

PARIS, le 4 octobre 2022
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

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

Résumé

A. Stratégie de gestion des ressources humaines

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 215 EX/5.IV.A).

1. L'AIPU reste perplexe quant au contenu et à la manière dont la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines a été élaborée. Nous espérons voir un document avec des objectifs clairs, des mesures audacieuses et des idées novatrices visant à dynamiser la gestion des ressources humaines de notre Organisation et à résoudre les problèmes chroniques. Au lieu de cela, nous nous retrouvons avec un projet de stratégie creux, comportant des objectifs vagues, reflétant ainsi un manque d'effort et d'inspiration, voire une apathie totale, de la part de HRM.

2. Au mois de juillet 2022, malgré un délai très court (une semaine) qui nous a été accordé par HRM, l'AIPU a soumis ses observations détaillées sur le projet de stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027. Nos critiques étaient ciblées et constructives, et nous avons émis des propositions concrètes sur les mesures à inclure afin d'améliorer le projet de stratégie. C'est avec beaucoup de regrets et de frustration que nous constatons aujourd'hui qu'aucune de nos observations et propositions n'a été prise en compte dans le document soumis au Conseil exécutif. On ne peut donc considérer, comme le document s'en targue, que l'Administration ait réellement



procédé à des consultations pour élaborer sa stratégie de gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'un signal clair du manque de volonté de HRM de travailler ensemble, réellement et efficacement, pour construire une meilleure UNESCO.

PARTIE I : INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LES INITIATIVES POUR 2021-2022 DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2022

Exercice de mobilité géographique en 2021-2022

3. Il est vrai qu'il y a eu des améliorations dans la mise en œuvre de l'exercice de mobilité géographique 2021-2022 par rapport à celui de 2019. Il était mieux organisé, et l'accompagnement et le suivi de HRM tout au long des différentes étapes du processus sont notables. Cependant, le nombre de réaffectations reste très faible. En effet, sur les 179 postes inclus dans l'exercice de mobilité, seules 46 réaffectations ont été réalisées, ce qui représente un pourcentage de seulement 26 %. Nous considérons donc que l'objectif de « mobilité accrue » fixé dans la Stratégie de gestion des ressources humaines qui arrive à son terme n'a malheureusement pas été atteint. Nous incitons l'Administration à revoir le système d'ajournement pour motifs personnels et opérationnels, ainsi que la remise à zéro de la durée normale d'affectation (DNA) lors du changement de fonctions. Ces dispositifs sont souvent utilisés pour contourner l'obligation de mobilité pesant sur le personnel du cadre organique et de rang supérieur, entraînant souvent un sentiment d'injustice et d'inégalité parmi les collègues.

4. Par ailleurs, nous regrettons qu'à trois mois du terme de la Stratégie pour 2017-2022, une mobilité fonctionnelle n'ait toujours pas vu le jour, une politique qui aurait pu, pourtant, donner une perspective d'avancement de carrière, surtout au personnel du cadre de service et de bureau.

Recrutement

5. L'AIPU accueille favorablement l'amélioration du délai de recrutement en ce qui concerne les classes P-1 à P-4. Toutefois, nous nous préoccupons du délai concernant les postes de rangs supérieurs, qui est encore loin de l'objectif de 130 jours fixé par le Conseil exécutif. Quelles mesures l'Administration envisage-t-elle de prendre pour combler cet écart ?

6. L'AIPU a soumis ses commentaires sur la répartition géographique et la parité entre les sexes dans un document distinct.

Présentation de politiques nouvelles et/ou actualisées en matière de ressources humaines

7. HRM envisageait l'adoption de modalités de travail souples afin de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Or, la politique révisée de télétravail est étonnamment plus rigide et restrictive que celle en vigueur avant la pandémie de COVID-19, malgré les leçons qui devraient avoir été tirées au cours des deux dernières années et les opinions exprimées par les collègues dans le cadre de l'enquête lancée par HRM en la matière. Par exemple, les jours de télétravail ne s'élèvent désormais qu'à deux jours par semaine, alors qu'auparavant, cela pouvait aller jusqu'à trois, voire cinq jours par semaine. Il est regrettable que les décisions semblent avoir été prises sur la base d'habitudes et d'inerties dépassées plutôt que sur une base empirique et rationnelle. Quant à la politique dite d'« horaires de travail décalés », elle n'est pas à la hauteur des attentes du personnel. En effet, il est difficile de concevoir la flexibilité lorsque les plages horaires de base imposées sont de 10 heures à 12 h 30 et de 14 heures à 17 heures.

8. L'AIPU salue les mesures prises pour améliorer les conditions de travail des titulaires de contrats de service. Toutefois, il est nécessaire d'aborder la question de la précarité et de régulariser les titulaires de contrats de service de longue durée.

Cadre en matière de santé et de sécurité au travail

9. L'AIPU suivra de près les résultats de l'enquête sur la santé à l'échelle des Nations Unies qui a été lancée à l'UNESCO. En effet, les données tirées de cette enquête doivent être utilisées par HRM dans l'élaboration d'une politique de bien-être, attendue depuis longtemps par nos collègues.

Programme de stages de l'UNESCO

10. Nous tenons à souligner, une fois de plus, l'importance de l'identification de sources de financement appropriées pour lancer le programme de stages rémunérés le plus tôt possible et nous encourageons les États membres à intensifier leurs efforts à cet égard. Cela relève du bon sens, non seulement dans le but d'améliorer la répartition géographique du personnel, mais aussi pour offrir une compensation appropriée au précieux travail qu'effectuent nos jeunes collègues.

11. Dans l'attente de la mise en place d'un programme de stages rémunérés, il est indiqué que « les responsables sont encouragés à prendre en considération et à faciliter, dans la mesure du possible, les demandes de stages émanant de candidats issus de pays sous-représentés ou non représentés ». Les administrateurs se conforment-ils réellement à ces directives ? Leurs efforts sont-ils suivis et évalués ?

12. L'AIPU salue l'intégration des recommandations du CCI concernant les stagiaires et encourage l'Administration à poursuivre dans cette voie.

PARTIE II : PROJET DE STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027

Observations générales

13. Ce projet de stratégie, qui consiste quasi exclusivement en la formulation de principes très généraux, voire abstraits, est excessivement vague et manque de substance. Il n'y a fondamentalement aucun nouvel élément par rapport aux propositions préliminaires soumises par l'Administration lors de la 214^e session du Conseil exécutif. Nous nous étonnons que l'Administration ait pu soumettre un document aussi creux pour adoption. Une stratégie de gestion des ressources humaines détaillée et un plan de travail auraient dû être présentés au Conseil dès sa 215^e session pour être appliqués à partir de janvier 2023.

14. L'absence de toute mesure concrète est alarmante. HRM soutient que l'objectif est de séparer la Stratégie de gestion des ressources humaines du plan de travail. Cependant, non seulement une telle distinction serait artificielle, mais elle ne dispense pas HRM de sa responsabilité d'élaborer une véritable stratégie plutôt qu'une juxtaposition de phrases vagues et d'objectifs dénués de sens.

15. Il est extrêmement important que des mesures spécifiques soient adoptées afin de remédier aux problèmes existants, tels que le manque de transparence et la non-implication de HRM dans le recrutement, l'absence de développement de carrière et la précarité des agents temporaires de longue durée. Comment évaluer les progrès réalisés et s'assurer que la stratégie est correctement mise en œuvre si aucune action concrète n'est définie ?

16. Sur ce point, nous souhaitons faire ressortir que les « Propositions concernant une stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 » (document 200 EX/5 Partie IV (B)) étaient bien plus détaillées que le projet de stratégie actuel élaboré par HRM. Elles comprenaient, en effet, de nombreuses mesures tangibles concernant, par exemple, le processus de recrutement et de sélection, la stratégie d'apprentissage et l'ajustement de la durée des contrats de deux à cinq ans.

17. De plus, initialement, HRM avait l'intention de « commander une évaluation de la stratégie actuelle pour 2023, pour analyse et présentation en 2024 », ce qui signifie qu'il aurait été obligé de soumettre une stratégie de gestion des ressources humaines détaillée bien avant l'évaluation de la précédente. Ainsi, le fait que le rapport de l'évaluation menée par IOS soit présenté au Conseil

exécutif à sa 216^e session ne devrait en aucun cas constituer un obstacle à l'élaboration d'une stratégie RH détaillée avec un plan de travail et un calendrier précis. Pourquoi HRM reporte-t-il ce travail ?

Observations spécifiques

18. Nous convenons que HRM doit disposer de ressources humaines et financières adéquates pour mener à bien ses missions. L'AIPU l'a souligné à de multiples occasions, notamment lors de la dernière session du Conseil exécutif. Cependant, cela ne peut et ne doit pas servir d'excuse à HRM pour transiger sur une stratégie RH qui perpétue les problèmes actuels et ne répond pas aux promesses et aux attentes. Cela ne devrait certainement pas constituer une condition à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des ressources humaines adoptée par les États membres de l'UNESCO. Nous sommes donc préoccupés par l'utilisation de « l'argument des ressources » dans trois cas de figure où HRM mentionne l'importance de la disponibilité de ressources financières et conditionne explicitement la mise en œuvre de la stratégie RH à cette disponibilité.

19. De surcroît, au lieu de s'impliquer davantage et d'assumer plus de responsabilités, comme le réclame l'AIPU, nous constatons avec étonnement que HRM tente de se dédouaner de toute responsabilité lorsqu'il déclare que « la gestion des ressources humaines est une responsabilité collective, et que pour être mise en œuvre avec succès, une stratégie RH doit recueillir l'adhésion de l'ensemble de l'Organisation ». Des déclarations de cette nature n'ont pas leur place dans une stratégie de gestion des ressources humaines car elles portent à diluer les responsabilités alors même que les États membres et le personnel ont besoin de transparence et de clarté dans ce domaine. Cela révèle, à tout le moins, un manque de volonté de la part des responsables de HRM d'être véritablement en pointe quant à la gestion du personnel. Nous sommes, d'ailleurs, convaincus que si une stratégie comprend des mesures équitables, transparentes et qui tiennent compte des préoccupations et du bien-être du personnel, ce dernier y adhèrera très certainement.

20. Le but de la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines doit être plus précis. L'affirmation selon laquelle la stratégie pour 2023-2027 « s'attachera [...] à mettre en place les systèmes optimaux pour garantir des processus plus efficaces en matière de ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation » est dépourvue de toute signification concrète.

21. Étant donné que l'Administration admet que la stratégie « concerne l'ensemble du personnel de l'UNESCO (y compris le personnel qui n'a pas le statut de fonctionnaire) » et que « cette approche inclusive est ressortie comme un aspect essentiel tout au long des consultations », il est nécessaire que des actions spécifiques soient décrites dans la stratégie pour résoudre ce problème chronique des collègues qui se trouvent dans une position précaire en raison des types de contrats utilisés par l'Organisation.

22. Il est mentionné, au paragraphe 25, qu'une série d'enquêtes, de décisions et de rapports seront pris en considération dans l'élaboration de la stratégie de gestion des ressources humaines. Cependant, une fois de plus, nous ne voyons aucune mesure concrète proposée pour mettre en œuvre efficacement les recommandations faites par les différentes parties prenantes.

23. HRM affirme qu'il va « [diriger et faciliter] la gestion efficace de ses effectifs ». Là encore, aucune mesure concrète n'est avancée.

24. En ce qui concerne l'objectif primordial 1, afin d'« attirer des candidats talentueux, qualifiés et aux profils variés », la première mesure que devrait prendre HRM, et sur laquelle nous insistons pour qu'elle soit explicitement énoncée dans la nouvelle stratégie RH, est sa pleine implication dans le processus de recrutement.

25. S'agissant de l'objectif primordial 2, intitulé « S'adapter à l'avenir en faisant prévaloir des méthodes de travail agiles et flexibles », l'AIPU est très sceptique au vu de la nouvelle politique d'aménagement des modalités de travail plus restrictive qui a récemment été mise en place. Nous

aimerions donc savoir quelles mesures tangibles seront incluses dans la nouvelle stratégie pour s'appuyer effectivement et significativement « sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 ».

Conclusion

26. Certes, l'AIPU peut adhérer aux grandes lignes du projet, ainsi qu'à certaines idées y figurant (tenant notamment à « promouvoir une culture institutionnelle de la responsabilité », à « promouvoir et favoriser des relations positives entre les responsables et le personnel », à « favoriser le perfectionnement professionnel » etc.). Toutefois, nous regrettons l'absence d'actions et de mesures spécifiques, comme celles proposées par l'AIPU dans son document 214 EX/5.III.A Add. Nous regrettons également qu'un plan de travail et un calendrier de mise en œuvre n'aient pas été inclus dans ce projet de stratégie.

27. Il serait inapproprié de qualifier cette stratégie de gestion des ressources humaines d'« ambitieuse » en l'absence de mesures spécifiques sur des questions importantes, telles que le recrutement, le développement de carrière, la gestion des performances, la régularisation des personnels temporaires de longue durée, autant de sujets sur lesquels la grande majorité du personnel estime qu'il règne un grand arbitraire, arbitraire induit, nous l'avons souvent répété, par le manque d'implication de HRM. Nous demandons donc que des mesures concrètes soient incluses dans la stratégie qui sera soumise à la 216^e session du Conseil exécutif.

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

A. Stratégie de gestion des ressources humaines

En application de la résolution 41 C/63 de la Conférence générale, la **Partie I** du présent document contient un rapport d'étape sur les initiatives pour 2021-2022 décrites dans la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022.

Conformément à la décision 214 EX/5.III.A, la **Partie II** du présent document expose le cadre d'un projet de stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027. Le document fait également le point sur les décisions 212 EX/5.IV.B et [212 EX/21.I](#).

Décision requise : paragraphe 35.



CONTEXTE

1. Le présent document, soumis en application de la résolution 41 C/63 et de la décision 214 EX/5.III.A, se compose de deux parties :

- **La Partie I** présente un rapport d'étape sur les initiatives pour 2021-2022 décrites dans la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, notamment des informations actualisées sur l'exercice d'inventaire des compétences, l'exercice de mobilité géographique, le programme de stages, les initiatives d'apprentissage et de perfectionnement, ainsi que sur l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques, processus et initiatives.
- **La Partie II** présente le cadre d'un projet de stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027 en tenant compte des débats de la 214^e session du Conseil exécutif (décision 214 EX/5.III.A). Le projet de stratégie fait également le point sur les décisions 212 EX/5.IV.B et [212 EX/21.I](#).

PARTIE I : INFORMATIONS ACTUALISÉES SUR LES INITIATIVES POUR 2021-2022 DE LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2022

2. Les documents [41 C/47](#) et [212 EX/5.IV.A](#) ont rendu compte des principales réalisations et initiatives mises en œuvre depuis 2017 au titre de l'actuelle Stratégie de gestion des ressources humaines (2017-2022). L'état d'avancement des initiatives pour 2021-2022 est présenté ci-dessous. Certaines de ces activités se poursuivront et seront intégrées dans la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027.

Exercice de mobilité géographique en 2021-2022

3. En juillet 2021, le deuxième exercice de mobilité géographique a débuté à l'intention du personnel dont la réaffectation était prévue ainsi que de volontaires. Au total, on compte 47 mouvements de personnel d'un lieu d'affectation à un autre : 25 se sont déroulés entre bureaux hors Siège, 11 ont eu lieu du Siège vers des unités hors Siège et quatre ont eu lieu d'unités hors Siège vers le Siège. La majorité des mouvements ont eu lieu à classe égale, et six constituaient des promotions. La mobilité a essentiellement concerné les Secteurs de l'éducation et de la culture. Les leçons tirées du premier exercice ont été prises en compte, notamment en adoptant l'ensemble des recommandations issues de l'évaluation de ce premier exercice par IOS. Le deuxième exercice de mobilité géographique a donc été plus court et plus rationnel ; les ADG et des directeurs se sont davantage mobilisés, et des mesures systématiques de communication et de soutien à l'intention du personnel ont été prises. HRM en a rendu compte de manière détaillée aux membres du personnel, en particulier à ceux pour lesquels des postes n'avaient pas pu être identifiés, et les délais concernant les mouvements ont également été revus et étendus afin de permettre une meilleure planification pour les membres du personnel et leurs familles.

Recrutement

4. Depuis janvier 2022 et en application de la résolution 41 C/64 « *Recommandations du Conseil exécutif sur la répartition géographique* », l'objectif consistant à ce que 50 % des postes pourvus par recrutement externe le soient par des candidats provenant d'États membres non ou sous-représentés a été atteint et même dépassé (59 %). Cela s'est traduit par une baisse significative (-7) du nombre de pays sous-représentés, qui est passé de 64 en juin 2021 à 57 en juin 2022.

5. Le délai de recrutement a également connu une amélioration notable depuis avril 2022, en s'établissant en moyenne à 137 jours (sur les trois derniers mois) pour les postes internationaux du cadre organique (classes P-1 à P-4). Toutefois, pour les postes de rang supérieur (P-5 et au-delà), le délai moyen est plus élevé (243 jours), ce qui peut en partie s'expliquer par les efforts de

communication plus longs concernant certains postes ainsi que par le temps nécessaire à l'obtention de l'autorisation gouvernementale pour les postes de directeurs/chefs des bureaux hors Siège.

6. Des informations plus détaillées sur les progrès accomplis pour améliorer la répartition géographique et l'équilibre entre les genres figurent dans le document [215 EX/5.IV.C](#).

Présentation de politiques nouvelles et/ou actualisées en matière de ressources humaines

7. En avril 2022, une politique relative à l'**aménagement des modalités de travail** a été publiée. Cette politique prévoit la possibilité de solliciter deux nouveaux aménagements des modalités de travail : les horaires de travail décalés et les interruptions pour activités de formation à l'extérieur. Cette politique offre à l'ensemble du personnel (membres du personnel et employés engagés au titre d'autres types de contrats – contrats de service, bénévoles, stagiaires, etc.) la possibilité de demander à télétravailler et à travailler en horaires décalés, offrant ainsi des conditions d'emploi plus équitables. L'objectif de l'aménagement des modalités de travail est de favoriser un meilleur équilibre entre les besoins de l'individu et ceux de l'Organisation. Cette politique s'inscrit dans un cadre global de bien-être visant à promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à instaurer une culture institutionnelle stimulante et inclusive et à offrir une expérience positive pour les employés. Pour accompagner la publication et l'application cohérente de la politique, des séances d'information ont été organisées à l'intention du personnel, ainsi qu'une série de séances de communication pour les responsables afin de les guider et de les épauler dans l'application de la politique tout en tenant compte de la diversité des exigences des programmes, des services et des conditions propres au lieu d'affectation. Une brochure reprenant les questions les plus fréquemment posées facilite également l'application de la politique pour le personnel et les responsables.

8. À l'issue d'un examen de la modalité contractuelle du contrat de service ainsi que de consultations approfondies auprès des bureaux hors Siège, des instituts et des entités du Siège, la politique relative aux **contrats de service** a été révisée afin d'offrir de meilleures conditions d'emploi au personnel concerné. Cette politique met l'UNESCO en adéquation avec les meilleures pratiques du régime commun des Nations Unies et propose une modalité contractuelle plus efficace et plus flexible, adaptée aux besoins opérationnels et administratifs de l'Organisation et qui améliore le bien-être des employés recrutés au titre d'un contrat de service. Les conditions d'emploi révisées prévoient, sans s'y limiter, des droits plus avantageux en matière de congés (par exemple, des congés de maladie rémunérés, un report de congés en cas de prorogation du contrat, un congé spécial sans traitement à titre exceptionnel), des dispositions relatives à l'allaitement, des dispositions relatives aux avances sur traitement, le droit au télétravail, la possibilité de travailler en horaires décalés, de travailler à temps partiel, et des indemnités de cessation de service. L'UNESCO étudie également, au titre du cadre de bien-être, les différentes possibilités de mettre en place un régime d'assurance maladie pour tous les titulaires de contrats de service, soit par le biais d'un prestataire de services, soit par la participation au régime d'assurance maladie d'une autre organisation appliquant le régime commun des Nations Unies.

9. Les nouvelles conditions d'emploi applicables aux contrats de service entreront en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2023. Dans l'intervalle, HRM travaille en étroite collaboration avec chaque bureau hors Siège pour les préparer à ce changement et formuler des conseils sur la modalité contractuelle RH qui conviendra le mieux selon les types de fonctions et les besoins de l'Organisation.

Cadre en matière de santé et de sécurité au travail

10. L'UNESCO continue de participer activement au Forum sur la santé et la sécurité au travail (SST) créé par le Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM), qui servira de base à son cadre en matière de santé et de sécurité au travail. L'objectif principal du Forum est de mettre au point des activités visant à intégrer systématiquement la santé et la sécurité au travail comme une dimension fondamentale de la façon dont les organisations s'acquittent de leurs obligations envers le personnel et les non-membres du personnel, notamment de leur devoir de protection.

11. Au cours de la période considérée, le Service de la santé au travail a continué à surveiller la santé et le bien-être du personnel de l'UNESCO au titre de son mandat, tout en intervenant dans le cadre d'initiatives proactives, en conseillant et en accompagnant le personnel (y compris en dehors des heures de bureau) pendant la crise de la COVID-19 toujours en cours. Tout au long de l'année dernière, le Service de la santé au travail a particulièrement accordé la priorité à la médecine préventive. Son personnel est actuellement formé dans différents domaines de la médecine du travail (amélioration du sommeil, gestion de la fatigue, stress, alimentation et nutrition, ergonomie, etc.), de façon à disposer de compétences internes accrues et plus diversifiées en matière de santé au travail. Des consultations psychologiques ont également été mises en place pour le personnel du Siège. Une enquête sur la santé à l'échelle des Nations Unies a été lancée à l'UNESCO (pour la période juin-août 2022), afin d'évaluer les risques actuels en matière de santé et de sécurité sociale auxquels sont confrontés les employés des Nations Unies et d'y répondre, ainsi que de mieux comprendre les effets de la pandémie sur la santé physique et mentale du personnel des Nations Unies. Ses résultats permettront à l'UNESCO de s'aligner sur la stratégie des Nations Unies en matière de santé et de sécurité au travail, et serviront à évaluer l'impact des activités et des politiques actuellement en place à l'UNESCO et à orienter les futurs programmes de prévention.

Initiatives en matière d'apprentissage et d'organisation des carrières

12. L'**exercice d'inventaire des compétences**, lancé en 2021, se poursuit. À ce jour, quelque 700 aptitudes et compétences ont été inventoriées et des initiatives sont en cours d'expérimentation au sein des Secteurs de l'éducation et des sciences sociales et humaines, de l'Institut de statistique de l'UNESCO et du Bureau de la gestion des ressources humaines. L'exercice permettra également de déterminer les compétences et l'expertise qui ne sont pas exploitées mais qui peuvent être utiles à l'exécution du programme et à la prestation des services ; les moyens de maintenir, de stimuler et de retenir le personnel possédant des compétences essentielles ; les compétences à perfectionner ; et les partenariats stratégiques à mettre en place avec d'autres institutions des Nations Unies (viviers/listes de réserve).

13. Le **programme de formation à la gestion et à la supervision de personnes** s'est poursuivi en 2022, portant le nombre total de membres du personnel formés à 149 depuis le lancement du programme en 2021. Ce programme, qui vise à développer les capacités en matière d'accompagnement du personnel, de retour d'informations et de gestion des conflits et du changement, a reçu un accueil positif de la part des participants. À la suite des résultats positifs obtenus dans le cadre de l'[Enquête mondiale auprès du personnel de 2021](#) s'agissant des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, des **formations en ligne**, à la fois sur mesure et à l'échelle du système, ont été étendues et sont disponibles pour le personnel, notamment sur : l'éthique à l'UNESCO ; l'égalité des genres à l'UNESCO ; l'éco-responsabilisation de l'UNESCO : sensibilisation et action en matière d'environnement ; la prévention des actes d'exploitation et d'abus sexuels commis par le personnel des Nations Unies ; les principes fondamentaux de la cybersécurité à l'UNESCO ; le Référentiel des compétences de l'UNESCO ; les Responsabilités des Nations Unies en matière de droits de l'homme, etc. Des **séances d'accueil** se tiennent une fois par trimestre, en anglais et en français, pour les nouveaux membres de l'Organisation. Elles comprennent une présentation générale de l'Organisation, de son histoire, de son mandat, de ses fonctions, une vue d'ensemble des secteurs/services ainsi que du rôle de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies. Il s'agit également de présenter les possibilités d'apprentissage, les performances et les outils et applications informatiques de l'Organisation. Ces séances sont complétées par des **entretiens d'orientation** en ligne, également destinés au personnel nouvellement recruté au cours de l'année (fonctionnaires et non-fonctionnaires), qui consistent en une série de présentations thématiques conduites par un spécialiste du domaine. Les **cours de langue**, qui se déroulaient en présentiel et sont passés à un mode hybride afin de permettre la participation des collègues hors Siège, ont compté 243 participants inscrits pour l'année académique 2021/22.

Partenariat en matière de ressources humaines

14. Au 30 juin 2022, l'UNESCO comptait 175 fonctionnaires et experts financés par des partenaires extérieurs, dont 89 au Siège et 86 sur le terrain. Ces partenariats sont composés

comme suit : administrateurs auxiliaires (34), détachés (17), prêts (17), personnel d'intervention (6), stagiaires parrainés (25), Volontaires des Nations Unies (28), volontaires de l'Union africaine (2) et bénévoles de l'UNESCO (38). Ce personnel vient compléter les talents internes, en apportant avec lui des compétences extérieures et en contribuant à la diversité intellectuelle et culturelle de l'Organisation.

Programme de stages de l'UNESCO

15. HRM, en étroite collaboration avec DBS, achève de mettre en place une plate-forme intégrée de gestion du processus des stages, depuis le recrutement jusqu'à la gestion des contrats. Cette nouvelle plate-forme, qui est actuellement en phase de test, intègre les principales étapes du programme de stages à l'aide d'outils existants, tels que SuccessFactors pour le recrutement et le système IRIS/SAP pour l'exécution des tâches concernant la gestion des contrats. Elle est mise en place en prévision d'un programme de stages rémunérés, pour lequel il reste à identifier les sources de financement appropriées. La nouvelle plate-forme devrait entrer en service avant la fin du mois de septembre 2022.

16. L'UNESCO a participé activement à l'équipe spéciale de l'ONU chargée du renforcement des stages, créée en juin 2021 dans le cadre de l'initiative Jeunesse 2030. L'UNESCO a intégré la quasi-totalité des recommandations du CCI (JIU/REP/2018/1), notamment en donnant accès à des possibilités d'apprentissage par le biais de la plate-forme de gestion de l'apprentissage de l'UNESCO, et en apportant un soutien à l'entrée en fonction (séances d'accueil mensuelles (« *Meet and Greet* »), déjeuners-causeries réguliers (« *Brown Bag Lunch* »), liste de lecture d'accueil dans MyLearning, et page Web actualisée Internship Hub). Les stagiaires de l'UNESCO ont droit à des congés annuels et à des congés de maladie ; ils ont accès à des mécanismes de recours en cas de conflit sur le lieu de travail et ont la possibilité de contribuer à l'évaluation du stage, avec leur superviseur. Ces initiatives ont reçu un accueil très favorable de la part des stagiaires de l'UNESCO. Cependant, un problème demeure pour ces derniers : celui de l'absence d'une allocation ou d'une indemnité de transport/repas, que certaines autres institutions des Nations Unies ont mise en place. À cet égard, et en attendant la mise en œuvre d'un programme de stages rémunérés, les responsables sont encouragés à prendre en considération et à faciliter, dans la mesure du possible, les demandes de stages émanant de candidats issus de pays sous-représentés ou non représentés.

17. Si 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 également au renforcement des capacités de jeunes professionnels talentueux issus de divers horizons, notamment de pays non représentés ou sous-représentés, et participe ainsi aux objectifs stratégiques du projet de stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027.

Renforcement de la communication, du suivi et des rapports

18. HRM continue de se réunir une fois par trimestre, au minimum, avec les ADG et les directeurs des secteurs/bureaux/offices/instituts afin de discuter de la dotation en effectifs et de la planification en matière de RH. Les tableaux de bord RH, mis à jour tous les mois, offrent à la Direction de l'UNESCO une vue d'ensemble des principaux indicateurs en matière de ressources humaines, notamment la composition des effectifs, les progrès réalisés par chaque secteur pour atteindre les cibles en termes de répartition géographique et de parité entre les sexes, le taux de vacance d'emploi, les dates de départ à la retraite, etc. Les États membres ont également accès à des données et des statistiques RH clés sur les effectifs de l'UNESCO via la nouvelle plate-forme *SharePoint* pour les États membres. Par ailleurs, une plate-forme d'information et d'échange en ligne a été établie pour les attachés d'administration et les assistants administratifs, qui se réunissent également chaque mois pour examiner un sujet spécifique (nominations, prise de fonction, prestations, applications RH, assurances, cessations de service, etc.) afin de rassembler et tenir à jour en permanence des connaissances sur les politiques et pratiques en matière de ressources humaines. En juin 2021, lors du lancement officiel du nouveau site intranet de HRM, une lettre d'information mensuelle adaptée aux téléphones portables et diffusant les dernières actualités et

activités concernant les ressources humaines a été créée pour l'ensemble du personnel. Cela a été particulièrement apprécié par le personnel hors Siège.

Simplification des principales procédures relatives aux ressources humaines.

19. Des progrès considérables ont été accomplis ces dernières années en ce qui concerne l'amélioration des processus et des systèmes relatifs aux ressources humaines. Les années 2019 et 2020 ont donné lieu à la rationalisation du système de justice interne grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une procédure disciplinaire révisée et à la révision des Statuts du Conseil d'appel. En janvier 2020, avec la mise en place d'une nouvelle politique de gestion des performances, l'outil d'évaluation des performances *MyTalent* a été remanié afin de le rendre plus convivial pour le personnel et les responsables. Toutefois, la principale réalisation de la période considérée a été la mise en place, en 2019, d'une plate-forme de recrutement en ligne entièrement intégrée (« *SuccessFactors* ») pour le recrutement de personnel. Cette plate-forme de bout en bout offre une meilleure expérience candidat/employeur quant à la gestion des candidatures et aux choix opérés. Le manque d'investissements n'a pas permis d'apporter de plus amples améliorations aux systèmes et solutions RH (y compris les solutions opérationnelles numériques) en vue de renforcer l'efficacité et l'efficience des processus RH, mais ces améliorations continueront d'être une priorité dans la nouvelle stratégie pour 2023-2027.

PARTIE II : PROJET DE STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027

Introduction

20. La stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2023-2027 doit définir une approche quinquennale ambitieuse en vue d'améliorer la manière dont l'UNESCO, dans son ensemble, renforce son personnel, le soutient et en tire le meilleur aux fins de l'exécution de son mandat. Les trois objectifs primordiaux et les objectifs stratégiques correspondants proposés ici devraient permettre de réaliser la vision de la stratégie d'ici à la fin de l'année 2027, à condition que les ressources nécessaires soient allouées en priorité à sa mise en œuvre.

21. Cette proposition a été élaborée à la suite de vastes consultations menées dans l'ensemble de l'Organisation et auprès de groupes de réflexion ad hoc. La stratégie sera ensuite affinée sur la base des délibérations du Conseil exécutif à sa 215^e session, et des conclusions de l'évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, demandée par le Conseil exécutif à sa 214^e session. Les conclusions de l'évaluation seront présentées au Conseil exécutif à sa 216^e session. À partir de ces éléments, ainsi que des résultats des consultations, le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) élaborera un plan de travail assorti d'un calendrier pour la mise en œuvre de la stratégie.

Une stratégie pour l'ensemble du personnel qui s'appuie sur les enseignements retenus et les progrès accomplis jusqu'à présent

22. La Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 avait pour but de veiller à ce que l'UNESCO ait la capacité de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). La stratégie pour 2023-2027 continuera à appuyer et à développer plus avant les initiatives et les processus permettant de favoriser cette ambition. Elle s'attachera en outre à mettre en place les systèmes optimaux pour garantir des processus plus efficaces en matière de ressources humaines dans l'ensemble de l'Organisation, notamment à l'appui du processus de réforme du dispositif hors Siège.

23. Il est essentiel que la prochaine stratégie RH s'appuie sur les progrès accomplis jusqu'à présent et sur les enseignements tirés de la Stratégie actuelle. Il a ainsi été retenu que la gestion des ressources humaines est une responsabilité collective, et que pour être mise en œuvre avec succès, une stratégie RH doit recueillir l'adhésion de l'ensemble de l'Organisation. C'est pour

obtenir cette adhésion que de larges consultations – auxquelles ont participé le personnel et les responsables au Siège et au sein des bureaux nationaux et régionaux, les associations du personnel et d'autres groupes de parties prenantes essentielles – ont contribué à l'élaboration de la stratégie. Dans cet esprit, la stratégie concerne l'ensemble du personnel de l'UNESCO (y compris le personnel qui n'a pas le statut de fonctionnaire). Bien qu'il demeure justifié de varier les types de contrats parmi le personnel compte tenu des exigences d'une organisation telle que l'UNESCO, cette approche inclusive est ressortie comme un aspect essentiel tout au long des consultations, en particulier chez le personnel en poste dans des bureaux nationaux et régionaux et le personnel n'ayant pas le statut de fonctionnaire.

24. Le projet de stratégie tient compte d'autres enseignements, notamment la nécessité de contrebalancer les ambitions avec la réalité des ressources humaines et financières limitées et de veiller à ce que la prise de décisions soit fondée sur des données. Bon nombre des activités et initiatives potentielles découlant de la stratégie nécessiteront des ressources supplémentaires. À cette fin, HRM doit élaborer un plan de travail assorti d'un budget faisant correspondre clairement les activités avec les coûts et les capacités. Les États membres jouent un rôle essentiel dans l'élaboration et le soutien de la mise en œuvre de la stratégie, car ils seront aussi appelés à examiner et à approuver le budget alloué à sa mise en œuvre.

Une stratégie qui tient compte de processus plus larges

25. Le projet de stratégie a été élaborée à la lumière d'éléments de la transformation stratégique des ressources humaines de l'UNESCO et en les développant. Elle est également alignée et fondée sur d'autres stratégies/approches pertinentes de l'Organisation, notamment la stratégie à moyen terme (41 C/4) ; le Programme et budget (41 C/5) ; la viabilité du dispositif hors Siège ; les conclusions de l'Enquête mondiale auprès du personnel (2021) ; et les efforts d'atténuation des risques institutionnels. D'autres éléments ont été pris en compte dans l'élaboration de la stratégie : les recommandations du Groupe de travail sur la répartition géographique, les décisions pertinentes du Conseil exécutif, le Rapport de recommandation de l'avis sur la culture institutionnelle de l'UNESCO émis par IOS (janvier 2022), ainsi que les recommandations des services de contrôle, du CCI, et celles résultant des audits et des évaluations internes ¹.

26. En outre, ont été pris en considération des cadres et initiatives plus larges du système des Nations Unies, notamment la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap ; le Programme du Secrétaire général pour la santé mentale et le bien-être au travail ; le Plan d'action stratégique de l'ONU pour éradiquer le racisme et promouvoir la dignité de toutes et tous ; et le Rapport du Secrétaire général sur le multilinguisme. L'initiative en cours sur l'avenir du personnel du système des Nations Unies (« l'avenir du travail aux Nations Unies ») viendra également étayer la stratégie, qui inclut, entre autres, les effets de la COVID-19 sur l'aménagement de modalités de travail flexibles et les modalités contractuelles pour tous les types de personnel.

I. NOTRE VISION

27. En 2027, l'UNESCO est un lieu de travail agile et recherché, qui attire et retient des personnes qualifiées et talentueuses, motivées pour mener à bien la mission et les programmes de l'UNESCO.

II. NOTRE MISSION

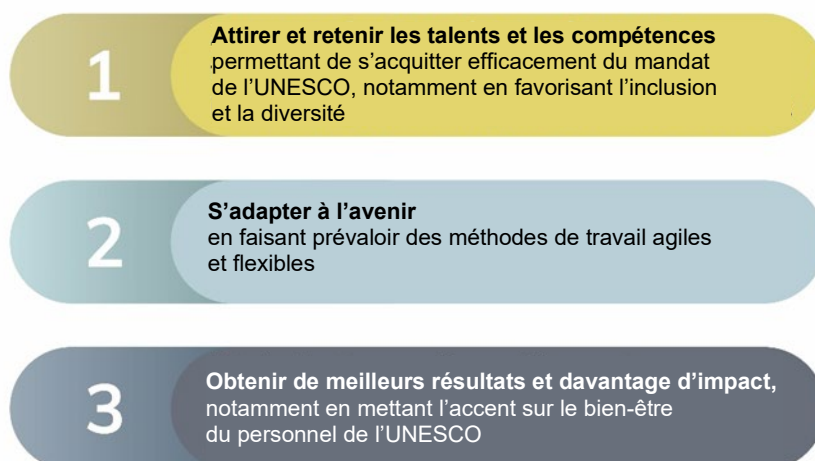
28. En soutenant la mise en œuvre de la stratégie et de sa vision, HRM dirigera et facilitera la gestion efficace de ses effectifs, afin de réaliser le mandat, la mission et les objectifs de l'UNESCO tout en garantissant un environnement de travail favorable pour l'ensemble du personnel.

¹ Décisions pertinentes du Conseil exécutif, entre autres : décisions 212 EX/5.IV.B et [212 EX/21.I](#) (212^e session) et décision 214 EX/5.III.A (214^e session).

III. OBJECTIFS PRIMORDIAUX ET CONSIDÉRATIONS TRANSVERSALES

29. Les différents domaines d'action qui devront faire l'objet d'une attention accrue à la suite de la stratégie actuelle sont classés selon trois grands objectifs primordiaux. Ces objectifs ont été affinés sur la base des consultations, et des objectifs stratégiques ont été définis pour chacun d'entre eux afin de couvrir les différents domaines appelant une attention particulière. Un plan de travail détaillera la manière dont chaque objectif stratégique doit être réalisé au cours de la période de cinq ans.

OBJECTIFS PRIMORDIAUX



IV. OBJECTIF PRIMORDIAL 1

Attirer et retenir les talents et les compétences permettant de s'acquitter efficacement du mandat de l'UNESCO, notamment en favorisant l'inclusion et la diversité

30. Pour que l'Organisation puisse s'acquitter de son mandat, il est essentiel de disposer d'effectifs spécialisés et diversifiés capables d'occuper les différents postes de l'UNESCO, à la fois au Siège et dans les bureaux régionaux et nationaux. Il est indispensable de reconnaître les personnes qualifiées et d'offrir au personnel (quel que soit le type de contrat) le soutien, la formation et les possibilités de perfectionnement professionnel nécessaires tout au long de sa carrière à l'UNESCO. Une culture institutionnelle et un environnement stimulants sont nécessaires pour attirer et retenir les talents.

Objectifs stratégiques :

- (i) attirer des candidats talentueux, qualifiés et aux profils variés. À cette fin, recenser les lacunes actuelles et à venir concernant les compétences et les qualifications exigées pour une exécution efficace du programme. S'employer à combler ces lacunes en constituant des viviers de talents et en lançant des programmes de prospection efficaces ;
- (ii) favoriser une culture institutionnelle qui respecte et permet l'inclusion et la diversité, notamment en améliorant le vécu de l'ensemble du personnel aux moments clés de la carrière, depuis l'arrivée au sein de l'Organisation (accueil/prise de fonction) à la transition professionnelle (changement de poste, promotions, mobilité) et jusqu'au départ de l'Organisation ;
- (iii) promouvoir une culture institutionnelle de la responsabilité, notamment dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats, qui encourage et récompense les performances exceptionnelles des personnes et des équipes.

V. OBJECTIF PRIMORDIAL 2

S'adapter à l'avenir en faisant prévaloir des méthodes de travail agiles et flexibles

31. Si la pandémie de COVID-19 a donné lieu à un assouplissement des méthodes de travail, d'autres améliorations peuvent être apportées pour que l'UNESCO soit en mesure de s'adapter aux défis et aux opportunités à venir. Il sera essentiel de déterminer les moyens de mieux soutenir les opérations sur le terrain, en particulier dans les situations d'urgence, notamment par la décentralisation et l'amélioration de l'efficacité des systèmes d'appui aux ressources humaines et aux opérations.

Objectifs stratégiques :

- (i) renforcer l'agilité et la flexibilité de l'Organisation, notamment par un soutien plus rapide aux opérations sur le terrain ; poursuivre le réexamen des divers cadres contractuels et des conditions d'emploi correspondantes afin de promouvoir des méthodes de travail plus agiles, en s'appuyant sur les enseignements tirés de la pandémie de COVID-19 ;
- (ii) examiner et adopter des structures/partenariats plus efficaces en matière de ressources humaines, qui aideront davantage les responsables et le personnel à améliorer leurs performances et leurs opérations, en apportant un soutien adapté aux bureaux nationaux et régionaux ;
- (iii) examiner et mettre en œuvre les améliorations à apporter aux systèmes et solutions RH (dont des solutions opérationnelles numériques) afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus relatifs aux ressources humaines.

VI. OBJECTIF PRIMORDIAL 3

Obtenir de meilleurs résultats et davantage d'impact, notamment en mettant l'accent sur le bien-être du personnel de l'UNESCO

32. Pour améliorer les résultats et l'impact de l'Organisation, il faut donner la priorité au bien-être de ses effectifs et veiller à ce que les systèmes apportent un réel soutien au personnel et aux responsables. Les responsables seront aidés à améliorer leurs compétences en matière d'encadrement et les problèmes entre les responsables et le personnel seront traités à un stade précoce, notamment en affinant la gestion des performances.

Objectifs stratégiques :

- (i) garantir un environnement de travail sûr et sain, notamment en mettant en place un cadre en matière de santé et de bien-être au travail qui bénéficie à l'ensemble du personnel ;
- (ii) promouvoir et favoriser des relations positives entre les responsables et le personnel, notamment en renforçant les compétences des responsables en matière d'encadrement, en améliorant les systèmes de gestion des performances et en apportant rapidement, le cas échéant, un soutien en matière de gestion des ressources humaines aux responsables et au personnel ;
- (iii) favoriser le perfectionnement professionnel par le biais du mentorat par les pairs, de la formation/de l'apprentissage et de la planification de carrière, notamment en aidant à identifier les opportunités telles que la mobilité et les affectations à court terme ou temporaires.

VII. MISE EN ŒUVRE ET ADAPTATION

33. La stratégie doit être flexible, de façon à s'adapter aux changements et/ou aux priorités de l'Organisation. Un plan de travail de cinq ans assorti d'un calendrier de mise en œuvre définira des initiatives et des activités spécifiques pour chaque objectif stratégique. Les initiatives proposées doivent être réalistes et applicables sur le plan des ressources humaines et financières.

34. Un examen à mi-parcours de la stratégie permettra de procéder aux adaptations nécessaires, une évaluation étant entreprise en amont de l'élaboration de la stratégie suivante.

Projet de décision proposé

35. 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 212 EX/5.IV.B, [212 EX/21.I](#) et [214 EX/5.III.A](#), ainsi que la résolution 41 C/63,
2. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre des initiatives pour 2021-2022 décrites dans la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
3. Prend acte du cadre du projet de stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027 et l'approuve, et prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 216^e session, la nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2023-2027, en tenant compte des débats tenus à cet égard à sa 215^e session et des conclusions de l'évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022 réalisée par la Division des services de contrôle interne (IOS).