



unesco

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

216 EX/5.III.A Add.

Conseil exécutif
Deux cent-seizième session

PARIS, le 27 avril 2023
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 III

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
2023-2027**

Conformément au point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives aux ressources humaines (document 216 EX/5.III.A).



Job: 202301144

Considérations générales

1. Les commentaires de l'AIPU portant sur la Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2027 prennent en compte [l'Évaluation de la Stratégie 2017-2022](#) par IOS. À ce titre, l'AIPU note avec satisfaction la finalisation par IOS de son Évaluation à temps pour nourrir l'élaboration de la nouvelle Stratégie¹. Nous sommes convaincus de l'utilité de tels exercices dont les conclusions et recommandations doivent être soigneusement prises en considération.

2. Néanmoins, l'AIPU regrette que le document [216 EX/13](#), qui présente un résumé de l'Évaluation, ne reflète pas avec la plus grande fidélité la teneur des conclusions et recommandations de celle-ci. Par ailleurs, nous restons perplexes devant l'affirmation selon laquelle « [l]es constatations, conclusions et recommandations de [l'] [...] évaluation ont été prises en compte dans le document relatif à la Stratégie qui est soumis au Conseil » (v. paragraphe 5 du Document [216 EX/13](#)). Certes, l'Administration a fourni des réponses et commentaires aux recommandations formulées par IOS, inclus d'ailleurs dans le rapport de ce dernier, mais il n'incombe pas, à notre avis, à IOS de juger si et dans quelle mesure ces recommandations ont été formellement et/ou substantiellement prises en considération dans l'élaboration de la nouvelle Stratégie. C'est, en effet, aux États membres qu'il revient de l'apprécier et il ne faudrait pas que l'avis d'IOS, ou d'ailleurs de toute unité de l'Administration, soit présenté de façon à risquer de préempter les prérogatives des États membres. Le contenu du document de l'Administration portant sur la nouvelle Stratégie RH est à étudier par les États membres en amont de son adoption et ce sont eux qui se prononceront sur sa teneur et pertinence, y compris vis-à-vis de l'Évaluation d'IOS.

3. De plus, même s'il est évident qu'un résumé nécessite un tri des informations fournies, il nous paraît que certaines données et statistiques, particulièrement illustratives et pertinentes, auraient dû être incluses dans le résumé de l'Évaluation, telles que les avis du personnel sur l'absence de participation à l'élaboration de l'ancienne Stratégie² et leur difficulté d'accéder au document³ ou encore la Figure 11 portant sur les éléments de la Stratégie ayant présenté le moins de progrès⁴.

4. Enfin, nous regrettons que l'intégralité des conclusions et recommandations présentées à partir de la page 34 de l'Évaluation n'aient pas été reprises dans le résumé de l'Évaluation présenté au Conseil. Illustratives du rigoureux travail d'IOS, ces pages comportent des mesures et propositions très concrètes et méritent d'être étudiées par tous. D'ailleurs, les réponses que l'Administration a apportées aux recommandations d'IOS auraient dû être clairement et expressément incorporées dans le document de la nouvelle Stratégie RH. Cela aurait permis aux États membres et à toute partie prenante d'avoir une vue d'ensemble sur la Stratégie qui serait donc contenue dans un document exhaustif et non éparpillée sur différents supports.

Sur la responsabilité dans la mise en œuvre de la Stratégie RH 2023-2027

5. HRM se doit de tirer les leçons appropriées et des conclusions déterminantes de l'Évaluation d'IOS. Ce dernier arrive notamment à une conclusion générale importante lorsqu'il constate l'existence d'un manque de transparence ressenti très fortement par le personnel de l'Organisation. IOS affirme, en effet, que « la **culture de la transparence/de la reddition des comptes** a été citée comme un problème sous-jacent ayant une incidence sur la mise en œuvre [de la Stratégie]. [...] Cet élément a donc été perçu par l'équipe d'évaluation comme un thème central d'importance critique pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une future Stratégie de GRH »⁵.

¹ V. Document [214 EX/5.III.A.Add.](#), paragraphes 4 à 6.

² Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 19, paragraphe 50.

³ *Idem*, p. 19, paragraphe 48.

⁴ *Idem*, p. 28 paragraphe 83.

⁵ *Idem*, p. 28 paragraphe 84.

6. Or, à cette constatation générale, l'Administration n'apporte pas vraiment de réponse. Elle se contente de continuer à mettre l'accent sur la responsabilité dite « collective » dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines⁶. Certes, il est important que les administrateurs et le personnel dans son ensemble s'approprient la Stratégie afin que celle-ci soit efficace. Néanmoins, il faut distinguer la recherche d'une appropriation volontaire et spontanée de la Stratégie grâce à des facteurs motivant le personnel à s'engager (« incentives ») de la promulgation d'un régime de relation unilatéral à travers des termes tels que « engagements », « mécanismes de reddition des comptes » et « responsabilité collective », qui tendent à placer la charge de l'effort sur le seul Personnel, requis de se mobiliser sans promesse d'une réelle contrepartie des efforts auxquels il consentirait. À ce titre, nous constatons que l'ensemble de la Stratégie semble s'adresser au Personnel comme, s'il s'agissait d'une simple collection d'individus, sans référence à l'impératif de tenir compte pour la mise en œuvre de la Stratégie, des associations du personnel qui le représentent devant l'Administration et les États membres. Sur ce point, l'AIPU déplore que les associations du personnel ne soient mentionnées presque que pour la forme, pour indiquer qu'elles ont été consultées. Si les consultations aux fins de l'élaboration de la Stratégie avaient été menées avec diligence et sincérité, le dialogue régulier avec les associations du personnel aurait été reconnu comme partie intégrante d'une stratégie de ressources humaines soucieuse, pour reprendre les critères d'évaluation d'IOS, de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience.

7. En matière d'efficacité et d'efficience, l'AIPU doit d'ailleurs s'élever en porte à faux contre la tentative de HRM de s'exonérer de ses responsabilités en conditionnant, **dès la première page du document sur la Stratégie**, son action à la disponibilité éventuelle de ressources supplémentaires : « [l]a mise en œuvre effective de la Stratégie dépend de l'allocation des ressources humaines et financières nécessaires ». Si l'AIPU soutient la nécessité d'une augmentation des ressources, elle ne peut accepter que cela constitue un argument pour justifier l'inaction ou le manque de progrès, voire la régression dans les conditions de travail au sein de notre Organisation. C'est le rôle de HRM de déterminer les actions à entreprendre et les priorités à fixer **en fonction du budget disponible à cet effet**. Rappelons que dans le paragraphe 106 de son rapport, IOS précise que « les recommandations ont été formulées sur la base de l'hypothèse que **la croissance budgétaire de l'UNESCO devrait être nulle**. [...] Lorsque des ressources financières et humaines supplémentaires seront nécessaires, celles-ci seront dégagées soit via une restructuration des effectifs et des budgets, soit via des budgets externes, soit via l'exploitation de ressources extérieures ». En matière d'efficience, l'AIPU tient d'ailleurs à souligner que l'UNESCO disposerait de plus de ressources budgétaires si le personnel était géré de manière à éviter les coûts exorbitants que l'Organisation encourt du fait qu'elle est condamnée par le Tribunal Administratif de l'Organisation Internationale du Travail (TAOIT) avec une régularité préoccupante que l'AIPU a maintes fois dénoncée.

8. On doit donc refuser que figurent dans la Stratégie des ressources humaines de l'UNESCO des précautions oratoires portant à exonérer d'avance HRM de ses responsabilités en excipant de limitations qui ne dépendraient pas d'elle. On doit déplorer que HRM fasse plusieurs usages de cet argument dans son document, comme par exemple au paragraphe 9 (« [l]a mise en œuvre [...] dépend dans une large mesure de l'adhésion et de la responsabilité collectives de toutes les parties prenantes [...] ; de l'allocation et de la priorisation de ressources »), au paragraphe 19 (« [l]e succès de la mise en œuvre de la Stratégie dépend dans une large mesure de l'adhésion et du soutien qu'elle recueillera à tous les niveaux de l'Organisation ») et au premier paragraphe de l'annexe I (« [l]a réalisation des objectifs de la Stratégie [...] engage la responsabilité de toutes les parties prenantes »).

⁶ V. par exemple, Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, [IOS/EVS/PI 207](#), p. 11 : « L'application efficace des recommandations et le respect des délais estimés et de l'ordre des priorités établi dépendront dans une large mesure de la responsabilité collective de toutes les parties concernées ».

9. La Stratégie proposée par HRM se doit de refléter l'ambition de HRM de réaliser les objectifs qui sont les siens plutôt que de proposer des objectifs qu'elle sait ne pouvoir tenir. Sur ce point, on s'étonnera particulièrement que le document mentionne une « adhésion et une responsabilité collectives » des associations du personnel, alors même que, comme évoqué plus haut, le document ne mentionne pas la nécessité de mettre en œuvre la Stratégie en consultant régulièrement ces dernières. Or, il s'agirait d'un objectif d'autant plus réaliste et aisé à réaliser que, par exemple, l'AIPU, partie prenante s'il en est, ne cesse de rappeler sa disponibilité pour un tel accompagnement de l'Administration.

10. Afin d'avoir un personnel « engagé », objectif clairement affiché dans la Stratégie, l'Administration en général et HRM en particulier doivent également se montrer exemplaires et faire preuve d'engagement. Cela commence par la fonction de directeur du Bureau de gestion des ressources humaines. Ainsi, nous sommes d'avis que ce poste, d'une importance primordiale non seulement en raison de son rang, mais aussi parce que « [l]e succès de l'UNESCO repose largement sur son personnel » qui est « notre ressource la plus précieuse », ne devrait être attribué à des personnes en détachement d'autres organisations. Malgré la valeur des échanges de personnels et de la mobilité inter-agences, certains postes doivent impérativement faire l'objet d'une certaine stabilité et d'une implication réelle, profonde et durable. Rappelons que, depuis 2015, l'UNESCO a connu sept Directeurs HRM, si on inclut les personnes qui ont occupé le poste en intérim. Les États membres conviendront que ce type d'instabilité venant d'en haut fragilise l'ensemble du système et impacte l'efficacité des politiques en matière de ressources humaines en privant HRM d'un leadership cohérent.

Sur le champ d'application de la Stratégie

11. Selon HRM, la nouvelle Stratégie **rompt** avec les précédentes en ce qu'elle « porte sur la gestion et la prise en charge de la totalité des effectifs de l'UNESCO ». Cette position a aussi été avancée dans l'Évaluation d'IOS qui indique que « **[l]a Stratégie de GRH pour 2017-2022 ne couvrirait que les personnes employées sous contrats ordinaires** ». L'AIPU ne peut qu'exprimer sa surprise face à cette affirmation. S'il est vrai que l'ancienne Stratégie, lorsqu'elle détaillait le profil du personnel à l'époque, n'incluait pas les non-fonctionnaires, des mesures spécifiques concernant ces derniers y étaient bien incorporées. Par ailleurs, l'ensemble du personnel, qu'il soit ou non fonctionnaire et indépendamment de son contrat, a été et demeure directement concerné et impacté par des réformes entreprises dans le cadre de la Stratégie, telle que la réforme du système de justice interne.

Considérations spécifiques : Annexe I

12. S'agissant du contenu de la nouvelle Stratégie, nous accueillons favorablement la décision de HRM de mettre en œuvre les recommandations du Groupe de travail du Conseil exécutif sur la répartition géographique. Il importe de souligner que le progrès en termes de répartition géographique dont fait part IOS porte sur la période 2021-2022. Or, le taux de représentation est passé de 83 % en juin 2017 à 78 % en juin 2022, prouvant indiscutablement la nécessité d'adopter des mesures en la matière. À ce titre, la recommandation d'IOS de traiter la diversité et l'inclusion de manière plus « globale », malgré sa pertinence, ne suffit pas pour remédier au déséquilibre géographique qui doit être étroitement suivi à travers la mise en place de statistiques et leur publication. Nous tenons surtout à souligner que IOS a suggéré dans son document de s'inspirer du PNUD et de l'UNICEF qui appréhendent l'enjeu de la diversité géographique à l'aune d'une distinction telle que celle du Nord et du Sud, qui est en effet un complément utile à l'analyse par pays représentés, sous- ou non-représentés. L'AIPU avait déjà fait remarquer combien elle était et demeure préoccupée d'observer que, au sein du cadre organique, les ressortissants du Sud, comme les femmes d'ailleurs, sont bien plus nombreux dans les postes d'assistance et d'exécution (P2/P3) que dans les postes d'animation et de programmation (P4/P5). L'AIPU prie les États membres de demander qu'une étude soit menée des pratiques du PNUD et de l'UNICEF en matière de distinction des membres du personnel en ressortissants du Nord et du Sud.

13. S'agissant du bilan que l'Administration dresse de l'Évaluation de la Stratégie précédente par IOS, nous devons objecter qu'il n'est malheureusement pas aussi positif que présenté au paragraphe 11 du document commenté. Dans les domaines notamment de la planification des effectifs, du recrutement et de la gestion des performances, nous tenons à renvoyer, à titre d'exemple, à l'Évaluation détaillée d'IOS : « Les domaines dans lesquels les progrès les plus faibles ont été observés sont ceux du bien-être du personnel, de la planification des effectifs, du classement, de la culture de la transparence/de la reddition de comptes, du système de justice interne, du recrutement et de la gestion des performances »⁷.

14. Les manquements soulignés ici sont préoccupants, voire graves. Ils sont alarmants car en contradiction directe avec les critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience qui président à l'élaboration de la Stratégie des ressources humaines. Pire, ils sont alarmants également car en contradiction avec les valeurs et idéaux qui président au mandat même de l'UNESCO. La crédibilité de notre travail de promotion des droits de l'Homme est significativement écornée lorsqu'on lit dans un rapport interne, mais public, qu'une part non négligeable du personnel se vit dans un état d'insécurité psychologique ou qu'il estime évoluer dans un environnement où la transparence est un vain mot. Nous devons pratiquer ce que nous prêchons.

15. Quant à la diversité et l'inclusion « sous toutes leurs formes », mentionnées au paragraphe 18 du document, l'AIPU se réjouit que l'Organisation se préoccupe sérieusement de l'inclusion des personnes handicapées, des groupes minoritaires, de la communauté LGBTIQ+ et des jeunes. Cet enjeu, bien réel et existant depuis plusieurs années, voire décennies, ne peut plus être négligé ni mis de côté sous couvert d'une absence de ressources ou de motivation. On convient que le changement et l'évolution des mentalités nécessitent du temps, mais l'Administration doit prioriser, comme elle s'y engage, les aménagements physiques et les modifications du dispositif normatif, qui entraîneront d'eux-mêmes, en complément d'autres mesures telles que les formations, un changement des mentalités chez le personnel de l'UNESCO. Les États membres peuvent être assurés que l'AIPU sera vigilante en la matière.

16. Enfin, dans le tableau « Les valeurs fondamentales au sein de l'UNESCO », il est fait mention d'une « réforme de l'Organisation », à conduire et porter par l'équipe de direction. Ne disposant pas de plus d'informations ou précisions, nous répétons qu'il sera approprié et opportun que les associations du Personnel soient consultées sans insincérité, c'est-à-dire en temps et en heure, et surtout, en toute bonne foi, en tenant compte des éventuelles observations et recommandations que nous pourrions faire – dans l'intérêt du Personnel et donc de l'Organisation. Nous regrettons, par ailleurs, qu'un plan de travail et un calendrier de la nouvelle Stratégie n'aient pas encore été présentés aux États membres pour réflexion, discussion et analyse.

Objectif stratégique 1 « Se doter d'effectifs talentueux et qualifiés, capables de contribuer à l'exécution efficace du mandat de l'UNESCO »

17. Les actions et indicateurs de succès au titre de l'objectif clé I (« se doter d'effectifs talentueux et qualifiés ») paraissent largement insuffisants de par leur contenu et leur manque de précision. Ceci est d'autant plus marquant concernant le recrutement, compte tenu des conclusions inquiétantes auxquelles est parvenu IOS à propos des problèmes existants en la matière (voir plus haut), qui rejoignent d'ailleurs les alertes émises depuis longtemps par l'AIPU. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- Le manque important de transparence dans le processus de recrutement y compris dans les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1⁸ ;

⁷ Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 8, paragraphe 12.

⁸ V. par exemple, Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, IOS/EVS/PI 207, p. 29 paragraphe 84.

- Le manque d'implication de HRM allant parfois jusqu'à l'absence totale de représentant de HRM à des panels d'entretien⁹, y compris pour des postes seniors ;
- L'opacité des ARB ;
- L'adoption de décisions de nomination incompréhensibles supposément fondées sur les résultats des entretiens.

Ces problèmes révèlent indéniablement des dysfonctionnements structurels et prêtent le flanc au soupçon selon lequel l'arbitraire présiderait aux recrutements. On peut en effet se demander comment assurer la pertinence et la transparence des recrutements si HRM n'est pas impliqué ou peu investi dans une phase de recrutement aussi cruciale que les entretiens. C'est pourquoi l'AIPU appuie fortement la recommandation 5 d'IOS selon laquelle il faudrait s'attacher à améliorer la mise en œuvre, voire **la conception** de certaines politiques, dont celle du recrutement.

18. De plus, lorsque l'Administration fait état d'une élaboration de programmes de formation et d'une actualisation de la politique en matière de formation, elle ne doit pas perdre de vue le problème essentiel en la matière, qui n'est pas celui de l'existence et du nombre de formations, mais bien du lien qui doit exister entre formation et apprentissage d'un côté et avancement de carrière de l'autre¹⁰. Le « développement de carrière » ayant fait partie de la Stratégie RH précédente, ainsi que de celle couvrant la période 2011-2016, mais sans aucune avancée, nous sommes en droit de nous demander si ce n'est, encore une fois, que des promesses vides formulées par l'Administration. Nous demandons ainsi la mise en place d'une vraie **politique d'avancement de carrière**, seule capable de rétablir l'équité et la justice, de palier les frustrations des collègues et de leur permettre de « prendre en charge la gestion de leur propre carrière » comme le leur demande, si aisément, l'Administration, formule dont on ne parvient à déterminer si elle est une promesse d'accompagnement bienveillant ou la reconnaissance tacite d'une démission depuis longtemps actée.

19. Dans le même sens, il conviendrait de fixer un indicateur de succès qui portera sur le nombre de **promotions internes**, ainsi que le nombre de personnes nommées ayant précédemment tenu des contrats PA et temporaires de longue durée. À ce titre, nous attirons également l'attention, au risque d'être répétitifs, sur le fait que, en matière d'indicateurs, ce n'est pas le nombre de **candidats** qualifiés issus de pays sous- ou non-représentés qui importe, mais bien le nombre des personnes effectivement **nommées**. On ne saurait trop souligner à quel point l'adoption d'un tel indicateur, assimilant les efforts de diversification du Personnel à une simple tactique d'affichage, est propre à nuire non seulement à la mise en œuvre de l'objectif préconisé par les États membres, soit le rééquilibrage de la répartition géographique du personnel, mais également à la culture de l'éthique dans l'Organisation, du fait d'avoir mis en place un système qui tend à récompenser le cynisme.

20. Les actions se rapportant à l'objectif clé II (« promouvoir une culture institutionnelle de responsabilité ») méritent également quelques observations. Tout d'abord, le système de gestion des performances dans son ensemble a été jugé comme « problématique »¹¹ par IOS. C'est pourquoi on demande de l'évaluer et de le réformer de sorte que les réajustements nécessaires soient apportés et que les performances du personnel soient évaluées **avec objectivité et transparence**. Dans le même ordre d'idées, l'AIPU accueille avec grande satisfaction l'objectif d'établissement d'un mécanisme/programme de reconnaissance des équipes hautement performantes, même si nous attirons l'attention sur le fait que celui-ci ne peut pas constituer simultanément une action et un indicateur de succès.

⁹ V. par exemple, *Idem*, p. 31 paragraphe 96.

¹⁰ V. par exemple, *Idem*, p. 25 paragraphe 71 : « Les commentaires négatifs portaient essentiellement sur la faible incitation à tirer parti des offres de formation dans la mesure où les formations sont rarement prises en compte dans les évaluations de performance ».

¹¹ Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, [IOS/EVS/PI 207](#), p. 29 paragraphe 84.

21. Concernant, ensuite, le projet louable et prometteur d'évaluer les performances des superviseurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines, nous estimons que celles-ci ne peuvent être mesurées à travers un indicateur consistant en la mise en place de « mécanismes d'échanges entre pairs [...] pour soutenir et promouvoir les bonnes pratiques ». L'évaluation n'exclut bien évidemment pas la collégialité et l'apprentissage, mais ces choses ne se recouvrent pas. Dans le cadre hiérarchique qui est celui de l'UNESCO, une évaluation doit à un moment impliquer la notion de reddition des comptes, ce que ne peut apporter un échange entre pairs, certes constructif mais insuffisant. Enfin, nous accueillons avec faveur l'idée de donner aux superviseurs les moyens de mieux gérer les performances et les conflits. Toutefois, il sera souhaitable de préciser quels pourraient être les moyens servant cet objectif et surtout les manières d'en mesurer l'effectivité.

Objectif stratégique 2 « Promouvoir l'inclusion et la diversité, en assurant notamment une répartition géographique équitable et l'équilibre entre les genres »

22. L'AIPU estime qu'il y a un manque de clarté et de précision dans plusieurs actions et indicateurs se rapportant à l'objectif clé I (« promouvoir une culture institutionnelle qui respect et favorise l'inclusion, l'équité et la diversité »), tels que l'« [i]dentification et suppression des obstacles et à une participation et un accès effectifs de groupes de personnel ciblés aux activités de l'UNESCO » ou encore le « [p]lan d'action sur la parité entre les genres élaboré et mis en œuvre ».

23. Quant au programme de stages, l'AIPU tient à réitérer son soutien concernant la rémunération des stagiaires dont la contribution est essentielle pour l'accomplissement du mandat de l'Organisation.

Objectif stratégique 3 « S'adapter pour l'avenir »

24. Nous soutenons et suivrons de près la conception et mise en place d'un programme pilote de décentralisation de l'expertise et des processus en matière de ressources humaines, comme proposé par IOS dans son Évaluation, tout en attirant l'attention sur le fait que celle-ci ne doit pas se confondre avec ou occulter l'actuelle, *de facto* décentralisation du processus de recrutement qui, elle, n'est pas la bienvenue car elle porte à diluer les responsabilités de HRM. HRM doit, au contraire, disposer d'un contrôle ferme sur les recrutements.

25. Nous appuyons aussi la désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines auprès des secteurs. Néanmoins, sur ce point, nous souhaiterions avoir plus de détails sur la manière dont l'Administration envisage d'appliquer cette recommandation. Cette approche proposée par IOS doit permettre de renforcer l'efficacité de HRM pour s'assurer que la Stratégie des ressources humaines est mise en œuvre de manière appropriée : elle ne doit surtout pas conduire à réduire plus avant les responsabilités de HRM et sa prise sur les questions touchant au personnel.

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

26. Une politique sur le bien-être, longuement demandée, promise et attendue, n'a malheureusement pas vu le jour sous l'ancienne Stratégie. Pourtant, les conclusions d'IOS sur le bien-être du personnel¹², qui font état, entre autres, d'insécurité psychologique et de manque de reconnaissance ainsi que d'un manque d'attention accordée au personnel non-fonctionnaire, sont plus que préoccupantes et doivent alerter toutes les parties prenantes de l'Organisation. Ce constat d'IOS met au jour des situations dénoncées depuis longtemps par le personnel et ses représentants. Nous espérons que, à l'heure actuelle, le « cadre » dont fait état l'Administration débouchera enfin effectivement sur une **authentique politique de bien-être** qui sera élaborée et appliquée prochainement.

¹² V. notamment Évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO pour 2017-2022, [IOS/EVS/PI 207](#), p. 28 paragraphe 84.

27. Nous accueillons favorablement certains des actions et indicateurs proposés par l'Administration en vue d'atteindre l'objectif stratégique 4, à savoir l'adoption de mesures pour faciliter le retour au travail après un congé prolongé, le soutien proactif fourni aux administrateurs et personnels à travers la médiation, la prévention précoce et la gestion de conflits, ainsi que l'enquête mondiale qui s'adressera au personnel pour recueillir des observations sur leurs relations avec les superviseurs.

28. Nous nous réjouissons que notre demande depuis longtemps formulée et maintes fois réitérée d'une évaluation à 360° ait été entendue et soutenue par IOS et reprise par l'Administration. Nous prenons acte de l'engagement de HRM de procéder à un pilote, dont nous espérons que les associations du personnel seront informées en amont et consultées quant à ses conclusions.

29. Nous saluons, enfin, l'amélioration du Programme de mobilité géographique. Toutefois, il est important de faire ressortir un point que l'Évaluation d'IOS ne soulève pas, à savoir le nombre très faible d'affectations suivant les deux exercices de mobilité géographique organisés durant la précédente Stratégie. Parmi les raisons à cela, il y a bien-sûr le nombre accru d'ajournements accordés, sans que les motifs en paraissent toujours clairs, observation qui a raisonnablement été soulevée par le personnel lors des enquêtes d'IOS et mentionnée dans le rapport de celui-ci. En conséquence, nous accueillons favorablement l'indicateur de diminution du nombre de membres du personnel ayant excédé leur durée normale d'affectation. À ce titre et dans un souci d'équité et de justice, l'Administration aurait intérêt à suivre notre conseil et modifier le paragraphe 13 du Point 5.10 du Manuel des ressources humaines de manière que son application ne laisse aucune ambiguïté ou possibilité de contournement pour l'obtention d'un ajournement.

Observations finales

30. L'AIPU se rencontre avec la recommandation d'IOS quant à l'objectif de diminuer la charge de travail bureaucratique pesant sur HRM et qui le rend moins performant. Néanmoins, il faut être prudent lorsqu'on préconise l'établissement d'un « rapport annuel au Conseil exécutif sur les résultats stratégiques globaux de la Stratégie ». S'il convient que les États disposent de rapports leur permettant en effet d'avoir une vue d'ensemble des progrès des stratégies qu'ils adoptent, il n'en reste pas moins qu'ils ont besoin d'un certain degré de détail et de précision pour bien comprendre la situation des ressources humaines et adopter les décisions appropriées sur la manière de procéder. De ce point de vue, il faudra examiner les avantages et inconvénients de faire rapport sur la Stratégie une fois par an plutôt que tous les six mois tout en ayant égard à ce sur quoi il conviendrait de continuer à faire rapport à chaque session du Conseil.

31. En conclusion de nos remarques, nous tenons à souligner la pertinence du processus, appelé par l'AIPU avec insistance lors des précédentes sessions du Conseil exécutif, portant à mener une évaluation de la stratégie des ressources humaines en cours en amont du débat des États membres sur la proposition d'une nouvelle stratégie. La logique est donc respectée. Nous avons pu constater que sur plusieurs sujets importants, l'évaluation d'IOS a pointé des carences et des manquements que nous avons régulièrement portés à l'attention de l'Administration et des États membres. Cette convergence des analyses entre deux instances aussi différentes atteste que les associations sont bien des parties prenantes indispensables pour assurer que notre Organisation répond, dans sa gestion des ressources humaines, aux plus hauts critères de pertinence, de cohérence, d'efficacité et d'efficience.



unesco

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

216 EX/5.III.A

Conseil exécutif

Deux cent-seizième session

PARIS, le 4 avril 2023
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**

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

**A. Stratégie de gestion des ressources humaines
2023-2027**

Conformément à la décision 215 EX/5.IV.A, la Directrice générale présente la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027, qui prend en considération les conclusions formulées par la Division des services de contrôle interne dans son évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022. La mise en œuvre effective de la Stratégie dépend de l'allocation des ressources humaines et financières nécessaires.

Décision requise : paragraphe 10.



Job: 202300706

Introduction

1. Ce document présente la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027 (ci-après « la Stratégie RH » ou « la Stratégie »), comme demandé par la décision 215 EX/5.IV.A.
2. Le texte intégral de la Stratégie RH figure dans l'**annexe I** au présent document.

Contexte

3. La Stratégie RH a été élaborée à l'issue d'une longue série de consultations avec les États membres, l'équipe de direction, les directeurs, le personnel du Siège et des bureaux hors Siège et instituts, les associations du personnel, et le Groupe des jeunes de l'UNESCO. Ces consultations ont été suivies par des discussions thématiques plus restreintes axées sur des objectifs spécifiques de la Stratégie.
4. L'objectif primordial de la Stratégie RH est de soutenir la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO (41 C/4), ses objectifs de programme et ses actions prioritaires. La Stratégie prend également en considération d'autres stratégies, politiques, initiatives et meilleures pratiques en vigueur à l'UNESCO en ce qui concerne les principales fonctions relatives aux ressources humaines, notamment le recrutement, la formation et le perfectionnement, la mobilité géographique et fonctionnelle, les performances et le bien-être du personnel, et d'autres stratégies et processus institutionnels de portée plus générale, ainsi que ceux du système des Nations Unies. Il s'agit, entre autres, de l'Avis sur la culture institutionnelle de l'UNESCO, des résultats de l'Enquête mondiale auprès du personnel de 2021, des recommandations pertinentes du Comité consultatif de surveillance, des rapports du Corps commun d'inspection, et des audits et évaluations de la Division des services de contrôle interne (IOS), notamment son évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022. Un volet essentiel de la Stratégie est la réorganisation en cours du dispositif hors Siège. Des éléments de la Stratégie dans ce domaine devraient évoluer à mesure que la réorganisation se poursuit.
5. S'agissant plus généralement du régime commun des Nations Unies, les initiatives conduites par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) telles que la réflexion sur l'avenir des effectifs des Nations Unies, le cadre des Nations Unies sur l'inclusion du handicap, et les délibérations en cours des groupes de travail sur la diversité, l'équité et l'inclusion, la professionnalisation des ressources humaines et l'harmonie entre la vie professionnelle et la vie privée ont également servi d'assise à la Stratégie. Celle-ci a donc été conçue comme s'inscrivant dans la continuité et l'évolution de la précédente Stratégie (2017-2022).
6. Dans sa décision 214 EX/5.III.A, le Conseil exécutif a demandé que la Division des services de contrôle interne procède à une évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaine pour 2017-2022, dont les conclusions éclaireraient l'élaboration de la nouvelle Stratégie pour 2023-2027. Le rapport d'évaluation est soumis au Conseil exécutif à sa 216^e session et contient la réponse apportée par la Direction à chacune des recommandations. Ses conclusions sont prises en compte dans la nouvelle Stratégie, y compris une recommandation capitale, rompant avec les précédentes stratégies en matière de ressources humaines, qui préconise que cette nouvelle Stratégie porte sur la gestion et la prise en charge de la totalité des effectifs de l'UNESCO, depuis les fonctionnaires engagés pour une durée déterminée sur le budget du Programme ordinaire ou au titre d'un projet jusqu'aux employés désignés habituellement sous l'appellation de « personnel non fonctionnaire », y compris les titulaires de contrats de service, qui remplissent souvent de façon régulière des fonctions centrales dans certains lieux d'affectation hors Siège.

Les quatre objectifs stratégiques de la Stratégie RH

7. À sa 215^e session, le Conseil exécutif a pris note du cadre du projet de Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027 qui lui avait été présenté à sa 214^e session et a recommandé quatre grands objectifs pour la Stratégie :

- (1) attirer et retenir les talents et les compétences permettant à l'UNESCO de s'acquitter efficacement de son mandat ;
- (2) promouvoir l'inclusion et la diversité, notamment en assurant une répartition géographique équitable et l'équilibre entre les genres ;
- (3) s'adapter à l'avenir en faisant prévaloir des méthodes de travail agiles et flexibles ;
- (4) obtenir de meilleurs résultats et davantage d'impact en améliorant à la fois l'obligation redditionnelle et le bien-être du personnel de l'UNESCO.

8. La Stratégie RH présentée à l'**annexe I** reprend ce découpage. Chaque objectif comprend plusieurs objectifs clés, accompagnés d'actions d'appui et d'indicateurs de succès.

9. La mise en œuvre effective de cette Stratégie sur cinq ans dans l'ensemble de l'Organisation dépend dans une large mesure :

- de l'adhésion et de la responsabilité collectives de toutes les parties prenantes, dont les dirigeants de l'UNESCO, les administrateurs, le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM), le personnel dans son ensemble, et les associations du personnel et autres groupes d'intérêts, ainsi que du soutien des États membres ;
- de l'allocation et de la priorisation de ressources (humaines et financières) adéquates, en particulier pour la mise en œuvre des programmes de formation et de perfectionnement à l'échelle de l'Organisation, le soutien à la réorganisation du dispositif hors Siège, le réexamen des modalités contractuelles, le renforcement des capacités des jeunes talents, et l'adoption de solutions et systèmes RH numériques modernes.

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 215 EX/ 5.IV.A,
2. Ayant examiné le document 216 EX/5.III.A,
3. Prend note de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027 qui est proposée ;
4. Appelle les États membres et les partenaires à verser les contributions volontaires qui sont nécessaires au succès de la mise en œuvre de cette stratégie de gestion des ressources humaines couvrant une période de cinq ans ;
5. Prie la Directrice générale de présenter la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027 à la Conférence générale à sa 42^e session, en tenant compte des résultats des discussions qu'il a tenues à sa présente session.

ANNEXE I

I. INTRODUCTION

1. Le succès de l'UNESCO repose largement sur son personnel hautement talentueux, qualifié et engagé, dont les membres sont autonomisés et soutenus par une culture et un environnement institutionnels leur permettant de progresser, d'être créatifs, de s'épanouir et de réaliser leur potentiel dans un milieu de travail sûr, inclusif, moderne et flexible.
2. Pour atteindre ses buts, l'UNESCO doit attirer et retenir des talents de tout premier ordre, offrir des possibilités innovantes d'apprentissage, de développement de carrière et de mobilité de façon que son personnel puisse réaliser pleinement ses potentialités, et encourager et récompenser l'excellence, la créativité et les performances élevées. L'Organisation doit soutenir ses dirigeants et ses administrateurs quand ils apportent les changements nécessaires à sa culture institutionnelle, en promouvant notamment une culture fondée sur des valeurs qui vise la diversité sous toutes ses formes, un lieu de travail inclusif, l'équité, le souci du bien-être du personnel et l'engagement.
3. Nous sommes conscients que notre personnel est notre ressource la plus précieuse pour assurer la réalisation effective de nos objectifs stratégiques dans tous nos domaines de compétence, contribuant ainsi à l'aboutissement du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier dans les domaines où l'UNESCO peut apporter une contribution stratégique et où son avantage comparatif est reconnu.
4. La pandémie de COVID-19 a profondément affecté les progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) du Programme 2030 et a encore amplifié les obstacles à la reprise économique, à la paix, et au développement durable dans le monde. En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, l'UNESCO, forte de son mandat unique et néanmoins étendu, entend accélérer et mener en priorité les actions tendant à la réalisation des ODD ; soutenir les États membres dans tous les domaines où son expertise et son leadership sont reconnus, accroître son engagement en faveur de ses deux priorités globales, *Égalité des genres* et *Afrique*, et intensifier sa participation au système des Nations Unies et à son réseau de partenaires.
5. Les objectifs décrits dans cette ambitieuse Stratégie RH suivent et soutiennent les priorités stratégiques, opérationnelles et programmatiques de l'UNESCO dans l'ensemble des domaines de compétence et fonctions de celle-ci, telles qu'énoncées dans sa Stratégie à moyen terme pour 2022-2029 ([41 C/4](#)).

II. ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Une approche porteuse et inclusive

6. La Stratégie a été élaborée à l'issue d'une longue série de consultations avec les principales parties prenantes, dont les États membres, l'équipe de direction, les directeurs, le personnel du Siège et des bureaux hors Siège et instituts, les associations du personnel et le Groupe des jeunes de l'UNESCO. Ces consultations ont été suivies par des discussions thématiques plus restreintes, axées sur les objectifs stratégiques de la Stratégie. Un cadre du projet de stratégie a été également présenté à trois occasions distinctes au Conseil exécutif de l'UNESCO pour s'assurer de son soutien et recevoir ses avis.
7. Les résultats de l'[Enquête mondiale auprès du personnel](#) 2021 ont éclairé l'établissement de la Stratégie. Ils ont été d'autant plus instructifs que cette enquête a été menée pendant la pandémie de COVID-19, alors que la santé au travail et le bien-être du personnel devenaient des éléments primordiaux de la prestation de services. De nouvelles modalités de travail (dont, entre autres aménagements, le télétravail) ont été ensuite institutionnalisées.

8. Cette approche inclusive, qui a débouché sur des idées précieuses et diverses, a abouti à l'adoption de quatre objectifs stratégiques (voir, ci-après, Partie V) représentant les principales préoccupations des cinq années à venir, chaque objectif étant, à des degrés divers, lié aux autres. Outre notre cycle statutaire de rapports aux organes directeurs, et de l'examen formel à mi-parcours de la Stratégie en 2024/2025, nous continuerons de nous tourner régulièrement vers nos principales parties prenantes en vue d'examiner et évaluer les progrès accomplis et/ou d'adapter la Stratégie aux besoins nouveaux, à des étapes décisives tout au long de ces cinq prochaines années.

III. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'ORIENTATION

Une Stratégie qui tient compte de stratégies et de processus plus larges

9. Bien que faisant fond sur les directives et priorités stratégiques de l'UNESCO, la Stratégie tient également compte des récentes recommandations issues d'audits internes et externes, des recommandations du Corps commun d'inspection et du Comité consultatif de surveillance, ainsi que des priorités en matière de ressources humaines énoncées dans un certain nombre de plans d'action sur des questions importantes telles que la prévention du harcèlement sexuel, la prévention de l'exploitation et des abus sexuels et l'égalité des genres. L'un des objectifs stratégiques se concentre tout particulièrement sur les recommandations du [Groupe de travail du Conseil exécutif sur la répartition géographique](#), approuvées par la Conférence générale à sa 41^e session aux fins d'une répartition géographique équitable.

10. La Stratégie prend également en considération les impulsions, programmes et initiatives lancées à l'échelle du système des Nations Unies, notamment la [Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap](#), la [Stratégie du Secrétaire général de l'ONU pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies](#), le [plan d'action pour éradiquer le racisme et promouvoir la dignité de tous](#) et le [rapport du Secrétaire général de l'ONU sur le multilinguisme](#), ainsi que les initiatives nouvelles issues de la réflexion en cours du CCS sur « l'avenir du travail » qui tire les leçons de la pandémie de COVID-19 en ce qui concerne les méthodes de travail et les modalités contractuelles applicables aux différentes catégories de personnel. Dans la mesure du possible, l'UNESCO s'alignera sur ces stratégies plus vastes des Nations Unies sans jamais perdre de vue ses impératifs propres en tant qu'institution spécialisée.

Une Stratégie qui s'appuie sur les acquis et les leçons de l'expérience

11. L'évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 conduite par la Division des services de contrôle interne *[ajouter un hyperlien vers le document une fois celui-ci publié]* a confirmé que des progrès substantiels avaient été accomplis dans de nombreux domaines, notamment dans l'amélioration de l'égalité des genres aux différents niveaux du personnel et le déploiement de plusieurs exercices de mobilité successifs. Elle a reconnu des avancées dans d'autres domaines de premier plan, comme la planification des effectifs, le recrutement et la gestion des performances, mais les efforts faits dans ces domaines doivent être intensifiés au cours des cinq prochaines années.

12. D'autres recommandations concernant la décentralisation de l'expertise et des processus RH afin de soutenir les opérations hors Siège, la désignation de « partenaires d'affaire » en matière de ressources humaines au sein des secteurs, l'évolution vers une approche mieux intégrée de la diversité et de l'inclusion, ainsi que le renforcement des fonctions de communication et d'analytique des données ont été incorporées à la Stratégie dans la mesure du possible. S'agissant de l'apprentissage et du développement institutionnel, la Stratégie tient compte de la nécessité d'intégrer la formation et le renforcement des capacités en tant qu'élément crucial de la planification des effectifs, de la rétention des employés et d'autres priorités, même si cela ne pourrait être fait sans un investissement financier supplémentaire de l'Organisation.

Une Stratégie s'appliquant à l'ensemble des effectifs

13. Fin janvier 2023, l'effectif total de l'UNESCO comptait 4 757 personnes (voir l'**annexe II**), dont 2 319 membres du personnel et quelque 2 438 membres de l'effectif non permanent, répartis dans 93 pays du monde. Ces dernières années, l'UNESCO a connu un accroissement régulier de l'effectif non permanent, qui représente actuellement 51 % de l'effectif total.

14. Le personnel non permanent de l'UNESCO est devenu un facteur essentiel de son aptitude à répondre à des exigences opérationnelles en constante évolution. Nous nous appuyons de plus en plus sur ses capacités et ses compétences pour compléter celles du personnel permanent. Bien que travaillant aux côtés de ces derniers, ces personnes sont employées en vertu de différentes modalités contractuelles. C'est la raison pour laquelle la Stratégie RH considère le personnel comme un tout, regroupant l'ensemble des employés quels que soient les types de contrat. Nous devons veiller à ce que les politiques et procédures relatives aux ressources humaines soient appliquées avec justice et équité, et garantir des rémunérations et des conditions de service appropriés, ainsi que l'accès à des possibilités d'apprentissage et d'avancement de carrière, en particulier pour le personnel recruté pour des engagements de longue durée.

Une Stratégie qui offre un meilleur soutien aux opérations hors Siège

15. Un autre aspect essentiel de la Stratégie est le soutien qu'elle apporte à une approche de l'UNESCO davantage centrée sur le dispositif hors Siège. Plus de 64 % des effectifs travaillent en dehors du Siège de l'Organisation (Paris) : 15 % en Amérique latine et dans les Caraïbes, 14 % en Afrique, 12 % en Asie et dans le Pacifique, 7 % dans les États arabes, 3 % en Europe et en Amérique du Nord et 13 % dans les instituts de catégorie 1.

16. Avec le lancement en 2023 de la première phase de la réorganisation du dispositif hors Siège UNESCO, la Stratégie vise à mettre en place des structures et des partenariats robustes en matière de ressources humaines, en réexaminant le système de délégation des pouvoirs de façon à rationaliser et faciliter une prise de décisions décentralisée et en créant des mécanismes de nature à soutenir les opérations hors Siège et à leur conférer la flexibilité nécessaire pour répondre rapidement aux défis ou crises nouvellement apparus, y compris les besoins en expertise spécifique.

Une Stratégie qui promeut et respecte les principes de diversité, équité et Inclusion

17. L'un des objectifs stratégiques définis par les parties prenantes consiste à promouvoir la diversité et en particulier une répartition géographique équitable et l'équilibre entre les genres, qui fera l'objet à cet égard d'une attention toujours soutenue, avec la mise en place de plans d'action détaillés et largement diffusés. L'évaluation d'IOS salue les progrès accomplis par l'UNESCO en ce qui concerne la parité entre les genres dans l'ensemble de l'Organisation, ainsi que les efforts consentis et les contributions apportées en collaboration avec le Bureau de l'éthique pour sensibiliser le personnel du Siège et des bureaux hors Siège et instituts aux engagements éthiques et aux normes de conduite.

18. L'UNESCO continuera avec la même détermination à promouvoir et favoriser la diversité et l'inclusion sous toutes leurs formes, y compris à l'égard, notamment, des personnes handicapées, des groupes minoritaires, des membres de la communauté LGBTIQ+ et des jeunes. Cela nécessitera toutefois un investissement important, en fonds et en temps, car il faudra revoir les aménagements physiques et le dispositif normatif et, dans une certaine mesure, faire évoluer les mentalités, en combattant notamment les préjugés. Il s'agit d'améliorer l'accessibilité et de garantir des conditions de travail décentes à notre personnel.

Une ambition qui exige un investissement

19. Le succès de la mise en œuvre de la Stratégie dépend dans une large mesure de l'adhésion et du soutien qu'elle recueillera à tous les niveaux de l'Organisation. Faute de quoi, nous ne disposerons pas des ressources nécessaires pour adopter des solutions et systèmes numériques modernes de gestion des ressources humaines, mettre en œuvre les programmes de formation et de perfectionnement internes ou pour délocaliser des postes de spécialistes de la gestion des ressources humaines. Il ne sera pas possible d'offrir à tous des possibilités d'apprentissage, y compris des formations en cours d'emploi dans le cadre par exemple d'engagements de courte durée, sans des ressources financières supplémentaires. Le lancement d'un programme de stages internes équitable et inclusif, qui contribuerait au renforcement des capacités des jeunes talents venus de divers horizons, y compris de pays non représentés ou sous-représentés, exige une source de financement dédiée et prévisible.

IV. UNE STRATÉGIE À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION : NOTRE RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

La réalisation des objectifs de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO engage la responsabilité de toutes les parties prenantes, qui seront appelées à en répondre individuellement de différentes façons, et non exclusivement celle du Bureau de la gestion des ressources humaines.

Les valeurs fondamentales au sein de l'UNESCO

Engagement - Intégrité - Diversité - Professionnalisme

L'équipe de direction devra :

- Donner l'exemple en appliquant les valeurs fondamentales à l'UNESCO en matière d'engagement envers l'Organisation : intégrité, respect de la diversité et professionnalisme ;
- Définir et faire connaître les visées stratégiques et les priorités institutionnelles ;
- Conduire et porter le changement et la réforme de l'Organisation ;
- Recentrer la planification des ressources humaines de manière à mieux répondre aux enjeux futurs, tels que la réforme du dispositif hors Siège.

Les administrateurs devront :

- Inspirer et motiver leurs équipes par un dialogue ouvert et continu ;
- Encourager et reconnaître les performances élevées ;
- Veiller à ce que le personnel comprenne les responsabilités et attentes liées à son travail ;
- Promouvoir la transparence par une communication ouverte et honnête ;
- Gérer les performances insuffisantes ;
- Prendre l'initiative de discuter des questions difficiles avec le personnel ;
- Comprendre comment mettre en œuvre l'inclusion et soutenir la diversité ;
- Assurer le bien-être de leurs équipes ;
- Appliquer les politiques et processus RH de manière cohérente et juste ;
- Faire avancer la carrière des membres du personnel ;
- Mettre à profit les possibilités de formation à la gestion du personnel.

Les membres du personnel devront :

- S'acquitter de leurs fonctions avec professionnalisme et intégrité ;
- Maintenir leurs performances personnelles à un niveau élevé ;
- Prendre raisonnablement soin de leur santé et de leur sécurité, et ne pas mettre autrui en danger ;
- Traiter autrui avec respect ;
- Mettre à profit les possibilités de perfectionnement et de formation ;
- Prendre en charge la gestion de leur propre carrière ;
- Cultiver l'esprit de collaboration avec les collègues et les équipes ;
- Contribuer aux mécanismes mixtes personnel-direction de façon que les points de vue du personnel continuent de nourrir la Stratégie.

Le Directeur de HRM devra :

- Diriger, coordonner, contrôler et évaluer la mise en œuvre effective de la Stratégie ;
- Donner des avis et conseils stratégiques aux administrateurs ;
- Élaborer et mettre en œuvre des politiques, outils et processus nouveaux et communiquer efficacement avec le personnel, les administrateurs et les acteurs internes clés de façon à en assurer une application uniforme et équitable dans l'ensemble de l'Organisation ;
- Promouvoir une culture de la confiance et du respect mutuels dans l'ensemble de l'Organisation ;
- Garantir à l'ensemble du personnel un environnement de travail sûr et sain ;
- Intégrer les impératifs de diversité, équité et inclusion dans les politiques et les processus ;
- Établir et maintenir un réseau de partenaires stratégiques au sein de l'Organisation et avec d'autres entités des Nations Unies ;
- S'employer à renforcer les capacités et l'expertise en matière de gestion des ressources humaines.

V. NOTRE VISION

	L'UNESCO est un lieu de travail agile et recherché qui attire et retient des personnes qualifiées et talentueuses, motivées pour mener à bien les missions et programmes de l'UNESCO. Pour qu'il en soit ainsi, nous devons :
Objectif stratégique 1	<u>Attirer et retenir les talents et les compétences</u> • Constituer un effectif talentueux et qualifié, capable de contribuer à l'exécution efficace du mandat de l'UNESCO. • Promouvoir une culture institutionnelle de la responsabilité.
Objectif stratégique 2	<u>Promouvoir l'inclusion et la diversité, en assurant notamment une répartition géographique équitable et l'équilibre entre les genres</u> • Favoriser une culture institutionnelle du respect mutuel qui favorise l'inclusion, l'équité et la diversité sous toutes leurs formes. • Recenser et lever les obstacles à l'instauration d'une répartition géographique équitable.
Objectif stratégique 3	<u>S'adapter pour l'avenir</u> • Améliorer l'agilité et la souplesse de l'Organisation. • Mettre en place des structures et des partenariats solides en matière de ressources humaines pour aider les administrateurs et le personnel à améliorer les performances et les opérations. • Moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des processus RH.
Objectif stratégique 4	<u>Obtenir de meilleurs résultats et produire un impact accru</u> • Garantir un environnement de travail sûr et sain. • Encourager des relations positives et constructives entre les membres du personnel et leurs superviseurs. • Soutenir le développement des carrières.

RÉALISATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS ET LES COMPÉTENCES

Pour que l'UNESCO s'acquitte de son mandat, il est essentiel qu'elle dispose dans le monde entier d'effectifs qualifiés et hautement performants. Il est d'une importance cruciale de repérer les personnes qualifiées et de leur offrir le soutien et les possibilités de formation et de perfectionnement professionnel nécessaires (quel que soit le type de contrat) tout au long de leurs carrières à l'UNESCO.

Objectif clé I : SE DOTER D'EFFECTIFS TALENTUEUX ET QUALIFIÉS, CAPABLES DE CONTRIBUER À L'EXÉCUTION EFFICACE DU MANDAT DE l'UNESCO

Actions	Indicateurs de succès
- Planification efficace des effectifs, de concert avec les secteurs ; - Mise en place d'une stratégie de recrutement et de prospection efficace ; - Création de réservoirs internes de talents, y compris en matière de leadership ; - Élaboration de trois programmes de formation essentiels/cruciaux pour améliorer les compétences des effectifs ; - Actualisation de la politique en matière de formation ; - Élaboration d'un programme détaillé d'initiation et d'intégration des nouvelles recrues appliqué de manière homogène dans l'ensemble de l'Organisation ; - Améliorations apportées au déroulement de la carrière d'un employé : candidature à l'UNESCO, entrée en fonctions, transferts au sein de l'Organisation et séparation.	- Plans biennaux RH par secteur mis en place et actualisés à intervalles réguliers ; - Nombre accrus de candidats qualifiés provenant de pays non représentés ou sous-représentés ; - Réservoir de talents en matière de leadership mis en place d'ici fin 2024 ; - Trois programmes de développement des compétences menés à bien d'ici 2026 ; - Enquête mondiale auprès du personnel témoignant de sa satisfaction concernant la promotion d'une culture offrant des possibilités d'apprentissage continu ; - Programme/plate-forme d'initiation et d'intégration élaboré et mis en œuvre d'ici 2025 ; - Enquêtes éclairs réalisées deux fois par an auprès des nouveaux membres du personnel et de ceux qui changent de poste.

Objectif clé II : PROMOUVOIR UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE DE LA RESPONSABILITÉ

Les administrateurs jouent un rôle décisif dans la culture institutionnelle et ont la responsabilité de favoriser le perfectionnement et les performances de leurs équipes. Ils sont également responsables de la création d'un environnement qui permet au personnel de s'épanouir et d'être motivé.

Actions	Indicateurs de succès
- Renforcement d'un cadre de responsabilité en matière de gestion des ressources humaines indiquant clairement ce qui est attendu des dirigeants en tant qu'administrateurs et modèles ; - Évaluation des performances des superviseurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines et organisation de possibilités de perfectionnement ciblées pour corriger les insuffisances décelées ;	- Mécanisme/programme d'incitation à l'innovation et de reconnaissance des équipes hautement performantes mis en place à partir de 2025 ; - Module de gestion des ressources humaines incorporé au Programme de perfectionnement (leadership) d'ici fin 2023 ; - Mécanismes d'échanges entre pairs destinés à des groupes d'administrateurs mis en place pour soutenir et promouvoir les bonnes pratiques (organisation par exemple de master classes) d'ici fin 2023 ;

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Moyens donnés aux superviseurs de gérer les performances et les conflits ;• Établissement d'un mécanisme/programme de reconnaissance des équipes hautement performantes. | <ul style="list-style-type: none">• Distribution des appréciations portées sur les performances. |
|---|--|

RÉALISATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

PROMOUVOIR L'INCLUSION ET LA DIVERSITÉ, EN ASSURANT NOTAMMENT UNE REPARTITION GÉOGRAPHIQUE ÉQUITABLE ET L'ÉQUILIBRE ENTRE LES GENRES

Nous sommes déterminés à créer un environnement de travail inclusif, dans lequel tous les membres du personnel se sentent appréciés à leur juste valeur et respectés, quels que soient leur nationalité et leur genre, mais aussi leur origine ethnique, leur handicap éventuel, leurs convictions religieuses, leur langue, leur orientation sexuelle, leur âge, ainsi que leur milieu socioéconomique, leurs qualifications, leur expérience et leurs compétences.

Objectif clé I : PROMOUVOIR UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE QUI RESPECTE ET FAVORISE L'INCLUSION, L'ÉQUITÉ ET LA DIVERSITÉ

Actions	Indicateurs de succès
• Élaboration d'un plan d'action sur la parité entre les genres applicable au personnel de tous niveaux ; • Améliorations apportées au déroulement de la carrière d'un employé : candidature à l'UNESCO, entrée en fonctions, transferts au sein de l'Organisation et séparation ; • Aux fins de l'inclusion, réexamen critique et actualisation des politiques, procédures et processus afin d'y débusquer et en éliminer les préjugés institutionnels ; • Identification et suppression des obstacles à une participation et un accès effectifs de groupes de personnel ciblés aux activités de l'UNESCO ; • Réexamen, actualisation et prise en compte systématique du Référentiel de compétences de l'UNESCO, y compris les valeurs fondamentales.	• Plan d'action sur la parité entre les genres élaboré et mis en œuvre ; • Mobilisation accrue du personnel dans les activités en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion et réactions recueillies (Enquête mondiale auprès du personnel) ; • Principes de diversité, équité et inclusion incorporés dans les politiques et processus essentiels d'ici fin 2027 ; • Nombre d'administrateurs et de membres du personnel sensibilisés aux préjugés [dans les six mois suivant leur intégration pour les nouvelles recrues] ; • Programme de stages de l'UNESCO actualisé d'ici 2024 ; • Référentiel de compétences de l'UNESCO révisé pour assurer/renforcer la prise en compte des principes de diversité, inclusion et d'équité sur le lieu de travail d'ici 2026.

Objectif clé II : RECENSER ET LEVER LES OBSTACLES À UNE RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ÉQUITABLE

Nous sommes déterminés à mettre en œuvre les mesures adoptées par la Conférence générale dans sa [résolution 41 C/64](#), adoptée en novembre 2021 suite aux recommandations du Groupe de travail sur la répartition géographique du Conseil exécutif, et en particulier l'appel à accroître le recrutement de candidats qualifiés provenant d'États membres non représentés ou sous-représentés.

Actions	Indicateurs de succès
• Application intégrale de toutes les mesures énoncées dans la résolution 41 C/64 ; • Prospection directe ciblée en vue d'élargir la diversité des candidats d'États membres non représentés ou sous-représentés [cibles en matière de diversité] ; • Utilisation maximale d'outils numériques pour une meilleure prospection ; • Création formelle de réservoirs de talents constitués de candidats à fort potentiel ; • Évaluation de la mise en œuvre du programme pilote pour les membres du personnel de niveau intermédiaire ; • Identification des problèmes de rétention touchant le Programme des jeunes cadres.	• Plan d'action pour assurer la répartition géographique élaboré et mis en œuvre compte tenu des mesures énoncées dans la résolution 41 C/64 ; • Accroissement du nombre de candidatures via les médias sociaux ; • Réservoirs de talents créés et utilisés activement pour trouver des candidats qualifiés.

RÉALISATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

S'ADAPTER POUR L'AVENIR

Si la pandémie de COVID-19 a suscité des modalités de travail plus souples, de plus amples améliorations sont nécessaires pour faire en sorte que l'UNESCO puisse s'adapter aux défis et possibilités de demain, notamment pour soutenir les opérations hors Siège dans les situations d'urgence ou de sortie de crise. Cela implique la décentralisation et une efficacité accrue des soutiens opérationnels et en matière de ressources humaines, y compris la fourniture aux administrateurs d'informations, avis et données exactes.

Objectif clé I : AMÉLIORER L'AGILITÉ ET LA FLEXIBILITÉ DE L'ORGANISATION

Actions	Indicateurs de succès
• Élaboration d'un processus de sélection transparent dans les situations d'urgence ou de sortie de crise ; • Conception d'un programme pilote de décentralisation de l'expertise et des processus en matière de ressources humaines, dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO ; • Renforcement des perspectives de carrière pour le personnel national du cadre organique ; • Examen et actualisation des cadres contractuels en vue d'en accroître la flexibilité, et mise en adéquation avec les effectifs présents et futurs ; • Identification et développement à plus grande échelle de modalités de travail plus rationnelles et plus agiles ;	• Mécanisme/plans RH spécifiques de soutien aux opérations hors Siège mis en place avant la fin de 2024 ; • Inventaire des processus et pouvoirs relatifs aux ressources humaines à déléguer hors Siège d'ici 2024 ; • Nombre de membres du personnel recrutés sur le plan national promu à des postes internationaux du cadre organique ; • Aménagements des modalités de travail évalués et développés plus avant la fin de 2025 ; • Politiques RH relatives au congé parental (congé de maternité, de paternité etc.) actualisées en 2023.

- Mise en œuvre de mesures de nature à faire de l'UNESCO une organisation plus souple et plus soucieuse de la vie familiale de ses employés.

Objectif clé II : RENFORCER LES STRUCTURES ET PARTENARIATS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES POUR MIEUX AIDER LES ADMINISTRATEURS ET LE PERSONNEL À AMÉLIORER LES PERFORMANCES ET LES OPÉRATIONS

Actions	Indicateurs de succès
• Examen pratique des fonctions relatives aux ressources humaines entrepris avant la fin de 2023 ; • Alignement des structures RH sur les besoins opérationnels, compte tenu de la réforme du dispositif hors Siège ; • Examen de faisabilité de la désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines auprès des secteurs de programme ; • Mise en place de partenariats en matière de ressources humaines (expertise extérieure) en complément du personnel aux fins de l'exécution du mandat de l'UNESCO.	• Structure et dotation en personnel de HRM réajustées en fonction des objectifs visés de façon à faciliter la mise en œuvre de la Stratégie RH (pour 2024/2025) ; • Dotation en personnel de HRM pour permettre le transfert de postes internationaux de RH (fonds requis) aux plates-formes opérationnelles régionales d'ici 2026/2027 ; • Nombre de secteurs se convertissant au modèle de désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines ; • Accroissement du nombre de membres du personnel employés au titre de cadres de partenariats RH.

Objectif clé III : MODERNISATION DES SYSTÈMES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AFIN D'AMÉLIORER L'EFFICIENCE ET L'EFFICACITÉ DES PROCESSUS DANS CE DOMAINE

Actions	Indicateurs de succès
• Identification et mise en œuvre de solutions numériques pour les processus RH conformément à la stratégie informatique de l'UNESCO ; • Instauration de procédures opérationnelles normalisées pour les opérations et processus communs afin d'assurer une application uniforme des règles relatives aux ressources humaines ; • Intensification de la communication sur les politiques et processus RH via des solutions numériques.	• Systèmes, applications et plates-formes RH harmonisés avant la fin de 2027 ; • Procédures opérationnelles normalisées pour les principaux processus, élaborées avant la fin de 2027 ; • Tableaux de bord RH modernisés afin de faciliter l'accès en temps réel des acteurs clés aux données relatives aux progrès accomplis.

RÉALISATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

OBTENIR DE MEILLEURS RÉSULTATS ET PRODUIRE UN IMPACT ACCRU

Objectif clé I : UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR ET SAIN

Actions	Indicateurs de succès
- Élaboration et application d'un cadre de bien-être des employés axé sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que sur la responsabilité, comprenant des mesures de prévention des principaux risques pour la santé mentale ; - Transformation progressive du Service médical en un service de la santé au travail [suivi de l'état de santé des membres du personnel, prévention des maladies imputables au service sur le lieu de travail en encourageant les pratiques sûres, et suivi et facilitation de la gestion des congés de maladie].	- Suites données aux résultats des enquêtes sur le bien-être, y compris l'Enquête mondiale auprès du personnel ; - Politique relative à la santé et à la sécurité sur les lieux de travail à l'UNESCO élaborée d'ici 2026 ; - Mesures prises pour faciliter le retour au travail après un congé (de maladie ou autre) prolongé ; - Taux de congés de maladie/d'absentéisme.

Objectif clé II : RELATIONS POSITIVES ET CONSTRUCTIVES ENTRE LES MEMBRES DU PERSONNEL ET LEURS SUPERVISEURS

Actions	Indicateurs de succès
- Renforcement des compétences en management des superviseurs mettant l'accent sur la gestion d'équipes travaillant à distance/agiles ; - Développement des évaluations à 360° suivies d'un bilan pour les administrateurs et fourniture d'une formation adaptée (par exemple en gestion des conflits) à la lumière du bilan (2023) ; - Soutien proactif aux administrateurs et au personnel selon que nécessaire [médiation, prévention précoce/gestion d'un conflit] ; - Élaboration d'un code de conduite du personnel de l'UNESCO [sous la direction du Bureau de l'éthique].	- Nombre accru de superviseurs participant aux formations à la gestion ; - Nombre d'administrateurs évalués dans le cadre du programme d'évaluation à 360° ; - Enquête mondiale auprès du personnel pour connaître ses observations concernant les relations avec les superviseurs ; - Code de conduite élaboré (2023) et faisant l'objet d'une communication proactive.

Objectif clé III : SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES CARRIÈRES

Actions	Indicateurs de succès
• Formation non pas seulement pour l'emploi que vous avez mais pour l'emploi que vous voulez ! • Élaboration d'un programme de formation au leadership qui permette d'identifier rapidement et de manière inclusive les personnes pouvant être nommées à la tête d'un bureau hors Siège, en privilégiant celles qui ont des compétences en management ; • Affinement du Programme de mobilité fonctionnelle à la lumière des enseignements tirés de l'exercice pilote (2022/2223) ; • Plus ample amélioration du Programme de mobilité géographique en fonction de l'expérience des candidats et des informations recueillies à leur sujet (2023/2024) ; • Fourniture de conseils sur les perspectives de carrière et de services d'appui aux administrateurs et employés ; • Élaboration d'approches nouvelles pour améliorer les perspectives de carrière des administrateurs nationaux et des membres du personnel du cadre de service et de bureau.	• Nouveau programme de formation au leadership élaboré d'ici 2025 ; • Nombre de transferts au titre de la mobilité fonctionnelle par an ; • Diminution du taux d'ancienneté moyen (toutes catégories de personnel) ; • Diminution du nombre de membres du personnel ayant excédé leur durée normale d'affectation (DNA) ; • Mécanisme efficace mis en place pour les engagements de courte durée [y compris mécanisme de financement] ; • Enquête mondiale de satisfaction auprès du personnel pour connaître son moral et sa motivation.

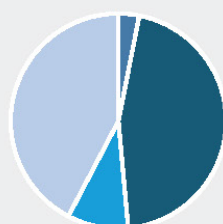
Communication, suivi et établissements de rapports

20. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) adoptera une stratégie de communication efficace visant à promouvoir la prise en main collective des diverses actions et initiatives RH énoncées dans la Stratégie et à sensibiliser à leur mise en œuvre. Le personnel et les administrateurs chargés des ressources humaines au Siège et hors Siège seront formés afin de communiquer plus efficacement en ce qui concerne les messages clés de la Stratégie, les initiatives, systèmes et outils nouveaux censés contribuer à améliorer la transparence, la cohérence et l'efficacité des politiques et processus de gestion des ressources humaines. S'agissant du suivi et de l'établissement de rapports, un tableau de bord assorti des indicateurs clés de performance sera mis en ligne aux fins du suivi régulier des progrès accomplis dans la mise en œuvre des actions proposées, en complément du rapport annuel au Conseil exécutif sur les résultats stratégiques globaux de la Stratégie de gestion des ressources humaines.

Annexe II - LE PERSONNEL DE L'UNESCO EN BREF - janvier 2023

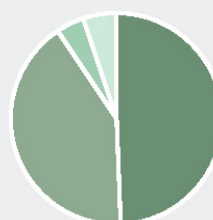
4757 PERSONNES EMPLOYÉES PAR L'UNESCO

2319 Membres du personnel
49% de l'effectif total



MEMBRES DU PERSONNEL
PAR CATÉGORIE

2438 Effectifs non permanents
51% de l'effectif total

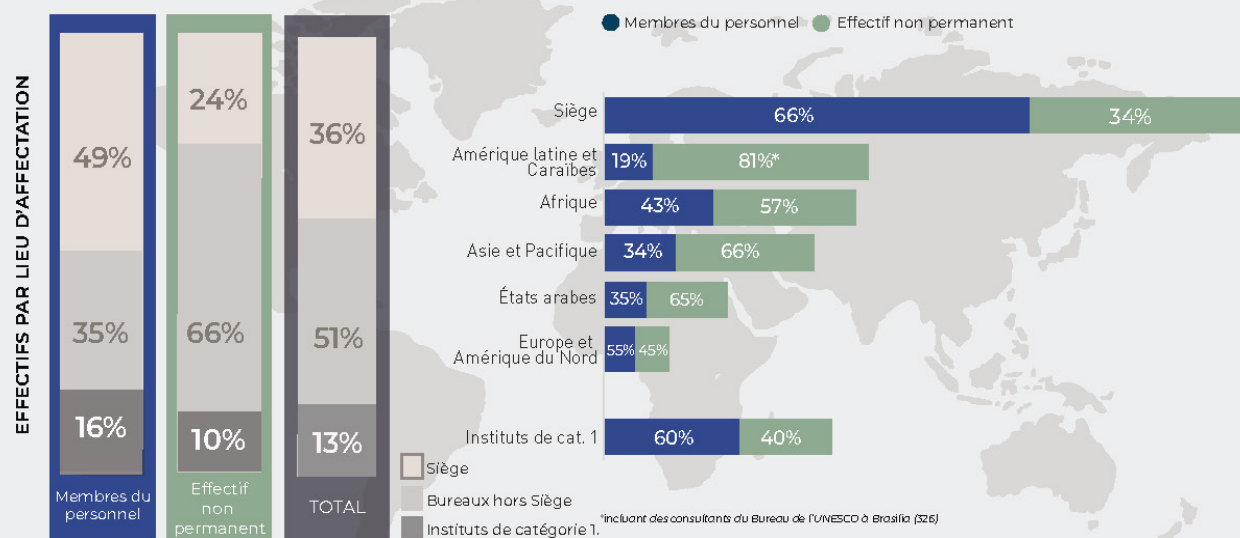


EFFECTIF NON PERMANENT
PAR TYPE DE CONTRAT

Membres du personnel : contrats de durée déterminée, Jeunes experts associés (JEA/JPO), engagements au titre d'un projet et détachements. Le personnel en congé sans solde n'est pas inclus.

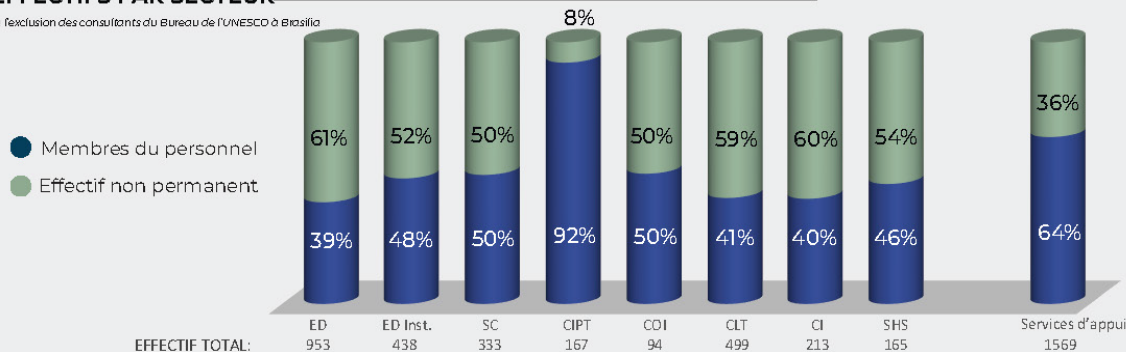
Effectif non permanent : Engagements temporaires, contrats de courte durée pour l'emploi d'interprètes et de traducteurs indépendants, contrats de service, contrats de courte durée, consultants, Volontaires des Nations Unies, stagiaires parrainés et prêts.

PRÉSENCE DANS LE MONDE

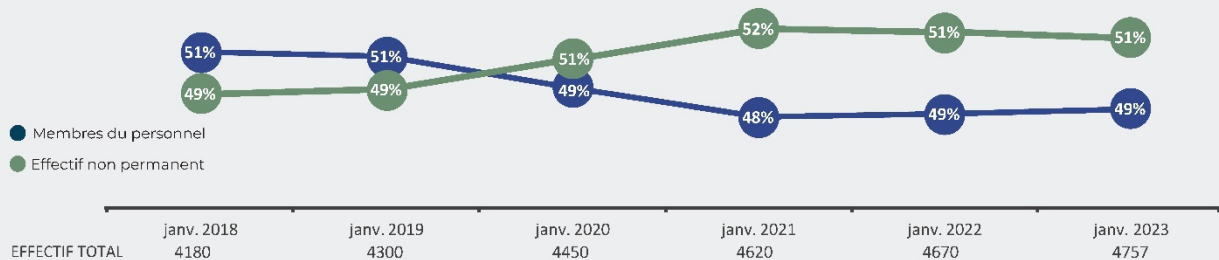


EFFECTIFS PAR SECTEUR*

*à l'exclusion des consultants du Bureau de l'UNESCO à Brasília



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DEPUIS JANVIER 2018

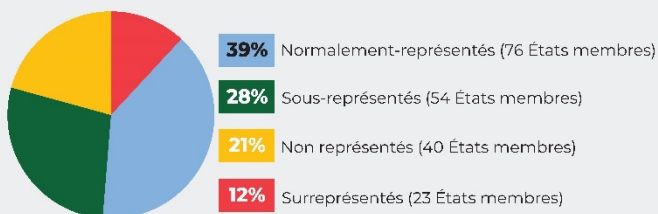


DIVERSITÉ

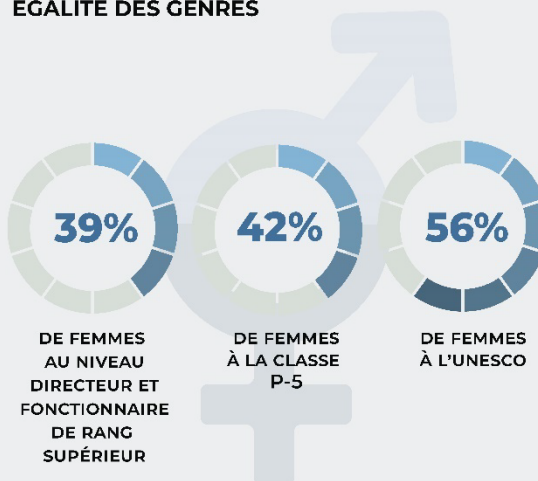
2319 MEMBRES DU PERSONNEL DE 168 NATIONALITÉS

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

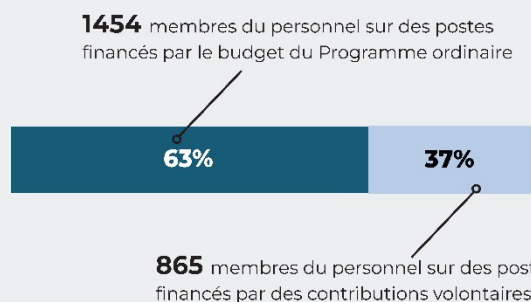
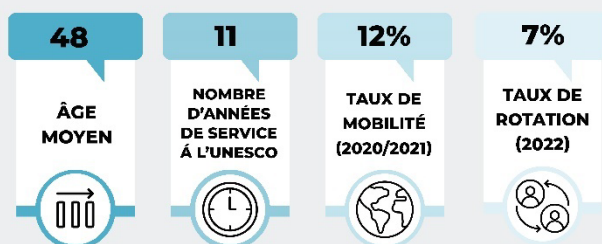
193 États membres dont 79% sont représentés [personnel ou cadre organique sur des postes géographiques seulement]



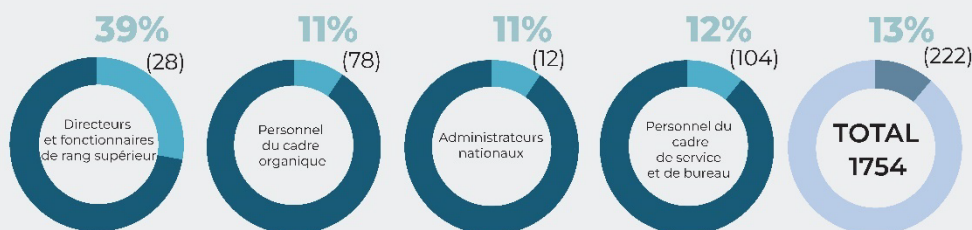
ÉGALITÉ DES GENRES



SOURCE DE FINANCEMENT



DÉPARTS À LA RETRAITE ANTICIPÉS DES MEMBRES DU PERSONNEL OCCUPANT DES POSTES ÉTABLIS ENTRE 2023 ET 2027



Pour des informations plus détaillées, veuillez consulter "Chiffres clés sur le personnel de l'UNESCO" (janvier 2023)