

PARIS, le 6 octobre 2021

Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM 2

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

Résumé

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

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 212 EX/5.IV.A).

1. L'AIPU regrette que dans un document portant sur la stratégie des ressources humaines, HRM n'a mentionné ni l'avancement de carrière ni la motivation du personnel.

Mobilité

2. L'AIPU espère que l'exercice de mobilité annoncé se fera dans la transparence et que toutes les recommandations faites dans l'audit de IOS seront appliquées. L'AIPU sera d'autant plus vigilante sur ce point qu'elle a dû demander à HRM d'intervenir pour mettre fin à des tentatives de contournement de l'exercice de mobilité par le biais des transferts en dehors de la mobilité alors même que l'exercice a démarré. L'AIPU rappelle que cet exercice doit se faire dans la transparence et l'équité pour emporter l'adhésion du personnel. À ce titre, le document mentionne l'Enquête mondiale auprès du personnel pour signaler que celui-ci considère la mobilité comme un atout, mais il ne souligne pas assez que cette même enquête a bien démontré une baisse de confiance envers l'exercice de mobilité. Répétons qu'un tel exercice doit impérativement reposer sur les principes d'efficacité, de compétence et de justice, en ayant à l'esprit que le personnel et les associations qui le représentent ont, en la matière, une expertise dont l'Administration serait avisée de tenir compte.



3. L'AIPU est totalement favorable à ce qu'un membre du personnel soit autorisé, dans le cadre de la mobilité, à postuler pour un poste de plus haut rang. Nous soutenons ainsi la proposition de révision de l'article 4.4.2, qui relève tout autant de la justice que de l'efficacité. Nous voyons également dans cette réforme un pas vers un retour du recrutement interne. Rappelons que la suppression d'une phase d'affichage interne des postes n'a pas été formellement évaluée en tant que telle. Si nul ne conteste l'objectif d'accélérer les procédures de recrutement, on doit cependant souligner qu'elle a eu des effets délétères sur la motivation du personnel.

Recrutement et prospection

4. Nous notons avec satisfaction que le recrutement des anciens PAs de janvier 2020 à juin 2021 concerne 20 % de l'ensemble des recrutements des postes (géographiques et non géographiques) au rang de professionnel et de directeur. L'AIPU souhaiterait que des efforts soient poursuivis pour régulariser les PAs et temporaires, en particulier ceux qui cumulent plus de cinq ans dans l'Organisation. À ce titre, pour favoriser la transparence et la communication en la matière, nous aurions souhaité avoir un document similaire à celui fourni pour le personnel non fonctionnaire (document 212 EX/5.IV.B) qui porterait sur les PAs.

5. On ne peut accorder de crédit à l'assertion de HRM selon laquelle le Programme des jeunes cadres aurait « *fait ses preuves* ». Les chiffres montrent nettement qu'il n'y a pas eu d'amélioration dans la répartition géographique et que le programme n'a pas rempli l'objectif escompté.

6. On soulignera, toujours à la lumière de chiffres sur la répartition géographique, que les mesures de prospection ont eu un effet limité. Les déséquilibres géographiques ne relèvent en effet pas du nombre des candidatures soumises, mais du fait que HRM n'a pas une prise suffisante sur les processus de recrutement. Avec 75 % de recrutements effectués dans des pays normalement représentés ou surreprésentés, il est évident que HRM n'exerce pas de contrôle strict sur le processus de recrutement.

7. Les délais excessifs de recrutement, tels que soulevés dans le rapport d'audit d'IOS, continuent de nous interpeler, d'autant plus que les mesures mises en œuvre semblent pour l'heure être un échec. Nous sommes toujours loin de l'objectif de 130 jours. Les cas de non-conformité révélés par l'audit (recommandation non signée par des membres du panel, informations importantes manquantes dans des dossiers de recrutement) sont une preuve supplémentaire de la défaillance et du manque d'implication et de suivi de HRM.

8. Le rapport d'audit relève bien, à ce titre, les lacunes de HRM en matière de planification, de gestion, voire d'implication, dans les recrutements. Ce constat est celui de l'AIPU depuis de nombreuses années et si nous nous félicitons de le voir souligné par IOS, nous attendons surtout qu'il soit suivi d'effet. Comme nous l'avons maintes fois déploré, les recrutements sont entre les mains des Secteurs, et HRM n'y a qu'un rôle d'enregistrement. Il est primordial que les recrutements soient mieux gérés au niveau de HRM.

9. Globalement, l'AIPU soutient les recommandations d'IOS sauf s'agissant des PAs et réitère sa demande que leur recrutement soit mieux géré par HRM et soumis aux ARBs ainsi qu'au principe de la répartition géographique.

10. S'agissant de la répartition géographique, le constat d'IOS que, sur 20 postes géographiques, neuf recrutements proviennent de pays surreprésentés met à mal l'espoir d'améliorer la répartition géographique au sein de l'Organisation. Ces chiffres corroborent notre analyse des rapports de l'Administration sur les mouvements de personnel qui montre que, de janvier 2020 à juin 2021, 38 % de nominations concernent des ressortissants du Groupe I. Nous accueillons donc favorablement la recommandation d'IOS de soumettre les décisions de nommer des candidats originaires d'États membres surreprésentés à la Directrice générale pour décision finale.

11. Les recommandations d'IOS sont en accord avec notre engagement contre l'opacité du processus de recrutement et pour l'amélioration de la transparence. On ne peut manquer d'être choqué, de ce point de vue, de lire au paragraphe 36 de l'audit que « *dans certains cas de notre échantillon, des informations importantes relatives aux dossiers de recrutement conservés par HRM étaient manquantes* ». Un tel constat démontre à nouveau l'insuffisante implication de HRM dans les recrutements : si HRM ne dispose pas de toutes les informations importantes, ne faut-il pas en conclure que son rôle n'est pas important ? De ce point de vue, les améliorations promises par l'adoption du système « SuccessFactor » ne sont pas au rendez-vous. Un tel outil ne pourra rencontrer le succès que si HRM a vraiment un rôle clé dans les recrutements, rôle qui lui rendra nécessaire de disposer des informations requises.

12. Une meilleure prise de HRM sur les recrutements dès l'amont contribuerait à assurer à l'ensemble des parties prenantes que ces processus sont transparents et à dissiper le soupçon légitime que certains postes seraient fléchés, voire réservés, et que leur description soit taillée sur mesure.

Répartition géographique

13. L'AIPU a soumis ses commentaires dans un document séparé – 212 EX/5.IV.C.I Add.

Apprentissage et perfectionnement

14. S'agissant de l'apprentissage et du perfectionnement du personnel, nous constatons, une fois de plus, que HRM n'a pas jugé important de lier l'apprentissage et la formation avec l'avancement de carrière, et ce malgré nos demandes répétées.

Programme de stages

15. L'AIPU est favorable au principe de rémunération des stages, d'une part parce que ce serait une juste rétribution d'un travail substantiel accompli pour l'Organisation, et de l'autre, parce que cela pourrait significativement aider les ressortissants de pays non et sous-représentés à effectuer un stage au sein de l'UNESCO. À sa 211^e session, le Conseil avait prié la Directrice générale « *de lui présenter une proposition de programme de stages rémunérés couvrant au moins les deux exercices biennaux à venir, ainsi que les mécanismes de financement correspondants* ». Nous aurions souhaité que des propositions soient faites à cette session.

Gestion des performances

16. L'AIPU tient à réitérer son profond désaccord avec la nouvelle politique de gestion des performances, notamment l'abolition du Panel de réexamen et du Comité des rapports. Le nouveau système, avec le Comité d'examen des performances qui exclut l'intéressé de l'audience le concernant, viole les droits du personnel. Cette politique donne trop de pouvoir au superviseur, surtout dans les cas où il n'y a pas de superviseur de second niveau, ce qui peut mener à des abus. Cela démontre à quel point l'évaluation à 360 degrés, réclamée par l'AIPU, est plus actuelle que jamais : il faut pouvoir évaluer la capacité des superviseurs à évaluer leurs collaborateurs.

17. HRM avait assuré qu'un Comité dirigé par le responsable légal au sein de HRM veillerait à ce qu'il n'y ait pas d'abus et que cette politique pourrait évoluer si nécessaire. Il serait opportun de faire une évaluation de cette nouvelle politique et de prendre les mesures correctives qui s'imposent. L'AIPU a des propositions concrètes en la matière et reste disponible pour travailler avec HRM.

Bien-être du personnel

18. Nous saluons les efforts faits par l'Administration sur le plan du bien-être, notamment dans la facilitation du télétravail pendant la période de crise sanitaire et la mise en œuvre de la campagne de vaccination au Siège et hors Siège. Nous apprécions également la flexibilité dont a fait preuve l'Administration en ce qui concerne le report de congé annuel ainsi que la mise à disposition d'une

salle pour les activités sportives. Nous notons l'élaboration d'une politique sur la santé et la sécurité au travail à laquelle nous souhaitons être associés avant son lancement. Il faut prendre en compte que l'Enquête mondiale auprès du personnel indique une baisse de 8 % des répondants qui jugent positivement les mesures prises pour assurer la sécurité du personnel au travail.

Enquête mondiale auprès du personnel

19. On constate une nette baisse de la confiance sur les questions relatives à la mobilité. Les résultats de l'enquête soulèvent des interrogations :

- baisse de 6 % du pourcentage des répondants estimant que la mobilité constitue un atout pour le développement de leur carrière ;
- baisse de 5 % des répondants qui estiment que la mobilité est utile à l'efficacité de l'UNESCO ;
- baisse de 4 % des répondants enclins à changer de position au sein de leur bureau/secteur/division dans les cinq prochaines années ;
- baisse de 5 % des répondants enclins à changer de lieu d'affectation dans les cinq prochaines années.

20. Par ailleurs, le document mentionne une « amélioration significative » s'agissant de la communication et du partage d'informations, de l'apprentissage et du perfectionnement, de la gestion des performances et du bien-être du personnel, mais il reste encore beaucoup à accomplir :

- Communication : on remarque que « seulement 44 % pensent que l'information circule ouvertement à l'UNESCO » ;
- Apprentissage et de perfectionnement : le taux de satisfaction du personnel n'est que de 45 %. Moins de la moitié des répondants estiment disposer des supports nécessaires pour améliorer leurs compétences et connaissances en vue d'une future carrière. Moins de la moitié des répondants estiment également que l'UNESCO offre de bonnes opportunités d'apprentissage et de développement ;
- Gestion des performances : l'enquête corrobore largement les propos que nous ne cessons de tenir devant l'Administration et les États membres. « Seulement 37 % trouvent que le système d'évaluation des performances de l'UNESCO est efficace ». Le fait qu'un tiers seulement du personnel estime le système de gestion des performances efficace doit nous interpeller et amener à une réflexion de fond non seulement sur les mécanismes de gestion mais également sur la relation de l'Administration avec le personnel.



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

Conseil exécutif

Deux cent-douzième session

212 EX/5.IV.A

PARIS, le 10 septembre 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 IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

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

En application de la décision 211 EX/5.III.B, le présent document contient, dans sa **Partie I**, un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.

La **Partie II** du document propose une feuille de route/un calendrier pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines pour l'après-2022.

La **Partie III** présente la proposition de modification de l'article 4.4 du Statut du personnel à apporter dans le cadre du Programme de mobilité encadré, en vue de sa transmission à la Conférence générale, à sa 41^e session, pour approbation.

Décision requise : paragraphe 33.



Job: 202102636

Contexte

1. En novembre 2017, la Conférence générale a approuvé la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022. Cette stratégie, élaborée à la suite de 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 Plan de mise en œuvre (**annexe I**), échelonné sur six ans, définit un ensemble de 12 initiatives à réaliser au titre de ces deux objectifs primordiaux.

2. Le présent document rend compte de l'avancement de la Stratégie depuis 2017. Il fait état de la mise en place d'un certain nombre de politiques et initiatives nouvelles ou actualisées en matière de ressources humaines, qui visent à accroître l'efficacité et l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines. Il décrit en outre les ajustements apportés en réponse à la pandémie de COVID-19 et au télétravail obligatoire, notamment les nouvelles activités élaborées pour faciliter le travail à distance et favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Partie I : Rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022

3. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous offrent une vue d'ensemble des principales réalisations et initiatives entreprises dans le cadre de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2017-2022, au titre de ses deux objectifs primordiaux. De plus amples détails ont été fournis aux organes directeurs en 2018 (document [205 EX/5.IV](#)), 2019 (document [207 EX/5.IV.B](#)), 2020 (document [209 EX/5.III.A](#)) et 2021 (document [211 EX/5.III.B](#)). Le présent rapport contient également des informations actualisées sur les initiatives prévues ou en cours en 2021-2022.

Tableau 1 : Développer les capacités du personnel aux fins des ODD

Initiatives	Activités
1. Référentiel des compétences de l'UNESCO	- Élaboration et mise en œuvre d'un Référentiel des compétences de l'UNESCO (2017) - Intégration des compétences dans des domaines clés des ressources humaines, y compris le recrutement, l'apprentissage et la gestion des performances (2017-2020)
2. Planification des ressources humaines	- Élaboration d'un cadre général pour faciliter la planification du C/5, suite à la mise en œuvre réussie d'un programme pilote (2019) - Mise au point de tableaux de bord RH comprenant les principaux indicateurs en la matière, afin de faciliter la planification des ressources humaines - Réunions trimestrielles entre HRM et les secteurs sur les plans relatifs aux ressources humaines (recrutement, mobilité, départs à la retraite, etc.)
3. Recrutement	- Mise en œuvre de la politique de recrutement actualisée (novembre 2017) - Délégation aux ADG des pouvoirs de recrutement pour les classes P-1 à P-4 (mars 2019) - Mise en place d'un nouvel outil de recrutement de bout en bout pour l'acquisition de talents, dont les nouvelles spécificités comprennent : un outil de recrutement unique pour tous les types de recrutement, y compris les engagements au titre d'un projet ; une transparence accrue pour les parties prenantes ; et l'envoi d'avis automatiques de vacances de poste aux délégations permanentes pour les postes du cadre organique et de rang supérieur (novembre 2019) - Élaboration de la Stratégie et du plan de prospection de talents (2020-2021) - Utilisation accrue des médias sociaux ; lancement de campagnes de prospection accompagnées d'une recherche ciblée et d'un plan média pour les postes clés

4. Mobilité	▪ Élaboration et mise en œuvre du Programme de mobilité encadré (2019), avec 51 réaffectations ▪ Lancement du Programme 2021-2022 (septembre 2021)
5. Apprentissage et perfectionnement	▪ Mise en œuvre des priorités en matière d'apprentissage et de perfectionnement dans le cadre de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme » (2017-2021) ▪ Participation de quelque 70 directeurs et chefs de bureau hors Siège au Programme de perfectionnement des hauts responsables (2019-2020) ▪ Mise en œuvre d'un programme pilote en faveur d'équipes transversales (méthodologie agile) avec le Secteur ED, dans le cadre du processus de transformation stratégique (2019-2020) ▪ Consignes sur le travail à distance et séances en ligne à l'intention des responsables et du personnel (2020) ▪ Conception et mise en œuvre d'un programme de mentorat (septembre 2020) ▪ Lancement d'un exercice d'inventaire des compétences (avril 2021) afin d'évaluer les compétences internes actuelles et de repérer les déficits de compétences ▪ Lancement d'ateliers de formation à la gestion du cycle des projets pour les membres du personnel au Siège et hors Siège qui travaillent dans le domaine de la gestion de projet/programme (juillet-septembre 2021) ▪ Lancement du programme de formation à la gestion et la supervision des personnes à l'intention des responsables de classe P-3, P-4 et P-5 (juillet-septembre 2021) ▪ Programme de formation linguistique destiné au personnel hors Siège afin d'encourager la mobilité interne (2021) ▪ Décentralisation du budget consacré à l'apprentissage vers les secteurs/bureaux hors Siège (2021) ▪ Formation au titre de l'accompagnement et de l'organisation des carrières pour chacun des membres du personnel et pour les groupes ▪ Organisation, deux fois par an, de séances d'initiation et d'orientation
6. Diversité géographique des effectifs <i>[voir le plan d'action à l'annexe II]</i>	▪ Quinze jeunes cadres nommés en 2019-2020 ▪ Lancement du Programme des jeunes cadres 2021 (mai 2021) ▪ Mise en place d'un tableau de bord RH pour le suivi de la répartition géographique ▪ Réunions ciblées avec les États membres non et sous-représentés ▪ Organisation d'actions de prospection, de salons de l'emploi et de webinaires
7. Parité entre les sexes à tous les niveaux <i>[voir le plan d'action à l'annexe III]</i>	▪ Élaboration et mise en place d'un système de mentorat pour accompagner les membres du personnel dans leur évolution professionnelle, en particulier les femmes qui accèdent à des postes de direction (septembre 2020) ▪ Parité entre les sexes atteinte dans la catégorie des directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (entre mai 2017 et janvier 2020)
8. Classement	▪ Révision et mise en œuvre de la politique de classement (janvier 2020) ▪ Mise en place de nouveaux flux de travail en matière de gestion institutionnelle (juin 2021) ▪ Élaboration de descriptions de poste génériques pour les catégories essentielles de postes du cadre organique et d'appui
9. Partenariats en matière de ressources humaines	▪ Définition d'un cadre stratégique pour les partenariats RH (avril 2018) ▪ Élaboration d'une brochure et d'une boîte à outils sur les partenariats (2019)

Tableau 2 : Créer un environnement de travail dynamique et favorable

Initiatives	Activités
1. Culture de la responsabilité et de la transparence	▪ Réalisation de deux enquêtes auprès de l'ensemble du personnel (2018, 2021) ▪ Mise en œuvre de la délégation des pouvoirs en matière de recrutement (mars 2019) ainsi que dans d'autres domaines RH (janvier 2021)
2. Gestion des performances	▪ Révision de la politique de gestion des performances (janvier 2020) ▪ Mise en œuvre de la procédure d'objection révisée (évaluation des performances) (2021) ▪ Refonte de l'outil d'évaluation des performances <i>My Talent</i> : plate-forme plus conviviale proposant des guides d'utilisation
3. Éthique/Normes de conduite	▪ Publication des principes directeurs concernant les conflits d'intérêts dans la procédure de recrutement (novembre 2017) ▪ Élaboration et mise en œuvre de la politique relative aux cadeaux (mai 2019) ▪ Élaboration et mise en œuvre de la politique de lutte contre le harcèlement (2019) ▪ Politique de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (2020)
4. Système de justice interne	▪ Révision et mise en œuvre de la procédure disciplinaire (juin 2019) ▪ Révision et application des Statuts du Conseil d'appel (2020)
5. Bien-être du personnel	▪ Révision de la politique en matière d'aménagement des modalités de travail (2020) – à publier lorsque les modalités de travail exceptionnelles instaurées en réponse à la pandémie de COVID-19 ne seront plus en vigueur ▪ Réorganisation du site Intranet de HRM (2021) et communications RH mensuelles adressées à l'ensemble du personnel pour faciliter l'accessibilité et la transparence des initiatives relatives aux ressources humaines ▪ Principales données et statistiques RH accessibles en ligne aux membres du personnel et aux États membres ▪ Révision et mise en œuvre de la politique de congés de repos et récupération ▪ Élaboration de la politique de promotion de la santé et de la sécurité au travail (2021), pour mise en œuvre en 2022

État d'avancement des initiatives prévues et en cours en 2021-2022

4. **Mobilité** : compte tenu des restrictions en matière de voyages imposées par les gouvernements en réponse à la pandémie de COVID-19, une approche au cas par cas de la mobilité encadrée a été adoptée au cours du premier semestre de 2021. Le programme s'est limité aux directeurs et chefs de bureau hors Siège, ainsi qu'aux membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles, qui avaient atteint ou dépassé leur durée normale d'affectation. Sept réaffectations ont été effectuées à ce titre. L'exercice de mobilité géographique 2021-2022 devrait démarrer en septembre 2021, si les conditions liées à la pandémie de COVID-19 le permettent. Y participeront tous les autres membres du personnel qui auraient été inclus dans l'exercice 2020-2021, ainsi que ceux qui doivent atteindre leur durée normale d'affectation d'ici au 31 mars 2022. Les recommandations issues de l'évaluation d'IOS sur le programme de mobilité [document [209 EX/5.III.A.INF](#)] ont été prises en compte dans la planification et les modalités du programme. L'application de la recommandation d'IOS selon laquelle les membres du personnel devraient être autorisés à faire part de leur intérêt pour au moins un poste de plus haut rang dans le cadre du programme de mobilité nécessiterait de modifier l'article 4.4 du Statut du personnel. La modification proposée est présentée dans la **partie III** du document.

5. **Recrutement et prospection** : du 1^{er} janvier 2020 à la fin du mois de juin 2021, 134 postes du cadre organique et de rang supérieur ont été pourvus, dont 116 postes géographiques et 18 postes non géographiques (dont trois postes linguistiques), au moyen de recrutements par mise en concurrence. Environ la moitié (69) de ces 134 postes ont été pourvus par des candidats internes. Sur les 65 nominations externes, 15 candidats (23 %) étaient originaires de pays sous-représentés,

un (2 %) d'un pays non représenté, 25 (38 %) de pays normalement représentés, et 24 (37 %) de pays surreprésentés, chiffre qui représente une légère amélioration par rapport aux 41 % de candidats provenant de pays surreprésentés enregistrés en 2018-2019.

6. Le Programme des jeunes cadres est une mesure qui a fait ses preuves pour améliorer la représentation géographique. Dans la promotion 2019-2020, quinze (15) jeunes cadres ont été nommés à des postes soumis à la répartition géographique. L'édition 2021 du Programme des jeunes cadres a été lancée en mai. Après une réunion d'information en ligne organisée avec les commissions nationales et les délégations permanentes, les quarante-et-un (41) États membres sous-représentés et non représentés ont été invités à soumettre des candidats pour cet exercice. Les nominations devraient avoir lieu au cours du dernier trimestre de 2021.

7. Les initiatives de prospection se sont poursuivies, afin d'attirer des candidats qualifiés aux profils variés, tant pour des postes spécifiques qu'en général. Ces événements sur mesure avaient chacun un objectif spécifique, ciblant les jeunes diplômés, les jeunes cadres ou les cadres expérimentés, et étaient adaptés individuellement afin de se rapprocher le plus possible des candidats potentiels. HRM a travaillé directement avec les délégations permanentes en matière de prospection : un webinaire de prospection de talents a été organisé avec l'Angola, et un atelier sur les possibilités de carrière à l'UNESCO s'est tenu en collaboration avec les Émirats arabes unis. L'UNESCO a également participé à une foire aux carrières en ligne ciblant les candidats des régions du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Des campagnes ciblées dans les médias et des webinaires associés ont également été organisés pour certains postes de haut niveau, en étroite collaboration avec les secteurs concernés et des spécialistes externes en communication sur le recrutement international.

8. Au 30 juin 2021, 79 % des États membres sont représentés au sein du Secrétariat, ce qui place l'UNESCO parmi les organismes les mieux représentés du point de vue géographique, derrière deux organisations plus grandes qui comptent beaucoup plus de postes soumis à la répartition géographique. Bien que l'UNESCO soit encore loin de l'objectif de 85 % d'ici à 2022 fixé dans le Plan d'action de l'UNESCO pour l'amélioration de la répartition géographique pour 2017-2022 (**annexe II**), des efforts seront déployés pour atteindre cette cible en vue d'obtenir et de maintenir une représentation géographique équitable, comme c'est déjà le cas pour la parité entre les sexes. En ce qui concerne ce dernier point, l'UNESCO figure parmi les organismes des Nations Unies ayant réussi à atteindre la parité, avec 55 % de femmes au sein du Secrétariat, dont 44 % dans la catégorie des directeurs et des fonctionnaires de rang supérieur. D'importants progrès ont également été accomplis dans la représentation des femmes aux postes de classe P-5, qui atteint 39 % à la fin du mois de juin 2021, contre 35 % en août 2020 (document [210 EX/5.IV](#)), et la parité est atteinte au sein de la classe P-4. Des informations plus détaillées concernant **la répartition géographique et l'équilibre entre les sexes** sont disponibles dans un rapport distinct soumis par le Secrétariat (document [212 EX/5.IV.C.1](#)).

9. À sa 211^e session, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de prendre des mesures plus efficaces pour ramener la durée globale du recrutement de 167 jours à l'objectif visé de 130 jours de la date de l'annonce à la sélection. Depuis avril 2021, le délai moyen de recrutement pour les postes du cadre organique et de rang supérieur est resté assez constant, à 164 jours. Les mesures visant à réduire les délais de recrutement se sont poursuivies : la nouvelle plate-forme de recrutement (*SuccessFactors*) lancée en novembre 2019 est régulièrement actualisée pour rationaliser davantage le processus de recrutement et accroître la transparence, ainsi que pour renforcer la sécurité des informations confidentielles. HRM a lancé des initiatives d'amélioration des processus afin d'accélérer ces derniers et de les rendre plus efficaces : ces initiatives englobent des réunions de lancement organisées systématiquement par HRM avec les responsables du recrutement avant l'annonce des postes, afin de préciser avec eux les délais prévus, les éventuelles activités de prospection et les modalités d'évaluation. Des lignes directrices et des modèles ont été élaborés pour garantir la cohérence des évaluations des entretiens. Le processus d'offre a été rationalisé et des formations à l'utilisation de *SuccessFactors* continuent d'être proposées. HRM tient compte des conclusions de l'audit d'IOS relatif au processus de recrutement (document [212 EX/35](#)) et s'efforcera d'appliquer ses recommandations de manière efficace.

10. **Apprentissage et perfectionnement** : comme l'avait demandé le Conseil exécutif à sa 209^e session¹, HRM a lancé un exercice d'inventaire des compétences en avril 2021 pour donner une vue d'ensemble de l'expertise existante à l'UNESCO et identifier les compétences essentielles et les déficits en la matière afin de répondre aux besoins actuels et émergents par secteur et domaine thématique. La première phase de l'exercice, qui devrait s'achever au début du mois de septembre 2021, donnera lieu à des consultations avec les différents secteurs, services, bureaux et groupes cibles – ainsi qu'avec les associations du personnel – afin d'identifier les compétences techniques, transversales et non techniques nécessaires pour assurer la continuité des opérations. Pendant la phase II, qui devrait débiter à la mi-septembre 2021, les membres du personnel seront invités à fournir des auto-évaluations de leurs compétences et de leurs expériences identifiées durant la phase I. Après validation (phase III), HRM élaborera les mesures appropriées dans des domaines tels que l'apprentissage, le recrutement, le perfectionnement (jumelage, missions à court terme) à l'échelle de l'Organisation et des secteurs. Cet exercice se poursuivra pour le personnel du cadre de service et de bureau en 2022. Les résultats préliminaires de l'exercice d'inventaire des compétences seront présentés à la Conférence générale à sa 41^e session, en novembre 2021.

11. En juillet 2021, HRM a lancé une série d'ateliers interactifs sur la gestion du cycle des projets à l'intention des membres du personnel au Siège et hors Siège œuvrant dans le cadre d'un partenariat de gestion de projet/programme. Ces ateliers intensifs de quatre jours ont été mis au point en étroite coordination avec le Bureau de la planification stratégique, le Service d'évaluation et d'audit et l'unité chargée de la gestion du risque institutionnel au sein d'ADM. Les principaux thèmes abordés englobent l'analyse des parties prenantes, la communication et la mobilisation des parties prenantes, la conception de projets, l'analyse des risques et l'élaboration d'indicateurs de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Des ateliers sur les compétences de rédaction devraient également avoir lieu dans le courant de l'année.

12. Un programme d'apprentissage sur les compétences en gestion et supervision du personnel a par ailleurs été lancé en juillet 2021 à l'intention des responsables/superviseurs de classe P-5 et P-4 et de certains membres du personnel de classe P-3 ayant des fonctions de supervision. L'objectif consiste à renforcer les compétences des responsables afin qu'ils puissent accomplir le mandat de l'UNESCO grâce à la mobilisation et au soutien de leur équipe. À ce jour, trois ateliers ont été programmés et de nouvelles sessions vont être planifiées afin d'atteindre le plus grand nombre de responsables/superviseurs à la fois au Siège et hors Siège.

13. Un nouveau programme de mentorat pour les administrateurs recrutés sur le plan international et national a permis d'identifier vingt-six (26) paires de mentors-apprentis en septembre 2020. Les cinquante-deux (52) participants comprennent 18 hommes et 34 femmes, avec une participation importante des bureaux hors Siège (21 membres du personnel) et des instituts (8). En plus de les mettre en relation, le programme propose aux mentors et aux apprentis des webinaires dirigés par des formateurs, ainsi que des sessions de bilan trimestrielles.

14. Les cours de langues ont continué d'être proposés aux membres du personnel malgré les restrictions liées à la COVID-19. Un programme pilote offrant des cours de langues en ligne a permis à une centaine de collègues des bureaux hors Siège et des instituts d'y participer. Une évaluation de ce programme pilote sera réalisée dans les prochains mois afin de déterminer la faisabilité de la poursuite des cours en ligne.

15. Compte tenu des besoins spécifiques des secteurs/bureaux/offices/instituts en matière d'apprentissage et de perfectionnement, HRM a lancé, en mai 2021, un appel à propositions à l'échelle de l'Organisation pour les formations qui ne pouvaient être assurées uniquement par le biais des programmes de formation interne. L'appel a suscité un grand intérêt dans tout le Secrétariat, y compris dans de nombreux bureaux hors Siège. Après un examen approfondi des propositions, les initiatives suivantes ont été appuyées : développement de l'esprit d'équipe et retraites ; formation à la présence dans les médias ; communication numérique ; gestion des

¹ [Décision 209 EX/5.III.A.](#)

risques ; gestion des achats et des contrats ; collecte de fonds et mobilisation de ressources ; gestion axée sur les résultats ; et analyse de données.

16. **Partenariats en matière de ressources humaines** : au mois de juin 2021, un total de 241 jeunes talents et experts représentant diverses catégories de partenariats RH (administrateurs auxiliaires, fonctionnaires détachés ou prêtés, stagiaires parrainés, jeunes experts parrainés, bénévoles de l'UNESCO et Volontaires des Nations Unies) ont été affectés au Siège (115) et dans les bureaux hors Siège (126). Ce personnel complète les talents internes et apporte un soutien essentiel à l'exécution des programmes de l'UNESCO. Ces programmes de partenariats en matière de ressources humaines présentent de nombreux avantages, car ils offrent des possibilités de carrière à l'UNESCO et contribuent également à développer et à renforcer les capacités du personnel qui retourne ensuite travailler au service du gouvernement ou de la société civile à la fin du programme.

17. **Le Programme de stages de l'UNESCO** continue d'être adapté pour s'aligner sur les meilleures pratiques au sein du système des Nations Unies, et l'UNESCO participe activement au Groupe de travail interinstitutions sur les stagiaires récemment créé avec pour objectif général de promouvoir un accès et une participation plus équitables des stagiaires de tous les groupes géographiques, sociaux et économiques. Trois (3) discussions de groupe avec les attachés d'administration (AO) et les responsables de postes à pourvoir à la fois au Siège et dans les bureaux hors Siège se sont tenues en juin 2021 : deux (2) réunions avec l'Organisation internationale du Travail (OIT) ont aidé HRM à réunir des informations sur les pratiques, notamment dans la perspective d'un programme de stages rémunérés. HRM continuera de consulter les autres institutions du système sur cette question, et comme l'a demandé le Conseil exécutif à sa 211^e session, des scénarios concernant un programme de stages rémunérés et des propositions de mécanismes de financement lui seront présentés à sa 214^e session, au printemps 2022.

18. **Gestion des performances** : une nouvelle politique de gestion des performances a été lancée en janvier 2020 afin d'aligner les pratiques de l'UNESCO sur celles des autres organismes des Nations Unies dans le cadre d'un cycle annuel d'évaluation des performances. Grâce à des rappels réguliers et à des séances d'information dédiées, 98 % des membres du personnel ont renseigné leurs performances de fin d'année pour le cycle annuel d'évaluation des performances 2020, et 95 % des objectifs de performance pour le cycle 2021 ont été validés.

19. **Bien-être du personnel** : en réponse à la crise sanitaire de la COVID-19 et au télétravail obligatoire, des initiatives et des lignes directrices relatives au bien-être du personnel ont été mises en place pour aider les responsables et les membres du personnel à bien vivre le travail à distance. Une politique d'aménagement des modalités de travail a été élaborée et est actuellement réajustée pour harmonisation avec la politique type des Nations Unies sur l'aménagement des modalités de travail récemment adoptée par le réseau Ressources humaines du CCS. La politique sera publiée une fois que les modalités de travail exceptionnelles ne seront plus en vigueur.

20. Le Service de la santé au travail s'est trouvé en première ligne de la réponse de l'UNESCO à la pandémie. En plus de fournir des conseils conformes aux décisions du pays hôte, il a mis en œuvre la campagne de vaccination au Siège à l'intention du personnel, du personnel retraité et des délégations, et participe au déploiement du Programme de vaccination du personnel des Nations Unies dans les bureaux hors Siège, qui est coordonné conjointement par les secteurs ADM et PAX. Afin de faciliter le retour progressif au bureau, des initiatives médico-sociales, tant individuelles que collectives, sont prévues de juillet à septembre. L'élaboration d'une politique sur la santé et la sécurité au travail, qui sera une composante clé du Cadre de bien-être du personnel, sera également lancée. Durant la phase d'élaboration, il sera tenu compte des meilleures pratiques et des politiques des autres organismes des Nations Unies et organisations internationales, ainsi que des enseignements tirés de la réponse actuelle à la COVID-19.

21. **Enquête mondiale auprès du personnel** : l'[Enquête mondiale auprès du personnel](#) a été menée du 26 avril 2021 au 28 mai 2021. Au total, 1 762 personnes y ont répondu, pour un taux de réponse global de 52 %, et ses résultats ont été évalués par rapport à l'enquête de référence

de 2018. Globalement, les résultats ont reflété des augmentations dans la plupart des domaines d'engagement et ont confirmé le ferme attachement du personnel au mandat de l'UNESCO. Les domaines qui ont connu des améliorations significatives par rapport à la dernière enquête sont notamment la communication et le partage d'informations, la gestion des performances, le bien-être du personnel, l'apprentissage et le perfectionnement et la gestion du harcèlement. Des améliorations positives, bien que modestes, ont été observées dans d'autres domaines tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les salaires et primes, les valeurs et l'égalité de traitement, et le leadership et la gestion du changement ont été identifiés comme les principaux facteurs d'engagement à l'UNESCO. Si 71 % des répondants estiment que la mobilité constitue un atout pour le développement de leur carrière à l'UNESCO, les résultats montrent une baisse de 6 % par rapport à l'enquête de 2018. Globalement, les résultats de l'enquête confirment la pertinence d'un grand nombre des initiatives en cours et prévues dans le cadre de la Stratégie de gestion des ressources humaines, et viendront éclairer l'élaboration de la nouvelle stratégie au-delà de 2022.

22. **Suivi et établissement de rapports** : le Tableau de bord RH, qui est actualisé tous les mois, est un outil de planification RH utile qui fournit aux ADG et aux directeurs des secteurs/bureaux/offices/instituts et à leurs bureaux exécutifs et administratifs une vue d'ensemble des principaux indicateurs en matière de ressources humaines, notamment la composition des effectifs, les cibles en termes de répartition géographique et de parité entre les sexes, le taux de vacance d'emploi, les départs à la retraite statutaires et anticipés, etc.

23. Les États membres peuvent également accéder à une base de données et de statistiques RH clés sur le personnel de l'UNESCO [[Chiffres clés sur le personnel de l'UNESCO](#)], qui est actualisée tous les deux ans et qui fournit un aperçu des principales tendances concernant la composition des effectifs, notamment la répartition par lieu d'affectation, classe, échelon, secteur, âge et source de financement, ainsi que des tendances en matière de promotions, de recrutements, de départs à la retraite, de mobilité, d'équilibre entre les sexes et de répartition géographique.

Partie II : Orientations futures (feuille de route) pour l'élaboration d'une Stratégie de gestion des ressources humaines au-delà de 2022

24. La Stratégie de gestion des ressources humaines actuelle, qui avait été approuvée par la Conférence générale en novembre 2017 pour une période de six ans, se poursuivra jusqu'en 2022. Comme indiqué dans la **Partie I** du présent document, la majorité des initiatives définies dans le plan de mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2017-2022 ont été menées à bien ou sont en passe d'être achevées d'ici à la fin de 2022.

25. Au cours des derniers mois, HRM s'est penché sur les orientations futures d'une nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines au-delà de 2022, en particulier dans le contexte de la nouvelle Stratégie à moyen terme de l'Organisation ([41 C/4](#)), qui couvre la période de 2022 à 2029, et du Programme et budget ([41 C/5](#)), qui couvre la période de 2022 à 2025.

26. Cette nouvelle Stratégie fera fond sur des éléments de la transformation stratégique des ressources humaines et de la réflexion sur l'avenir du travail déjà en cours, et tiendra compte des autres priorités qui pourraient apparaître suite aux recommandations ou décisions des auditeurs internes et externes, des organes directeurs et des autres instances de contrôle. D'autres facteurs importants devront être pris en considération lors de l'élaboration de la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines, notamment l'impact de la pandémie de COVID-19 en termes d'aménagement des modalités de travail à l'UNESCO ; les résultats de l'Enquête mondiale auprès du personnel 2021 ; le processus de réforme du dispositif hors Siège et les conclusions de l'Équipe spéciale sur l'avenir des effectifs des Nations Unies du Comité de haut niveau sur la gestion, à laquelle l'UNESCO participe activement.

27. Afin de garantir une approche inclusive et consultative dans le processus de réflexion stratégique, HRM prévoit de lancer, à partir de décembre 2021, une série de consultations avec un large éventail de parties prenantes internes et externes, notamment avec l'équipe de direction, les

directeurs et les chefs de bureaux hors Siège, l'ensemble du personnel, les États membres (groupes électoraux) et les associations du personnel. Des consultations seront également menées avec d'autres organismes apparentés des Nations Unies sur les stratégies/initiatives concernant l'avenir de leurs effectifs.

28. La feuille de route proposée ci-après expose le calendrier de l'élaboration de la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines et devrait permettre l'examen et la prise de décision par les organes directeurs de l'UNESCO à chaque étape du processus :

Acteur	Actions	Période
HRM	Organiser des consultations avec : • l'équipe de direction (Siège et hors Siège) • les États membres (groupes électoraux) • certaines catégories de membres du personnel (Siège et hors Siège) • les points focaux de l'Enquête mondiale auprès du personnel • les associations du personnel.	Décembre 2021 – Janvier 2022
HRM	• Préparer les propositions préliminaires et les grandes lignes de la nouvelle stratégie • Mener les consultations statutaires avec les associations du personnel et la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP) • Soumettre un projet de stratégie pour examen par le Conseil exécutif à sa 214^e session, au printemps 2022	Février 2022
214 ^e session du Conseil exécutif	• Examiner le projet de stratégie et apporter les révisions nécessaires	Printemps 2022
HRM	• Réviser le projet si nécessaire suite aux recommandations formulées par le Conseil exécutif à sa 214^e session, et le soumettre au Conseil exécutif pour examen à sa 215^e session	Avant la mi-juillet 2022
215 ^e session du Conseil exécutif	• Examiner et adopter à titre provisoire la nouvelle Stratégie pour 2023-2027 en attendant son approbation par la Conférence générale à sa 42^e session	Automne 2022
HRM	• Commencer à mettre en œuvre la nouvelle Stratégie	Janvier 2023
217 ^e session du Conseil exécutif	• Examiner le premier rapport d'étape de la nouvelle Stratégie et apporter des modifications, le cas échéant	Automne 2023
42 ^e session de la Conférence générale	• Approuver la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027	Novembre 2023

Partie III : Proposition de modification de l'article 4.4 du Statut du personnel sur le programme de mobilité géographique encadré

29. Cette section a pour objet de communiquer au préalable au Conseil exécutif des informations sur les modifications du Statut du personnel qui seront soumises à l'approbation de la Conférence générale à sa 41^e session (document [41 C/43](#)).

30. Les modifications sont proposées en vue de mettre en œuvre la recommandation 9 formulée par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) dans son évaluation du premier programme de mobilité géographique encadré [[209 EX/5.III.A.INF](#)], qui se lit comme suit :

Recommandation 9 : Intégrer des incitations professionnelles :

« Les membres du personnel devraient être autorisés à faire part de leur intérêt pour au moins un poste de plus haut rang. Pour cela, une discussion ouverte et un processus de concertation avec les États membres devront avoir lieu en vue de réexaminer la décision de la Conférence générale, selon laquelle toutes les promotions doivent faire l'objet d'une mise en concurrence interne et externe. À défaut, HRM devrait étudier d'autres incitations professionnelles à la mobilité, comme les avancements d'échelon et les affectations temporaires, en tenant compte de cela au moment d'estimer le coût moyen de chaque changement d'affectation. »

La mise en œuvre de cette recommandation exige de modifier l'article 4.4 du Statut du personnel, comme suit :

31. Actuellement, tous les postes du cadre organique et de rang supérieur sont annoncés pendant une période minimum d'un mois et ouverts à tous les candidats (externe et internes). Dans le cas de l'exercice de mobilité géographique encadré, les postes sont ouverts uniquement aux candidats internes ; ces postes sont occupés par des membres du personnel appelés à changer de lieu d'affectation. L'exercice de mobilité encadré peut également inclure des postes vacants. Les membres du personnel ne peuvent postuler et être sélectionnés que pour des postes de même classe que leur classe actuelle.

32. La recommandation d'IOS selon laquelle les membres du personnel devraient être autorisés à postuler à un poste de classe supérieure dans le cadre de l'exercice de mobilité, exigerait qu'aux fins du programme de mobilité géographique encadré, les postes vacants soient d'abord annoncés en interne. Le processus resterait compétitif, mais serait limité au personnel interne. Dans le cas où le poste ne serait pas pourvu dans le cadre du programme de mobilité encadré, il serait annoncé en externe conformément à la procédure standard.

Chapitre IV « Nominations, promotions et mutations » du Statut et Règlement du personnel de l'UNESCO

Article 4.4.1

« Les recrutements et nominations se font par appel et mise en concurrence de candidatures après annonce officielle des vacances de postes pendant une durée minimum d'un mois. Sous réserve des dispositions des articles 4.2, 4.3 et 4.3.1, sans préjudice du recrutement à tous les échelons de talents nouveaux et à compétences égales, priorité est donnée, en cas de vacance de poste, à l'examen des candidatures des membres du personnel (et d'anciens membres du personnel comptant au moins une année d'ancienneté de service et ayant quitté l'Organisation depuis moins de deux ans en raison de la suppression de postes). S'agissant des postes annoncés, sont examinées ensuite, à charge de réciprocité et à compétences égales, les candidatures des personnes déjà au service de l'Organisation des Nations Unies et des autres institutions spécialisées. »

Article 4.4.2.

« Le Directeur général peut limiter le droit de faire acte de candidature à des postes vacants aux seuls candidats internes. »

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 209 EX/5.III.A et 211 EX/5.III.B,
2. Ayant examiné le document 212 EX/5.IV.A,
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 présenter le rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 (document 212 EX/5.IV.A) à la Conférence générale à sa 41^e session, avec toutes les actualisations ou révisions pertinentes, le cas échéant, concernant les initiatives en cours et les activités prévues pour 2021-2022 ;
5. Prend acte de la feuille de route exposant le calendrier de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines au-delà de 2022 et l'approuve ;
6. Prend note également des modifications du Statut du personnel proposées dans le cadre du programme de mobilité géographique encadré ;
7. Décide de soumettre à la Conférence générale les modifications ci-après qu'il est proposé d'apporter à l'article 4.4 du Statut du personnel (*modifications en gras et italique*) :

Article 4.4.1

« Les recrutements et nominations se font par appel et mise en concurrence de candidatures après annonce officielle des vacances de postes pendant une durée minimum d'un mois. Sous réserve des dispositions des articles 4.2, 4.3 et 4.3.1, sans préjudice du recrutement à tous les échelons de talents nouveaux et à compétences égales, priorité est donnée, en cas de vacance de poste, à l'examen des candidatures des membres du personnel (et d'anciens membres du personnel comptant au moins une année d'ancienneté de service et ayant quitté l'Organisation depuis moins de deux ans en raison de la suppression de postes). S'agissant des postes annoncés, sont examinées ensuite, à charge de réciprocité et à compétences égales, les candidatures des personnes déjà au service de l'Organisation des Nations Unies et des autres institutions spécialisées. »

Article 4.4.2.

« Le Directeur général peut limiter le droit de faire acte de candidature à des postes vacants aux seuls candidats internes. »

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			État d'avancement
			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.							✓		✓	

212
Année

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. 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.	Respect du délai de 4 à 5 mois pour 75 % des postes pourvus.								✓		✓
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.	Taux de mobilité géographique supérieur à 10 % par exercice biennal pour les membres du cadre organique recrutés au plan international.								✓	✓	✓

	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 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 sont 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. 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.	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. 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.	Nombre de plans de développement établis en vue d'améliorer les compétences en matière de ressources humaines.									
	Procéder à un réexamen systématique du Règlement du personnel.	Réexamen du Règlement du personnel.									
	Simplifier les principales procédures relatives aux ressources humaines.	Réexamen et simplification de 75 % des principales procédures.									
	Établir des accords sur le niveau de service pour les principales procédures en matière de ressources humaines et contrôler les performances.	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 niveau (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	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	Pourcentage de femmes participant aux activités de perfectionnement. Pourcentage de femmes nommées à de nouvelles fonctions.	2017-2022	✓	✓	✓	✓	

aptitudes requises.	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 nommées à des postes de classe D-1 et de rangs supérieurs. Taux d'efficacité des activités de formation et de perfectionnement.						
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/GE	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/GE	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	2017-2022	✓				

		efficacité de tels arrangements au sein d'une équipe. Autres modalités de travail flexibles, le cas échéant.						
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	✓				