



Conférence générale

40^e session, Paris 2019

40 C

United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

40 C/52 Add.
12 novembre 2019
Original français

Point 12.5 de l'ordre du jour

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2022

ADDENDUM

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

PRÉSENTATION

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 le rapport de la Directrice générale sur la Stratégie de gestion des ressources humaines (document 40 C/52).

1. L'AIPU a soumis ses commentaires sur la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 lors du dernier Conseil exécutif sous le document [207 EX/5.IV.B Add.2](#) (voir annexe).
2. Concernant les projets de modifications du Statut et Règlement du personnel, nous avons soumis nos commentaires dans un document séparé sous la cote [40 C/48 Add.](#) Nous tenons à réitérer notre désaccord sur la suppression de la disposition 102.2 du Manuel des ressources humaines qui donne droit à un membre du personnel de faire une demande de reclassement.
3. Nos commentaires sur la répartition géographique ont été soumis dans un document séparé sous la cote [40 C/INF.4 Add.](#)
4. S'agissant de la mobilité, l'AIPU salue la décision du Conseil exécutif lors de sa dernière session de marquer une pause temporairement dans le programme de mobilité encadré, le temps d'effectuer une évaluation indépendante sur le premier exercice.



Job: 201913885

5. L'AIPU tient à préciser qu'elle est en faveur de la mobilité à condition qu'elle soit faite de manière cohérente et transparente. Les résultats de cette évaluation permettront de mieux accompagner nos collègues.

Conseil exécutif
Deux cent-septième session

207 EX/5.IV.B Add.2

PARIS, le 15 octobre 2019
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM 2

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

Résumé

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

Conformément au point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives aux ressources humaines (document [207 EX/5.IV.B](#)).

1. La stratégie qui nous est présentée appelle un certain nombre de commentaires et, malheureusement, de critiques, notamment sur l'Annexe IV (Projets d'amendement au Statut du personnel – Modifications du Règlement du personnel).

Politique de classement

2. L'AIPU déplore que HRM ait **volontairement** choisi de ne pas informer les États membres du fait que l'Administration compte supprimer la disposition 102.2 du Manuel, qui donne droit à un membre du personnel de faire une demande individuelle de reclassement de poste. Il est surprenant qu'aucune mention de la suppression de cette disposition n'apparaisse que ce soit dans le document ou dans l'Annexe IV alors même que ce point fait l'objet d'un projet d'amendement majeur au Statut du personnel – Modifications du Règlement du personnel qui sera soumis aux États membres à la



Conférence générale (Doc 40 C/48). L'AIPU a pourtant clairement exprimé son total désaccord quant à la suppression de la disposition 102.2, qui stipule que :

Disposition 102.2 – **Compatibilité des fonctions avec les normes de classement**

Tout membre du personnel qui estime que la nature des fonctions assignées et le niveau des responsabilités qui lui incombent ne sont pas compatibles avec les normes ou critères de la classe dans laquelle est placé son poste peut, à tout moment, présenter au Directeur général une demande de reclassement de ce poste, à condition toutefois que soit intervenue une modification profonde de la structure et des responsabilités de l'unité à laquelle appartient le poste et, en conséquence, des responsabilités du demandeur.

3. L'AIPU tient à souligner que priver le personnel du droit de faire une demande de reclassement est une **violation des droits acquis du personnel**. Nous avons du mal à comprendre une telle décision alors que les reclassements individuels ne concernent que très peu de cas, du fait que ces demandes de reclassements sont déjà soumises à des critères stricts. Nous rappelons également que le fait de faire une demande ne signifie pas qu'elle doit être acceptée.

4. Il est surprenant que HRM se contente de soumettre un paragraphe, qui n'est d'ailleurs pas clair, au point 3 de l'Annexe IV Article 4.2.

« *Les nominations de membres du personnel décidées par le Directeur général, exception faite de celles résultant de reclassements de postes **prescrits par le Directeur général...*** ». En effet nous n'avons pas les éléments d'appréciation. Que signifie « **prescrits par le Directeur général** » ? Comment comprendre cette distinction, voire cette opposition, entre des décisions et des prescriptions de la Directrice générale ? Nous demandons des éclaircissements de la part de l'Administration. Dans quelles conditions ces 'prescriptions' sont-elles faites ?

Statuts du Conseil d'appel – Annexe A du Statut du Règlement du personnel

5. Sur ce point encore, nous regrettons que HRM ait soumis ses propositions d'amendement au Conseil exécutif alors que nous avons exprimé des réserves sur le fait qu'il n'y a pas eu de consensus sur certains points. Il est regrettable qu'aucune discussion réunissant en même temps les Associations du personnel, l'ACPP et le Conseil d'appel n'ait eu lieu. Nous devons donc nous demander à quoi servent les commentaires formulés par les Associations, le Conseil d'appel ainsi que ceux de l'ACPP, si nos préoccupations ne sont pas prises en compte !

6. Il aurait été souhaitable pour plus de clarté et de transparence que HRM présente au Conseil exécutif les propositions de changement de l'Annexe A en mode 'suivi des modifications' afin de leur permettre de voir les modifications. Cette présentation nous laisse supposer qu'il y a une volonté larvée de rendre la lecture du texte confuse.

7. L'amendement proposé sur la composition du Conseil d'appel comporte des incohérences. Pourquoi augmenter le nombre de membre élus à vingt pour chaque groupe alors que la composition du Conseil est réduite à trois membres ? De plus, le Conseil d'appel nous a fait part de sa difficulté à réunir 15 membres élus pour chaque groupe. Alors pourquoi augmenter ce nombre à 20 ? Réduire la composition à trois membres dont **un seul représentant du personnel est la négation d'un vrai débat**.

8. Par ailleurs, nous ne comprenons pas la nécessité d'avoir deux présidents suppléants. Ces présidents suppléants sont-ils payés uniquement lorsqu'ils siègent ?

9. L'AIPU avait également exprimé son désaccord quant à la proposition de HRM sur la tenue d'une audience '*dans les plus brefs délais*' (paragraphe 18 de l'Annexe A). Nous avons demandé à HRM de **préciser la durée de ce délai**. Par ailleurs, l'AIPU regrette que l'Administration n'ait pas suivi sa proposition de fixer à 30 jours le délai dans lequel le Directeur général aurait à statuer sur les cas. Nous devons avouer que le délai de 90 jours proposé au paragraphe 24 est beaucoup trop long.

10. L'AIPU conteste que la participation des Associations soit « **sous réserve de l'accord du requérant** ». Nous n'avons pas d'objection à ce que le requérant puisse récuser un membre désigné par les associations, mais **en aucun cas nous ne pouvons accepter que les associations ne puissent participer aux audiences du Conseil d'appel**. De plus, nous avons réclamé que les associations puissent prendre la parole **pendant le débat** et regrettons que cette demande n'ait pas été retenue.

Procédure et Mesures disciplinaires

11. L'AIPU reconnaît la nécessité de simplifier les procédures disciplinaires à condition que l'Administration se montre **objective, impartiale et garantisse un traitement équitable** pour tout le personnel.

Recrutement

12. En ce qui concerne le document principal, un point essentiel pour le personnel touche à la réforme des recrutements et des promotions, laquelle place sous la responsabilité des ADG le recrutement des personnes de grade P1 à P4. Le souci pragmatique d'économies et de célérité mis en avant pour justifier cette réforme ne doit cependant pas l'emporter sur les valeurs supérieures d'efficacité et de justice, dont le non-respect finit régulièrement par coûter cher à l'Organisation en temps comme en argent.

13. Déléguer le recrutement des postes P1 à P4 aux ADG ne saurait être efficace sans une **véritable implication de HRM** car cette délégation ne s'accompagne pas d'un renforcement des capacités des secteurs en matière de ressources humaines. **HRM doit rester le garant de la cohérence des recrutements et de la gestion des carrières**.

14. L'AIPU continue de **dénoncer l'opacité dans le recrutement pour les engagements au titre d'un projet (PA)**, dont le nombre s'élève pourtant à plus de 450 et viennent souvent en doublons à des postes existants. Leur recrutement n'est soumis ni aux ARB ni à la répartition géographique, alors qu'il s'agit bien de fonctionnaires de l'Organisation dont certains ont des fonctions élevées de direction, de conception et de représentations et ne peut se faire en violant le principe de la diversité géographique qui doit animer toute décision touchant le recrutement à l'UNESCO. Nous demandons encore une fois à l'Administration de prendre des mesures immédiates pour remédier à cette situation.

15. Par ailleurs, le recrutement des jeunes cadres ne doit pas être la seule mesure pour améliorer la répartition géographique. Il ne sert à rien d'inclure dans les listes restreintes une candidature issue de pays non-représentés/sous-représentés si au final la nomination revient à un ressortissant d'un groupe surreprésenté. La diversité géographique des effectifs doit être prise en compte à **tous** les niveaux.

16. Les informations sur l'équilibre géographique ne portent que sur les postes de Directeurs (tableau 1). Malgré nos demandes réitérées, l'Administration continue de ne pas fournir cette information sur l'ensemble des postes soumis à la répartition géographique.

17. L'AIPU salue la mise en œuvre des partenariats mais regrette que HRM n'ait pas fourni les informations quant à la nationalité des administrateurs et experts.

Mobilité

18. Il est regrettable que le bilan du premier exercice de la mobilité ne figure pas dans ce document. L'AIPU a demandé à HRM de prendre en compte le calendrier scolaire, afin que les personnels puissent accommoder au mieux leur mobilité et les exigences de la vie familiale, et de fournir un meilleur accompagnement. Nous déplorons par ailleurs que la mobilité fonctionnelle ne sera mise en œuvre qu'au dernier trimestre 2019 c'est-à-dire d'une manière totalement détachée de la mobilité géographique. Cela nous paraît une erreur d'ordre stratégique qui porte à soupçonner

une approche bureaucratique et étroite de la notion de mobilité qui est toujours d'abord fonctionnelle. La mobilité géographique n'est pas fondamentalement l'affaire d'un déplacement physique mais une réaffectation des fonctions d'un membre du personnel d'un service, où il a œuvré, à un autre, où on s'attend à ce qu'il serve au mieux l'Organisation. Sur le sujet de la mobilité fonctionnelle enfin, il sera à peine besoin de mentionner que les associations n'ont pas été consultées sur les modalités.

19. Par ailleurs, la stratégie de gestion des ressources humaines ne paraît pas avoir été étroitement élaborée en relation avec la réforme des bureaux hors Siège ainsi que l'élaboration des aspects de substances relevant du pilier trois de la transformation stratégique. C'est le cas notamment de la mobilité qui, plus que tout autre réforme, aurait dû être menée en parallèle avec celle des bureaux. Là encore, on s'expose au risque d'une réforme dont la transition sera coûteuse tant sur le plan budgétaire que sur le plan de l'efficacité et de l'efficience, puisqu'elle entraînera mécaniquement un volant supplémentaire de mobilité. Ainsi, on doit craindre que le personnel ne soit la variable d'ajustement d'une telle réforme envisagée et découplée de celle de la mobilité géographique comme de la mobilité fonctionnelle.

20. La partie principale du document sur la stratégie évoque d'une part le cadre général des valeurs et de la culture de l'UNESCO et d'autre part les talents des membres du personnel. Mais il y manque une référence claire aux fonctions de l'UNESCO dont la considération est indispensable pour préciser les profils requis au sein de l'Organisation pour remplir au mieux lesdites fonctions. Ce point est à peine évoqué dans le document, alors même que c'est sur une telle base que pourra être valorisé l'avantage comparatif de l'UNESCO.

Enquête auprès de l'ensemble du personnel

21. L'AIPU s'étonne de ne pas trouver de mention des Associations du personnel dans la section du document consacrée à l'enquête auprès de l'ensemble du personnel. Nous songeons en particulier au second des domaines à améliorer, « *veiller à ce que la Direction de l'Organisation écoute et comprenne les idées et opinions du personnel, encourage l'innovation et la créativité – tellement essentielles pour cette Organisation – et conduise et gère le changement avec efficacité* ». On conçoit difficilement comment une telle recommandation pourrait être mise en œuvre sans que les représentants élus du personnel ne soient associés à de telles consultations. Cette omission ne peut être anodine et traduit une désaffection pour nos associations qui nuit à terme à l'efficacité de notre Organisation. Rappelons que, de par son mandat, le personnel de l'UNESCO est sa première ressource, son premier capital. Négliger les associations du personnel reviendrait à se priver d'une source d'information et de conseil dont l'ensemble de l'Organisation, y compris, et au premier chef, les États membres, doit pouvoir bénéficier en toute transparence et ce, dans un souci d'efficacité et de justice.

22. Cette stratégie est apparemment axée sur la création d'un environnement de travail dynamique et favorable. Or, à ce jour, nous ne constatons aucune amélioration. Le **plan de développement de carrière reste inexistant** malgré les dires de l'Administration. **Il n'existe pas non plus une politique de promotion au mérite** pour motiver le personnel. Nos collègues sont **surchargés et stressés et se trouvent démotivés et sans perspective de carrière.**



Conférence générale

40^e session, Paris 2019

40 C

United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

40 C/52

8 octobre 2019

Original anglais

Point 12.5 de l'ordre du jour provisoire

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2022

PRÉSENTATION

Source : Décision 205 EX/5.IV, résolution 39 C/76.

Contexte : Conformément à la décision 205 EX/5.IV et à la résolution 39 C/76, la Directrice générale fait rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.

Objet : Présenter à la Conférence générale un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.

Décision requise : Paragraphe 3.

1. Le présent document est soumis en application de la décision 205 EX/5.IV, ainsi que de la résolution 39 C/76 priant la Directrice générale de présenter un rapport complet sur la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 à la Conférence générale à sa 40^e session.
2. Le rapport sur la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 figurant dans le présent document est soumis au Conseil exécutif à sa 207^e session, tenue en octobre 2019, conformément à la décision 205 EX/5.IV. Soumis au Conseil exécutif sous la cote 207 EX/5.IV.B, il est joint en annexe au présent document. Si toutefois l'examen dudit document par le Conseil exécutif à sa 207^e session devait faire naître des observations ou des recommandations, celles-ci seraient communiquées à la Conférence générale sous forme d'un Addendum au présent document.



Job: 201912162

Projet de résolution proposé

3. À la lumière de ce qui précède, la Conférence générale souhaitera peut-être adopter la résolution ci après :

La Conférence générale,

Rappelant sa [résolution 39 C/76](#) et la [décision 205 EX/5.IV](#),

Ayant examiné le document 40 C/52 et son annexe (document [207 EX/5.IV.B](#)),

1. *Prend note* des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
2. *Prie* la Directrice générale de faire rapport au Conseil exécutif, à sa 209^e session, sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, et de présenter un rapport complet à ce sujet à la Conférence générale à sa 41^e session.



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

Conseil exécutif

Deux cent-sixième session

206 EX/5.IV.B

PARIS, le 27 août 2019
Original anglais

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

Résumé

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

En application de la [décision 205 EX/5.IV](#), la Directrice générale soumet un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.

Décision proposée : paragraphe 29.



Job: 201911088

B. Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 (Suivi de la décision 205 EX/5.IV)

1. La Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 a été approuvée par la Conférence générale en novembre 2017. Cette stratégie, qui est ancrée dans la Stratégie à moyen terme de l'Organisation pour 2014-2021, est axée sur **deux objectifs principaux**, à savoir **le développement des capacités du personnel aux fins des Objectifs de développement durable (ODD)** et **la création d'un environnement de travail dynamique et favorable**.

- Le développement des capacités du personnel aux fins des ODD vise à faire en sorte que l'Organisation dispose d'un personnel compétent pour s'acquitter de ces mandats, qui ne cessent d'évoluer, d'une manière plus efficace et plus efficiente en planifiant les besoins en talents, en attirant les talents appropriés, et en retenant et développant ces derniers.
- La création d'un environnement de travail dynamique et favorable offre à l'Organisation la possibilité d'optimiser la contribution du personnel, individuellement comme en équipe, avec une forte motivation et un grand investissement.

Dans le cadre de ces deux objectifs, il est prévu de mener à bien un ensemble de 12 initiatives sur une période de 6 ans, comme indiqué dans le Plan de mise en œuvre (**annexe I**).

2. D'importants progrès ont été accomplis depuis l'approbation de la Stratégie RH par la Conférence générale, en 2017. Le **projet de transformation stratégique**, lancé en 2018, encourage l'Organisation à moderniser sa gestion des ressources humaines et accroît l'efficacité et l'efficacité des processus en la matière. Ces initiatives couvrent un large éventail de domaines des ressources humaines, notamment la mobilité, la délégation de pouvoirs et les activités d'apprentissage et de perfectionnement, et renforcent directement les objectifs fixés dans la Stratégie de gestion des ressources humaines. L'évaluation du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (**MOPAN**), qui fait référence à la Stratégie RH et plus particulièrement à la gestion des performances, indique que cette dimension est abordée au travers de la politique révisée de gestion des performances qui entrera en vigueur en 2020. Le présent rapport détaille les progrès de toutes les initiatives liées aux ressources humaines jusqu'en juin 2019, ainsi que les prochaines étapes.

3. Plusieurs politiques ont été révisées au titre de la Stratégie RH et de la transformation stratégique, obligeant à modifier le Statut du personnel. Les amendements proposés seront soumis à la Conférence générale à sa 40^e session, dans le document relatif au Statut et Règlement du personnel. Ils figurent à l'**annexe IV** du présent document et sont soumis au Conseil exécutif pour examen préliminaire, comme demandé.

Développer les capacités du personnel aux fins des ODD

Initiatives	Activités/Étapes clés	Prochaines étapes
1. Référentiel des compétences de l'UNESCO	Inclusion des compétences clés dans les avis de vacance de poste ; la brochure sur les valeurs et compétences de l'UNESCO a été mise à la disposition des candidats et des responsables de recrutements	Recensement des besoins en matière de développement des compétences dans le cadre du processus d'évaluation des performances (2020, lors de l'examen de la politique d'évaluation des performances)
2. Planification des effectifs	Élaboration du cadre général. Expérience pilote de plans de gestion des effectifs avec un secteur de programme (Culture)	Élaboration des plans de gestion des effectifs avec tous les secteurs (2020)

Initiatives	Activités/Étapes clés	Prochaines étapes
3. Recrutement	- Mise en œuvre de la politique de recrutement actualisée - Premier bilan du nouveau processus de recrutement, obtention de gains d'efficacité supplémentaires - Délégation aux ADG des pouvoirs de recrutement pour les classes P-1 à P-4 - Application et contrôle du délai de 130 jours pour les recrutements (du 1^{er} novembre 2017 au 30 juin 2019 : moyenne de 168 jours) - Élaboration et mise en œuvre de la stratégie et du plan de prospection	Poursuite de la mise en œuvre du plan de prospection (2019-2020)
4. Mobilité	- Exercice de mobilité testé pour les directeurs et chefs de bureau hors Siège (mars-juin 2018) - Publication de la nouvelle politique de mobilité (novembre 2018) - Mise en œuvre du programme de mobilité (à partir d'avril 2019)	Lancement de la mobilité fonctionnelle en 2020
5. Apprentissage et perfectionnement	- Élaboration et financement du plan d'action pour l'apprentissage et le perfectionnement (1 million de dollars É.-U.) - Mise en œuvre d'activités d'apprentissage et de perfectionnement dans le cadre de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme »	Exécution du plan d'action pour l'apprentissage et le perfectionnement : élaboration et mise en œuvre de programmes d'apprentissage et, en priorité, du programme de perfectionnement des hauts responsables destiné aux chefs de bureau hors Siège et aux directeurs au Siège et hors Siège (P-5) en 2019 et 2020 Achèvement de la mise au point, et lancement, de modules et d'ateliers ; déploiement ciblé des modules, reposant sur une méthode d'apprentissage mixte
6. Diversité géographique des effectifs (voir les progrès du plan d'action indiqués aux paragraphes 17 et 18 ci-après)	- Mise en œuvre du Programme des jeunes cadres 2018. À la mi-2019, 12 jeunes cadres ont rejoint l'UNESCO - Mise en place d'un tableau de bord pour le suivi de la répartition géographique au sein de l'Équipe de direction (SMT) - Application de mesures pour améliorer la représentation géographique (voir le document 207 EX/5.IV.C)	Lancement d'une nouvelle édition du Programme des jeunes cadres en 2020, en s'appuyant sur le bilan des enseignements tirés de l'exercice 2018 effectué en 2019
7. Parité entre les sexes à tous les niveaux (voir les progrès du plan d'action indiqués au paragraphe 19 ci-après)	- Application de mesures pour améliorer la parité entre les sexes - Mise au point d'un système de tutorat pour accompagner les membres du personnel dans leur évolution professionnelle, en particulier les femmes qui accèdent à des postes de direction	Mise en œuvre du programme de tutorat (2019-2020)

Initiatives	Activités/Étapes clés	Prochaines étapes
8. Classement	■ Révision de la politique de classement	Publication de la politique de classement révisée en janvier 2020
9. Partenariats en matière de ressources humaines	■ Élaboration d'un cadre stratégique pour les partenariats RH (avril 2018)	Mise en œuvre du cadre, élargissement des partenariats, à l'appui du programme et de la diversité géographique/hommes-femmes

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

5. **Planification des effectifs** : un cadre général de planification des effectifs a été élaboré afin d'anticiper la demande de talents et de mettre les talents adéquats au service de la réalisation des mandats de l'Organisation. Un exercice pilote de planification est en cours avec le Secteur de la culture et doit déboucher sur la mise au point d'un plan de gestion des effectifs d'ici la fin de 2019. Il s'agit, au moyen de données spécifiques sur les effectifs et d'une analyse qualitative à venir, de repérer les éventuelles lacunes en effectifs et d'établir des plans de gestion spécifiques à court et long termes de façon à combler ces lacunes et à remplir les objectifs triennaux. Ces plans seront mis en œuvre au premier trimestre 2020 et actualisés périodiquement, en coordination constante et étroite entre le Secteur et HRM. Des plans de gestion des effectifs seront établis avec les autres secteurs de programme en 2020. En parallèle, les possibilités offertes par l'utilisation d'un logiciel permettant une analyse plus systématique et durable de la demande et de l'offre sont à l'étude.

6. **Recrutement** : La politique de recrutement actualisée est entrée en vigueur en novembre 2017 et a donné lieu à un processus de recrutement plus rapide. Sur la période du 1^{er} novembre 2017 au 30 juin 2019, le délai de recrutement a été ramené à 168 jours, soit une réduction de 16 % par rapport au délai moyen enregistré avant le lancement de la politique actualisée, qui était de plus de 200 jours. La mise en œuvre de la politique actualisée a fait l'objet d'un examen, et de nouvelles améliorations ont été apportées. En outre, depuis mars 2019, des pouvoirs ont été délégués aux ADG pour les recrutements jusqu'à la classe P-4, ce qui a rendu la prise de décisions plus efficiente et renforcé la responsabilité des hauts responsables.

7. **L'édition 2018 du Programme des jeunes cadres** a été lancée en avril 2018 et 104 États membres non représentés ou sous-représentés ont été invités à y prendre part. Douze jeunes cadres venus de pays non ou sous-représentés ont été sélectionnés au titre du Programme et ont rejoint l'UNESCO en 2019, améliorant ainsi la représentation géographique des États membres. Un bilan des enseignements tirés a été effectué en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité du processus et sera pris en compte dans le prochain exercice, prévu pour 2020.

8. Pour rechercher activement des sources de talents et constituer un vaste réservoir de candidats compétents tenant compte des exigences en matière de représentation géographique équitable et de parité entre les sexes, HRM a mis au point **une stratégie et un plan de prospection de talents**. Dans le cadre de cette stratégie, HRM continuera de collaborer étroitement avec les responsables des postes à pourvoir, ainsi qu'avec les délégations permanentes, les commissions nationales, les partenaires institutionnels, les ONG et le réseau hors Siège afin d'identifier et de développer de nouveaux réseaux et partenariats pouvant aider à inciter les candidats qualifiés des pays non ou sous-représentés à faire acte de candidature. Sur la base des résultats obtenus à l'aide d'un questionnaire envoyé à tous les États membres à la fin de 2018, HRM a effectué une première mission conjointe de prospection de talents en Suède, en collaboration avec la Commission nationale suédoise pour l'UNESCO et d'autres organismes des Nations Unies. D'autres missions de

prospection conjointes avec les secteurs et les programmes et des organismes des Nations Unies, des événements en ligne sur les carrières ciblant les régions des pays non ou sous-représentés ainsi que des initiatives visant à accroître la présence sur les réseaux sociaux ont été menés, qui ont reçu des retours et produit un impact positifs. Il est à noter que des améliorations concrètes en termes d'augmentation des nominations de candidats qualifiés de pays non ou sous-représentés sont attendues à moyen et long terme. HRM est résolu à renforcer le suivi et l'établissement de rapports sur ces activités.

9. **Mobilité** : la mobilité est un élément essentiel de la gestion des talents car elle permet aux membres du personnel d'étoffer leur expérience, leurs compétences et leurs connaissances, contribuant ainsi au développement de leur carrière, ce qui permet également à l'Organisation de disposer d'un personnel plus souple et polyvalent, et aux compétences plus diversifiées, et aux responsables d'avoir un personnel plus motivé qui s'investit davantage. Le nouveau programme de mobilité organisée a été publié en 2018, et le premier exercice lancé en avril 2019. Cette politique couvre la mobilité tant géographique que fonctionnelle, mais le premier exercice a porté sur la mobilité géographique. Les premières décisions en matière d'affectation ont été annoncées au personnel en juillet 2019. La mobilité fonctionnelle sera mise en œuvre au dernier trimestre 2019 et au premier trimestre 2020.

10. **Apprentissage et perfectionnement** : L'apprentissage et le perfectionnement permettent aux membres du personnel de développer leur aptitude à s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace, en particulier dans un contexte qui évolue rapidement. Ils permettent également de faire en sorte que l'Organisation dispose de compétences actualisées non seulement pour atteindre les objectifs actuels, mais également pour être en mesure de relever de nouveaux défis.

11. L'UNESCO n'avait bénéficié d'aucun programme de formation systématique à l'échelle de l'Organisation depuis 2012, faute de financement. C'est notamment ce qui ressort clairement des conclusions de l'enquête réalisée auprès de l'ensemble du personnel au début de l'année 2018, l'apprentissage et le perfectionnement apparaissant comme l'un des trois domaines à améliorer en priorité selon le personnel. Grâce au plan « Investir pour l'exécution efficace du programme », plusieurs initiatives d'apprentissage essentielles ont pu reprendre, et leur mise en œuvre et leur développement se poursuivent.

12. Des séances d'accueil et d'intégration sont organisées régulièrement à l'intention des nouveaux arrivants au sein de l'Organisation. Elles se déroulent en présentiel au Siège ou par Skype Entreprise pour les collègues hors Siège.

13. Une aide individuelle à la gestion de carrière est à présent fournie ponctuellement, concernant notamment les bilans de compétences et la présentation de candidatures.

14. Si le plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » s'est révélé important pour répondre à certains besoins urgents en matière de formation, il ne s'agit que d'une initiative ponctuelle et l'Organisation a besoin d'un mécanisme durable pour offrir au personnel la possibilité d'un apprentissage et d'un perfectionnement continus. Dans ce contexte, HRM a récemment élaboré un plan d'action pour l'apprentissage et le perfectionnement à l'échelle de l'Organisation qui met l'accent sur l'adéquation entre les activités de formation et les besoins des programmes. Il comporte trois volets principaux (compétences fondamentales ; développement des compétences en matière de leadership et de management ; développement des compétences) et met l'accent sur les valeurs de l'UNESCO. Pour mettre en œuvre ce plan d'action, l'Organisation doit trouver un financement durable.

15. Un financement d'un montant d'un million de dollars des États-Unis a été approuvé par le Conseil exécutif, à sa 206^e session, en faveur de deux initiatives d'apprentissage et de perfectionnement essentielles qui sous-tendent le projet relatif à l'évolution de la culture de gestion du volet 2 de la transformation stratégique :

- programme de perfectionnement des hauts responsables destiné à 76 (chiffre estimé) cadres supérieurs de la catégorie des directeurs et des chefs de bureau hors Siège (P-5). Ce programme sera dispensé à trois ou quatre cohortes courant 2019 et au premier trimestre de 2020. Il prévoit une évaluation tous azimuts par les participants, l'identification et la clarification des besoins de perfectionnement de chacun, et la définition d'un plan de perfectionnement des compétences davantage axé sur les compétences prioritaires, parmi lesquelles la délégation, le retour d'information, l'accompagnement et la gestion des conflits.

16. La méthodologie « Agile », destinée à promouvoir les équipes transversales au sein de l'UNESCO, est une approche de la gestion de projet qui encourage la communication et la confiance, la délégation de la résolution des problèmes, l'autonomie des équipes, et la créativité et l'innovation. Elle comprend des éléments tels que la transversalité et l'auto-organisation des équipes, la collaboration et la gestion de problèmes d'adaptation complexes. Le Secteur de l'éducation et HRM sont en train de mettre au point un projet pilote visant à constituer des équipes transversales qui travailleront sur quatre domaines thématiques, en utilisant cette méthodologie comme outil de travail. Cette approche sera mise en place à l'échelle de l'Organisation en s'appuyant sur les retours d'expérience des membres du personnel participant au projet pilote ainsi que sur les enseignements tirés de sa mise en œuvre.

17. **Classement** : Suite aux recommandations du Commissaire aux comptes, il a été proposé de modifier le processus de classement, et la politique en la matière a été actualisée. Les modifications apportées visent plus particulièrement à intégrer le processus de classement dans l'exercice de planification du Programme et budget ainsi qu'à le relier au nouveau processus de gestion des performances, tout en alignant la politique de l'UNESCO sur la pratique du système des Nations Unies. La politique révisée doit être mise en œuvre en janvier 2020.

18. **Partenariats en matière de ressources humaines** : Les affectations effectuées dans le cadre de partenariats RH permettent de faire bénéficier l'UNESCO des compétences spécialisées, des talents, des capacités d'innovation et des connaissances supplémentaires de divers partenaires venus de toutes les régions du monde. La mise en œuvre du cadre stratégique des partenariats en matière de ressources humaines, présenté au Conseil exécutif en avril 2018, a commencé. Les partenariats RH sont encouragés au titre du groupe de travail 3 pour la transformation stratégique. En juin 2019, 23 administrateurs auxiliaires travaillaient au sein de l'Organisation (19 au Siège, 4 hors Siège) grâce au financement de neuf donateurs, et 15 nouveaux administrateurs auxiliaires devraient rejoindre l'UNESCO d'ici la fin de l'année. Un nouvel accord relatif au programme des administrateurs auxiliaires a été conclu avec le Koweït en mars 2019. En tout, 38 experts de 18 pays de toutes les régions ont été détachés ou prêtés à l'UNESCO, principalement pour appuyer les secteurs de programme au Siège et hors Siège. Sur la même période, 101 stagiaires (43 au Siège, 58 hors Siège) ont été parrainés par une quinzaine d'institutions publiques, universitaires et du secteur privé de dix pays et affectés aux programmes de l'UNESCO, généralement pour une période d'au moins un an. Durant la même période, un jeune bénévole de l'Union africaine et 12 volontaires des Nations Unies (VNU) ont été affectés à l'Organisation.

Créer un environnement de travail dynamique et favorable

Initiatives	Activités/Étapes clés	Prochaines étapes
1. Culture de la responsabilité et de la transparence	- Réalisation d'une enquête auprès de l'ensemble du personnel (février 2018) - Plan d'action élaboré en conséquence - Délégation de pouvoirs de recrutement	Mise en œuvre du plan d'action Prochaine enquête auprès du personnel (2020) Délégation de pouvoirs dans d'autres domaines des ressources humaines à l'automne 2019

Initiatives	Activités/Étapes clés	Prochaines étapes
2. Gestion des performances	▪ Révision de la politique de gestion des performances	Publication de la politique révisée de gestion des performances à l'automne 2019 et mise en œuvre en janvier 2020
3. Éthique/ Normes de conduite	▪ Élaboration et publication de la nouvelle politique relative aux cadeaux (mai 2019) ▪ Publication de principes directeurs concernant les conflits d'intérêts (en matière de recrutement)	Élaboration de principes directeurs concernant les conflits d'intérêts dans d'autres domaines des ressources humaines
4. Système de justice interne	▪ Révision et publication de la procédure disciplinaire (juin 2019) ▪ Révision et publication de la politique de lutte contre le harcèlement (juin 2019) ▪ Formulation du projet de réexamen du mécanisme d'appel interne ▪ Lancement du réexamen de la procédure d'objection (évaluation des performances)	Publication des Statuts révisés du Conseil d'appel (2020) Mise en œuvre de la nouvelle procédure d'objection (2020)
5. Bien-être du personnel	▪ Mise en place d'accords de télétravail (68 en 2018-2019)	Élaboration d'un cadre de bien-être du personnel (2019-2020) Mise en place d'autres modalités de travail flexibles (2019-2020)

19. **Gestion des performances** : comme pour d'autres aspects de la gestion des talents, tout système efficace de gestion des performances à un double objectif : encourager le personnel à s'acquitter de ses fonctions au plus haut niveau en tirant le maximum de son potentiel, et permettre à l'Organisation d'atteindre ses objectifs. Un audit externe ayant mis en évidence les défauts de l'actuel système de gestion des performances, HRM a élaboré une **nouvelle politique et procédure de gestion des performances** qui sera mise en œuvre en janvier 2020. Parmi les principales modifications apportées à la politique, citons la place importante accordée au perfectionnement, à la carrière et aux retours d'information fréquents, et la mise en place d'un cycle annuel (les rapports seront dorénavant établis chaque année plutôt que tous les deux ans). Ces éléments contribueront à renforcer la culture de la performance et à la rendre plus efficace.

20. Dans le cadre de l'objectif de la création d'un environnement de travail dynamique et favorable, l'une des principales initiatives concerne le réexamen de l'actuel **système de justice interne**. Ce réexamen vise essentiellement à rendre les procédures plus rapides, à accroître la transparence et la cohérence, ainsi qu'à clarifier les rôles et responsabilités des différentes parties, tout en garantissant des procédures régulières. Dans ce contexte, des propositions concernant le réexamen du mécanisme d'**appel interne** ont été formulées, et des amendements aux Statuts du Conseil d'appel seront soumis à la Conférence générale à sa 40^e session. La **procédure disciplinaire** a fait l'objet d'un examen qui débouché sur la publication d'une nouvelle version de la politique et de la procédure, aux dispositions actualisées. La **politique de lutte contre le harcèlement** a été révisée et publiée, et ses dispositions mises en conformité avec le modèle du régime commun des Nations Unies approuvé par le Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination. La procédure d'objection relative aux performances a été réexaminée et des propositions sont en cours de finalisation en vue d'une publication en janvier 2020, en même temps que le nouveau système de gestion des performances.

21. Un personnel complet, compétent et motivé doit être, par définition, un personnel épanoui. Alors que l'on demande à l'Organisation d'atteindre la plus grande efficacité avec les ressources limitées dont elle dispose, le bien-être du personnel devrait être une priorité élevée. Un **cadre de**

bien-être du personnel, qui comportera des modalités de travail flexibles ainsi qu'une stratégie de santé et de sécurité au travail, sera élaboré et devrait permettre de promouvoir des moyens d'aider le personnel à concilier les exigences professionnelles avec la vie en dehors du bureau, mais également de relever le défi consistant à trouver de nouvelles solutions pour une meilleure gestion des personnes, du temps et des charges de travail. Le projet devrait commencer à l'automne 2019.

Suivi et rapports

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

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

HRM met également les principales données RH à la disposition des États membres sur le site UNESCO.int.

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

23. Le pourcentage de pays représentés a diminué, passant de 81 % en janvier 2018 à 78 % en juin 2019. Le pourcentage de pays normalement représentés est en légère baisse, de 37 % à 36 %. Parallèlement, des mesures de prospection et de communication seront activement mises en œuvre : utilisation des réseaux sociaux, participation à des salons de l'emploi et des carrières, missions de prospection dans certains pays, réunions avec les groupes régionaux et réunions individuelles avec des pays ciblés parmi les pays non représentés ou sous-représentés.

24. Au niveau des postes de direction, la représentation a légèrement varié (en valeur absolue) dans tous les groupes, sauf dans le groupe V(b) qui compte cinq postes supplémentaires :

Tableau 1 : Nombre de directeurs (occupant des postes soumis à la répartition géographique) par groupe régional (janvier 2018 – juin 2019)*

	Groupe I	Groupe II	Groupe III	Groupe IV	Groupe V(a)	Groupe V(b)	Total
Janvier 2018	25 (42 %)	3 (5 %)	9 (15 %)	9 (15 %)	8 (13 %)	6 (10 %)	60
Juin 2019	26 (39 %)	4 (6 %)	8 (12 %)	8 (12 %)	10 (15 %)	11 (16 %)	67

* Dont deux directeurs de nationalité américaine.

25. L'équilibre entre les sexes est resté le même en juin 2019. Comme l'indique le tableau 2, le pourcentage de femmes est de 51 % au niveau des postes du cadre organique et de rang supérieur. À la classe P-5, cependant, le pourcentage de femmes reste faible (31 %). Des mesures ciblées (notamment des formations au management) continueront d'être appliquées pour y remédier. En revanche, dans les rangs de début de carrière (P-1/P-2 et P-3), les femmes sont en majorité, avec 63 % et 52 %, respectivement. HRM suivra de près les procédures de recrutement afin de veiller à

ce que les listes restreintes de candidats pour des postes à ces rangs comportent à la fois des hommes et des femmes, dans le but d'atténuer ce déséquilibre.

Tableau 2 : Parité entre les sexes (Programme ordinaire/Extrabudgétaire) au 30 juin 2019

Classe	F	% F	H	% H	Total
DDG/ADG	3	30 %	7	70 %	10
D-2	10	50 %	10	50 %	20
D-1	27	53 %	24	47 %	51
Total D+	40	49 %	41	51 %	81
P-5	40	31 %	90	69 %	130
P-4	123	48 %	133	52 %	256
P-3	169	52 %	154	48 %	323
P-1/P-2	162	63 %	97	37 %	259
Total P	494	51 %	474	49 %	968
Total D/P	534	51 %	515	49 %	1 049

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

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

- (i) effectuer un travail sur **les valeurs et la culture de l'Organisation**, en créant un climat plus ouvert et inclusif, dans lequel le bien-être du personnel reçoit la plus grande attention et qui favorise la communication, les retours d'information et la reconnaissance des réalisations ;
- (ii) veiller à ce que la **Direction de l'Organisation** écoute et comprenne les idées et opinions du personnel, encourage l'innovation et la créativité – tellement essentielles pour cette Organisation – et conduise et gère le changement avec efficacité ;
- (iii) placer **l'apprentissage et le perfectionnement** au cœur de la gestion des ressources humaines en élargissant l'éventail et le nombre des possibilités de formation offertes au personnel.

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

28. Les résultats ont été communiqués aux hauts responsables, y compris les directeurs de bureau hors Siège/d'instituts de catégorie 1, en vue de prendre des mesures spécifiques concernant les domaines à améliorer au sein de leur secteur/bureau. HRM a constitué un réseau de points focaux dans les secteurs/bureaux afin d'encourager les échanges sur les mesures prises à la suite de l'enquête. Les préparatifs de la prochaine enquête auprès du personnel sont en cours, pour assurer son lancement début 2020.

Projet de décision proposé

29. À la lumière de ce qui précède, le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la décision 205 EX/5.IV,
2. Ayant examiné le document 207 EX/5.IV.B,
3. Prend note des progrès accomplis concernant la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
4. Prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 209^e session, ainsi qu'à la Conférence générale à sa 41^e session, un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.

ANNEXE I

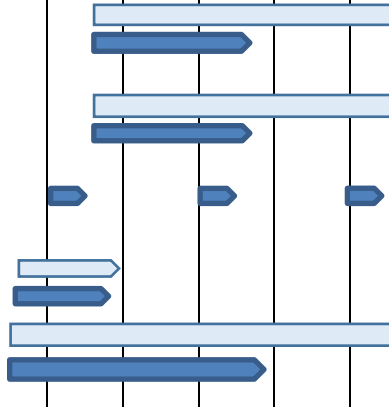
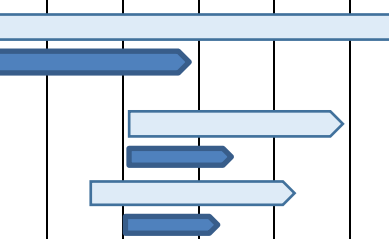
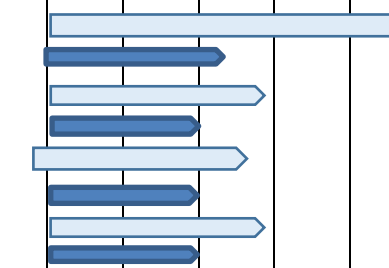
STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'UNESCO POUR 2017-2022 PLAN DE MISE EN ŒUVRE

 calendrier initial approuvé – 39 C/43
 calendrier révisé – 205 EX/5 (août 2018)

Objectif 1. Développer les capacités du personnel aux fins des Objectifs de développement durable											
Initiatives	Description succincte	Indicateurs de performance	Calendrier						Responsables		
			2017	2018	2019	2020	2021	2022	HRM	Membres du personnel	Administrateurs
1. Appliquer le Cadre de compétences du personnel de l'UNESCO.	Tenir compte du Cadre de compétences de l'UNESCO dans les processus relatifs aux ressources humaines : rédaction des descriptions de poste, procédure de sélection, gestion des performances et programmes de formation. Promouvoir systématiquement les compétences et les valeurs de façon à les internaliser et à les intégrer à la culture de l'UNESCO.	Inclusion des compétences clés dans les avis de vacance de poste. Entretiens systématiquement axés sur les compétences. Identification des besoins de développement des compétences par des évaluations des performances. Programmes d'apprentissage mis en place en vue de développer les compétences ciblées.									
2. Mener à bien et appliquer la planification des ressources humaines.	Veiller à l'intégration de la planification des ressources humaines dans la planification du Programme et budget. Élaborer un outil de planification des effectifs en vue d'analyser les capacités existantes et de déterminer les risques et lacunes en matière d'effectifs, à un horizon de trois ans. Élaboration, par les administrateurs et HRM, d'un plan de gestion des effectifs comprenant les mesures de recrutement, de formation et de perfectionnement.	Établissement et application dans chaque secteur d'un plan de gestion des effectifs. Réduction du nombre de postes vacants suite à des départs à la retraite.									

3. Engager des candidats qualifiés et motivés, possédant l'expertise et les compétences qu'exigent les ODD.	Élaborer et appliquer des stratégies de prospection en vue d'attirer des candidats divers et de premier ordre. Utiliser le cas échéant les techniques d'évaluation. Simplifier les procédures et processus, tout en veillant à leur transparence. Accroître la rapidité du processus, en visant un délai de 4 à 5 mois entre la publication de l'avis de vacance et la décision de sélection. Établir des accords sur le niveau de service et contrôler leur bonne application.	Respect du délai de 4 à 5 mois pour 75 % des postes pourvus.			✓		✓
4. Assurer la diversité géographique des effectifs à tous les niveaux.	Appliquer les mesures définies dans le Plan d'action pour améliorer la répartition géographique (annexe III) et réduire ainsi le nombre d'États membres sous-représentés ou non représentés tout en augmentant le nombre d'États normalement représentés. Travailler avec les États membres concernés en vue de déterminer les meilleurs moyens d'attirer des candidats qualifiés à tous les niveaux. Poursuivre le Programme des jeunes cadres lors de chaque exercice biennal, à compter de 2018.	85 % des États membres représentés au sein du Secrétariat d'ici à 2022.			✓		✓
5. Atteindre la parité entre les sexes à tous les niveaux.	Appliquer les mesures énoncées dans le Plan d'action pour la parité entre les sexes (annexe IV), de façon que le principe d'égalité entre les genres soit pris en compte dans tous les processus concernant les ressources humaines, et que la parité entre les sexes soit effective et maintenue à tous les niveaux, en particulier au niveau des postes de direction et de rang supérieur. Mettre en place des mesures spécifiques pour faciliter l'accès des femmes à des fonctions de gestion et d'encadrement.	50 % de femmes à tous les niveaux du personnel, y compris au niveau des postes de direction et de rang supérieur d'ici à 2020. Pourcentage de femmes ayant bénéficié des programmes de formation à la gestion et au leadership.			✓	✓	✓
6. Mettre en œuvre un programme de mobilité organisée.	Élaborer et appliquer d'ici à 2018 un programme de mobilité organisée régissant à la fois la mobilité géographique des membres du cadre organique recrutés au plan international et la mobilité fonctionnelle du personnel du cadre de service et de bureau. Faciliter les mouvements des membres du personnel des classes P-1 à P-3 en début de carrière.	Taux de mobilité géographique supérieur à 10 % par exercice biennal pour les membres du cadre organique recrutés au plan international. Taux de mobilité fonctionnelle par exercice biennal.			✓	✓	✓

	Promouvoir la mobilité, en en faisant une condition préalable du passage à la classe P-5. Mettre en place des affectations de courte durée pour favoriser la mobilité.	Nombre de membres du personnel demeurés plus de six ans à un même poste ou à une même fonction qui ont fait l'objet d'un transfert. Nombre d'affectations de courte durée accomplies avec succès.									
7. Mettre en œuvre l'ensemble de formations élaboré au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » afin de renforcer les capacités du personnel et de le doter des compétences qu'exigent les ODD.	Élaborer et mettre en œuvre des initiatives de formation dans le cadre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme ». Cibler les domaines prioritaires tels que la mobilisation des ressources, la gestion des projets, l'exécution du programme au niveau des pays dans le cadre du système des Nations Unies, le leadership, l'égalité des genres, l'éthique, les outils informatiques et les applications internes. Adopter des approches flexibles, des méthodes de formation mixtes, en prenant appui sur la technologie. Lancer des programmes d'accompagnement personnalisé et de tutorat dans le cadre de la formation et du perfectionnement du personnel.	Pourcentage des groupes cibles formés pour chaque module. Pourcentage du personnel ciblé ayant bénéficié d'un accompagnement personnalisé. Nombre de relations de tutorat mises en place pour le personnel ciblé.							✓	✓	✓
Créer un environnement favorable et dynamique											
Initiatives	Description succincte	Indicateurs de performance	2017	2018	2019	2020	2021	2022	HRM	Membres du personnel	Administrateurs
8. Réexaminer le cadre contractuel pour l'adapter au besoin d'effectifs flexibles, tout en assurant des conditions de service appropriées.	Réexaminer la durée des contrats de durée définie d'ici à 2018, et rationaliser plus avant les contrats temporaires, selon qu'il convient. Réexaminer les contrats de « non-fonctionnaires », en consultation avec les autres organismes des Nations Unies, afin d'assurer un usage et des conditions de service appropriés.	Mise en application de la nouvelle durée des contrats de durée définie. Réexamens menés à bien (contrats temporaires et de non-fonctionnaires).							✓		
9. Mettre en place une structure organisationnelle adaptée, en définissant des fonctions génériques et des plans de carrière clairs.	Élaborer et appliquer des descriptions d'emploi génériques pour une majorité des emplois typiques à l'UNESCO. Élaborer des plans de carrière avec indication des compétences et aptitudes requises pour chacun des principaux parcours professionnels au sein de l'Organisation.	Pourcentage d'emplois ayant fait l'objet d'une description générique. Établissement de plans de carrière pour les principaux parcours professionnels identifiés.							✓		✓

10. Mettre l'accent sur les performances des administrateurs ; reconnaître le travail d'équipe ; favoriser une culture de la responsabilité et de la transparence, et promouvoir l'éthique.	S'assurer que le bien-être et le devoir de protection du personnel sont inclus dans l'évaluation des performances des administrateurs. Réexaminer et mettre en œuvre le programme de Récompense du meilleur travail en équipe. Réaliser une enquête auprès du personnel tous les deux ans à compter de fin 2017. Élaborer, avec le concours du Bureau de l'éthique, une politique concernant les cadeaux et des conseils au sujet des conflits d'intérêts. Communiquer régulièrement les informations concernant les ressources humaines au personnel et aux États membres, sur le portail consacré à la transparence et sur l'Intranet.	Bien-être et devoir de protection du personnel évalués dans le cadre de la compétence managériale « suivi du comportement professionnel ». Au moins 2 équipes récompensées par exercice biennal. Enquêtes réalisées auprès du personnel. Publication et mise en œuvre d'une politique concernant les cadeaux et de conseils au sujet des conflits d'intérêts. Publication des données relatives aux ressources humaines.		✓		✓
11. Promouvoir un lieu de travail inclusif et sain.	Mettre en place des accords de télétravail et explorer d'autres modalités de travail flexibles. Élaborer et mettre en œuvre une politique de la santé au travail. Réexaminer le mécanisme d'appel interne en vue d'assurer des délais raisonnables.	Nombre d'accords de télétravail mis en place avec succès. Autres modalités de travail flexibles adoptées. Mise en œuvre d'une politique de la santé au travail. Réduction des délais pour l'examen des plaintes.		✓ ✓ ✓		✓
12. Développer les capacités du personnel de HRM et simplifier les principales procédures relatives aux ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, y compris les délais de réponse.	Développer les capacités et compétences essentielles des responsables des ressources humaines, par des missions de formation et de perfectionnement. Procéder à un réexamen systématique du Règlement du personnel. Simplifier les principales procédures relatives aux ressources humaines. Établir des accords sur le niveau de service pour les principales procédures en matière de ressources humaines et contrôler les performances.	Nombre de plans de développement établis en vue d'améliorer les compétences en matière de ressources humaines. Réexamen du Règlement du personnel. Réexamen et simplification de 75 % des principales procédures. Établissement de contrats sur le niveau de service pour au moins 50 % des principales procédures en matière de ressources humaines d'ici à 2009, et des 50 % restants d'ici à 2021.		✓		

ANNEXE II

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

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

ANNEXE III

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

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

OBJECTIF 3 : Créer un lieu de travail attentif à l'égalité des genres

Résultats escomptés	Initiatives	Indicateurs de performance	Calendrier	Responsables				État d'avancement
				HRM	Administrateurs	ODG/GE	Membres du personnel	
3. Meilleure sensibilisation à l'égalité des genres et aux préjugés sexistes inconscients.	3.1 Inclure un module sur l'égalité des genres dans les programmes de formations, tels que programme d'accueil et formation à l'encadrement. 3.2 Contrôler la mise en œuvre de la formation sur l'égalité des genres obligatoire pour tous les membres du personnel. 3.3 Veiller à ce que l'égalité des genres soit abordée lors des entretiens. Inclure des questions sur l'égalité des genres dans les entretiens afin d'évaluer les compétences des candidats en la matière ; veiller à ce que la sensibilisation aux préjugés sexistes inconscients soit incluse dans la formation aux entretiens fondés sur les compétences pour le recrutement des administrateurs. 3.4 Concevoir et appliquer des mesures visant à lutter contre les préjugés sexistes inconscients.	Efficacité des programmes de formation. Pourcentage du personnel suivant la formation sur l'égalité des genres.	2017-2022	✓	✓	✓	✓	
4. Attention portée à l'égalité des genres lors des évaluations des compétences.	4.1 Inclure des indicateurs de l'égalité des genres dans les évaluations des performances des administrateurs.		2018	✓		✓	✓	

OBJECTIF 4 : Créer un lieu de travail accueillant pour les femmes et contribuant à l'épanouissement professionnel

Résultats escomptés	Initiatives	Indicateurs de performance	Calendrier	Responsables				État d'avancement
				HRM	Administrateurs	ODG/GE	Membres du personnel	
5. Entretiens de départ ciblant les membres féminins du personnel.	5.1 Organiser des entretiens de départ avec les membres féminins du cadre organique et de rang supérieur qui quittent l'UNESCO.	Nombre d'entretiens de départ organisés.	2017-2022	✓			✓	
6. Arrangements visant à concilier le travail et la vie privée.	6.1 Politique de télétravail et autres modalités de travail flexibles.	Nombre de membres féminins et masculins du personnel optant pour le télétravail et taux de satisfaction, et efficacité de tels arrangements au sein d'une équipe. Autres modalités de travail flexibles, le cas échéant.	2017-2022	✓				
7. Rôle accru des points focaux pour le genre.	7.1 Inclure les devoirs et responsabilités des points focaux pour le genre dans les différentes descriptions de poste.	Descriptions de poste faisant état des responsabilités des points focaux pour le genre.	2018	✓		✓		
8. Établissement de réseaux informels sur le genre.	8.1 Soutenir l'établissement de réseaux informels sur le genre parmi le personnel et les administrateurs des ressources humaines s'occupant de la question du genre.	Produit/résultat des réunions au sein des réseaux sur le genre.	2017-2022	✓				

ANNEXE IV

Projets d'amendement au Statut du personnel – Modifications du Règlement du personnel

(soumis à la Conférence générale dans le document sur le Statut et Règlement du personnel portant la cote 40 C/48)

1. Le présent document est soumis au Conseil exécutif pour information et examen avant de présenter à la Conférence générale, à sa 40^e session, le document complet relatif au Statut et Règlement du personnel.
2. Le présent document a pour objet de communiquer au Conseil exécutif des informations sur les modifications du Statut du personnel proposées dans le cadre de l'examen des politiques relatives aux ressources humaines, avant de les soumettre à la Conférence générale pour approbation. Des informations détaillées sur les amendements proposés, ainsi que sur les modifications que la Directrice générale envisage d'apporter au Règlement du personnel pour appliquer le ou les articles modifiés du Statut du personnel, figurent dans le document 40 C/48, intitulé « Statut et Règlement du personnel ».
3. Les amendements proposés dans le cadre de l'examen des politiques et processus relatifs aux ressources humaines suivants sont présentés ci-après.

A. Politique de classement

Chapitre IV Nominations, promotions et mutations

Article 4.2

Les nominations de membres du personnel décidées par le Directeur général, exception faite de celles résultant de reclassements de postes **prescrits par le Directeur général**, se font par appel et mise à concurrence de candidatures, de façon à assurer à l'Organisation les services de personnes possédant les plus hautes qualités d'efficacité, de compétence et d'intégrité.

B. Procédure disciplinaire

Chapitre IX Cessation de service

Article 9.1.1

Le Directeur général peut aussi, en indiquant les motifs de sa décision, mettre fin à l'engagement d'un membre du personnel:-

~~(a) si la conduite de l'intéressé indique qu'il ne possède pas les plus hautes qualités requises par l'article VI de l'Acte constitutif et le chapitre premier du Statut du personnel ;~~

~~(b) si certains faits antérieurs à la nomination de l'intéressé, touchant son aptitude, et propres à faire douter de son intégrité actuelle, viennent à être connus, et s'il s'agit de faits qui, s'ils avaient été connus au moment de sa nomination, auraient dû, en vertu des normes prescrites par l'Acte constitutif, mettre obstacle à cette nomination.~~

~~Aucun licenciement en vertu des dispositions du présent article ne peut prendre effet avant qu'un Comité consultatif spécial, institué à cette fin par le Directeur général, ait examiné l'affaire et fait rapport à son sujet. Ce Comité est composé de quatre membres du personnel choisis par le Directeur général en accord avec la ou les associations du personnel, et il est présidé par une personnalité que désigne le Président de la Cour internationale de justice. Ses rapports et ses avis motivés sont communiqués aux membres du personnel intéressés.~~

Chapitre X Mesures disciplinaires

Article 10.1

~~Le Directeur général institue, pour lui donner des avis en matière disciplinaire, un groupe administratif où le personnel est représenté.~~

Peut constituer une faute passible d'instance disciplinaire et de sanction disciplinaire le défaut par tout membre du personnel de remplir ses obligations résultant de l'Acte constitutif, du Statut et du Règlement du personnel ou autre texte administratif, ou d'observer les normes de conduite attendues de tout fonctionnaire international.

Article 10.2

~~Le Directeur général peut appliquer des mesures disciplinaires aux membres du personnel dont la conduite ne donne pas satisfaction.~~

~~Nonobstant l'article 10.1, le Directeur général peut renvoyer sans préavis un membre du personnel coupable d'une faute grave.~~

Disposition 110.1 Mesures disciplinaires

- (a) Les mesures disciplinaires que le Directeur général peut infliger aux membres du personnel **pour conduite non satisfaisante** ~~dont la conduite ne donne pas satisfaction~~ sont :
- (i) le blâme écrit ;
 - (ii) **la suspension sans traitement pendant une période déterminée ;**
 - (iii) ~~l'ajournement~~ **la suspension, pendant une période déterminée, ou le refus d'octroi d'une augmentation du droit à toutes augmentations** de traitement à l'intérieur d'une classe ;
 - (iv) **la perte d'un ou plusieurs échelons de classe ;**
 - (v) ~~le blocage~~ **la suspension, pendant une période déterminée, de la faculté de prétendre à une promotion ;**
 - (vi) la rétrogradation par mutation ;
 - (vi) le licenciement ;
 - (vi) le renvoi sans préavis.
- (b) Lorsque le Directeur général inflige un blâme écrit, il peut décider que ce blâme sera retiré du dossier personnel de l'intéressé s'il n'y a pas eu de récidive de conduite non satisfaisante au cours d'une période fixée par le Directeur général.
- ~~(c) Lorsque le Directeur général inflige l'ajournement ou le refus de l'octroi d'une augmentation de traitement à l'intérieur d'une classe, il fixe la durée de l'ajournement ou le nombre d'augmentations à refuser.~~
- ~~(d) Lorsque le Directeur général inflige le blocage de promotion, il détermine la durée pendant laquelle cette mesure sera appliquée.~~

Disposition 110.2 Comités paritaires de discipline

(supprimée)

C. Examen du mécanisme d'appel

Chapitre XI Recours

Article 11.1

Le Directeur général assure le fonctionnement d'un Conseil d'appel où le personnel est représenté et qui est chargé de **lui leur** donner des avis sur tout recours que forme un membre du personnel contre une mesure disciplinaire ou une décision administrative en invoquant la non-observation des

clauses de son contrat ou de toute disposition pertinente du Statut et Règlement du personnel. **Les membres du personnel peuvent introduire un recours devant le Conseil d'appel conformément aux Statuts de ce Conseil** (voir Annexe A).

Disposition 111.1

~~Les membres du personnel peuvent introduire un recours devant le Conseil d'appel conformément aux Statuts de ce Conseil (voir Annexe A).~~

Annexe A (du Statut et Règlement du personnel)

Statuts du Conseil d'appel

But du Conseil d'appel

1. Le Conseil d'appel (ci-après « le Conseil ») soumet au Directeur général, qui en la matière statue en dernier ressort, des avis sur les recours présentés par les membres du personnel.

Composition du Conseil d'appel

2. Le Conseil est composé de trois membres jouissant d'un égal droit de vote et choisis comme suit :
 - (a) un président ou l'un des deux présidents suppléants nommés par le Conseil exécutif ;
 - (b) un membre représentant l'Administration nommé par le Directeur général ou son représentant désigné pour chaque recours, sous réserve des dispositions de l'alinéa (d) et du paragraphe 3) ci-dessous ;
 - (c) un membre représentant le personnel, nommé par roulement pour chaque recours par le Président du Conseil, sous réserve des dispositions de l'alinéa d) et du paragraphe 3) ci-dessous ; il est pris sur une liste des représentants du personnel divisée en deux groupes, dont les membres sont élus tous les deux ans au scrutin par le personnel dans les conditions ci-après :

Groupe I vingt membres appartenant au personnel du cadre organique et de rang plus élevé,

Groupe II vingt membres appartenant au cadre du personnel de service et de bureau.

Dans la mesure du possible, trois au plus des vingt membres du Groupe I et cinq au plus de ceux du Groupe II pourront être de la même nationalité.
 - (d) Parmi les membres qu'ils désignent pour chaque recours, le Directeur général, ou son représentant désigné, et le Président du Conseil d'appel ne doivent inclure aucun membre du personnel appartenant à la Division, au Bureau ou à l'office du requérant, et ils doivent respecter le principe d'une équitable répartition géographique.
3. Le requérant a le droit de récuser deux au plus des membres du Conseil, à l'exception du Président ou du Président suppléant. L'Administration a le droit de récuser le membre pris sur la liste des représentants du personnel. En pareils cas, de nouveaux membres sont désignés conformément aux alinéas (b), (c) et (d) du paragraphe 2.
4. Le Directeur général nomme le Secrétaire du Conseil.
5. Les associations représentatives du personnel, au sens de l'article 8.1 du Statut du personnel, peuvent se faire représenter à toutes les séances du Conseil par un observateur, sous réserve de l'accord du requérant.

Compétence du Conseil d'appel

6. Le Conseil examine les recours contre une décision administrative ou contre toute mesure disciplinaire qu'un membre du personnel prétend contraire, soit quant au fond, soit quant à la

forme, aux clauses de son contrat, ou à toute disposition pertinente du Statut ou du Règlement du personnel.

7. Lorsque la décision dont il est fait appel est motivée par les performances de l'intéressé, le Conseil n'a pas compétence pour décider, quant au fond, si les performances de l'intéressé sont suffisantes ou non ; il examine seulement si la mesure prise à son égard est due à un parti pris ou à un autre facteur étranger au service, ou s'il y a eu un vice de procédure.
8. Tout membre du personnel peut, d'accord avec le Directeur général, renoncer à son droit de recours au Conseil d'appel et recourir directement au Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail ; dans ce cas, la décision contestée est considérée comme définitive et le membre du personnel est considéré comme ayant épuisé toutes les autres voies de recours.

Procédure préliminaire : examen administratif

9. Tout membre du personnel qui désire contester une décision administrative ou une mesure disciplinaire doit, en premier lieu, adresser au Directeur général une demande d'examen administratif par écrit. La demande doit être acheminée par l'entremise du Directeur du Bureau de la gestion des ressources humaines dans les 60 jours calendaires suivant la date de réception de la décision administrative ou la mesure disciplinaire contestée par le membre du personnel. La demande d'examen doit spécifier clairement la décision administrative ou la mesure disciplinaire qui constitue l'objet de l'appel, y compris la date à laquelle elle a été reçue.
10. La décision du Directeur général, ou du responsable auquel ce pouvoir a été délégué, concernant la demande d'examen administratif doit être communiquée par le Directeur du Bureau de la gestion des ressources humaines au membre du personnel dans les 60 jours calendaires qui suivent la date de la réception de la demande.
11. Si le membre du personnel désire maintenir son recours, il doit adresser un avis d'appel par écrit au Secrétaire du Conseil d'appel. Le délai dans lequel doit être soumis l'avis d'appel, à compter de la date à laquelle la décision du Directeur général sur la demande d'examen administratif a été reçue (ou si aucune décision n'a été communiquée au membre du personnel dans le délai prévu au paragraphe 10 ci-dessus, à compter de l'expiration de ce délai) est de 30 jours calendaires.
12. L'avis d'appel doit spécifier clairement la décision administrative ou la mesure disciplinaire qui constitue l'objet de l'appel, y compris la date à laquelle elle a été reçue, la date de la demande d'examen et la date de la décision prise par le Directeur général ou, le cas échéant, le fait qu'aucune décision n'a été communiquée au requérant dans le délai applicable.

Procédure devant le Conseil d'appel

13. Dans les 90 jours calendaires qui suivent l'avis d'appel, le requérant ou son représentant présente une requête selon le modèle figurant en appendice aux présents Statuts. Si la requête n'est pas établie dans les formes régulières, le Secrétaire du Conseil la restitue à l'intéressé pour rectification et il peut lui accorder un délai supplémentaire de 30 jours calendaires pour la soumettre à nouveau. Le requérant doit indiquer, dans sa requête, s'il demande une audience.
14. Au reçu de la requête, le Secrétaire du Conseil en transmet immédiatement copie au Président du Conseil et à l'Administration.

15. Dans les 90 jours calendaires qui suivent la réception de la requête, l'Administration communique au Secrétaire du Conseil sa réponse accompagnée de pièces justificatives. Le Secrétaire envoie immédiatement des exemplaires de cette réponse au Président du Conseil et au requérant.
16. Au reçu de la réponse de l'Administration (ou si la réponse n'est pas parvenue à l'expiration du délai), le Président et le Directeur général, ou le responsable auquel ce pouvoir a été délégué, désignent, conformément aux dispositions du paragraphe 2, les membres du Conseil qui seront appelés à examiner l'affaire. Le Secrétaire du Conseil avise les intéressés de leur désignation et communique les noms au requérant. Des copies de la requête et de la réponse sont transmises aux membres du Conseil dès qu'ils acceptent leur nomination.
17. Lorsque les membres ainsi désignés se trouvent dans l'impossibilité de participer à l'examen de la requête, ils en avisent sans délai le Secrétaire et lui restituent toutes les pièces relatives à la requête.
18. Si le requérant a demandé une audience, le Secrétaire réunit le Conseil pour audience dans les plus brefs délais après avoir reçu la réponse de l'Administration, conformément aux dispositions du paragraphe 15 (ou après l'expiration du délai pour la soumission de cette réponse).
19. Le Président peut rejeter une requête si le requérant ne se présente pas en personne à l'audience. Le requérant peut demander, à une reprise, un report de l'audience pour motif grave.
20. Seules les personnes dont la présence est prévue par les présents Statuts peuvent assister à l'audience. Celle-ci commence par un bref exposé oral de la requête par le requérant ou son représentant, suivi d'une réponse orale du représentant du Directeur général. Les deux parties peuvent déposer oralement et produire des témoins. Les Parties et le Président peuvent interroger tous ceux qui déposent. Le Président peut demander aux Parties de divulguer des éléments de preuve. Les observateurs ne sont pas autorisés à prendre la parole pendant le débat ; ils peuvent présenter une déclaration orale à la fin de l'audience.
21. Une fois l'audience terminée, le Conseil délibère à huis clos.
22. À l'issue de ce délibéré, le Conseil adopte à la majorité un rapport contenant un résumé des débats du Conseil et formulant un avis sur les mesures éventuelles que le Directeur général devrait prendre. Il est fait mention au rapport (si les intéressés le désirent) des votes de minorité et des opinions dissidentes. Le rapport et les recommandations du Conseil doivent se fonder sur les dispositions pertinentes du Statut et Règlement du personnel de l'UNESCO et de tout autre texte administratif régissant les conditions d'emploi des membres du personnel de l'Organisation.
23. Le Secrétaire du Conseil transmet le rapport au Directeur général, avec copie au requérant, dans les 60 jours calendaires suivant la fin de la session.
24. Le Directeur général statue sur le cas dans un délai raisonnable, au plus tard dans les 90 jours calendaires qui suivent la réception du rapport. Le requérant et le Président du Conseil reçoivent notification de cette décision.

Dispositions générales, procès-verbaux et rapports

25. Le terme « Partie » désigne soit le requérant, soit l'Administration, qui sont conjointement dénommés « les Parties ».

26. Les audiences peuvent se dérouler en présence des personnes concernées ou en recourant à des moyens de communication à distance. Le Président et les membres du Conseil peuvent assister aux audiences en personne ou à distance.
27. Aucune des Parties n'a le droit de se faire représenter juridiquement par une personne extérieure devant le Conseil. Le requérant peut désigner un membre du personnel pour le représenter pendant les débats du Conseil.
28. Toutes les personnes participant aux débats du Conseil préservent la stricte confidentialité des questions qui s'y rapportent. Les procès-verbaux des séances, également confidentiels, sont conservés par le Secrétaire du Conseil. Le requérant et l'Administration peuvent communiquer le rapport dans le cadre d'un recours devant le Tribunal administratif.
29. Les délais mentionnés dans les présents Statuts commencent à courir à compter du jour suivant la réception de la décision ou notification pertinente. Le Président peut prolonger les délais dans des circonstances exceptionnelles.
30. Lorsque le Président du Conseil considère qu'une requête est manifestement irrecevable ou dénuée de fondement, il recommande au Directeur général de la rejeter. Le Secrétaire du Conseil transmet au requérant la décision du Directeur général sur cette question.
31. Le non-respect par le requérant des délais fixés dans les présents Statuts rend sa requête irrecevable.
32. Si les Parties conviennent de s'engager dans un règlement informel, le Président peut suspendre la procédure du Conseil et les délais applicables, selon qu'il convient.
33. L'ensemble des décisions, notifications et rapports mentionnés dans les présents Statuts peuvent être transmis aux Parties par des moyens de communication électroniques.

Recours introduits par des membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation hors Siège

34. Le requérant et son représentant ont le droit d'assister à l'audience à distance, ou d'y assister en personne à condition de voyager à leurs frais. À la demande du requérant, un congé spécial avec traitement lui est accordé dans le but d'assister à l'audience en personne ou à distance.

Modification des présents Statuts

35. Les présents Statuts, ainsi que l'appendice, peuvent être modifiés par le Conseil exécutif.

Appendice aux Statuts du Conseil d'appel

Modèle suivant lequel doivent être établies les requêtes des membres du personnel.

Les requêtes doivent être présentées en un exemplaire, dans une des langues de travail.

Modèle

- (a) Nom et prénom du requérant.
- (b) Nationalité du requérant.
- (c) Adresses postale et électronique du requérant pour les besoins de la procédure.
- (d) Classe du requérant, secteur, service ou bureau auquel il appartient, lieu où il exerce ses fonctions et définitions desdites fonctions.

- (e) Décision administrative ou mesure disciplinaire constituant l'objet de l'appel, y compris l'autorité responsable et la date.
- (f) Date de la demande d'examen administratif présentée conformément au paragraphe 9.
- (g) Date de la décision prise par le Directeur général sur la demande d'examen administratif en vertu du paragraphe 10 (ou, date à laquelle cette décision aurait dû être communiquée au requérant).
- (h) Liste signée des pièces produites ; ces pièces doivent comprendre le texte de la demande d'examen adressée au Directeur général par le requérant et le texte de la décision du Directeur général (ou une déclaration indiquant qu'il n'a pas été pris de décision dans le délai statuaire).

D'autres pièces pourront être ajoutées par le requérant.

- (i) Bref exposé des faits et des arguments invoqués.
- (j) Déclaration indiquant si le requérant demande une audience.
- (k) Liste des témoins que le requérant désire faire entendre.
- (l) Conclusions et mesures auxquelles tend la requête.
- (m) Date et signature du requérant.



Conférence générale

40^e session, Paris 2019

40 C

United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

40 C/52 Add.2
14 novembre 2019
Original anglais

Point 12.5 de l'ordre du jour

RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LA STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2017-2022

ADDENDUM 2

PRÉSENTATION

Contexte : Le présent addendum est soumis conformément au paragraphe 2 du document 40 C/52 selon lequel « *si toutefois l'examen dudit document par le Conseil exécutif à sa 207^e session devait faire naître des observations ou des recommandations, celles-ci seraient communiquées à la Conférence générale sous la forme d'un addendum au présent document* ».

Décision requise : Paragraphe 6.

1. Le présent addendum est soumis à la suite de la 207^e session du Conseil exécutif au cours de laquelle a été examiné le rapport sur la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 (document 207 EX/5.IV.B). Aux termes du paragraphe 2 du document 40 C/52, si l'examen dudit rapport par le Conseil exécutif à sa 207^e session devait donner lieu à des observations ou à des recommandations, celles-ci seraient communiquées à la Conférence générale sous la forme d'un addendum.

2. À sa 39^e session, la Conférence générale a approuvé la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 et a invité la Directrice générale à la mettre en œuvre (résolution 39 C/76). L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de mobilité encadré portant à la fois sur la mobilité géographique du personnel du cadre organique recruté sur le plan international et sur la mobilité fonctionnelle du personnel du cadre de service et de bureau figuraient parmi les initiatives à mettre en œuvre dans le cadre de la Stratégie. La mobilité géographique a concerné 43 membres du personnel en 2018, et 28 au premier trimestre 2019. En application de la Stratégie, le Bureau de la



Job: 201914077

gestion des ressources humaines a mis au point un programme de mobilité encadré en 2018 et a lancé le premier exercice de mobilité encadré en avril 2019, avec un total de 51 mouvements de personnel à la clôture dudit exercice en juillet 2019. Le Secrétariat a présenté les résultats du premier exercice de mobilité à la Commission financière et administrative (FA) à la 207^e session du Conseil exécutif.

3. À sa 207^e session, le Conseil exécutif a examiné la mise en œuvre du premier exercice de mobilité, ainsi que ses résultats. Le Conseil exécutif a réaffirmé l'importance de l'application d'une solide stratégie en matière de mobilité au sein de l'UNESCO, conformément aux pratiques en vigueur au sein du système des Nations Unies, qui s'accompagne d'un outil de planification de carrière efficace et qui répond de manière adéquate aux besoins opérationnels de l'Organisation. Il a rappelé que l'UNESCO, en tant qu'institution spécialisée, avait besoin d'un personnel agile possédant un haut niveau d'expertise afin de pouvoir s'acquitter de ses fonctions, et a souligné qu'une politique de mobilité gérée avec succès devait tenir compte du caractère spécifique de l'Organisation, tant dans son action normative que dans sa mission opérationnelle, ainsi que des perspectives de développement de carrière du personnel.

4. Le Conseil exécutif a invité la Directrice générale à charger le Service d'évaluation et d'audit (IOS) de mener une évaluation du premier exercice de mobilité encadré en ce qui concerne ses processus, ses résultats et ses effets sur la disponibilité de compétences de haut niveau et sur les perspectives de développement de carrière. Il a par ailleurs prié la Directrice générale de marquer une pause temporaire dans le programme de mobilité encadré et de lui présenter les résultats de l'évaluation pour examen à sa 209^e session, afin de déterminer s'il est nécessaire d'affiner la politique de mobilité et de reprendre sa pleine mise en œuvre lors de sa 209^e session.

5. À l'issue des discussions, le Conseil exécutif a adopté la décision 207 EX/5.IV.B, telle qu'amendée et reproduite ci-après :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant sa décision 205 EX/5.IV,
2. Ayant examiné les documents 207 EX/5.IV.B et Addenda,
3. Prend note des progrès accomplis concernant la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
4. Réaffirme l'importance de l'application d'une solide stratégie en matière de mobilité au sein de l'UNESCO, conformément aux pratiques en vigueur au sein du système des Nations Unies, qui s'accompagne d'un outil de planification de carrière efficace et qui répond de manière adéquate aux besoins opérationnels de l'Organisation ;
5. Rappelle que l'UNESCO, en tant qu'institution spécialisée, requiert un personnel agile possédant un haut niveau d'expertise afin de pouvoir s'acquitter de ses fonctions ;
6. Souligne qu'une politique de mobilité gérée avec succès doit tenir compte du caractère spécifique de l'Organisation, tant dans son action normative que dans sa mission opérationnelle, ainsi que des perspectives de développement de carrière du personnel ;
7. Invite la Directrice générale à charger le Service d'évaluation et d'audit (IOS) de mener une évaluation indépendante du premier exercice de mobilité en ce qui concerne ses processus, ses résultats et ses effets sur la disponibilité de compétences de haut niveau et sur les perspectives de développement de carrière ;

8. Prie la Directrice générale de marquer une pause temporaire dans le programme de mobilité encadré et de lui présenter les résultats de l'évaluation indépendante pour examen à sa 209^e session, afin de déterminer s'il est nécessaire d'affiner la politique de mobilité et de reprendre sa pleine mise en œuvre lors de sa 209^e session ;
9. Prie également la Directrice générale de lui présenter, à sa 209^e session, ainsi qu'à la Conférence générale à sa 41^e session, un rapport complet sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.

Projet de résolution proposé

6. Compte tenu de ce qui précède, la Conférence générale souhaitera peut-être adopter une résolution libellée comme suit :

La Conférence générale,

Rappelant sa résolution 39 C/76 et la décision 205 EX/5.IV,

Rappelant également la décision 207 EX/5.IV.B,

Ayant examiné le document 40 C/52 et son annexe (document 207 EX/5.IV.B) et Addenda,

1. *Prend note* des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
2. *Prie* la Directrice générale de rendre compte au Conseil exécutif, à sa 209^e session, de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, et de présenter un rapport complet à ce sujet à la Conférence générale à sa 41^e session.