



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

Conseil exécutif

Deux cent-onzième session

211 EX/5.III.B Add.2

PARIS, le 9 avril 2021
Original français

Point 5 de l'ordre du jour

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

ADDENDUM 2

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

Résumé

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

Conformément au Point 9.2.E.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 211 EX/5.III.B).

1. Les présents commentaires préparés dans un esprit constructif et de dialogue, contiennent les observations et recommandations de l'AIPU sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022.

Développer les capacités du personnel aux fins des ODD

2. Le document commence par évoquer le développement des capacités du personnel aux fins des ODD, mais il est regrettable qu'il ne fasse aucune mention des questions liées à l'avancement de carrière auquel un tel développement devrait donner lieu. Par ailleurs, les ODD ne sont aucunement mentionnés dans le document.

3. Ces deux carences donnent le sentiment d'un certain arbitraire dans la manière dont la gestion des ressources humaines est appréhendée : arbitraire dans le lien entre les résultats accomplis par les membres individuels du personnel et leur promotion, arbitraire également dans le lien entre les outils présentés et les objectifs concrets des missions du personnel dont les ODD constituent en effet un référentiel central.



Job: 202101303

4. Afficher un tel arbitraire n'est pas de nature à assurer la motivation du personnel, surtout dans la période actuelle où les contraintes induites par la COVID-19 rendent plus difficile la mise en œuvre des missions de nos collègues, qui n'ont pas démerité, bien au contraire.

Planification des RH et inventaire des compétences

5. Procéder régulièrement à la planification des ressources humaines et à l'inventaire des compétences sont des exercices nécessaires pour assurer que l'UNESCO soit efficacement équipée pour remplir ses missions. Il importe cependant que ces exercices soient conduits de manière ouverte et sur la base de consultations étendues afin d'aboutir à des résultats concrets et probants.

6. On soulignera par ailleurs que, dans le contexte actuel de contraintes budgétaires, ces exercices n'ont pas de réelle portée sur le plan des pratiques. On pourrait s'attendre également à ce que de tels exercices portent sur la planification des carrières en offrant, par exemple, au personnel une vision claire des compétences requises pour progresser en responsabilités.

7. À nouveau, on déplore que la mention de l'apprentissage et du perfectionnement ne soit jamais mise en regard avec les possibilités d'avancement des membres du personnel.

8. L'AIPU est en accord avec les principes de planification et d'inventaire. Cependant, elle craint que de tels principes, appliqués sans connexion avec une motivation du personnel, ne se limitent qu'à des exercices bureaucratiques sans incidence concrète sur le fonctionnement de l'Organisation.

Recrutement

9. Si les efforts de HRM en matière de prospection méritent d'être reconnus, on ne peut manquer de souligner qu'ils se font uniquement en amont des recrutements en tant que tels. Cette approche pose au moins deux problèmes.

10. D'une part, la stratégie appliquée laisse supposer que la sous-représentation ou la non-représentation tiendrait à une carence de candidatures. Si tel est le cas, HRM doit fournir aux États membres une statistique portant sur l'origine géographique des candidats, ce qui permettrait de mesurer l'efficacité de ses efforts : les activités de prospection ne pourront être mesurées, même dans le temps long comme l'affirme le document, sans outils de mesure objectifs et clairs.

11. En second lieu, ces efforts ne peuvent réellement porter, si HRM ne s'implique pas dans l'ensemble du processus de recrutement, notamment au niveau des panels, où se prennent les décisions effectives. L'AIPU est régulièrement interpellée par des membres du personnel qui expriment des doutes quant à la transparence des recrutements, où HRM semble surtout jouer le rôle d'une chambre d'enregistrement qui se contente d'avaliser les choix des secteurs.

12. L'absence d'implication réelle de HRM dans les recrutements est patente dans le cas des PA et des temporaires, dont le recrutement est presque entièrement à la discrétion des secteurs, ce que l'AIPU ne cesse de dénoncer. Ces postes devraient être soumis aux ARB ainsi qu'au critère de répartition géographique.

13. Par ailleurs, il est connu que les titulaires de PA et de postes temporaires constituent bien souvent une variable d'ajustement, situation qui conduit à en pérenniser un grand nombre dans une précarité illégitime. Cette précarité est source d'insécurité pour nos collègues et, en même temps, coûteuse pour l'Organisation, puisqu'elle ne peut s'appuyer sur l'expérience et l'expertise reconnues, constituées au fil de longues années d'engagement.

14. Il revient à HRM de défendre les intérêts de l'Organisation, non pas en faisant la chasse à ces personnels précaires de longue durée, mais en évaluant leur apport concret et en régularisant, le cas échéant, ceux qui remplissent des missions devenues régulières. De ce point de vue, la question

des PA et des temporaires est en réalité un autre symptôme du manque d'implication de HRM dans le processus de recrutement, dont le manque de transparence laisse penser que les postes appartiennent aux recruteurs, et non à l'Organisation en tant que telle.

Mobilité

15. L'AIPU constate avec l'Administration que la COVID-19 a limité les possibilités de mise en œuvre de la politique de mobilité. À ce titre, on s'interrogera néanmoins sur la pertinence de limiter l'exercice en cours aux directeurs et chefs de bureau hors Siège, ainsi qu'aux membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles, concernés par les contraintes sanitaires au même titre que les autres. Le fait de ne pas inclure le personnel au Siège dans cet exercice semble également induire que les collègues concernés ne pourraient pas, en principe, connaître de rotation vers le Siège.

16. Nous prenons note de ce que toutes les recommandations d'IOS, que l'AIPU cautionne, seront mises en œuvre lors du lancement de l'exercice de mobilité. Nous rappelons que la mobilité géographique doit se faire de concert avec la mobilité fonctionnelle ainsi que la réforme des bureaux hors Siège, et que les associations du personnel doivent être étroitement associées aux exercices de mobilité.

Apprentissage et perfectionnement

17. L'AIPU salue les efforts entrepris par HRM en vue d'aider les membres du personnel à s'adapter aux circonstances parfois difficiles que la COVID-19 a induites. Il est heureux qu'un effort particulier ait été fait pour accueillir les nouveaux arrivants et nous espérons que leur intégration, gage de leur efficacité, pourra se faire dans les meilleures conditions. Il sera opportun que HRM cherche à mesurer cette intégration.

18. Nous soulignons également le parti qu'ont pris les membres du personnel de se perfectionner au cours de cette période en vue d'être mieux à même de remplir leurs missions. Sur ce point, nous continuons de déplorer l'absence de lien entre l'offre de formation proposée par HRM et l'avancement de carrière.

Partenariat en matière de ressources humaines

19. L'accueil de personnels détachés représente un apport de compétences et de talents qui peut être très positif pour l'Organisation. Cette pratique ne doit cependant pas conduire à occulter les compétences et les talents existant dans l'Organisation et qui pourraient être utilement mobilisés, ce qui renvoie à la nécessité de procéder à une planification des ressources humaines et un inventaire des compétences qui reflètent les réalités, comme indiqué plus haut.

20. Enfin, si les détachements représentent bien un gain, il faut également tenir compte du coût en temps de leur formation au regard du fait que leur engagement a vocation à être limité dans le temps.

Programme de stage de l'UNESCO

21. L'AIPU est tout à fait favorable au principe de rémunération des stages. L'absence de rémunération conduit en effet à biaiser le recrutement de stagiaires en faveur d'étudiants économiquement favorisés, surtout au Siège situé dans une ville où le coût de la vie est élevé, ce qui ne peut manquer de freiner les ambitions d'un grand nombre d'étudiants brillants et compétents.

22. Nous sommes également d'accord avec le fait que la rémunération des stages permettrait à terme de constituer un vivier de jeunes professionnels talentueux, provenant notamment de pays non représentés ou sous-représentés et pouvant exercer des fonctions à l'UNESCO.

Créer un environnement de travail favorable et dynamique

Gestion des performances

23. L'AIPU souscrit intégralement à l'affirmation du document selon laquelle « *la création d'un environnement de travail favorable et dynamique offre à l'Organisation la possibilité d'optimiser la contribution du personnel, individuellement comme en équipe, avec une forte motivation et un grand investissement* ».

24. Néanmoins, l'AIPU estime que priver le personnel de ses droits, comme l'a fait l'Administration en supprimant le Comité de rapport et le Panel de revue, n'est certainement pas la meilleure façon de créer un tel environnement. Au contraire, cette mesure est de nature à démotiver le personnel et à créer un climat de tension.

25. Par ailleurs, si la gestion des performances doit, comme le prétend l'Administration, être utilisée comme un « outil de dialogue constructif et productif plutôt que comme un instrument administratif stérile », nous sommes convaincus qu'elle ne constitue qu'un simple instrument administratif et bureaucratique lorsqu'aucun lien n'est établi entre l'évaluation des performances du personnel et son avancement.

26. Nous réitérons notre proposition de procéder à des évaluations à 360° qui devraient intégrer une évaluation de la capacité des superviseurs à valoriser leurs collaborateurs. Une telle mesure établirait un climat de confiance et cultiverait un environnement de travail dynamique et favorable.

Cadre de bien-être du personnel

27. Nous prenons note du travail que HRM mène actuellement afin d'élaborer un cadre pour le bien-être du personnel. Toutefois, ce travail n'a conduit à ce jour à aucune concertation avec les associations du personnel. Par ailleurs, l'AIPU espère qu'une réflexion profonde en matière de gestion des espaces a été menée, afin d'offrir un cadre optimal au personnel pour son retour dans les locaux.

28. Les gains en flexibilité doivent également être envisagés du point de vue de l'Organisation. Si les personnels sont aussi efficaces, sinon plus, lorsqu'ils disposent d'une autonomie et d'une flexibilité accrues dans l'organisation quotidienne de leurs missions, il importe de mener une réflexion approfondie sur le coût de leur supervision et de leur présence dans les locaux. On pourra, par exemple, prendre acte du fait que la période actuelle a démontré l'efficacité des signatures électroniques. Or, cette efficacité est ruinée si certains superviseurs continuent à exiger des signatures sur documents papiers, pratique qui oblige des équipes entières à être présentes dans les locaux de manière inutile, contre-productive et, en réalité, coûteuse pour l'Organisation. Un tel exemple démontre à quel point la question de la flexibilité dépasse le simple cadre du bien-être du personnel.

Répartition géographique

29. Nos commentaires sur la répartition géographique font l'objet d'un document séparé sous la cote 211 EX/5.III.C Add.2.

30. Le Conseil exécutif aura noté que nos commentaires reprennent en partie ceux qui lui ont été soumis par l'AIPU lors de séances précédentes. La culture de surdité, que nous avons précédemment dénoncée, ne nous paraît guère avoir évolué. En effet, les commentaires des associations du personnel auprès de l'Administration ne sont guère écoutés, à l'exception, très récemment, des critiques de l'AIPU sur la gestion de la COVID-19 à l'UNESCO.



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

Conseil exécutif

Deux cent-onzième session

211 EX/5.III.B

PARIS, le 12 mars 2021
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

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

Le présent document fournit des informations actualisées sur les activités menées au titre des deux objectifs principaux de la Stratégie de gestion des ressources humaines, 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.

Décision requise : paragraphe 17.



Job: 202100571

Contexte

1. Le présent document est soumis en application de la [décision 209 EX/5.III.A](#), par laquelle la Directrice générale a été priée de rendre compte de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, approuvée par la Conférence générale en novembre 2017. Il actualise les informations soumises au Conseil exécutif à sa 209^e session (document [209 EX/5.III.A](#)).

2. La [Stratégie de gestion des ressources humaines](#) est axée sur deux objectifs principaux : 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. Dans le cadre de ces deux objectifs, il est prévu de mener à bien 12 initiatives sur une période de six ans, comme indiqué dans le plan de mise en œuvre de la Stratégie.

Développer les capacités du personnel aux fins des ODD

3. Pour développer les capacités du personnel aux fins de l'exécution de son mandat, au cours de la période considérée, l'UNESCO a mis en œuvre des activités en matière de planification des ressources humaines, de recrutement, de prospection, de mobilité, d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi que de gestion des performances.

4. **Planification des ressources humaines et inventaire des compétences** : Suite à la mise en œuvre réussie d'un programme pilote en 2019, un modèle simplifié a été élaboré pour faciliter la planification du C/5. Cela a permis à HRM de mieux comprendre les besoins spécifiques en personnel pour l'exercice biennal, et cela a contribué à éclairer la planification des remplacements et le recrutement, ainsi que les activités d'apprentissage et de perfectionnement. Comme demandé lors de la 209^e session du Conseil exécutif (juillet 2020)¹, HRM lancera, en avril 2021, un exercice d'inventaire des compétences afin d'obtenir une vue d'ensemble des savoir-faire spécifiques qui existent au sein de l'UNESCO. Cet inventaire constituera un point de départ pour repérer les éventuelles lacunes en termes de compétences et d'expertise à l'UNESCO, et pour y remédier à travers : (1) des programmes d'apprentissage et de perfectionnement ; (2) une prospection ciblée en vue du recrutement ; (3) un partage des connaissances facilité ; et (4) une planification ciblée des remplacements à l'échelle de l'Organisation. Les résultats de l'inventaire des compétences seront présentés dans le contexte du rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 à la Conférence générale, à sa 41^e session (novembre 2021).

5. **Recrutement** : En 2020, 72 personnes ont été nommées à des postes du cadre organique et de rang plus élevé, dont 34 recrues externes (47 %). En dépit des difficultés liées à la COVID-19, la durée globale du recrutement, de la date de l'annonce à la date de la nomination, a connu une légère baisse. D'autres gains d'efficacité devraient découler d'une utilisation accrue et plus efficace d'un nouvel outil de recrutement de bout en bout (*SuccessFactors*), entre autres améliorations. En 2020, HRM a organisé une vingtaine d'activités de prospection en ligne, ou y a participé, dans le but d'accroître l'intérêt pour l'UNESCO de candidats qualifiés, notamment de ceux de la diaspora des États membres non représentés ou sous-représentés, qui étudient ou travaillent peut-être à l'étranger. Deux de ces événements ont été organisés conjointement avec l'ONU et ciblaient les candidates à des postes de haut niveau ayant sept à 10 ans d'expérience professionnelle. Les effets de ces activités de prospection ne peuvent se mesurer qu'avec le temps. Un suivi permettra donc de fournir aux États membres, en temps utile, une analyse quantitative de leur efficacité.

6. **Mobilité** : Alors que le Conseil exécutif, à sa 209^e session, a invité la Directrice générale à reprendre l'exercice de mobilité encadré, les restrictions imposées par les pays en 2020 concernant les voyages internationaux ont fortement réduit la capacité de l'Organisation à déplacer son personnel, y compris pour l'accueil de nouveaux membres et les mutations. En conséquence, le Secrétariat a décidé de limiter l'importance de l'exercice de mobilité encadré 2020-2021 qui aurait

¹ [Décision 209 EX/5.III.A](#).

dû être lancé au quatrième trimestre de 2020. L'exercice en cours sera limité aux directeurs et chefs de bureau hors Siège, ainsi qu'aux membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles (D et E), qui ont atteint ou dépassé leur durée normale d'affectation, et une approche sur mesure sera utilisée pour assurer leur mobilité. Tous les autres membres du personnel qui auraient été pris en considération pour l'exercice 2020-2021 seront inclus dans l'exercice 2021-2022, même si dans le cas d'une promotion par la mobilité, une modification du Statut du personnel doit être présentée à la Conférence générale. Les préparatifs de cet exercice commenceront en juin 2021 pour un lancement en septembre 2021, si les conditions liées à la COVID-19 le permettent. Toutes les recommandations d'IOS seront mises en œuvre lors du lancement de l'exercice de mobilité. La mobilité géographique s'est néanmoins poursuivie en 2020 avec le changement de lieu d'affectation de 39 fonctionnaires au total (14 mouvements du Siège vers des bureaux hors Siège, 12 mouvements de bureaux hors Siège vers le Siège, et 13 d'un bureau hors Siège à un autre).

7. Apprentissage et perfectionnement : Au cours de la période considérée, HRM a organisé des initiatives liées spécifiquement aux difficultés créées par la COVID-19. Trois ateliers en ligne ont aidé les superviseurs et les responsables hiérarchiques à s'adapter rapidement au fait de diriger une équipe à distance, et deux ateliers en ligne ont abordé la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Un accompagnement ponctuel et personnalisé a été offert aux responsables et au personnel. Des consignes sur le travail à distance ont été fournies au personnel et aux superviseurs, de même que des recommandations ciblées pour l'apprentissage en ligne ; un travail en réseau informel a facilité les liens et le partage de connaissances entre les membres du personnel à une période où nombre d'entre eux étaient isolés. Dans l'ensemble, sur la plate-forme d'apprentissage de l'UNESCO (MyLearning), l'accès aux ressources d'apprentissage et de perfectionnement a connu une augmentation de près de 200 % des utilisateurs individuels par rapport à 2018 ; et le nombre d'accès aux ressources d'apprentissage (leçons en ligne, enregistrements vidéo, etc.) a considérablement augmenté, passant de 2 500 en 2019 à 10 000 en 2020. La mise en œuvre du Programme de perfectionnement des hauts responsables s'est poursuivie avec une quatrième session en février 2020 pour les directeurs et les chefs de bureau hors Siège de classe P-5, l'objectif étant de développer leurs capacités en matière d'encadrement, de gestion des conflits, de gestion du changement et de retour d'information. Les compétences du personnel du cadre organique et du personnel du cadre de service et de bureau ont été renforcées grâce à deux programmes clés : (1) un programme de mentorat, comprenant une formation pour les mentors et leurs apprentis axée sur le renforcement des compétences ; (2) le programme « Compétences pour le perfectionnement professionnel » concernant des domaines tels que le travail en équipe, l'innovation et le partage de connaissances. Initialement destiné au personnel du cadre de service et de bureau, le programme a également été proposé au personnel du cadre organique. Les cours de langue sont passés de cours en face-à-face à des cours virtuels entre mars et juin 2020. En octobre, une formule de cours mixte a été mise en place pour répondre aux demandes de collègues ayant des modalités de travail hybrides. En collaboration avec BSP, les modules de formation à la gestion axée sur les résultats ont été mis à jour et proposés au personnel : le programme a été consulté en ligne 993 fois par 494 collègues, hors Siège pour la majorité. La formation au titre de l'accompagnement et de l'organisation des carrières s'est poursuivie pour les particuliers et les groupes, et s'est rapidement adaptée pour répondre aux besoins, aux niveaux de l'Organisation et des équipes. Les sessions d'accueil des nouveaux arrivants au sein de l'UNESCO ont été tenues en ligne. Seize « discussions de déjeuner » informelles ont permis au personnel d'avoir une vision approfondie sur divers sujets à l'échelle de l'Organisation.

8. Partenariats en matière de ressources humaines : En 2020, quelque 258 fonctionnaires subalternes et experts ont travaillé à l'UNESCO en qualité d'administrateurs auxiliaires, de fonctionnaires détachés ou prêtés, de stagiaires parrainés, de jeunes experts parrainés, de bénévoles de l'UNESCO ou de Volontaires des Nations Unies au Siège (112) et hors Siège (146). Ce personnel complète les effectifs et peut fournir une expertise qui n'existe pas au sein de l'Organisation. Il vient s'ajouter aux talents internes et apporte avec lui des pratiques innovantes qui bénéficient aux programmes de l'UNESCO.

9. **Programme de stages de l'UNESCO** : En réponse aux recommandations du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies, formulées suite à son examen des programmes de stages à l'échelle du système des Nations Unies (JIU/REP/2018/1), l'UNESCO a créé un groupe de travail, avec la participation du Groupe des jeunes de l'Organisation (*Young UNESCO*), et l'a chargé d'aligner son programme de stages sur les bonnes pratiques relevées dans l'ensemble du système des Nations Unies, afin de promouvoir un accès juste et une participation plus équitable des stagiaires issus de différents groupes géographiques, sociaux et économiques. Certaines recommandations ont été mises en œuvre pour respecter les normes minimales des Nations Unies et permettent aux stagiaires d'accéder pleinement aux formations en ligne et d'être invités à des ateliers d'initiation et à des déjeuners thématiques. D'autres recommandations nécessitent une réflexion plus approfondie et/ou l'approbation des organes directeurs, notamment le fait d'envisager un programme de stages rémunérés, qui nécessitera la création d'un fonds de contributions volontaires ou d'un autre mécanisme de financement. Le programme de stages vise à offrir aux étudiants talentueux du monde entier la possibilité de travailler dans un environnement international multiculturel dans leur domaine de compétence. Il contribue en outre à la constitution d'un vivier de divers jeunes professionnels talentueux, provenant notamment de pays non représentés ou sous-représentés, pouvant exercer des fonctions à l'UNESCO.

Créer un environnement de travail favorable et dynamique

10. La création d'un environnement de travail favorable et dynamique offre à l'Organisation la possibilité d'optimiser la contribution du personnel, individuellement comme en équipe, avec une forte motivation et un grand investissement.

11. **Gestion des performances** : En 2020, une nouvelle politique de gestion des performances a été lancée en vue d'une harmonisation entre l'UNESCO et les autres institutions des Nations Unies, dans le cadre d'un cycle annuel d'évaluation des performances. HRM cherche à changer l'approche de la gestion des performances et à encourager les membres du personnel et leurs superviseurs à l'utiliser comme un outil de dialogue constructif et productif plutôt que comme un instrument administratif stérile. Les principales modifications apportées à la politique incluent le fait d'accorder une place importante au perfectionnement, à la carrière et aux retours d'information fréquents. La mise en place d'un examen à mi-parcours obligatoire permet aux membres du personnel d'avoir au moins trois entretiens formels avec leur superviseur, avec un retour d'information sur leurs performances. L'outil de gestion des performances remanié, MyTalent-Performance, offre une plate-forme plus conviviale, avec des guides d'utilisation, des ressources d'apprentissage pertinentes et des documents importants sur la gestion des performances. À ce jour, les résultats sont bien meilleurs que pour les années précédentes, 95 % du personnel ayant défini ses objectifs, 94 % ayant effectué son examen à mi-parcours, et, jusqu'à présent, 84 % ayant consigné ses performances de fin d'année pour le cycle annuel d'évaluation des performances 2020.

12. **Cadre de bien-être du personnel** : Il est essentiel de créer un environnement de travail favorable et dynamique pour que le personnel soit efficace, en particulier lorsque les ressources sont limitées. À cet égard, l'UNESCO élabore un cadre pour le bien-être du personnel qui comprend des modalités de travail flexibles, dont le télétravail, et une stratégie en matière de santé mettant en avant les moyens d'aider les membres du personnel qui peuvent rencontrer des difficultés dans leur vie professionnelle et privée. Ce cadre continuera d'être développé et affiné, en tenant compte, avant sa finalisation, des bonnes pratiques et des enseignements tirés de la réponse actuellement apportée à la crise de la COVID-19.

13. Le moment venu, un cadre sera mis en place pour un retour dans les locaux. Il comprendra des recommandations spécifiques et devra permettre au personnel de retrouver des conditions de travail normales, qui permettent les interactions nécessaires entre les personnes, dans le respect des mesures de sécurité applicables.

14. **Examen des politiques et procédures** : En vue de la création d'un environnement de travail favorable et dynamique, les procédures du **système de justice interne** ont été révisées, approuvées par la Conférence générale à sa 40^e session et mises en œuvre en janvier 2020. Les principales améliorations, telles que présentées dans les Statuts révisés du Conseil d'appel, incluent la possibilité de réduire la durée de la procédure d'appel, notamment en instaurant un délai maximum pour les audiences du Conseil d'appel tout en permettant d'ajuster le calendrier. En vue d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la Directrice générale a mis en place une délégation accrue des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines, ce qui permet de réduire les doubles emplois et de raccourcir les processus de prise de décisions. Le fait de déléguer les pouvoirs décisionnels appropriés à différents niveaux réduit les obstacles sans pour autant nuire à une attribution claire de la responsabilité des décisions.

15. **Suivi et présentation de rapports** : Afin d'améliorer la transparence, HRM met à la disposition des États membres des données clés relatives aux ressources humaines ([Statistiques RH concernant le personnel et les postes de l'UNESCO](#)) sur la page UNESCO.int. Suite à la demande formulée par la Conférence générale à sa 40^e session, le site UNESCO.int contient également des organigrammes des secteurs, ainsi qu'une liste des membres du personnel par secteur/bureau.

16. Des détails concernant la répartition géographique et la parité entre les genres figurent dans un rapport distinct soumis par le Secrétariat sous la cote [211 EX/5.III.C](#).

Projet de décision proposé

17. 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 209 EX/5.III.A](#),
2. Ayant examiné le document 211 EX/5.III.B,
3. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
4. Prie la Directrice générale de présenter à la Conférence générale, à sa 41^e session, un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.