

PARIS, le 8 octobre 2018
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

Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022

ADDENDUM 2

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

Résumé

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.

1. L'AIPU a étudié le rapport sur les progrès accomplis en ce qui concerne la Stratégie des ressources humaines, et les prochaines étapes de sa mise en œuvre. Ce rapport est, dans une certaine mesure, éclairant sur les dysfonctionnements de la gestion actuelle des ressources humaines et permet d'en savoir plus sur les prochaines étapes clés.

Développer les capacités du personnel aux fins des ODD

2. De manière générale, nous avons du mal à voir en quoi les composants de la stratégie des ressources humaines proposée dans ce document contribuent particulièrement à la réalisation des ODD. Dès lors que la mention des ODD paraît presque verbale uniquement, on doit s'interroger sur la pertinence même du document présenté aux États membres. Quelle peut être l'ambition d'une réforme qui n'entretient qu'un rapport verbal aux objectifs qu'elle prétend atteindre ? La mention des ODD aurait pu conduire à remettre en cause le fonctionnement « en silos » du Secrétariat, et partant à donner un poids réel à la mobilité fonctionnelle, qui ne saurait être sérieusement mise en œuvre sans une véritable gestion des carrières individuelles au niveau de HRM et non



presqu'exclusivement des Secteurs. Comment s'étonner, dans ces conditions, que certains membres du personnel demeurent dans un même poste durant des années ou encore que l'évaluation des performances n'ait quasiment aucune incidence sur les carrières ? La réalité est que HRM ne joue malheureusement pas un rôle central dans le développement des carrières. HRM se contente presque uniquement de tâches administratives, déléguant par exemple la presque totalité des recrutements aux Secteurs. Une réelle innovation pour la gestion des carrières consisterait à faire pourvoir par HRM un certain volume annuel de postes, qui seraient donc à la disposition de HRM, tout comme cela se fait pour le programme des jeunes professionnels. La Directrice générale bénéficie d'une marge de manœuvre contrôlée pour la création de postes. Notre proposition reviendrait à en charger explicitement HRM, qui en serait comptable. Cette option permettrait de gérer directement la mobilité en fonction des talents en ajustant de manière dynamique et juste les besoins et les ressources. Une telle mesure permettrait également de répondre à la situation des temporaires de longue durée. Ce document ne va malheureusement pas aussi loin en matière d'innovation.

3. En ce qui concerne le rôle de HRM, l'AIPU s'interroge sur certains types de recrutements, notamment celui du personnel de projet (PA), qui n'est pas soumis à la représentation géographique. Le nombre de PA augmente pourtant de manière exponentielle (environ 400 à ce jour). Leur recrutement échappe également aux ARB, donc à notre participation, et demeure ainsi opaque. HRM, qui est garant de la représentation géographique, devrait notamment impliquer davantage les Administrateurs hors Siège. Aussi, HRM devrait créer une unité réalisant des investigations hors du contexte de celles de l'Éthique et de IOS. Il s'agirait de s'occuper des plaintes du personnel concernant l'avancement de leurs carrières, avant que les problèmes n'évoluent vers le recours à l'appel interne ou au Tribunal administratif (nous rappelons que le TAOIT a condamné l'UNESCO à plusieurs reprises). Aujourd'hui, ce sont les associations représentatives du personnel qui jouent ce rôle.

Référentiel des compétences de l'UNESCO

4. L'AIPU salue l'inclusion des compétences clés dans les avis de vacance de poste afin d'évaluer l'adéquation entre les compétences requises pour le poste vacant et les compétences des candidats. Notons qu'il faudrait également que les descriptions de postes soient actualisées (conformément au Point 3.1, paragraphe 9, du Manuel des ressources humaines) afin d'être en adéquation avec les référentiels de compétences. Aujourd'hui, les descriptions de postes et les avis de vacance de poste évoquent souvent des compétences ne correspondant pas à la réalité des fonctions considérées. Par conséquent, si l'initiative est louable, ses fins ne sont réalisables qu'à condition d'un travail d'actualisation préalable.

Recrutement

5. L'AIPU salue la mise en œuvre de la politique de recrutement actualisée, avec une réduction du délai de recrutement de 30 %.

6. Par ailleurs, l'AIPU continue de se battre âprement pour que ses demandes portant sur plus de transparence et d'efficacité dans le processus des ARB soient acceptées. Le manque de visibilité et de réelle implication va à l'encontre du statut qui doit être reconnu aux Associations représentatives du personnel. Après onze mois de mise en œuvre, nous disposons d'assez de recul pour solliciter une amélioration du processus.

7. Il est essentiel de « *rechercher activement des sources de talents et constituer un vaste réservoir de candidats compétents* » (paragraphe 5). Cependant, il ne faudrait pas, dans cette recherche, omettre les talents et expériences existants en interne. L'UNESCO dispose d'un personnel aux compétences variées, dont les qualités doivent être mises en valeur et reconnues lors des recrutements, ce qui n'est pas nécessairement le cas aujourd'hui. Nous suggérons que les postes en recrutement soient à nouveau publiés prioritairement en interne, puis en externe ; tout particulièrement pour les postes de grades G-6 et G-7.

Mobilité

8. Avec HRM, nous avons travaillé et apporté notre contribution à l'élaboration de la nouvelle politique de mobilité, qui est un élément essentiel de la gestion des talents. Il est important que HRM joue pleinement son rôle et veille à ce que cette nouvelle politique soit réellement appliquée.

Apprentissage et perfectionnement

9. L'AIPU convient qu'il s'agit d'une priorité absolue puisque les formations sont plébiscitées par le personnel. Nous saluons donc l'initiative « *investir pour l'exécution efficace du programme* ». Or, ce n'est qu'une initiative ponctuelle et nous regrettons l'absence d'un financement adéquat destiné à établir un véritable programme d'amélioration de la formation au sein de l'UNESCO.

Gestion des performances

10. L'AIPU rejoint les observations de l'auditeur externe sur les défauts de l'actuel système de gestion des performances. D'une part, ce système, que l'on peut aisément qualifier d'« usine à gaz », est complexe, si bien que ni le personnel ni les superviseurs ne s'y retrouvent. D'autre part, il n'est pas représentatif : la plupart des évaluations sont très largement positives alors que cela ne correspond pas à la réalité des performances. Que penser d'une Organisation où 13 % des membres du personnel « dépassent les attentes » et 86 % « répondent aux attentes » ? Cela démontre simplement la tendance des superviseurs à noter le personnel non de manière sincère, mais dans le seul et unique but d'échapper à la lourdeur administrative. L'AIPU compte évidemment jouer pleinement son rôle dans l'établissement de la nouvelle politique de gestion des performances, qui permettra de pallier à ces dérives.

Créer un environnement de travail dynamique et favorable

Culture de la responsabilité et transparence – éthique et normes de conduite

11. L'AIPU note l'ensemble des projets liés à l'éthique et aux normes de conduite et continuera de participer activement aux travaux en tant qu'association représentative du personnel.

Système de justice interne

12. L'AIPU ayant contribué au réexamen de la procédure devant le Conseil d'appel, nous souhaitons de la même manière participer à la révision du mécanisme de dépôt de plainte. En ce qui concerne le réexamen de la procédure d'objection dans le cadre de l'évaluation des performances, nous appelons de tous nos vœux un réexamen total du système d'évaluation, qui dans son état actuel échoue à être pertinent et à rendre compte de la réalité des compétences et performances au sein de l'Organisation. Dans tous les cas, l'AIPU doit être consultée sur ces points.

Bien-être du personnel

13. L'AIPU constate que l'épanouissement du personnel n'est pas toujours au centre des préoccupations, bien que le Secrétariat admette, au paragraphe 10, que « *le bien-être du personnel devrait être une priorité élevée* ». La mise en place d'un cadre de bien-être semble être une des rares innovations récentes sur lesquelles porte le document, innovation que nous encourageons. Toutefois, d'autres améliorations sont nécessaires. Il serait notamment souhaitable que des infrastructures décentes soient mises en place. Encore une fois, nous devons être associés à l'élaboration de l'ensemble des politiques, notamment en ce qui concerne le télétravail et le travail flexible, qui restent à démocratiser. Certains superviseurs refusent en effet de mettre en place ces systèmes, qui sont pourtant bénéfiques à l'Organisation comme aux membres du personnel concernés. Nous regrettons que malgré nos multiples relances auprès de HRM, la décision du Conseil exécutif sur la mise en place du travail flexible ne soit toujours pas appliquée. Le travail flexible est pourtant plus égalitaire et plus facile à mettre en place que le télétravail, dans la mesure où ce dernier n'est pas applicable à tous les postes.

14. Nous resterons vigilants sur la mise en place de ces nouvelles politiques : si ces accords doivent permettre de « *relever le défi consistant à trouver de nouvelles solutions pour une meilleure gestion des personnes, du temps et des charges de travail* », ils ne doivent pas servir de prétexte et être détournés pour exiger un travail toujours plus conséquent à des personnes qui effectuent déjà davantage de tâches que celles prévues par leur description de poste.

15. Malgré les efforts d'innovation sur le thème du bien-être, il existe un sentiment de découplage entre développement personnel, dont HRM prendrait la charge, et développement professionnel, qui resterait aux mains des Secteurs.

16. L'AIPU apprécie, certes, la tenue par HRM de séances de méditation ; mais souhaiterait qu'il y ait une méditation aussi sur les nombreuses requêtes des associations représentatives du personnel qui demeurent sans réponses. Car une chose est sûre : les éléments proposés se succèdent sans jamais mentionner la consultation des associations du personnel, ce qui augure mal de l'efficacité des réformes proposées.

Suivi et rapports

17. Nous sommes tout à fait d'accord sur le caractère essentiel du suivi des progrès à l'aide de données et de statistiques. Nous notons cependant que le Tableau de bord RH sera destiné aux ADG et directeurs de bureau, et que le Tableau de bord de la Stratégie RH sera destiné à HRM (paragraphe 11). Il est tout à fait regrettable que la communication de ces données aux associations du personnel ne soit pas prévue.

Plans d'action pour la répartition géographique et la parité entre les sexes [annexes II et III] Parité entre les sexes à tous les niveaux

18. En ce qui concerne l'équilibre géographique, il est surprenant que le Secrétariat s'obstine à ne publier que les chiffres concernant les directeurs (paragraphe 13). Rappelons que la représentation géographique s'applique à tous les professionnels. Cette omission est d'autant plus préoccupante que HRM dispose de ces données, qu'elle fournit de manière très détaillée pour l'équilibre entre les sexes.

19. L'AIPU considère que les données sur postes devraient être séparées en fonction de l'origine de leur financement (régulier ou extrabudgétaire). Dans un contexte de gel du budget régulier, de nombreux recrutements de personnel se font sur des fonds extrabudgétaires. Nous insistons notamment sur l'absence totale de visibilité sur le recrutement du personnel de projet (PA), effectué exclusivement par les Secteurs. Nous ne comprenons pas pourquoi, dans le cadre du recrutement de ces postes extrabudgétaires (environ 400), les Secteurs bénéficieraient d'un régime à part.

20. En ce qui concerne l'équilibre entre les sexes, nous ne pouvons qu'apprécier les mesures mises en place (notamment le programme de formation au management et au leadership destiné aux femmes, évoqué au paragraphe 14). S'il s'agit d'un début, admettons cependant que de telles mesures ne peuvent porter efficacement leurs fruits sans une sensibilisation de l'ensemble du personnel à la lutte contre le mécanisme du plafond de verre.

L'enquête auprès de l'ensemble du personnel et le projet de transformation stratégique

21. Nous remarquons particulièrement le paragraphe 15 (ii) selon lequel une des priorités est de « *veiller à ce que la Direction de l'Organisation écoute et comprenne les idées et opinions du personnel, encourage l'innovation et la créativité – tellement essentielles pour cette Organisation – et conduise et gère le changement avec efficacité* ». Si nous nous accordons sur l'importance cruciale de ce thème pour le personnel, nous nous questionnons cependant sur la manière dont cette « compréhension », cet « engagement » et cette « gestion efficace » pourront être assurés en l'absence d'un mécanisme précis.

22. Concernant les résultats de l'enquête, nous invitons les États membres à ne pas se contenter de la synthèse proposée par HRM et à regarder le document qui détaille les résultats. Nous espérons à tout le moins que les besoins et aspirations exprimés par le personnel seront dûment pris en compte, notamment sur la capacité des managers à s'investir dans le développement de carrière de leur personnel ou à gérer les conflits de manière efficace ; la peur d'une partie des membres du personnel d'exprimer ouvertement leurs opinions ; les valeurs et la culture de l'Organisation ; le respect des personnes ; la gestion des performances ; la confiance dans le leadership ; la conduite du changement ; la reconnaissance et la valorisation du travail effectué.

PARIS, le 24 août 2018
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

Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022

Résumé

En application de la [résolution 39 C/76](#), la Directrice générale présente un premier bilan de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ainsi que le plan d'action correspondant.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 18.



MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2022

(Suivi de la résolution 39 C/76)

1. La Stratégie actualisée de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 a été approuvée par la Conférence générale en novembre 2017. Cette stratégie, qui est ancrée dans la Stratégie à moyen terme de l'Organisation pour 2014-2021, est axée sur deux objectifs principaux, à savoir le développement des capacités du personnel aux fins des Objectifs de développement durable (ODD) et la création d'un environnement de travail dynamique et favorable. Le développement des capacités du personnel aux fins des ODD vise à faire en sorte que l'Organisation dispose d'un personnel compétent pour s'acquitter de ces mandats, qui ne cessent d'évoluer, d'une manière plus efficace et plus efficiente en planifiant les besoins en talents, en attirant les talents appropriés, et en retenant et développant ces derniers. La création d'un environnement de travail dynamique et favorable offre à l'Organisation la possibilité d'optimiser la contribution du personnel, individuellement comme en équipe, avec une forte motivation et un grand investissement. Dans le cadre de ces deux objectifs, il est prévu de mener à bien un ensemble de 12 initiatives sur une période de 6 ans, comme indiqué dans le Plan de mise en œuvre (annexe I).

2. Depuis l'approbation de la Stratégie par la Conférence générale en 2017, des progrès considérables ont été accomplis dans plusieurs domaines de la Stratégie. Le présent rapport détaille ces progrès jusqu'en juin 2018, ainsi que les prochaines étapes.

Développer les capacités du personnel aux fins des ODD

Initiatives	Activités/Étapes clés	Prochaines étapes
1. Référentiel des compétences de l'UNESCO	Inclusion des compétences clés dans les avis de vacance de poste ; la brochure sur les valeurs et compétences de l'UNESCO a été mise à la disposition des candidats et des responsables de recrutements	Recensement des besoins en matière de développement des compétences dans le cadre du processus d'évaluation des performances (2020, lors de l'examen de la politique d'évaluation des performances)
2. Planification des effectifs	Expérience pilote de plans de gestion des effectifs avec les Secteurs de programme	Élaboration des plans de gestion des effectifs avec tous les secteurs (décembre 2018)
3. Recrutement	Mise en œuvre de la politique de recrutement actualisée ; Application et contrôle du délai de 130 jours pour les recrutements (du 1 ^{er} novembre au 30 juin 2018 : moyenne de 146 jours)	Premier bilan du nouveau processus de recrutement (septembre 2018)
	Élaboration de la stratégie et du plan de prospection	Mise en œuvre du plan de prospection (2019)
4. Mobilité	Élaboration d'un projet de politique de mobilité (géographique et fonctionnelle)	Publication de la nouvelle politique (novembre 2018)
	Exercice de mobilité testé pour les chefs de bureau hors Siège	Lancement du premier exercice de mobilité (avril 2019)
5. Apprentissage et perfectionnement	Élaboration d'un plan d'action pour l'apprentissage et le perfectionnement	Finalisation et approbation du plan d'action pour l'apprentissage et le perfectionnement, et obtention d'un financement pour sa mise en œuvre

	Mise en œuvre d'activités d'apprentissage et de perfectionnement dans le cadre de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme »	Achèvement de la mise au point, et lancement, de modules et d'ateliers ; déploiement ciblé des modules, reposant sur une méthode d'apprentissage mixte
6. Diversité géographique des effectifs (voir les progrès du plan d'action indiqués aux paragraphes 12 et 13 ci-après)	Lancement du Programme des jeunes cadres pour les candidats provenant de pays non représentés ou sous-représentés (avril 2018) Mise en œuvre d'un tableau de bord pour le suivi de la répartition géographique au sein de l'Équipe de direction (SMT)	Lancement d'une nouvelle édition du Programme des jeunes cadres en 2019 pour 2020
7. Parité entre les sexes à tous les niveaux (voir les progrès du plan d'action indiqués au paragraphe 14 ci-après)	Élaboration d'un programme de formation au management et au leadership destiné aux femmes	Mise en œuvre du programme de formation au management et au leadership pour les femmes (2019)

3. Pour atteindre l'objectif d'un développement des capacités du personnel aux fins de la réalisation des principaux mandats de l'Organisation, il sera essentiel de mettre en place un solide cadre de gestion des talents. Au cours des 12 derniers mois, l'Organisation a déployé des efforts considérables en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un cadre de gestion des talents efficace et efficient englobant la planification des effectifs, le recrutement, l'apprentissage et le perfectionnement, et la gestion des performances.

4. **Planification des effectifs** : la planification des effectifs a pour objet d'anticiper la demande de talents et de mettre les talents les mieux qualifiés au service de la réalisation des mandats de l'Organisation. La planification des effectifs, qui doit être en lien avec les objectifs de l'Organisation, est facilitée par les services de gestion des ressources humaines mais doit s'effectuer en étroite coopération et consultation avec les secteurs de programme et les différents services. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) a mis au point un projet de cadre actuellement testé avec les secteurs de programme. Le principal résultat attendu de cet exercice pilote est l'élaboration de plans de gestion des effectifs sur trois ans pour chacun de ces secteurs.

5. **Recrutement** : La politique de recrutement actualisée est entrée en vigueur en novembre 2017 et a donné lieu à un processus de recrutement plus rapide. Sur la période du 1^{er} novembre 2017 au 30 juin 2018, le délai de recrutement a été ramené à 146 jours, soit une réduction d'environ 30 % par rapport au délai moyen enregistré avant le lancement de la politique actualisée, qui était de plus de 200 jours. Un bilan de la mise en œuvre de la politique actualisée devrait être effectué en septembre/octobre 2018. L'**édition 2018 du Programme des jeunes cadres**, l'un des principaux outils pour parvenir à une représentation géographique équitable, a été lancée le 27 avril 2018 et 104 États membres non représentés ou sous-représentés ont été invités à y prendre part. Cet exercice devrait s'achever avant la fin de l'année 2018. Pour rechercher activement des sources de talents et constituer un vaste réservoir de candidats compétents tenant compte des exigences en matière de représentation géographique équitable et de parité entre les sexes, HRM a mis au point **une stratégie et un plan de prospection**, et entamera des discussions avec les États membres concernant leur mise en œuvre, car ils jouent un rôle clé.

6. **Mobilité** : la mobilité est un élément essentiel de la gestion des talents car elle permet aux membres du personnel d'étoffer leur expérience, leurs compétences et leurs connaissances, contribuant ainsi au développement de leur carrière, ce qui permet également à l'Organisation de disposer d'un personnel plus souple et polyvalent, et aux compétences plus diversifiées, et aux responsables d'avoir un personnel plus motivé qui s'investit davantage. Une nouvelle politique de

mobilité est en cours d'élaboration et devrait être lancée en novembre 2018, avec un premier exercice de mobilité prévu pour avril 2019. Cette nouvelle politique comportera des dispositions pour la mobilité tant géographique que fonctionnelle. Un exercice pilote de mobilité a été mené de fin mars à juillet 2018. Il ne concernait que les directeurs et chefs de bureau hors Siège ayant dépassé la durée normale d'affectation (DNA), ou ayant accompli 50 % de cette durée, et a donné lieu à neuf mutations, actuellement en cours de finalisation.

7. **Apprentissage et perfectionnement** : L'apprentissage et le perfectionnement permettent aux membres du personnel de développer leur aptitude à s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace, en particulier dans un contexte qui évolue rapidement. Ils permettent également de faire en sorte que l'Organisation dispose de compétences actualisées non seulement pour atteindre les objectifs actuels, mais également pour être en mesure de relever de nouveaux défis. Malheureusement, l'UNESCO n'a bénéficié d'aucun programme de formation systématique à l'échelle de l'Organisation depuis 2012 faute de financement, jusqu'à la récente mise en œuvre des activités d'apprentissage prévues dans le cadre de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme » (document 205 EX/5 Partie III.C). C'est notamment ce qui ressort clairement des conclusions de l'enquête réalisée auprès de l'ensemble du personnel au début de l'année 2018, l'apprentissage et le perfectionnement apparaissant comme l'un des trois domaines à améliorer en priorité selon le personnel. Si le plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » s'est révélé important pour répondre à certains besoins urgents en matière de formation, il ne s'agit que d'une initiative ponctuelle et l'Organisation a besoin d'un mécanisme durable pour offrir au personnel la possibilité d'un apprentissage et d'un perfectionnement continus. Dans ce contexte, HRM a récemment élaboré un plan d'action pour l'apprentissage et le perfectionnement à l'échelle de l'Organisation qui met l'accent sur l'adéquation entre les activités de formation et les besoins des programmes. Il comporte trois volets principaux (compétences fondamentales ; développement des compétences en matière de leadership et de management ; développement des compétences) et met l'accent sur les valeurs de l'Organisation. Pour mettre en œuvre ce plan d'action, l'Organisation doit trouver un financement durable.

8. **Gestion des performances** : comme pour d'autres aspects de la gestion des talents, tout système efficace de gestion des performances à un double objectif : encourager le personnel à s'acquitter de ses fonctions au plus haut niveau en tirant le maximum de son potentiel, et permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs. Un audit externe ayant mis en évidence les défauts de l'actuel système de gestion des performances, HRM va élaborer au cours des prochains mois une nouvelle politique et procédure de gestion des performances en vue de la mise en place d'un système de gestion efficace.

Créer un environnement de travail dynamique et favorable

Initiatives	Activités/Étapes clés	Prochaines étapes
1. Culture de la responsabilité et de la transparence	Réalisation d'une enquête auprès de l'ensemble du personnel (février 2018) ; Plan d'action élaboré en conséquence.	Mise en œuvre du plan d'action et nouvelle enquête auprès du personnel (2020)
- Éthique / Normes de conduite	Élaboration de la nouvelle politique relative aux cadeaux Publication de principes directeurs concernant les conflits d'intérêts (en matière de recrutement) Formulation de propositions en vue d'une procédure disciplinaire révisée	Publication de la nouvelle politique relative aux cadeaux (2018) Élaboration de principes directeurs concernant les conflits d'intérêts dans d'autres domaines des ressources humaines Publication de la procédure disciplinaire révisée

2. Système de justice interne	Formulation de la proposition pour le réexamen du mécanisme d'appel interne Lancement de la révision du mécanisme de dépôt de plainte (y compris pour les cas de harcèlement) Lancement du réexamen de la procédure d'objection (évaluation des performances)	Publication des statuts révisés du Conseil d'appel (2020) Mise en œuvre du mécanisme révisé de dépôt de plainte (2019) Mise en œuvre de la nouvelle procédure d'objection (2020)
3. Bien-être du personnel	Mise en place d'accords de télétravail (69 en 2018)	Élaboration d'un cadre de bien-être du personnel (2019) Mise en place d'autres modalités de travail flexibles (2019)

9. Dans le cadre de l'objectif de la création d'un environnement de travail dynamique et favorable, l'une des principales initiatives concerne le réexamen de l'actuel **système de justice interne**, notamment le mécanisme d'appel interne, la procédure disciplinaire, la politique de lutte contre le harcèlement et le mécanisme de contestation de l'évaluation des performances. Ce réexamen vise essentiellement à rendre les procédures plus rapides, à accroître la transparence et la cohérence, ainsi qu'à clarifier les rôles et responsabilités des différentes parties, tout en garantissant des procédures régulières.

10. Un personnel complet, compétent et motivé doit être, par définition, un personnel épanoui. Alors que l'on demande à l'Organisation d'atteindre la plus grande efficacité avec les ressources limitées dont elle dispose, le bien-être du personnel devrait être une priorité élevée. Un **cadre de bien-être du personnel**, qui comportera des modalités de travail flexibles ainsi qu'une stratégie de santé et de sécurité au travail, est en cours d'élaboration et devrait permettre de promouvoir des moyens d'aider le personnel à concilier les exigences professionnelles avec la vie en dehors du bureau, mais également de relever le défi consistant à trouver de nouvelles solutions pour une meilleure gestion des personnes, du temps et des charges de travail.

Suivi et rapports

11. Afin d'assurer une mise en œuvre efficace, et en temps voulu, de la Stratégie de gestion des ressources humaines, il est essentiel de suivre rigoureusement les progrès à l'aide de données et de statistiques. Cela permet de déceler les problèmes qui entravent le bon déroulement de la Stratégie et d'entamer des discussions avec les entités concernées pour y remédier. À cette fin, HRM a mis au point les tableaux de bord ci-après :

- (i) le Tableau de bord RH, destiné aux ADG et directeurs de bureau, qui permet de suivre les principaux indicateurs en matière de ressources humaines, notamment la composition des effectifs, la répartition géographique et la parité entre les sexes, le taux de vacance d'emploi, les départs à la retraite, l'absentéisme et l'état d'avancement des rapports d'évaluation des performances ;
- (ii) le Tableau de bord de la Stratégie RH, qui permet à HRM de suivre les progrès accomplis concernant les principales initiatives issues de la Stratégie de gestion des ressources humaines ; il intégrera aussi les actions menées pour donner suite aux conclusions de l'enquête réalisée auprès de l'ensemble du personnel.

HRM met également les [principales données RH](#) à la disposition des États membres sur le site UNESCO.int.

Plans d'action pour la répartition géographique et la parité entre les sexes [annexes II et III]

12. Le pourcentage de pays représentés a diminué, passant de 81 % à 80 % en juin 2018. Le pourcentage de pays normalement représentés est également en légère baisse, de 37 % à 36 %. Le recrutement de 11 jeunes cadres provenant de pays non représentés ou sous-représentés en

2018 aura des effets positifs sur la répartition géographique en 2018, compte tenu également du faible nombre de départs à la retraite en 2018-2019. Parallèlement, des mesures de prospection et de communication seront activement mises en œuvre : utilisation des réseaux sociaux, participation à des salons de l'emploi et des carrières, missions de prospection dans certains pays, réunions avec les groupes régionaux et réunions individuelles avec des pays ciblés parmi les pays non représentés ou sous-représentés.

13. Au niveau des postes de direction, la représentation a quelque peu varié (en valeur absolue) pour ce qui est des groupes I et V(b) depuis janvier 2018 :

Tableau 1 : Nombre de directeurs (occupant des postes soumis à la répartition géographique) par groupe régional (de janvier à juin 2018)

	Groupe I	Groupe II	Groupe III	Groupe IV	Groupe V(a)	Group V(b)	Total
Janvier 2018	23 (40 %)	3 (5 %)	9 (15,5 %)	9 (15,5 %)	8 (14 %)	6 (10 %)	58
Juin 2018	25 (40 %)	3 (5 %)	9 (14 %)	9 (14 %)	8 (13 %)	9 (14 %)	63

14. L'équilibre entre les sexes est resté le même en juin 2018. Comme l'indique le [tableau 2](#), au niveau des postes de direction, le pourcentage de femmes est légèrement supérieur à 50 % (53 %). À la classe P-5, les femmes demeurent toutefois en minorité (32 %). Des mesures ciblées (notamment des formations au management) seront prises pour y remédier. En revanche, dans les rangs de début de carrière (P-1/P-2 et P-3), les femmes sont en majorité, avec 62 % et 54 %, respectivement. HRM suivra de près les procédures de recrutement afin de veiller à ce que les listes restreintes de candidats pour des postes à ces rangs comportent à la fois des hommes et des femmes, dans le but d'atténuer ce déséquilibre.

Tableau 2 : Parité entre les sexes (Programme ordinaire/Extrabudgétaire) au 30 juin 2018

Classe	F	% F	H	% H	Total
DDG/ADG	3	33 %	6	67 %	9
D-2	12	55 %	10	45 %	22
D-1	25	56 %	20	44 %	45
Total D+	40	53 %	36	47 %	76
P-5	42	32 %	91	68 %	133
P-4	118	48 %	129	52 %	247
P-3	174	54 %	149	46 %	323
P-2	155	62 %	95	38 %	250
Total P	489	51 %	464	49 %	953
Total D/P	529	51 %	500	49 %	1029

L'enquête auprès de l'ensemble du personnel et le projet de transformation stratégique

15. L'enquête réalisée auprès de l'ensemble du personnel en 2018 a affiché un taux de réponse de 65 %. Les [conclusions de l'enquête](#) confirment la forte mobilisation du personnel, son attachement au mandat de l'UNESCO et sa fierté de travailler pour l'Organisation. Elles mettent également en évidence certains domaines à améliorer, dont trois priorités :

- (i) effectuer un travail sur **les valeurs et la culture de l'Organisation**, en créant un climat plus ouvert et inclusif, dans lequel le bien-être du personnel reçoit la plus grande

attention et qui favorise la communication, les retours d'information et la reconnaissance des réalisations ;

- (ii) veiller à ce que la **Direction de l'Organisation** écoute et comprenne les idées et opinions du personnel, encourage l'innovation et la créativité – tellement essentielles pour cette Organisation – et conduise et gère le changement avec efficacité ;
- (iii) placer **l'apprentissage et le perfectionnement** au cœur de la gestion des ressources humaines en élargissant l'éventail et le nombre des possibilités de formation offertes au personnel.

16. Les conclusions de l'enquête confirment aussi la pertinence d'un grand nombre des initiatives déjà prévues dans le cadre de la Stratégie de gestion des ressources humaines. HRM a élaboré un plan d'action pour faire en sorte qu'il soit systématiquement et rapidement donné suite aux conclusions de l'enquête, en particulier les trois questions prioritaires. En outre, certaines des actions prévues s'inscrivent dans le travail mené dans le cadre du **projet de transformation stratégique**, notamment par les groupes de travail thématiques sur **l'efficacité opérationnelle** et la **communication**. HRM œuvrera donc en étroite coordination avec ces groupes de travail pour assurer la mise en œuvre de ces actions.

17. Chaque membre de l'Équipe de direction (SMT) ainsi que les directeurs de bureau hors Siège/institut de catégorie 1 seront chargés d'analyser les conclusions de l'enquête au sein de leur entité et de prendre des mesures concernant les domaines à améliorer. HRM veillera à la coordination des différentes actions et en assurera le suivi au moyen du tableau de bord créé à cet effet. La prochaine enquête auprès du personnel aura lieu dans deux ans.

Décision proposée

18. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

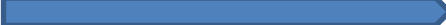
Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 39 C/76,
2. Ayant examiné le document 205 EX/5 Partie IV,
3. Prend note des progrès accomplis concernant la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
4. Prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 207^e session, ainsi qu'à la Conférence générale à sa 40^e session, un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.

ANNEXE I

STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'UNESCO POUR 2017-2022 PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Objectif 1. Développer les capacités du personnel aux fins des Objectifs de développement durable											
Initiatives	Description succincte	Indicateurs de performance	Calendrier						Responsables		
			2017	2018	2019	2020	2021	2022	HRM	Membres du personnel	Administrateurs
1. Appliquer le Cadre de compétences du personnel de l'UNESCO.	Tenir compte du Cadre de compétences de l'UNESCO dans les processus relatifs aux ressources humaines : rédaction des descriptions de poste, procédure de sélection, gestion des performances et programmes de formation. Promouvoir systématiquement les compétences et les valeurs de façon à les internaliser et à les intégrer à la culture de l'UNESCO.	Inclusion des compétences clés dans les avis de vacance de poste. Entretiens systématiquement axés sur les compétences. Identification des besoins de développement des compétences par des évaluations des performances. Programmes d'apprentissage mis en place en vue de développer les compétences ciblées.							✓	✓	✓
2. Mener à bien et appliquer la planification des ressources humaines.	Veiller à l'intégration de la planification des ressources humaines dans la planification du Programme et budget. Élaborer un outil de planification des effectifs en vue d'analyser les capacités existantes et de déterminer les risques et lacunes en matière d'effectifs, à un horizon de trois ans. Élaboration, par les administrateurs et HRM, d'un plan de gestion des effectifs comprenant les mesures de recrutement, de formation et de perfectionnement.	Établissement et application dans chaque secteur d'un plan de gestion des effectifs. Réduction du nombre de postes vacants suite à des départs à la retraite.							✓		✓
3. Engager des candidats qualifiés et motivés, possédant l'expertise et les compétences qu'exigent les ODD.	Élaborer et appliquer des stratégies de prospection en vue d'attirer des candidats divers et de premier ordre. Utiliser le cas échéant les techniques d'évaluation. Simplifier les procédures et processus, tout en veillant à leur transparence.	Respect du délai de 4 à 5 mois pour 75 % des postes pourvus.							✓		✓

	Accroître la rapidité du processus, en visant un délai de 4 à 5 mois entre la publication de l'avis de vacance et la décision de sélection. Établir des accords sur le niveau de service et contrôler leur bonne application.										
4. Assurer la diversité géographique des effectifs à tous les niveaux.	Appliquer les mesures définies dans le Plan d'action pour améliorer la répartition géographique (annexe III) et réduire ainsi le nombre d'États membres sous-représentés ou non représentés tout en augmentant le nombre d'États normalement représentés. Travailler avec les États membres concernés en vue de déterminer les meilleurs moyens d'attirer des candidats qualifiés à tous les niveaux. Poursuivre le Programme des jeunes cadres lors de chaque exercice biennal, à compter de 2018.	85 % des États membres représentés au sein du Secrétariat d'ici à 2022.							✓		✓
5. Atteindre la parité entre les sexes à tous les niveaux.	Appliquer les mesures énoncées dans le Plan d'action pour la parité entre les sexes (annexe IV), de façon que le principe d'égalité entre les genres soit pris en compte dans tous les processus concernant les ressources humaines, et que la parité entre les sexes soit effective et maintenue à tous les niveaux, en particulier au niveau des postes de direction et de rang supérieur. Mettre en place des mesures spécifiques pour faciliter l'accès des femmes à des fonctions de gestion et d'encadrement.	50 % de femmes à tous les niveaux du personnel, y compris au niveau des postes de direction et de rang supérieur d'ici à 2020. Pourcentage de femmes ayant bénéficié des programmes de formation à la gestion et au leadership.							✓	✓	✓
6. Mettre en œuvre un programme de mobilité organisée.	Élaborer et appliquer d'ici à 2018 un programme de mobilité organisée régissant à la fois la mobilité géographique des membres du cadre organique recrutés au plan international et la mobilité fonctionnelle du personnel du cadre de service et de bureau. Faciliter les mouvements des membres du personnel des classes P-1 à P-3 en début de carrière. Promouvoir la mobilité, en en faisant une condition préalable du passage à la classe P-5. Mettre en place des affectations de courte durée pour favoriser la mobilité.	Taux de mobilité géographique supérieur à 10 % par exercice biennal pour les membres du cadre organique recrutés au plan international. Taux de mobilité fonctionnelle par exercice biennal. Nombre de membres du personnel demeurés plus de six ans à un même poste ou à une même fonction qui ont fait l'objet d'un transfert. Nombre d'affectations de courte durée accomplies avec succès.							✓	✓	✓

7. Mettre en œuvre l'ensemble de formations élaboré au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » afin de renforcer les capacités du personnel et de le doter des compétences qu'exigent les ODD.	Élaborer et mettre en œuvre des initiatives de formation dans le cadre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ». Cibler les domaines prioritaires tels que la mobilisation des ressources, la gestion des projets, l'exécution du programme au niveau des pays dans le cadre du système des Nations Unies, le leadership, l'égalité des genres, l'éthique, les outils informatiques et les applications internes. Adopter des approches flexibles, des méthodes de formation mixtes, en prenant appui sur la technologie. Lancer des programmes d'accompagnement personnalisé et de tutorat dans le cadre de la formation et du perfectionnement du personnel.	Pourcentage des groupes cibles formés pour chaque module. Pourcentage du personnel ciblé ayant bénéficié d'un accompagnement personnalisé. Nombre de relations de tutorat mises en place pour le personnel ciblé.								✓	✓	✓
Créer un environnement favorable et dynamique												
Initiatives	Description succincte	Indicateurs de performance	2017	2018	2019	2020	2021	2022	HRM	Membres du personnel	Administrateurs	
8. Réexaminer le cadre contractuel pour l'adapter au besoin d'effectifs flexibles, tout en assurant des conditions de service appropriées.	Réexaminer la durée des contrats de durée définie d'ici à 2018, et rationaliser plus avant les contrats temporaires, selon qu'il convient. Réexaminer les contrats de « non-fonctionnaires », en consultation avec les autres organismes des Nations Unies, afin d'assurer un usage et des conditions de service appropriés.	Mise en application de la nouvelle durée des contrats de durée définie. Réexamens menés à bien (contrats temporaires et de non-fonctionnaires).								✓		
9. Mettre en place une structure organisationnelle adaptée, en définissant des fonctions génériques et des plans de carrière clairs.	Élaborer et appliquer des descriptions d'emploi génériques pour une majorité des emplois typiques à l'UNESCO. Élaborer des plans de carrière avec indication des compétences et aptitudes requises pour chacun des principaux parcours professionnels au sein de l'Organisation.	Pourcentage d'emplois ayant fait l'objet d'une description générique. Établissement de plans de carrière pour les principaux parcours professionnels identifiés.								✓		✓
10. Mettre l'accent sur les performances des administrateurs ; reconnaître le travail d'équipe ; favoriser une culture de la responsabilité et de la transparence, et promouvoir l'éthique.	S'assurer que le bien-être et le devoir de protection du personnel soient inclus dans l'évaluation des performances des administrateurs. Réexaminer et mettre en œuvre le programme de Récompense du meilleur travail en équipe. Réaliser une enquête auprès du personnel tous les deux ans à compter de fin 2017.	Bien-être et devoir de protection du personnel évalués dans le cadre de la compétence managériale « suivi du comportement professionnel ». Au moins 2 équipes récompensées par exercice biennal.							✓		✓	

	Élaborer, avec le concours du Bureau de l'éthique, une politique concernant les cadeaux et des conseils au sujet des conflits d'intérêts. Communiquer régulièrement les informations concernant les ressources humaines au personnel et aux États membres, sur le portail consacré à la transparence et sur l'Intranet.	Enquêtes réalisées auprès du personnel. Publication et mise en œuvre d'une politique concernant les cadeaux et de conseils au sujet des conflits d'intérêts. Publication des données relatives aux ressources humaines.						
11. Promouvoir un lieu de travail inclusif et sain.	Mettre en place des accords de télétravail et explorer d'autres modalités de travail flexibles. Élaborer et mettre en œuvre une politique de la santé au travail. Réexaminer le mécanisme d'appel interne en vue d'assurer des délais raisonnables.	Nombre d'accords de télétravail mis en place avec succès. Autres modalités de travail flexibles adoptées. Mise en œuvre d'une politique de la santé au travail. Réduction des délais pour l'examen des plaintes.					✓	✓
12. Développer les capacités du personnel de HRM et simplifier les principales procédures relatives aux ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, y compris les délais de réponse.	Développer les capacités et compétences essentielles des responsables des ressources humaines, par des missions de formation et de perfectionnement. Procéder à un réexamen systématique du Règlement du personnel. Simplifier les principales procédures relatives aux ressources humaines. Établir des accords sur le niveau de service pour les principales procédures en matière de ressources humaines et contrôler les performances.	Nombre de plans de développement établis en vue d'améliorer les compétences en matière de ressources humaines. Réexamen du Règlement du personnel. Réexamen et simplification de 75 % des principales procédures. Établissement de contrats sur le niveau de service pour au moins 50 % des principales procédures en matière de ressources humaines d'ici à 2009, et des 50 % restants d'ici à 2021.					✓	

ANNEXE II

PLAN D'ACTION DE L'UNESCO POUR L'AMÉLIORATION DE LA RÉPARTITION
GÉOGRAPHIQUE POUR 2017-2022

OBJECTIF 1 : Accroître le nombre de pays représentés ou normalement représentés pour parvenir à une répartition géographique mieux équilibrée							
Résultats escomptés	Initiatives	Indicateurs de performance	Calendrier	Responsables			État d'avancement
				HRM	Administrateurs	Membres du personnel	
1. 85 % de pays représentés d'ici à 2022 2. 40 % de pays normalement représentés d'ici à 2022	(a) Recruter, pendant chaque exercice biennal, des jeunes cadres de pays non représentés (NR) et sous-représentés (SR), et faire en sorte qu'au moins 70 % des postes de classe P-1/P-2 soient réservés pour le Programme des jeunes cadres. (b) Créer un fichier des candidats présélectionnés au titre de ce programme pour permettre aux administrateurs de repérer les candidats qualifiés pour une affectation à un projet ou d'autres postes. (c) Maximiser l'utilisation des réseaux sociaux et utiliser les nouvelles technologies telles que les séminaires en ligne, pour prospecter les candidats qualifiés des pays SR/NR. (d) Établir des contacts directs, par des moyens traditionnels, avec les candidats de pays SR/NR, dans le cadre de missions, de foires de l'emploi, etc. (e) Organiser des réunions avec les groupes régionaux, en particulier l'ASPAC, le GRULAC et le Groupe Afrique et, individuellement, avec les pays SR/NR ciblés. (f) Contacter les chefs des bureaux hors Siège de l'UNESCO afin qu'ils contribuent à la mobilisation des pays SR/NR. (g) Appliquer la règle selon laquelle les listes restreintes pour les postes de tous niveaux doivent comprendre au moins une candidature issue de pays NR/SR. (h) Attirer un plus grand nombre de candidats de pays NR/SR via les Volontaires des Nations Unies et autres programmes similaires.	Nombre de pays représentés Nombre de pays normalement représentés	2017-2022	✓	✓		
OBJECTIF 2 : Parvenir à un meilleur équilibre entre groupes régionaux pour les postes de haut niveaux (directeur et postes de rang supérieur)							
Résultats escomptés	Initiatives	Principaux indicateurs de performance	Calendrier	Responsable			État d'avancement
				HRM	Administrateurs ODG/GE	Membres du personnel	
3. Meilleur équilibre géographique entre groupes régionaux pour les postes de haut niveau d'ici à 2022	(a) Définir avec chaque secteur ou bureau des objectifs spécifiques pour les postes de haut niveau (de classe P-5 et de rang supérieur) sur la base du taux de vacance prévu, en tenant compte de l'impact des départs à la retraite sur les six années à venir.	Représentation des différents groupes régionaux parmi les directeurs et fonctionnaires de rang supérieur	2017-2022	✓	✓	✓	

ANNEXE III

PLAN D'ACTION DE L'UNESCO POUR LA PARITÉ ENTRE LES SEXES POUR 2017-2022

OBJECTIF 1 : Atteindre la parité entre les sexes à tous les niveaux, y compris les postes de haut niveau								
Résultats escomptés	Initiatives	Indicateurs de performance	Calendrier	Responsables				État d'avancement
				HRM	Administrateurs	ODG/GE	Membres du personnel	
1. Équilibre entre les sexes atteint à tous les niveaux, y compris les postes de hauts responsables (P-5 et rangs supérieurs).	1.1 Fixer des cibles au niveau des postes de hauts responsables par secteur ou bureau sur la base d'une évaluation de la situation, et contrôler régulièrement l'évolution de celle-ci. 1.2 Lancer des activités de prospection visant à accroître le nombre de candidates : prendre contact avec les associations et réseaux professionnels, et afficher par leur intermédiaire les postes de classe P-5 et de rang supérieur à pourvoir. Prospecter les candidates potentielles à l'aide de missions, de séminaires en ligne. Créer un fichier de candidates dans le système de recrutement en ligne. Collaborer avec les autres organismes des Nations Unies pour identifier des candidates qualifiées aux postes de direction. 1.3 Au stade de la sélection, prendre des mesures pour accroître le nombre de candidats du sexe sous-représenté (hommes ou femmes) 1.4 Instituer une règle selon laquelle les listes restreintes doivent comporter au moins une candidate qualifiée ; appliquer un ratio de recrutement de 1/1 pour les postes de classe P-5 et de rang supérieur.	Parité entre les sexes (50 %) atteinte au niveau des postes de direction et de classe P-5. Augmentation du nombre de candidates qualifiées.	2017-2020	✓	✓	✓		
OBJECTIF 2 : Améliorer le perfectionnement professionnel des femmes par des initiatives de formation spécifiques								
Résultats escomptés	Initiatives	Indicateurs de performance	Calendrier	Responsables				État d'avancement
				HRM	Administrateurs	ODG/GE	Membres du personnel	
2. Nombre accru de femmes prêtes à exercer de nouvelles fonctions, y compris des fonctions d'encadrement, et dotées des compétences et aptitudes requises.	2.1 Lancer un programme de tutorat pour les femmes aux postes de la classe P-3/P-4. 2.2 Organiser des séminaires de formation à l'intention des éléments féminins, par exemple sur l'établissement de réseaux et la manière de réussir un entretien. 2.3 Élaborer des modules sur « Les femmes dans l'encadrement » pour les titulaires féminines de postes de classe P-4 et rangs supérieurs.	Pourcentage de femmes participant aux activités de perfectionnement. Pourcentage de femmes nommées à de nouvelles fonctions. Pourcentage de femmes nommées à des postes de classe D-1 et de rangs supérieurs. Taux d'efficacité des activités de formation et de perfectionnement.	2017-2022	✓	✓	✓	✓	

OBJECTIF 3 : Créer un lieu de travail attentif à l'égalité des genres								
Résultats escomptés	Initiatives	Indicateurs de performance	Calendrier	Responsables				État d'avancement
				HRM	Administrateurs	ODG/G E	Membres du personnel	
3. Meilleure sensibilisation à l'égalité des genres et aux préjugés sexistes inconscients.	3.1 Inclure un module sur l'égalité des genres dans les programmes de formations, tels que programme d'accueil et formation à l'encadrement. 3.2 Contrôler la mise en œuvre de la formation sur l'égalité des genres obligatoire pour tous les membres du personnel. 3.3 Veiller à ce que l'égalité des genres soit abordée lors des entretiens. Inclure des questions sur l'égalité des genres dans les entretiens afin d'évaluer les compétences des candidats en la matière ; veiller à ce que la sensibilisation aux préjugés sexistes inconscients soit incluse dans la formation aux entretiens fondés sur les compétences pour le recrutement des administrateurs. 3.4 Concevoir et appliquer des mesures visant à lutter contre les préjugés sexistes inconscients.	Efficacité des programmes de formation. Pourcentage du personnel suivant la formation sur l'égalité des genres.	2017-2022	✓	✓	✓	✓	
4. Attention portée à l'égalité des genres lors des évaluations des compétences.	4.1 Inclure des indicateurs de l'égalité des genres dans les évaluations des performances des administrateurs.		2018	✓		✓	✓	
OBJECTIF 4 : Créer un lieu de travail accueillant pour les femmes et contribuant à l'épanouissement professionnel								
Résultats escomptés	Initiatives	Indicateurs de performance	Calendrier	Responsables				État d'avancement
				HRM	Administrateurs	ODG/G E	Membres du personnel	
5. Entretiens de départ ciblant les membres féminins du personnel.	5.1 Organiser des entretiens de départ avec les membres féminins du cadre organique et de rang supérieur qui quittent l'UNESCO.	Nombre d'entretiens de départ organisés.	2017-2022	✓			✓	
6. Arrangements visant à concilier le travail et la vie privée.	6.1 Politique de télétravail et autres modalités de travail flexibles.	Nombre de membres féminins et masculins du personnel optant pour le télétravail et taux de satisfaction, et efficacité de tels arrangements au sein d'une équipe. Autres modalités de travail flexibles, le cas échéant.	2017-2022	✓				
7. Rôle accru des points focaux pour le genre.	7.1 Inclure les devoirs et responsabilités des points focaux pour le genre dans les différentes descriptions de poste.	Descriptions de poste faisant état des responsabilités des points focaux pour le genre.	2018	✓		✓		
8. Établissement de réseaux informels sur le genre.	8.1 Soutenir l'établissement de réseaux informels sur le genre parmi le personnel et les administrateurs des ressources humaines s'occupant de la question du genre.	Produit/résultat des réunions au sein des réseaux sur le genre.	2017-2022	✓				