



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

42 C

Conférence générale
42^e session, Paris 2023

42 C/49 Add.
7 novembre 2023
Original français

Point 10.5 de l'ordre du jour

STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027

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 la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 (document 42C/49).

1. L'AIPU a soumis ses commentaires détaillés sur la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027 lors du dernier Conseil exécutif sous le document 217 EX/4.IV.C.Add.2 (voir document en annexe). Nous tenons, néanmoins, à apporter quelques remarques supplémentaires qui nous semblent importantes.

2. Nous accueillons la décision adoptée par les États membres lors de la dernière session du Conseil, à savoir la demande d'établissement d'une feuille de route pour la mise en œuvre de la nouvelle Stratégie. Nous tenons, toutefois, à réitérer notre étonnement que cette feuille de route, avec un calendrier et plan d'action, n'ait pas été soumise plus tôt. Ainsi, la feuille de route sera présentée à la 219^e session du Conseil exécutif, soit au printemps prochain. Or, même dans le cas où elle serait immédiatement acceptée et approuvée par les États membres, cela signifiera qu'elle ne sera appliquée qu'un an et demi après le début de mise en œuvre de la Stratégie. Cette situation constitue non seulement un défi à la logique mais est aussi contraire aux pratiques antérieures de l'Organisation. Rappelons simplement que, aux fins d'élaboration de la Stratégie précédente



ARJ: 022524022

couvrant la période de 2017 à 2022, un plan de travail avait déjà été présenté au Conseil exécutif en **2016** (voir, par exemple, [document 200 EX/5.IV.B, annexe I](#)). Il va sans dire que, sans une feuille de route, une stratégie est condamnée à rester de l'ordre de la théorie et sa mise en œuvre impossible à évaluer.

3. Par ailleurs, l'absence d'un directeur des ressources humaines n'est pas de nature à nous réconforter sur la suite des décisions à prendre et implémenter. Nous ne pouvons qu'espérer qu'une personne capable de mener à bien cet important projet rejoindra vite notre Organisation pour mettre en œuvre cette Stratégie, appliquer les décisions adoptées par les États et respecter les engagements pris devant eux.

4. À ce titre, nous devons réitérer notre inquiétude quant à la volonté de HRM de respecter les engagements pris envers les États membres. Nous faisons référence à l'évaluation à 360° pour les managers, qui constitue une mesure figurant dans la Stratégie présentée aux États. Malgré cet engagement explicite, le projet que HRM nous a soumis n'a rien d'une évaluation. Il constitue d'un simple « retour d'information », qui s'apparente à un *coaching* offert aux managers. Il est clair qu'un retour d'information n'équivaut pas à une véritable évaluation à 360°, qui doit comprendre, pour le moins, un élément de reddition des comptes. Le manque d'obligations redditionnelles, à quelque niveau que ce soit, est synonyme d'impunité, de situations problématiques qui se répètent ou se perpétuent et de lourd prix payé par l'Organisation, en termes non seulement financiers, mais aussi de réputation et de fonctionnement. Nous réitérons, dès lors, notre demande que l'Administration mette en œuvre une **évaluation** à 360°, comme elle s'est engagée de le faire auprès des États (v. annexe I, p. 13 du document commenté). Plus que tout, il s'agit là d'une question de principe et d'une indication inquiétante que d'autres engagements pourraient, tout aussi facilement, ne pas être respectés.

5. Pour conclure, nous tenons à apporter une précision quant au paragraphe 12 de nos commentaires précédents, présentés ici en annexe. Nous avons dénoncé le fait que l'Administration avait supprimé de son document la mention faite au programme de stages internes. Nous tenons à informer que, depuis, HRM nous a soumis un projet de politique de stages. Nous félicitons l'Administration pour ce projet complet et détaillé, qui encadre l'emploi des stagiaires et apporte des améliorations significatives, dont l'attribution d'une indemnité. L'AIPU se réjouit que cette politique, réclamée depuis longtemps, voie enfin le jour. Elle contribuera certainement à améliorer la répartition géographique du personnel de l'UNESCO, tout en témoignant d'une reconnaissance du travail significatif des stagiaires. Elle représente une mesure concrète et prometteuse, digne de faire partie d'une « stratégie » de gestion des ressources humaines.

217 EX/4.IV.C Add. 2

Conseil exécutif
Deux cent dix-septième session

PARIS, le 4 octobre 2023
Original français

Point 4 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

C. Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2027

Conformément au point 9.2.7 du Manuel des ressources humaines de l'UNESCO, l'Association internationale du personnel de l'UNESCO (AIPU) présente ses commentaires sur les questions relatives aux ressources humaines (document 217 EX/4.IV.C Rev.2).



Les principes énoncés et reflétés dans la nouvelle Stratégie

1. Nous constatons que le projet de nouvelle stratégie de gestion des ressources humaines soumis à la 217^e session du Conseil exécutif n'apporte pas de révisions concrètes et ce, malgré les décisions adoptées par l'organe directeur lors de sa dernière session. Le document est, en effet, quasiment identique au dernier projet présenté aux États membres. Nous avons espéré que, à la suite des manquements soulevés par IOS dans son rapport d'évaluation de la Stratégie RH précédente (IOS/EVS/PI 207) ainsi que les commentaires et suggestions faits par l'AIPU, un projet de stratégie plus ambitieux, avec un plan de travail et calendrier, aurait été présenté aux organes directeurs de l'Organisation cet automne. Tel n'est pas le cas.

2. Les États membres avaient par exemple demandé à l'Administration une version révisée de la Stratégie qui, *inter alia*, « renforcer[ait] le rôle du Bureau de la gestion des ressources humaines pour ce qui est d'assurer la transparence et le respect des règles et réglementations en matière de recrutement, et continuer[ait] à améliorer le système de justice interne » ([décision 216 EX/5.III.A, paragraphe 4\(iii\)](#)). Certes, il y a quelques propositions dans la partie du document se rapportant aux « principaux éléments d'orientation » (paragraphe 9 à 19 de l'annexe I), mais nous ne constatons aucune mesure allant dans le sens d'un renforcement du rôle de HRM en matière de recrutement parmi les actions et indicateurs de succès figurant au reste du document et constituant le corps de la Stratégie. La Stratégie ne comporte, par exemple, aucun élément de réponse au constat établi par IOS de la faible présence de HRM dans les processus de recrutement. S'il est certes opportun que HRM multiplie les initiatives portant à améliorer les processus touchant les ressources humaines de l'Organisation, on peut douter que son action puisse être à terme réellement efficace si les Secteurs ne font pas l'objet d'un contrôle réel, seule manière d'entretenir une véritable culture de la reddition des comptes. Rappelons que IOS avait mis en exergue le manque de transparence et de reddition des comptes au sein de notre Organisation.

3. L'Administration fait référence aux « formations en matière de leadership et d'obligation redditionnelle », qui viendraient « à l'appui d'une gestion efficace des performances, dans le but de favoriser une culture de confiance, de transparence », ainsi qu'au règlement des conflits qui serait « un élément clé de la formation au management ». Cependant, ce type de programme sur les obligations redditionnelles n'emporte paradoxalement aucune obligation et l'AIPU continue de penser que le règlement des conflits au sein du personnel sera d'autant mieux assuré que les droits du personnel seront garantis.

4. L'évaluation à « 360° » est un autre exemple de sujet sur lequel HRM manifeste la même contradiction entre la volonté de promouvoir une culture de reddition des comptes et le refus de demander des comptes aux secteurs notamment. Ainsi, alors que cette évaluation à 360° pourrait être l'une des actions les plus ambitieuses de la nouvelle stratégie, on constate que le sujet a été réduit à un outil de *coaching* sans connexion aucune avec les évaluations professionnelles.

5. En effet, l'objectif clé II de l'Objectif stratégique n° 4 indique bien que seront développées des « évaluations à 360° suivies d'un bilan pour les administrateurs »¹, objectif dont le succès sera constaté sur la base du « nombre d'administrateurs évalués dans le cadre du programme d'évaluation à 360° »² (voir page 13 de l'annexe I du document). Toutefois, malgré une volonté apparente d'accroître la transparence, de favoriser une culture de reddition des comptes et d'instaurer « un **environnement de travail respectueux et éthique** », les intentions de l'Administration semblent, une fois de plus, appelées à rester lettre morte. Lors des réunions de l'AIPU avec HRM, ce dernier a déclaré que son projet en la matière consistait à mettre en place non pas une « évaluation » (« assessment ») mais une sorte de retour d'information, autrement appelé « feedback ». HRM se contredit lui-même dans ses explications, affirmant, d'un côté, que les termes « assessment » et « feedback » sont interchangeables, mais que, de l'autre, l'utilisation du

¹ Dans la version anglaise du document commenté (217 EX/4.IV.C), l'action est formulée comme suit : « Expand 360° degree assessment and feedback for managers ».

² Dans la version anglaise du document commenté (217 EX/4.IV.C), l'indicateur de succès est formulé comme suit : « Number of managers undertaking 360° assessment programme ».

deuxième terme serait plus constructive en ce qu'elle met l'accent sur une approche coopérative et sur la création d'un environnement favorable à la croissance, au développement et à la communication ouverte. Le propos est d'autant plus surprenant que le document de la Stratégie parle bien d'évaluation et non de retour d'information. Il y a là matière à induire les États membres en erreur en leur faisant adopter ce qu'ils pensent être une politique d'évaluation quand, en fait, on propose d'investir dans un programme de coaching personnalisé.

6. HRM nous a répondu qu'il existe déjà une procédure formelle d'évaluation des performances qui s'applique aux administrateurs comme, d'ailleurs, à tous les membres du personnel. Or, c'est bien parce que cette procédure est largement défailante qu'il faut constamment porter devant les États membres les carences systémiques que connaît la gestion des Ressources humaines en termes de transparence et de reddition des comptes.

7. HRM affirme qu'il s'agit de regarder la perception et non la réalité. En d'autres termes, le projet de HRM consisterait essentiellement à obtenir des *feedbacks* subjectifs sur les compétences des administrateurs, et non pas à effectuer une évaluation objective de leurs performances. Le but serait, au final, une simple amélioration de leurs compétences managériales. Or, on ne pourra pas améliorer la gestion du personnel si l'on pose d'emblée que l'ensemble des compétences qu'un manager devrait posséder ne seront pas complètement prises en compte dans son évaluation et qu'une partie fera simplement l'objet d'un *feedback* qui, de plus, sera confidentiel. Établir deux processus en parallèle, l'un formel et obligatoire, l'autre informel, n'a aucun sens, ne sera ni efficace ni efficient. Il est important que l'évaluation à 360° fasse donc partie intégrante de la politique actuelle de gestion des performances.

8. Étant donné que ce projet de HRM n'est pas encore finalisé et que l'AIPU lui a présenté ses commentaires et recommandations, nous enjoignons les États membres à exiger de HRM qu'il révise son projet dans un sens qui soit celui d'une véritable politique d'évaluation à 360° du personnel et non celui d'une simple offre de *coaching* personnalisé.

9. Rappelons que les manquements en matière de transparence et de reddition des comptes finissent par se traduire, outre les souffrances injustement provoquées et parfois prolongées par ces manquements, par les coûts exorbitants que l'UNESCO finit par consentir au terme des nombreux procès qu'elle perd devant le TAOIT (voir notamment [décision 215 EX/5.IV.A](#)).

10. La transparence et reddition des comptes, nécessaires dans le cadre de l'évaluation des performances, le sont également dans le cadre du recrutement. À cet égard, nous nous réjouissons de lire, au paragraphe 17 du document, que « [l]es nominations de membres du personnel se feront de façon transparente par appel et mise à concurrence de candidatures » et que « le choix de membres du personnel se fera », enfin, « sans distinction de race, de sexe ou de religion ». Ces principes, pourtant évidents, annoncés et consacrés depuis la naissance de l'Organisation, ont été trop longtemps négligés et nous ne pouvons qu'espérer qu'ils finiront par s'appliquer.

Le contenu de la nouvelle Stratégie

11. Le document révisé de la Stratégie, présenté actuellement aux États membres, fait état des « structures physiques et normatives » qui « seront actualisées [...], l'objectif étant de faciliter l'accessibilité pour l'ensemble du personnel de l'UNESCO et de garantir des conditions de travail décentes et attrayantes ». Ces nouveaux objectifs sont les bienvenus puisqu'ils reflètent une volonté plus concrète que celle affichée dans la version précédente de la Stratégie laquelle, en se référant à la promotion de la diversité et de l'inclusion sous toutes leurs formes, déclarait que « [c]ela nécessitera[it] toutefois un investissement important, en fonds et en temps, car il faudra[it] revoir les aménagements physiques et le dispositif normatif et, dans une certaine mesure, faire évoluer les mentalités » (document 216 EX/5.III.A, annexe I, paragraphe 18). L'AIPU soutient pleinement l'actualisation des structures physiques et normatives dont la nouvelle version de la Stratégie fait état, mais nous demandons à ce que cette politique soit accompagnée d'objectifs clés et

d'indicateurs de succès précis qui seuls permettront, au fil du temps, de suivre et d'évaluer la mise en œuvre de ces engagements.

12. Nous nous interrogeons, par ailleurs, sur la raison ayant conduit à supprimer du paragraphe 19 du document la mention faite au « programmes de stages internes équitable et inclusif » (voir document 216 EX/5.III.A, annexe I, paragraphe 19). Compte tenu de l'importance constamment mise en avant de cette mesure, à nouveau rappelée dans nos commentaires sur le document sur la répartition géographique, nous regrettons que la nouvelle Stratégie n'en fasse pas du tout mention.

13. Nous avons déjà attiré l'attention sur le fait que ce n'est pas le « nombre [...] de candidats qualifiés provenant de pays non représentés ou sous-représentés » qui importe (voir indicateur de succès 1 de l'Objectif stratégique n° 1), mais bien le nombre des personnes issues de ces États qui ont été effectivement nommées. Nous notons qu'un rôle supplémentaire a été confié au Directeur de HRM, qui sera dorénavant chargé d'établir des indicateurs de performance fondamentaux pour les hauts responsables en matière de représentation géographique du personnel. La démarche peut être signalée positivement, mais on estime que le seul changement qu'apportera cette mesure consistera à demander aux responsables une justification d'ensemble des recrutements individuels auxquels ils ont procédé et qu'ils ont déjà justifiés au moment des recrutements. Nous tenons à rappeler les déséquilibres profonds que les États membres ont contestés vigoureusement dans la période récente et soulignons que seule une plus grande implication de HRM au processus de recrutement permettra de garantir l'application effective de toutes les règles et régulations existant en la matière.

14. La transparence et la reddition des comptes sont au cœur des préoccupations de l'AIPU car elles sont seules garantes de l'efficacité et de la justice dans le cadre d'une organisation. Les éléments discutés ci-dessus ne forment qu'un cas parmi d'autres d'une attitude plus générale de l'Administration qui la porte à formuler un discours sur la transparence et la reddition des comptes mais à déjouer ses engagements en mettant en place des procédures qui permettent systématiquement d'échapper à ses obligations. On voit ainsi HRM multiplier les formations, mais la plupart de nos collègues se plaignent de rencontrer constamment des obstacles à leur développement de carrière. À ce titre, les mesures préconisées visant à contribuer au développement de carrière, aussi louables soient-elles, ne doivent pas se limiter aux jeunes cadres et aux MLPP. Un programme d'accompagnement au développement de carrière doit concerner l'ensemble du personnel de l'Organisation, qui n'a de cesse de souligner les obstacles qu'il rencontre en la matière.

Les enjeux liés au personnel affilié

15. À titre préliminaire, nous devons faire relever ce qui nous paraît être une inexactitude dans la présentation des données figurant aux annexes II et III du document commenté. En effet, dans sa décision 216 EX/SR.5, au point 5.III.A relatif à la Stratégie de gestion des ressources humaines, le Conseil exécutif avait prié la Directrice générale de lui « rendre compte des incidences financières et juridiques d'une éventuelle application de la nouvelle Stratégie de gestion des ressources humaines [...] **aux non membres du personnel** » et l'avait également invité de lui « fournir une cartographie concernant les **non membres du personnel** par service d'affectation et par stratégie » (voir paragraphe 6, surlignage ajouté).

16. Or, nous constatons que, parmi les « effectifs non permanents » (annexe II) et les « non membres du personnel » (annexe III), figurent les engagements temporaires. Pourtant, les personnes engagées au titre d'un contrat temporaire sont considérées comme membres du personnel conformément au Point 13.6 du Manuel des ressources humaines. D'ailleurs, l'Administration elle-même confirme cela à plusieurs reprises, par exemple, aux paragraphes 1 et 6 de l'annexe III du document commenté, mais aussi dans son document 217 EX/4.IV.A relatif à l'emploi de contrats de personnel non fonctionnaire (voir par exemple, tableau 1 de l'annexe II dudit document). Nous aimerions avoir une explication de cette présentation d'une catégorie de membres du personnel en tant que « non membres » et, le cas échéant, une rectification en la matière.

17. La situation liée à ces personnels, telle que décrite par l'Administration dans son document, est illustrative de l'urgence de remédier à ce problème. Nous y relevons, entre autres, l'impossibilité pour le personnel affilié d'avoir accès aux mécanismes de justice interne, inégalité d'autant plus dommageable qu'elle accroît significativement leur risque d'exposition à des injustices contre lesquelles ils n'ont par définition aucun recours. Il s'agit là, indiscutablement, d'une situation extrêmement préoccupante pour une organisation se revendiquant de la défense et promotion des droits humains.

18. Les inégalités se manifestent sur de nombreux plans, comme entre le Siège et le hors Siège. HRM rappelle ainsi que les titulaires de contrat de services hors Siège ne sont soumis à aucune durée maximale de leur contrat, contrairement aux contrats de service du Siège, avec pour résultat une précarité de longue durée qu'aucun mécanisme ne peut corriger.

19. Enfin, les pourcentages impressionnants des personnes disposant d'un nombre important d'années de service consécutives à l'UNESCO sont tout aussi préoccupants et doivent inciter les États membres à agir de manière plus décisive sur la question. L'Administration l'avouait elle-même dans la version initiale de son document : « [l]a prorogation consécutive, pour de longues périodes, du contrat de service de personnes qui travaillent avec des fonctionnaires engagés pour une durée déterminée, selon des conditions d'emploi différentes, constitue en soi un défi juridique et financier de plus en plus important »³. L'Administration affirme que des personnes engagées sur des périodes de six, huit ou dix ans seraient des employés à moyen ou long terme, comme s'il pouvait y avoir une justification structurelle à la nature temporaire et précaire de leur contrat. Tout laisse penser que les secteurs et bien des bureaux détournent les dispositions des contrats temporaires de manière systémique, parfois pour économiser des fonds et souvent pour ne pas avoir à s'engager dans les procédures requises par les contrats les plus protecteurs. Il n'est, en tout cas, pas possible de soutenir que des personnes présentes sur de telles durées accompliraient des tâches qui ne correspondent pas en réalité à des missions régulières et permanentes du Secrétariat et qu'il incombe à HRM de les régulariser. Notons que sur ce sujet encore, HRM pêche en matière de transparence et de reddition des comptes, puisque sa pratique portant à constater passivement la présence continue de nombreux personnels sous des contrats temporaires détournés de leur usage revient à entériner ce qui s'apparente à un véritable arbitraire des secteurs (qui choisissent de cantonner certains individus dans la précarité et d'accorder, lorsqu'ils créent des postes nouveaux, des contrats décents à d'autres).

20. La mise en place d'une prime de fin de service ou d'un versement à la cessation de service est, certes, louable mais ne remédie pas à l'instabilité professionnelle que connaissent ses personnels ni à l'impact de cette instabilité sur leur vie et leur santé mentale. D'ailleurs, l'Administration en a pleinement conscience, puisqu'elle a pu révéler la vraie raison derrière l'instauration d'une telle prime, qui, en réalité, « réduit[rait] le risque que les titulaires de ce type de contrat engagent des poursuites devant des tribunaux nationaux ou des procédures judiciaires contre l'Organisation »⁴.

³ Voir paragraphe 10 de l'annexe III de la version française initiale du document 217 EX/4.IV.C : « Comme indiqué au paragraphe 3 ci-dessus, 1 005 personnes étaient employées au titre d'un contrat de service en janvier 2023, dont 805 (80 %) hors Siège. 11 % (91 personnes) d'entre elles avaient plus de 10 années de service consécutives à leur actif à l'UNESCO, 14 % (113 personnes) entre 6 et 10 années et 28 % (226 personnes) entre 2 et 6 années, ce qui peut être considéré comme des emplois à moyen ou long terme. La prorogation consécutive, pour de longues périodes, du contrat de service de personnes qui travaillent avec des fonctionnaires engagés pour une durée déterminée, selon des conditions d'emploi différentes, constitue en soi un défi juridique et financier de plus en plus important [...] ».

⁴ Voir paragraphe 10 de l'annexe III de la version française initiale du document 217 EX/4.IV.C : « [...] Toutefois, la mise en place d'une prime de fin de service/d'un versement à la cessation de service, qui fait partie des améliorations des conditions d'emploi adoptées en janvier 2023 pour les titulaires de contrats de service, réduit le risque que les titulaires de ce type de contrat engagent des poursuites devant des tribunaux nationaux ou des procédures judiciaires contre l'Organisation ».

21. Il en va de même de la recherche d'un régime d'assurance maladie mondial pour les titulaires de contrat de services. Si l'AIPU soutient l'esprit de cette initiative en tant qu'elle permet une meilleure protection d'individus pris dans des situations de fragilité, nous devons mettre en garde les États membres contre les effets indésirables de celle-ci, puisqu'elle risque de cautionner la pratique de renouvellements constants de ce type de contrats qui demeureraient, de par leur nature, très précaires.

22. Parmi les solutions pouvant contribuer à la résolution du problème figure le recrutement de ces personnels sous d'autres types de contrat. Néanmoins, il convient de noter que ce qui ferait principalement obstacle à cette « mesure » n'est pas tant l'absence de candidatures de la part du personnel affilié « aux postes vacants à l'UNESCO », comme semble le suggérer l'Administration, mais plutôt leur non-recrutement lorsqu'ils se portent candidats.

23. Bien évidemment, la solution essentielle et principale au problème consisterait en leur « régularisation », terme qu'a même utilisé l'Administration avant de le modifier au paragraphe 13 de son document⁵. L'AIPU soutient donc pleinement et fermement la régularisation des « fonctions essentielles permanentes » à travers la création « des postes plus stables, en particulier dans le contexte de la réforme du dispositif hors Siège ».

⁵ Voir paragraphe 13 de l'annexe III de la version française initiale du document 217 EX/4.IV.C : « Le Corps commun d'inspection réalise actuellement un examen du personnel « non fonctionnaire » dans les institutions appliquant le régime commun des Nations Unies, dont les recommandations devraient aider à définir une stratégie à plus long terme à l'échelle des Nations Unies et de l'Organisation. Cette stratégie réexaminera et évaluera, du point de vue des programmes et du budget, la finalité et l'utilité de ces contrats, en ajustant et affinant leurs modalités et leur usage. Il s'agira notamment, dans la mesure du possible, de régulariser les fonctions essentielles permanentes en créant des postes plus stables, en particulier dans le contexte de la réforme du dispositif hors Siège, en prenant dûment en considération la nature et la prévisibilité des financements à affectation prédéfinie ».



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

42 C

Conférence générale
42^e session, Paris 2023

42 C/49
27 octobre 2023
Original anglais

Point 10.5 de l'ordre du jour provisoire

STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027

PRÉSENTATION

Source : Décision 217 EX/4.IV.C.

Contexte : Conformément à la décision 217 EX/4.IV.C, la Directrice générale présente la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027.

Objet : La Directrice générale soumet la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 à l'approbation de la Conférence générale.

Décision requise : Paragraphe 3.



42C/49-202303057

Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

1. Le présent document est soumis en application de la décision 217 EX/4.IV.C, par laquelle le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de soumettre à l'approbation de la Conférence générale, à sa 42^e session, la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027.
2. La Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 figure à l'**annexe I** du présent document.

Projet de résolution proposé

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

La Conférence générale,

Rappelant la décision 217 EX/4.IV.C,

Ayant examiné le document 42 C/49,

1. *Approuve* la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 ;
2. *Prie* la Directrice générale de rendre compte, deux fois par an, de la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 au Conseil exécutif ;
3. *Prie également* la Directrice générale d'établir une feuille de route pour mettre en œuvre la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027, y compris des mesures, des indicateurs et un calendrier, et de la présenter au Conseil exécutif à sa 219^e session.

ANNEXE I

Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

I. INTRODUCTION

1. Le succès de l'UNESCO repose largement sur son personnel diversifié, hautement qualifié et engagé, dont les membres sont autonomisés et soutenus par une culture et un environnement institutionnels leur permettant de progresser, d'être créatifs, de s'épanouir et de réaliser leur potentiel dans un milieu de travail sûr, inclusif, moderne et flexible.

2. Pour atteindre ses buts, l'UNESCO doit attirer et retenir des talents de tout premier ordre, offrir des possibilités innovantes d'apprentissage, de développement de carrière et de mobilité de façon que son personnel puisse réaliser pleinement ses potentialités, et encourager et récompenser l'excellence, la créativité et les performances élevées. L'Organisation doit soutenir ses dirigeants et ses administrateurs quand ils apportent les changements nécessaires à sa culture institutionnelle, en promouvant notamment une culture fondée sur des valeurs au sein d'un environnement de travail présentant une grande diversité, inclusif et attrayant, où l'équité et le bien-être du personnel sont primordiaux.

3. Nous sommes conscients que notre personnel est notre ressource la plus précieuse pour assurer la réalisation effective de nos objectifs stratégiques dans tous nos domaines de compétence, contribuant ainsi à l'aboutissement du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier dans les domaines où l'UNESCO peut apporter une contribution stratégique et où son avantage comparatif est reconnu.

4. La pandémie de COVID-19 a profondément affecté les progrès dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) du Programme 2030 et a encore amplifié les obstacles à la reprise économique, à la paix, et au développement durable dans le monde. En tant qu'institution spécialisée des Nations Unies, l'UNESCO, forte de son mandat unique et néanmoins étendu, entend accélérer et mener en priorité les actions tendant à la réalisation des ODD ; soutenir les États membres dans tous les domaines où son expertise et son leadership sont reconnus, accroître son engagement en faveur de ses deux priorités globales, *Égalité des genres* et *Afrique*, et intensifier sa participation au système des Nations Unies et à son réseau de partenaires.

5. Les objectifs décrits dans cette ambitieuse Stratégie RH suivent et soutiennent les priorités stratégiques, opérationnelles et programmatiques de l'UNESCO dans l'ensemble des domaines de compétence et fonctions de celle-ci, telles qu'énoncées dans sa Stratégie à moyen terme pour 2022-2029 ([41 C/4](#)).

II. ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

Une approche porteuse et inclusive

6. La Stratégie a été élaborée à l'issue d'une longue série de consultations avec les principales parties prenantes, dont les États membres, l'équipe de direction, les directeurs, le personnel du Siège et des bureaux hors Siège et instituts, les associations du personnel et le Groupe des jeunes de l'UNESCO. Ces consultations ont été suivies par des discussions thématiques plus restreintes, axées sur les objectifs stratégiques de la Stratégie. Le cadre du projet de stratégie a été également présenté à quatre occasions distinctes au Conseil exécutif de l'UNESCO, y compris lors de consultations entre les sessions et dans le cadre de séances d'information, pour s'assurer de son soutien et recueillir ses avis.

7. Les résultats de l'[Enquête mondiale auprès du personnel](#) 2021 ont éclairé l'établissement de la Stratégie. Ils ont été d'autant plus instructifs que cette enquête a été menée pendant la pandémie de COVID-19, alors que la santé au travail et le bien-être du personnel devenaient des éléments primordiaux de la prestation de services. De nouvelles modalités de travail (dont, entre autres aménagements, le télétravail) ont été ensuite institutionnalisées.

8. Cette approche inclusive, qui a donné lieu à de précieuses contributions, a abouti à l'adoption de quatre objectifs stratégiques (voir, ci-après, Partie V) représentant les principales préoccupations des cinq années à venir, chaque objectif étant, à des degrés divers, lié aux autres. Outre notre cycle statutaire de rapports aux organes directeurs, et de l'examen formel à mi-parcours de la Stratégie en 2024/2025 (dont il sera rendu compte en 2026), nous continuerons de nous tourner régulièrement vers nos principales parties prenantes en vue d'examiner et évaluer les progrès accomplis et/ou d'adapter la Stratégie aux besoins nouveaux, à des étapes décisives tout au long de ces cinq prochaines années.

III. PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'ORIENTATION

Une Stratégie qui tient compte de stratégies et processus plus larges à l'échelle des Nations Unies

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

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

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

11. [L'évaluation de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 \(216 EX/13\)](#) conduite par la Division des services de contrôle interne a confirmé que des progrès substantiels avaient été accomplis dans de nombreux domaines, notamment dans l'amélioration de l'égalité des genres aux différents niveaux du personnel et le déploiement de plusieurs exercices de mobilité successifs. Elle a reconnu des avancées dans d'autres domaines de premier plan, comme la planification des effectifs, le recrutement et la gestion des performances, mais les efforts faits dans ces domaines doivent être intensifiés au cours des cinq prochaines années.

12. D'autres recommandations concernant la décentralisation de l'expertise et des processus RH afin de soutenir les opérations hors Siège, la désignation de « partenaires d'affaire » en matière de ressources humaines au sein des secteurs, l'évolution vers une approche plus globale de la diversité

et de l'inclusion, ainsi que le renforcement des fonctions de communication et d'analytique des données ont été incorporées à la Stratégie dans la mesure du possible. S'agissant de l'apprentissage et du développement institutionnel, la Stratégie tient compte de la nécessité d'intégrer la formation et le renforcement des capacités en tant qu'élément crucial de la planification des effectifs, de la rétention des employés et d'autres priorités, même si cela ne pourrait être fait sans un investissement financier supplémentaire de l'Organisation.

Une Stratégie s'appliquant à l'ensemble des effectifs

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

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

Une Stratégie qui offre un meilleur soutien aux opérations hors Siège

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

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

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

17. L'un des objectifs stratégiques définis comme prioritaire par les principales parties prenantes consiste à promouvoir la diversité et l'inclusion parmi les effectifs, notamment en assurant **une répartition géographique équitable et l'équilibre entre les genres**. L'évaluation d'IOS salue les progrès accomplis par l'UNESCO en ce qui concerne la parité entre les genres dans l'ensemble de l'Organisation, mais des efforts soutenus doivent continuer à être déployés pour parvenir à une répartition géographique équitable, compte tenu de l'article VI.4 de l'Acte constitutif de l'UNESCO¹. Les nominations de membres du personnel se feront de façon transparente par appel et mise à

¹ Article VI.4 de l'Acte constitutif : « Le Directeur général nomme le personnel du Secrétariat conformément au Statut du personnel, qui devra être soumis à l'approbation de la Conférence générale. Sous réserve de réunir les plus hautes qualités d'intégrité, d'efficacité et de compétence technique, le personnel devra être recruté sur une base géographique aussi large que possible ».

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, sur une base géographique aussi large que possible. En outre, le choix de membres du personnel se fera sans distinction de race, de sexe ou de religion². L'UNESCO est fermement résolue à défendre ce principe fondamental et continuera à se doter d'effectifs diversifiés d'un point de vue géographique et équilibrés entre les genres, composés de personnes hautement qualifiées, engagées et motivées qui incarnent les valeurs fondamentales de l'Organisation et respectent les plus hautes qualités de travail, d'intégrité et de compétence. Un suivi régulier et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis au regard des cibles et indicateurs fixés dans le C/5 en matière de répartition géographique et d'équilibre entre les genres resteront d'une importance primordiale pour l'Organisation.

18. L'UNESCO s'attache résolument à instaurer une culture institutionnelle favorisant un **environnement de travail respectueux et éthique** pour l'ensemble de son personnel, indépendamment de la nationalité, du genre, de la race, de l'âge, des croyances religieuses, de la langue et du handicap. L'évaluation d'IOS félicite l'UNESCO pour les progrès accomplis en ce qui concerne la sensibilisation aux engagements éthiques, ainsi que pour les politiques de tolérance zéro et les formations obligatoires mises en place par l'Organisation, notamment en matière de lutte contre le harcèlement et de prévention de l'exploitation et des abus sexuels. D'autres formations de sensibilisation aux préjugés inconscients seront mises au point dans le cadre de la promotion d'un environnement respectueux et inclusif (par exemple en ce qui concerne les personnes en situation de handicap, la santé mentale, le bien-être, etc.). Les structures physiques et normatives seront actualisées dans la mesure du possible, l'objectif étant de faciliter l'accessibilité pour l'ensemble du personnel de l'UNESCO et de garantir des conditions de travail décentes et attrayantes, y compris des modalités de travail flexibles et favorables à la vie familiale, qui permettront d'attirer et de retenir des candidats qualifiés issus de milieux multiculturels et diversifiés. Les formations en matière de leadership et d'obligation redditionnelle seront renforcées à l'appui d'une gestion efficace des performances, dans le but de favoriser une culture de confiance, de transparence, d'honnêteté, de dialogue continu et de collaboration avec le personnel. Le règlement des conflits sera un élément clé de la formation au management, les rôles et responsabilités du système de justice interne de l'UNESCO étant davantage consolidés et largement communiqués à l'ensemble du personnel.

Une ambition qui exige un investissement

19. Le succès de la mise en œuvre de la Stratégie dépendra de l'adhésion et du soutien qu'elle recueillera à tous les niveaux de l'Organisation. C'est ce que reflète la déclaration de responsabilité collective présentée à la section IV ci-après. Les responsables doivent être encouragés et habilités à prendre en compte non seulement les performances de leur équipe, mais également à agir et à prendre des décisions dans le cadre du leadership exercé à l'échelle du Secteur et de l'Organisation. Par exemple, soutenir l'apprentissage et le développement individuels (tant sur le plan financier que managérial), en libérant des personnes pour des missions de courte durée ou en prenant le temps de former et d'encadrer les nouveaux venus dans l'équipe, procure un avantage à long terme à la fois à l'intéressé, à l'équipe concernée et à l'Organisation dans son ensemble.

² Article 4.3 du Statut du personnel : « *Le choix de membres du personnel se fait sans distinction de race, de sexe ou de religion* ».

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

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

Les valeurs fondamentales au sein de l'UNESCO

Engagement – Intégrité – Diversité – Professionnalisme

L'équipe de direction devra :

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

Les administrateurs devront :

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

Les membres du personnel devront :

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

Le Directeur de HRM devra :

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

V. NOTRE VISION

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

RÉALISATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS ET LES COMPÉTENCES

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

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

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

Objectif clé II : PROMOUVOIR UNE CULTURE INSTITUTIONNELLE DE LA RESPONSABILITÉ

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

Actions	Indicateurs de succès
- Renforcement d'un cadre de responsabilité en matière de gestion des ressources humaines indiquant clairement ce qui est attendu des dirigeants en tant qu'administrateurs et modèles ; - Évaluation des performances des superviseurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines et	- Mécanisme/programme d'incitation à l'innovation et de reconnaissance des équipes hautement performantes mis en place à partir de 2025 ; - Module de gestion des ressources humaines incorporé au Programme de perfectionnement (leadership) d'ici fin 2023 ;

organisation de possibilités de perfectionnement ciblées pour corriger les insuffisances décelées ;

- Moyens donnés aux superviseurs de gérer les performances et les conflits ;
- Établissement d'un mécanisme/programme de reconnaissance des équipes hautement performantes.

- Mécanismes d'échanges entre pairs destinés à des groupes d'administrateurs mis en place pour soutenir et promouvoir les bonnes pratiques (organisation par exemple de master classes) d'ici fin 2023 ;
- Distribution des appréciations portées sur les performances.

RÉALISATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

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

L'UNESCO est fermement déterminée à créer un environnement de travail diversifié et inclusif, dans lequel tous les membres du personnel se sentent appréciés à leur juste valeur et respectés, quels que soient leur nationalité et leur genre, mais aussi leur origine ethnique, leur handicap éventuel, leurs convictions religieuses, leur langue, leur âge, leur milieu socioéconomique et leur culture.

Objectif clé 1: RECENSER ET LEVER LES OBSTACLES À UNE RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE ÉQUITABLE

L'UNESCO appliquera l'ensemble des mesures énoncées dans la [résolution 41 C/64](#), adoptée en novembre 2021 par la Conférence générale suite aux recommandations du Groupe de travail sur la répartition géographique du Conseil exécutif, en particulier l'appel à accroître le recrutement de candidats qualifiés provenant d'États membres non représentés ou sous-représentés afin qu'ils représentent 50 % des postes pourvus par recrutement externe.

Actions	Indicateurs de succès
• Application intégrale de toutes les mesures énoncées dans la résolution 41 C/64 ; • Prospection directe ciblée en vue d'élargir la diversité des candidats d'États membres non représentés ou sous-représentés [cibles en matière de diversité] ; • Utilisation maximale d'outils numériques pour une meilleure prospection ; • Création formelle de réservoirs de talents constitués de candidats à fort potentiel ; • Évaluation et élargissement, en conséquence, de la mise en œuvre de l'exercice pilote du programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire (MLPP) ; • Résolution des problèmes de développement de carrière touchant le Programme des jeunes cadres.	• Plan d'action pour assurer la répartition géographique élaboré et mis en œuvre compte tenu des mesures énoncées dans la résolution 41 C/64 ; • Accroissement du nombre de candidatures via les médias sociaux ; • Réservoirs de talents créés et utilisés activement pour trouver des candidats qualifiés ; • Poursuite de la mise en œuvre fructueuse du programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire (MLPP) ; • Mise en place d'un programme d'accompagnement et de mentorat dédié aux jeunes cadres afin de les motiver et d'encourager leur perfectionnement professionnel.

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

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

RÉALISATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

S'ADAPTER POUR L'AVENIR

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

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

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

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

Actions	Indicateurs de succès
- Examen pratique des fonctions relatives aux ressources humaines entrepris avant la fin de 2023 ; - Alignement des structures RH sur les besoins opérationnels, compte tenu de la réforme du dispositif hors Siège ;	- Structure et dotation en personnel de HRM réajustées en fonction des objectifs visés de façon à faciliter la mise en œuvre de la Stratégie RH (pour 2024/2025) ; - Dotation en personnel de HRM pour permettre le transfert de postes internationaux de RH (fonds requis) aux

• Examen de faisabilité de la désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines auprès des secteurs de programme ; • Mise en place de partenariats en matière de ressources humaines (expertise extérieure) en complément du personnel aux fins de l'exécution du mandat de l'UNESCO.	plates-formes opérationnelles régionales d'ici 2026/2027 ; • Nombre de secteurs se convertissant au modèle de désignation de « partenaires d'affaires » spécialistes des ressources humaines ; • Accroissement du nombre de membres du personnel employés au titre de cadres de partenariats RH.
---	--

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

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

RÉALISATION DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE 4

OBTENIR DE MEILLEURS RÉSULTATS ET PRODUIRE UN IMPACT ACCRU

Objectif clé I : UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR ET SAIN

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

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

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

Objectif clé III : SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DES CARRIÈRES

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

Communication, suivi et établissements de rapports

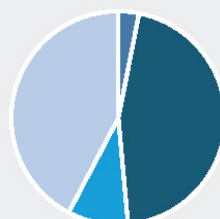
20. Le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) adoptera une stratégie de communication efficace visant à promouvoir la prise en main collective des diverses actions et initiatives RH énoncées dans la Stratégie et à sensibiliser à leur mise en œuvre. Le personnel et les administrateurs chargés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

ANNEXE II

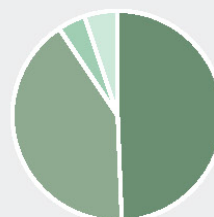
Annexe II - LE PERSONNEL DE L'UNESCO EN BREF - janvier 2023

4757 PERSONNES EMPLOYÉES PAR L'UNESCO

2319 Membres du personnel
49% de l'effectif total

MEMBRES DU PERSONNEL
PAR CATÉGORIE

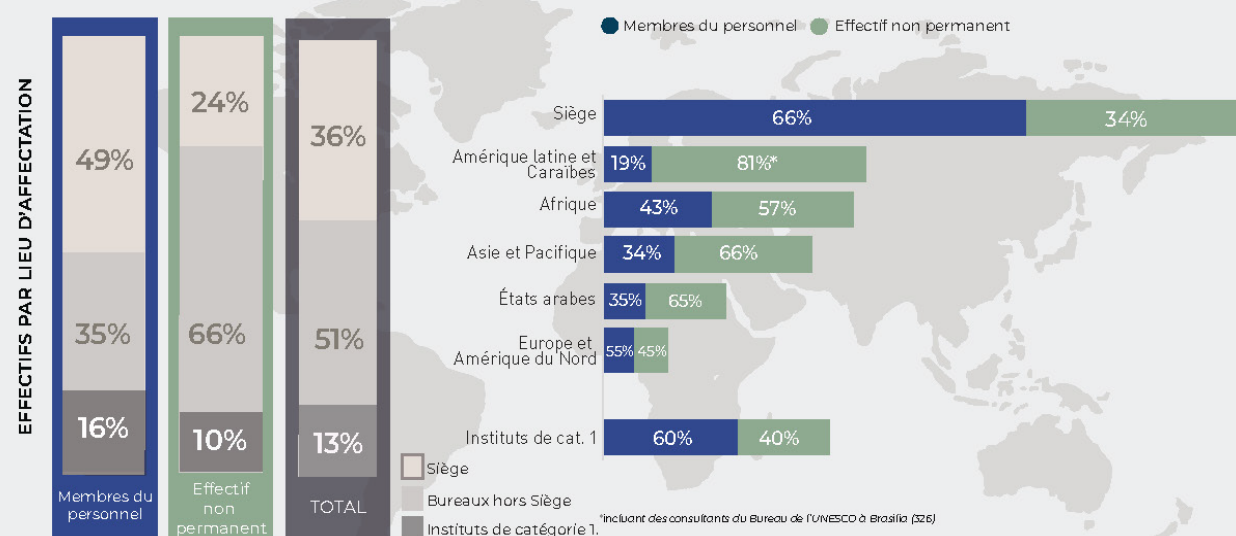
2438 Effectifs non permanents
51% de l'effectif total

EFFECTIF NON PERMANENT
PAR TYPE DE CONTRAT

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

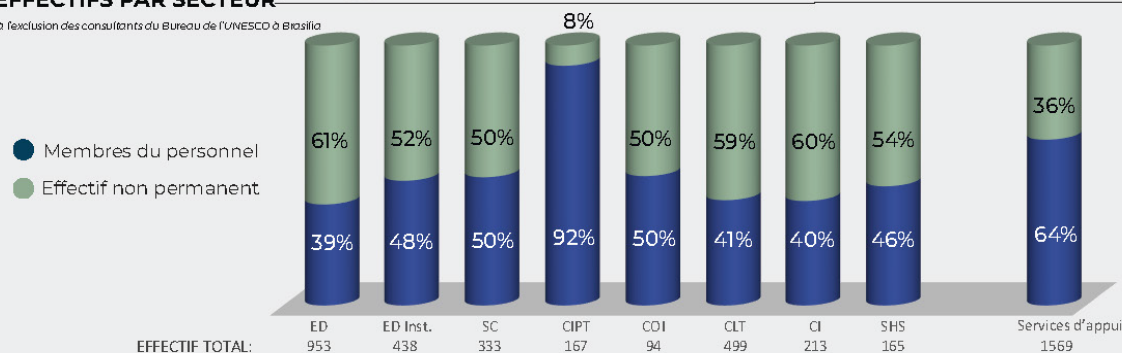
Effectif non permanent : Engagements temporaires, contrats de courte durée pour l'emploi d'interprètes et de traducteurs indépendants, contrats de service, contrats de courte durée, consultants, Volontaires des Nations Unies, stagiaires parrainés et prêts.

PRÉSENCE DANS LE MONDE

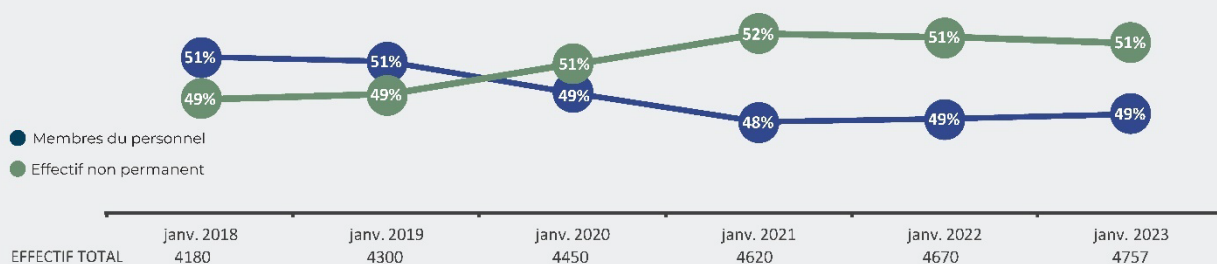


EFFECTIFS PAR SECTEUR*

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



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DEPUIS JANVIER 2018

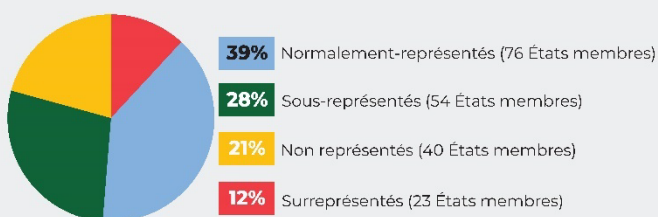


DIVERSITÉ

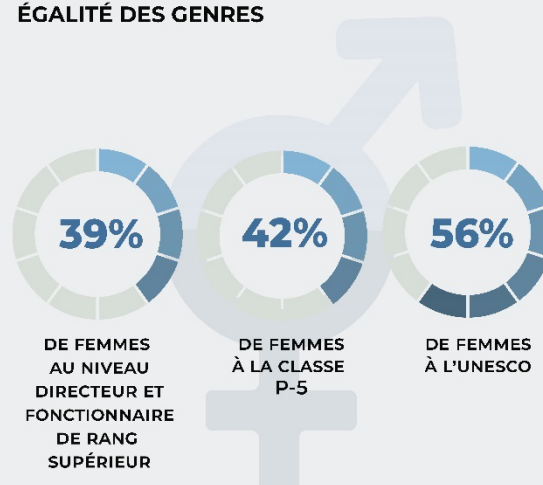
2319 MEMBRES DU PERSONNEL DE 168 NATIONALITÉS

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

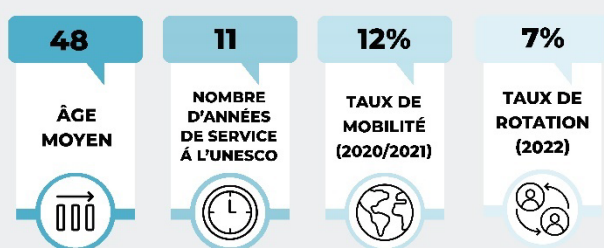
193 États membres dont 79% sont représentés [personnel du cadre organique sur des postes géographiques seulement]



ÉGALITÉ DES GENRES



SOURCE DE FINANCEMENT

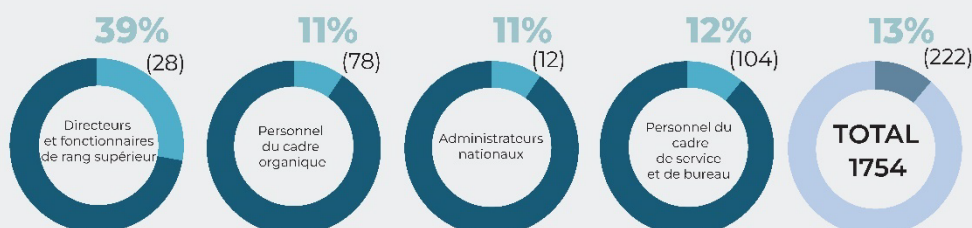


1454 membres du personnel sur des postes financés par le budget du Programme ordinaire



865 membres du personnel sur des postes financés par des contributions volontaires

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



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