de route de la Stratégie des ressources humaines pour 2026-2027 dépend de la disponibilité de capacités et de financements adéquats. Tandis que le scénario de croissance réelle nulle du Projet de 43 C/5 prévoit un budget minimal mais viable pour les activités d'apprentissage et de développement à l'échelle de l'Organisation, ce n'est pas le cas des scénarios de croissance nominale zéro (CNZ). Ainsi, un scénario CNZ entraverait gravement la poursuite et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage et de développement à fort impact ainsi que d'autres initiatives phares, notamment la mise en œuvre intégrale des principes de planification des effectifs, les activités relatives à la santé mentale et au bien-être, l'inclusion et l'accessibilité des personnes en situation de handicap et l'amélioration des conditions de service pour le personnel affilié, qui risquent d'être retardées ou reportées si les niveaux de ressources actuels sont maintenus.

4. La disponibilité d'un financement durable et prévisible pour les coûts liés aux effectifs influence 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. Compte tenu des

options budgétaires proposées pour 2026-2027, certains principes de planification des effectifs pourraient ne pas pouvoir être mis en œuvre, notamment la mise en place complète des structures souhaitées au niveau des bureaux hors Siège, l'alignement des grades et l'utilisation normalisée des types de contrats dans l'ensemble de l'Organisation, ainsi que la régularisation de certains contrats temporaires et affiliés existant de longue date.

Ajustements proposés en matière d'établissement de rapports

5. En ce qui concerne l'établissement de rapports sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, la Conférence générale, par sa résolution 42 C/65 approuvée à sa 42^e session, a prié la Directrice générale de rendre compte de sa mise en œuvre au Conseil exécutif deux fois par an. Afin d'optimiser les ressources en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre des initiatives de la feuille de route, le projet de décision au paragraphe 5 propose de passer d'un rapport d'étape semestriel à un rapport d'étape annuel (session de printemps) afin d'avoir un aperçu plus complet et plus stratégique des réalisations et des défis de l'année précédente. Cette approche serait également mieux alignée sur d'autres cycles de rapports stratégiques en matière de ressources humaines, tels que le rapport annuel sur la situation de la répartition géographique et l'équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat (session d'automne).

Projet de décision proposé

6. 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 220 EX/5.IV.A et la résolution 42 C/65,
2. Ayant examiné le document 221 EX/5.III.A,
3. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 ;
4. Accueille avec satisfaction la mise en œuvre coordonnée des mesures prévues pour améliorer l'inclusion et l'accessibilité des personnes en situation de handicap sur le lieu de travail, en particulier les progrès accomplis dans l'élaboration de lignes directrices relatives aux aménagements raisonnables, la désignation de points focaux pour la promotion de l'inclusion et de l'accessibilité des personnes en situation de handicap dans tous les secteurs et bureaux, ainsi que la mise en place d'initiatives de renforcement des capacités en matière de sensibilisation à cet égard ;
5. Se félicite des efforts déployés au sein du Secteur ADM pour assurer la continuité de la fonction relative à l'inclusion et à l'accessibilité des personnes en situation de handicap au-delà de l'exercice biennal en cours ;
6. Prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 222^e session, des informations actualisées sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, conformément à la modalité de rapport semestriel ;
7. Prie également la Directrice générale de présenter à la Conférence générale, à sa 43^e session, une proposition visant à envisager le passage à un rapport d'étape annuel sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, qui offrira un aperçu plus complet et plus stratégique des réalisations et des défis de l'année précédente, et qui sera ensuite présenté à chaque session de printemps du Conseil exécutif.

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

[illegible]

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

[illegible]

OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 – Objectif clé 1. Garantir un environnement de travail sûr et sain																			
1. Élaboration et application d'un cadre de bien-être des employés axé sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que sur la responsabilité, comprenant des mesures de prévention des principaux risques pour la santé mentale	C.1 : Élaboration du cadre général de l'UNESCO en matière de santé et de sécurité au travail d'ici à 2026, y compris du volet « Santé mentale » d'ici à 2025, conformément à la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies.																		
	C.2 : Objectif d'une hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits de leur bien-être par rapport à l'enquête 2021.																		
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																		
2. Transformation progressive du Service médical en un service de la santé au travail [suivi de l'état de santé des membres du personnel, prévention des maladies imputables au service sur le lieu de travail en encourageant les pratiques sûres, et suivi et facilitation de la gestion des congés de maladie]	C.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un cadre et d'orientations à l'intention des responsables et du personnel.																		
	C.1 : Mise en place d'un programme de surveillance de la santé du personnel et de mécanismes de communication de l'information.																		
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 – Objectif clé 2. Encourager des relations positives et constructives entre les membres du personnel et leurs superviseurs																			
3. Renforcement des compétences en management des superviseurs mettant l'accent sur la gestion d'équipes travaillant à distance/agiles	C.1 : Hausse du nombre de superviseurs participant aux formations à la gestion.																		
	C.2 : Objectif de participation de 70 % des cadres supervisant au moins trois membres du personnel d'ici à la fin 2026.																		
4. Développement des évaluations à 360° suivies d'un bilan pour les administrateurs et fourniture d'une formation adaptée (par exemple en gestion des conflits) à la lumière du bilan (2023)	C.1 : Participation de 200 superviseurs d'ici à la fin 2025.																		
	C.2 : Intégration de plans d'action dans le programme d'ici à 2026.																		
	C.3 : Examen de l'approche à 360° en vue de son intégration potentielle dans le processus de gestion des performances.																		
5. Soutien proactif aux administrateurs et au personnel selon que nécessaire [médiation, prévention précoce/gestion d'un conflit]	C.1 : Hausse du nombre d'administrateurs participant à des ateliers de formation à la gestion des conflits.																		
	C.2 : Hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 déclarant que leurs responsables gèrent efficacement les conflits par rapport à l'enquête 2021.																		
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																		
6. Élaboration d'un code de conduite du personnel de l'UNESCO [sous la direction du Bureau de l'éthique]	C.1 : Élaboration du Code de conduite (2023) et communication proactive à son sujet.																		

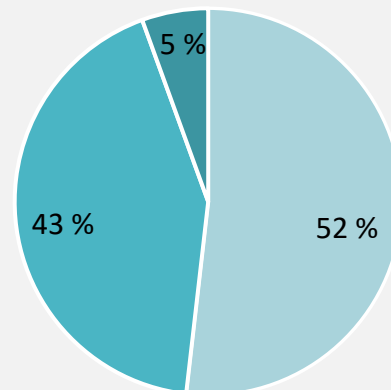
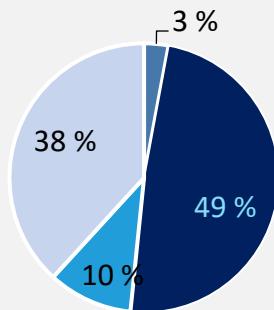
[illegible]

ANNEXE II – LE PERSONNEL DE L'UNESCO EN BREF – Décembre 2024**5 060 PERSONNES EMPLOYÉES PAR L'UNESCO**

2 534 membres du personnel
50 %* de l'effectif total

2 526 titulaires de contrats affiliés
50 %* de l'effectif total

* Les pourcentages ont été arrondis dans ce rapport.



■ Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (D+) : 74

■ Contrats de consultant: 1309

■ Personnel international du cadre organique (P) : 1234

■ Contrats de service : 1077

■ Administrateurs nationaux (NPO) : 258

■ Prêts, personnel d'intervention, contrats de courte durée, Volontaires des Nations Unies et stagiaires parrainés : 140

■ Personnel du cadre de service et de bureau (GS) : 968

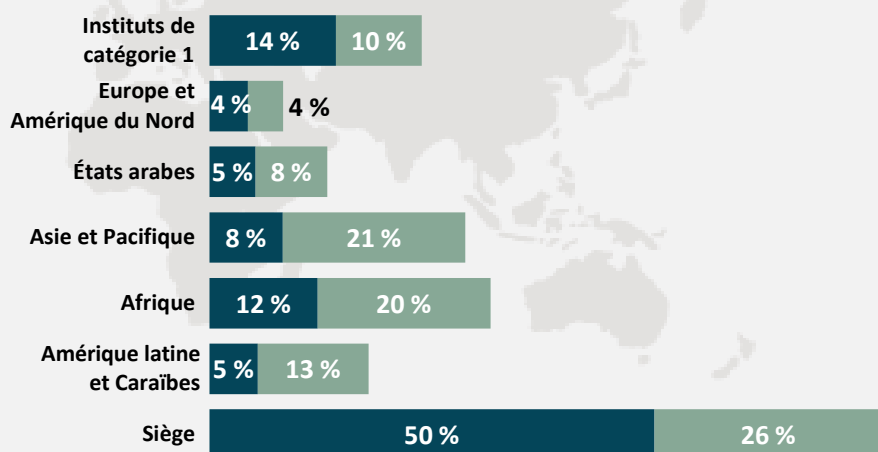
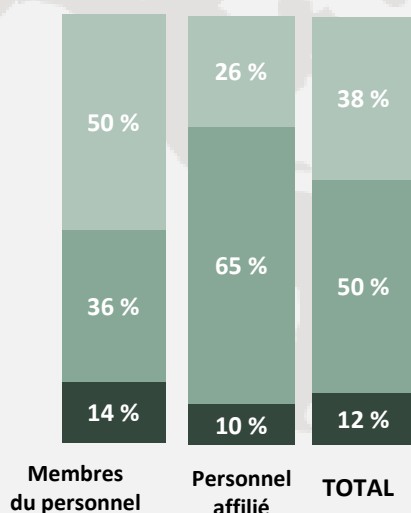
Membres du personnel : contrats de durée déterminée, engagements temporaires, administrateurs auxiliaires, engagements au titre d'un projet et détachements. Le personnel en congé sans solde n'est pas inclus.

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.

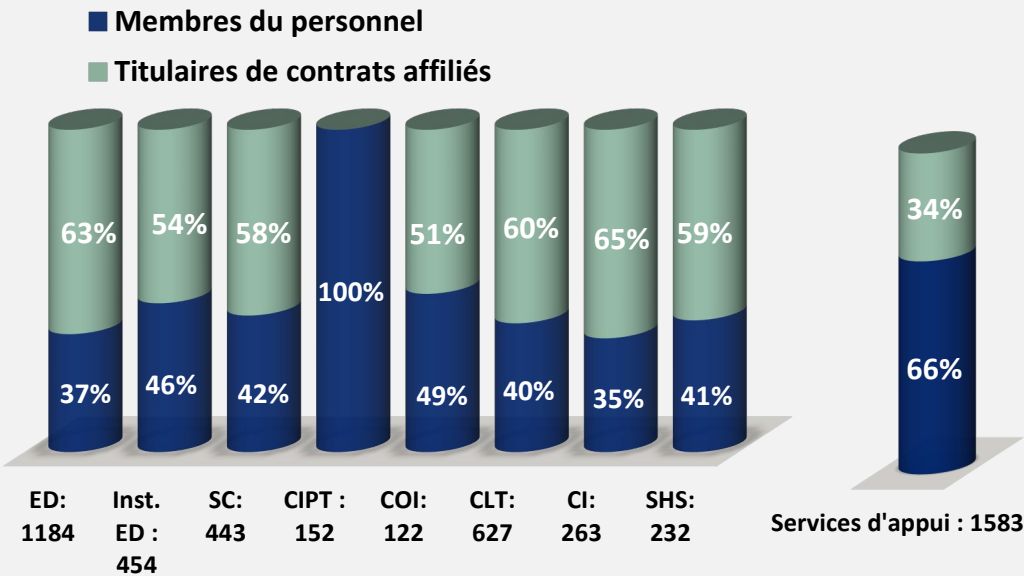
PRÉSENCE DANS LE MONDE

■ Siège
■ Bureaux hors Siège
■ Instituts de catégorie 1

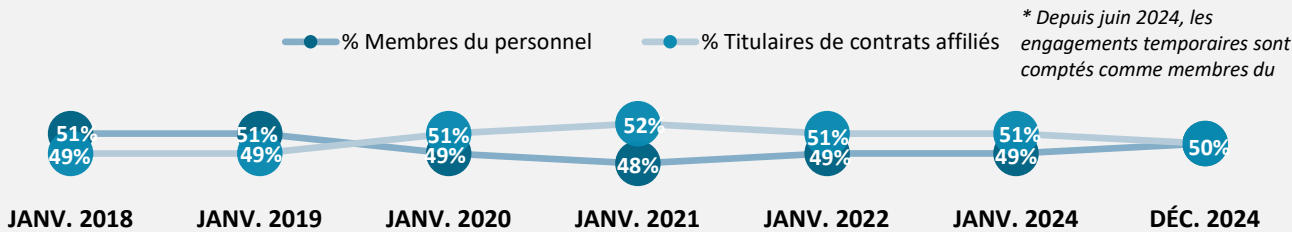
■ Membres du personnel
■ Personnel affilié



EFFECTIFS PAR SECTEUR



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DEPUIS JANVIER 2018

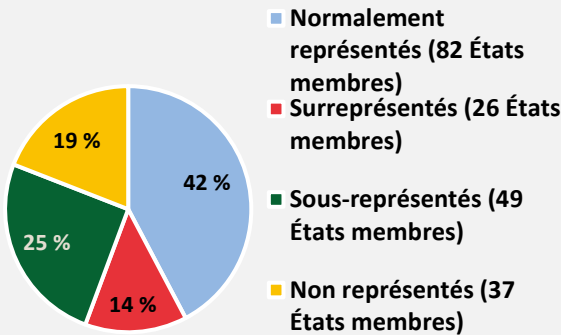


DIVERSITÉ

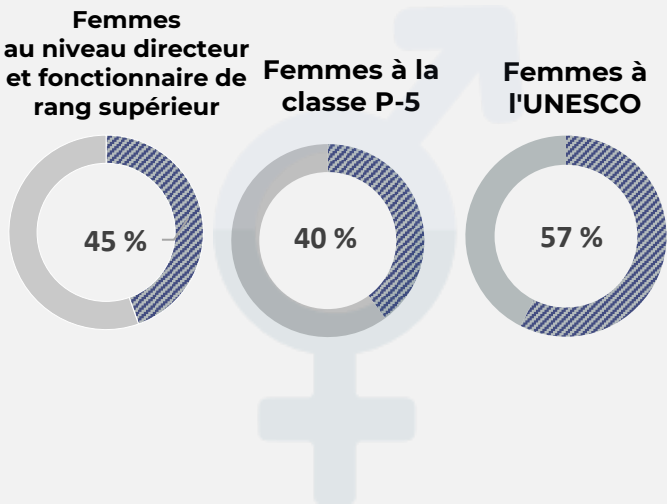
2 534 MEMBRES DU PERSONNEL DE 171 NATIONALITÉS

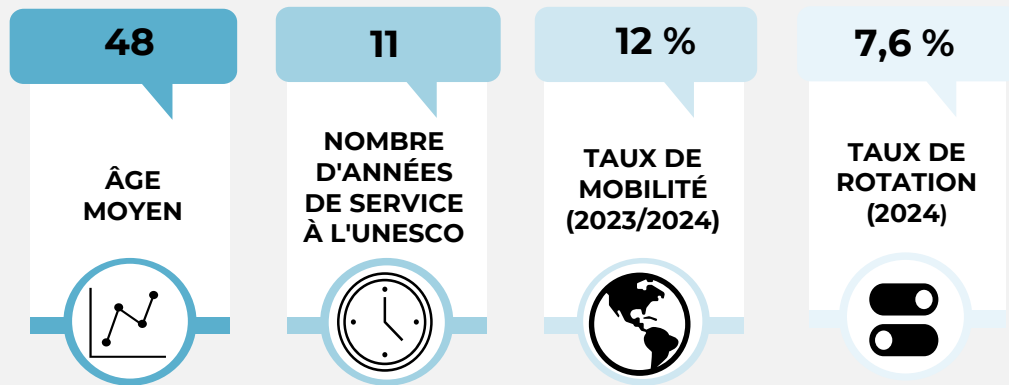
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

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



PARITÉ ENTRE LES GENRES





SOURCE DE FINANCEMENT

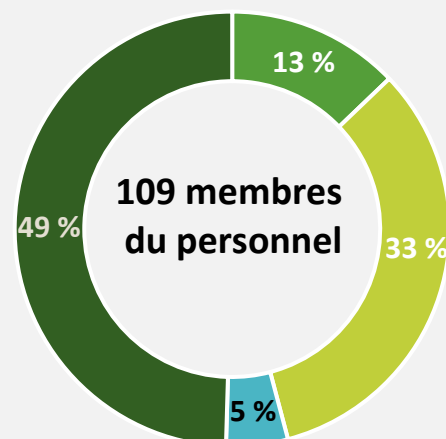
1 606 membres du personnel sur des postes financés par le budget du Programme ordinaire



928 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 2025 ET 2027

- Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (D+): 14
- Personnel international du cadre organique (P): 36
- Administrateurs nationaux (NPO): 5
- Personnel du cadre de service et de bureau (GS): 54



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