

PARIS, le 9 octobre 2017
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire révisé

**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. Stratégie de gestion des ressources humaines

**Section 1 – Rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie
de gestion des ressources humaines pour 2011-2016**

**Section 2 – Propositions concernant une 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 202 EX/5 Partie IV (B)).

1. Le rapport qui relève des questions relatives aux ressources humaines est d'une importance capitale. La question demeure : **y a-t-il eu une évaluation de la précédente stratégie impliquant le personnel ?**

2. En plus des bonnes pratiques de certaines agences des Nations Unies, l'élaboration d'une nouvelle stratégie doit prendre appui sur les leçons apprises de la précédente. Encore une fois, on ne peut élaborer une nouvelle stratégie sans une évaluation objective de la précédente et encore moins, sans consultation du personnel.



Section 1 – Rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016

3. Les questions les plus préoccupantes concernent l'absence de véritables plans de développement de carrière pour le personnel et le **rôle limité de HRM dans le processus de recrutement**, qui est totalement entre les mains des différents secteurs et bureaux hors Siège, ce qui ne peut manquer de donner lieu à la pratique de double standard lorsqu'il s'agit de privilégier des candidats, qui ont souvent été identifiés en amont du processus de recrutement en tant que tel. HRM ne doit pas se cantonner dans le rôle, trop souvent le sien, de chambre d'enregistrement des choix des superviseurs. HRM doit être impliqué dans tout le processus de recrutement pour plus de transparence et d'équité.

4. **Le personnel est l'atout le plus important de l'Organisation.** La qualité de la gestion des ressources humaines, d'une manière générale, et celle de la procédure de recrutement, en particulier, ont une incidence directe sur la performance et l'efficacité globales d'une organisation. Ce rapport ne l'explicite pas suffisamment. **On peine à trouver une corrélation entre les performances et l'avancement des carrières, ainsi que l'a souligné l'auditeur externe.** Des statistiques sur cet aspect spécifique apporteraient de la crédibilité aux différentes informations fournies dans le rapport. Le recrutement du personnel est une activité déterminante de l'Organisation. Le processus de recrutement représente un investissement important en termes de temps et de ressources mais les erreurs de recrutement ont un coût plus élevé encore puisqu'elles se soldent par une faible productivité, une perte de temps liée à la résolution des problèmes de performance, voire la nécessité d'engager des frais supplémentaires pour recruter d'autres personnes.

5. **Répartition géographique et parité entre les sexes.** L'objectif de 85 % d'États membres représentés fixé par la Conférence générale n'a pas été atteint. Trente-quatre États membres restent non représentés au sein du Secrétariat alors que le Groupe I est toujours surreprésenté. Tout en saluant les efforts entrepris pour atteindre la parité entre les sexes, des progrès doivent être faits pour la catégorie P-5 qui reste à 33 % de femmes représentées.

Section 2 – Propositions concernant une stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022

L'AIPU pose la question du coût financier d'une telle stratégie

6. Plusieurs aspects relevant du recrutement sont absents de ce rapport notamment la planification des effectifs. Il est primordial de donner plus d'importance aux recrutements internes et au mouvement latéral des affectations en interne. Nous déplorons la recrudescence du recrutement des candidats externes alors même qu'en l'absence de véritable politique de carrière, les fonctionnaires désireux d'accroître leurs responsabilités n'ont d'autres options que d'entrer en concurrence avec ces candidats externes. De plus, ces recrutements externes ont un coût financier significatif en cette période de crise sans compter la période nécessaire à toute nouvelle recrue.

7. L'AIPU déplore un manque total de transparence dans le processus de recrutement et demande un audit externe des modalités de recrutement qui favorisent encore et toujours les candidats d'un même groupe géoculturel ! Il faudrait également envisager d'intégrer le Bureau de l'éthique au processus de recrutement.

8. L'AIPU demande que, dans la résolution des États membres relative à la question des ressources humaines, le Secrétariat soit tenu :

- de veiller au respect des procédures et à une concurrence équitable dans tous les recrutements, notamment aux échelons les plus élevés ;

- de définir des objectifs et indicateurs de recrutement. Veiller à ce qu'ils soient respectés et s'assurer que les responsables du recrutement soient tenus comptables de leur réalisation ;
- de conduire un examen périodique des délégations de pouvoirs au regard des résultats obtenus ;
- de mettre en place des dispositifs pour sanctionner le non-respect des politiques et procédures établies, notamment par l'évaluation et la notation et/ou par des mesures disciplinaires ;
- de publier en interne tous les postes vacants nécessitant des affectations temporaires pour assurer la fonction ad interim et que soit mis fin à l'opacité actuelle. Les positions ad interim contribuent à la multiplication des expériences et au renforcement des capacités ;
- d'afficher au préalable en interne les postes G-6 voire G-5 pour promouvoir un avancement de carrière ;
- de mettre en place un système d'examen interne pour le passage de la catégorie de cadre de service et de bureau aux postes internationaux du cadre organique et de rang supérieur comme pratiqué dans les autres organisations ainsi qu'une politique de formation intensive.

9. L'AIPU salue l'initiative de l'Administration d'avoir accompagné les **Normes de conduite** par une circulaire contenant les mesures disciplinaires prises par la Directrice générale en 2014-2015. Dans les faits, il est difficile de mettre en application les règles et règlements au sein de l'Organisation. L'application des procédures bien définies n'est pas toujours efficace. Cette « **usine à gaz** » est donc à revoir. Nous rappelons donc aux services concernés qu'il est primordial d'appliquer les textes avec plus de rigueur pour une meilleure justice au sein de l'Organisation. Il est indispensable d'accélérer les procédures car il faut actuellement plusieurs années pour mener à terme une simple procédure administrative, ce qui nuit au bon fonctionnement de l'Organisation.

10. « Apprendre, un impératif dans une Organisation fondée sur le savoir ». Or, l'absence de budget de formation est un handicap pour le personnel. Les formations sont primordiales et devraient être obligatoires compte tenu de l'évolution constante des besoins. L'UNESCO se présente comme une Organisation compétitive qui prétend attirer les meilleurs talents. Une formation continue en interne est indispensable afin de maintenir la compétitivité et l'excellence au sein de l'UNESCO. L'absence de formation continue amènera indéniablement au recrutement de candidats externes au détriment des fonctionnaires en poste.

11. Nous constatons le nombre (32) peu élevé des candidats au télétravail. Ce chiffre prouve que le télétravail n'est pas applicable à la majorité des postes et demandons la mise en place d'un **horaire flexible** accessible à tous.

12. **Développement des capacités du personnel aux fins des Objectifs de développement durable et le profil actuel du personnel.** Les objectifs annoncés par les services des ressources humaines sont pleins de bonnes intentions, mais nous avons du mal à juger possible sa réalisation, compte tenu de l'état financier actuel de l'UNESCO. En attendant, nous rappelons que l'Organisation fonctionne en grande partie grâce aux stagiaires et non-fonctionnaires. Les fonctionnaires représentent seulement 51 % de l'ensemble des effectifs. Entre 2011 et 2017, le nombre de fonctionnaires au Siège a diminué de 23 %, ce qui est très alarmant.

13. L'AIPU salue la proposition d'établir des contrats d'une durée pouvant atteindre cinq ans après un premier contrat de deux ans. **L'AIPU en profite pour demander la régularisation dans la mesure du possible des temporaires et des postes de projet de longue durée.**

14. L'AIPU est préoccupée par la situation de crise financière extrêmement grave et par conséquent exhorte les États membres qui n'ont pas payé leur contribution à prendre leur responsabilité.

PARIS, le 1^{er} septembre 2017
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. Stratégie de gestion des ressources humaines

**Section 1. Rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie
de gestion des ressources humaines pour
2011-2016**

**Section 2. Propositions concernant une stratégie de
gestion des ressources humaines pour
2017-2022**

La Directrice générale présente un rapport succinct sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines couvrant la période 2011-2016 ; en application des décisions 200 EX/5.IV, (B) et [201 EX/5.IV, \(A\)](#), elle soumet ses propositions concernant une stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022.

Action attendue du Conseil exécutif : décision proposée au paragraphe 72.



B. Stratégie de gestion des ressources humaines

Section 1 : Rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016

1. La présente section contient un aperçu de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines depuis 2011. Des informations actualisées ont été fournies aux organes directeurs en 2013 (37 C/INF.11 et 191 EX/5 Partie IV), en 2015 (38 C/INF.13 et 197 EX/5 Partie V) et en 2016 (200 EX 5 Partie IV).

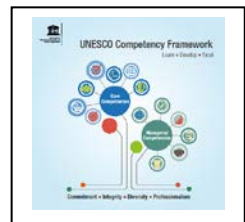
État d'avancement en juin 2017

2. La Stratégie de gestion des ressources humaines a été adoptée par la Conférence générale en novembre 2011. Depuis, et malgré la situation budgétaire qui s'est produite alors, un certain nombre d'améliorations ont été apportées aux processus, et des politiques nouvelles ou actualisées ont été mises en place. La crise financière a principalement affecté les activités relatives à l'apprentissage, ainsi que les activités ayant trait à la prospection et à la planification des ressources humaines, qu'il a fallu reporter ou ralentir.

3. En ce qui concerne le premier objectif, à savoir améliorer la capacité d'exécution de l'UNESCO par des initiatives en matière de recrutement, d'apprentissage, de planification et de mobilité, les activités suivantes ont été mises en œuvre :

Cadre de compétences

4. Un cadre de compétences de l'UNESCO a été élaboré et mis en œuvre en 2016, suite à de vastes consultations avec la direction et le personnel. Un guide des entretiens fondés sur les compétences a été publié, une formation des responsables a été menée et un module en ligne sur les questions axées sur l'appréciation des compétences à l'intention des membres des jurys d'entretien a été élaboré et mis à disposition sur *MyTalent*.



Recrutement, prospection et partenariats

5. Un nouveau système de recrutement en ligne, réduisant les délais de traitement et améliorant l'efficacité a été institué (2012). De nouvelles formes de présentation des avis de vacance de poste ont été adoptées, et des vérifications systématiques des références ont été introduites. Depuis novembre 2015, tous les postes sont affichés en externe pendant un mois (auparavant, les postes du cadre organique étaient d'abord publiés en interne pendant un mois ; la durée de l'affichage externe était de deux mois (y compris pour les postes de direction, cf. AC/HR/41 du 8 août 2014)). D'autres changements vont bientôt être apportés à la politique et à la procédure de recrutement, en vue de rationaliser le processus et de garantir sa solidité et son efficacité.

6. Des descriptions de poste génériques ont été mises au point pour les catégories essentielles de postes du cadre organique et d'appui, totalisant environ 560 postes. Une formation sur la manière de rédiger les descriptions de poste a été organisée au Siège sur demande.

7. Les activités et missions de prospection ont été reprises en 2014 afin d'attirer des candidats externes qualifiés, issus en particulier de pays non représentés ou sous-représentés. Le Programme des jeunes cadres a été revitalisé en 2015, et 16 jeunes cadres de pays non représentés ou sous-représentés ont rejoint l'Organisation en 2016. Un fichier des candidats figurant sur la liste restreinte mais non sélectionnés a été créé en vue de leur notifier les éventuelles vacances de poste en cours d'exercice biennal ; suite à cela, un jeune cadre supplémentaire a été sélectionné à partir du fichier.

8. Pour compléter le personnel de l'UNESCO, plusieurs initiatives de partenariats ont été mises en œuvre depuis 2012 avec des États membres, des institutions universitaires et des ONG. Un cadre stratégique et un kit d'outils ont été élaborés à l'intention des responsables, couvrant les prêts et détachements, les accords pour la mise à disposition de personnel d'intervention, les stages parrainés, le Programme des administrateurs auxiliaires et les Volontaires des Nations Unies (VNU). Ces partenariats ont été très efficaces pour s'attacher des compétences extérieures complémentaires l'appui de l'exécution du programme.

9. Entre 2011 et 2016, les partenariats suivants ont été établis : 54 administrateurs auxiliaires (44 affectés au Siège et 10 dans les bureaux hors Siège) financés par 13 donateurs, dont l'Allemagne, l'Australie, l'Azerbaïdjan, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Italie, le Japon, le Qatar, la République de Corée, la République populaire de Chine et la Suède. Un donateur (l'Italie) a également financé un administrateur auxiliaire d'un pays en développement. Un accord relatif au programme des administrateurs auxiliaires a été conclu avec l'Arabie saoudite. 70 **prêts** et 26 **détachements** ont par ailleurs été enregistrés sur la même période. Un **programme de stages parrainés** a été mis en place avec plusieurs institutions académiques et gouvernementales et 160 stagiaires (pour une durée minimale de 6 à 12 mois) ont été affectés avec succès de la manière suivante : 97 au Siège, 63 hors Siège (dans 32 bureaux hors Siège et 7 instituts).

10. En février 2017, l'UNESCO a conclu un mémorandum d'accord avec le **programme des Volontaires des Nations Unies (VNU)**. Cet accord profitera à l'UNESCO en facilitant l'accès à un vivier mondial de talents de plus de 25 000 VNU hautement qualifiés et expérimentés, répartis en quatre grandes catégories : Volontaires internationaux des Nations Unies, Volontaires nationaux des Nations Unies, Jeunes volontaires des Nations Unies et Volontaires en ligne des Nations Unies. Par rapport aux postes internationaux du cadre organique, les VNU représentent un moyen rentable de compléter le personnel au sein du Secrétariat, afin de soutenir et renforcer l'exécution du programme face aux contraintes financières actuelles. Fin 2016, on comptait 13 VNU affectés à l'UNESCO – dont la majorité ont effectué des missions en Afrique subsaharienne. Il est à noter que parmi ces VNU, 9 ont été entièrement financés par les pays donateurs. La coopération accrue encouragée par ce mémorandum d'accord devrait favoriser le déploiement d'un plus grand nombre de VNU sur le terrain.

11. À l'issue d'une phase pilote réussie, le **Programme de bénévolat de l'UNESCO** a été déployé grâce à des volontaires qui ont apporté leurs connaissances, leur enthousiasme et leur expertise à des missions menées à la fois au Siège et hors Siège. Contrairement aux Volontaires des Nations Unies présentés plus haut, qui reçoivent une allocation mensuelle pour couvrir leurs frais de subsistance, le Programme de bénévolat de l'UNESCO est non rémunéré et l'Organisation n'assume aucun coût engagé dans le cadre de ces missions.

Répartition géographique et parité entre les sexes

12. En juin 2017, le nombre d'États membres représentés atteignait **83 %**, un chiffre proche de la cible des 85 % fixée par la Conférence générale. Le nombre d'États membres représentés a diminué dans un premier temps, passant de 83 % en 2012 à 78 % en 2015, en raison de la crise financière (un gel des recrutements avait été instauré). Grâce au Programme des jeunes professionnels et à la reprise des activités de prospection en 2015, cette tendance s'est inversée et la situation s'est améliorée.

13. Au total, les femmes représentent 55 % du personnel de l'Organisation. Au niveau des postes de direction, la parité entre les sexes a été dépassée de 1 % avec **51 %** de femmes à ces postes en juin 2017 (par rapport à 28 % en 2012). Des efforts doivent encore être faits au niveau P-5 (33 % en juin 2017).

Apprentissage

14. L'absence de budget de formation interne depuis 2012 a entraîné une réduction significative des activités dans ce domaine, qui se sont limitées essentiellement à des formations internes en ligne, disponibles sur la nouvelle plate-forme d'apprentissage en ligne (Système de gestion de l'apprentissage). Cette plate-forme regroupe les modules d'apprentissage en ligne de l'Organisation, ainsi qu'un choix de modules mis à disposition par les autres organismes des Nations Unies et pour lesquels des licences ont été achetées auprès de prestataires tels que CEGOS. Elle signale aussi les modalités novatrices en matière d'apprentissage en ligne, comme les cours en ligne ouverts à tous (MOOC). Un nouveau programme d'accueil en ligne a également été mis en place, qui sera appuyé par un bref programme d'accueil physique pour les nouvelles recrues. Un programme de formation aux méthodes d'encadrement destiné aux fonctionnaires de la classe P-4 a par ailleurs réuni 26 participants représentant l'ensemble des secteurs.

15. Quelques services d'accompagnement personnalisé et ateliers sur Skype sont proposés au personnel, sur demande, afin de faciliter les mouvements de personnel et l'évolution des carrières. La portée de ces initiatives reste toutefois limitée, compte tenu des faibles ressources dont dispose l'équipe chargée de l'apprentissage.

16. Depuis 2016, grâce à l'approbation par les organes directeurs de l'initiative « Investir pour l'exécution efficace du programme (IFED) », et au financement de 1,9 millions de dollars des États-Unis alloué à l'apprentissage, des activités essentielles relatives à la formation interne sont planifiées et élaborées, et des formations ont repris dans les domaines clés. Il a été procédé à une évaluation des besoins et à l'élaboration d'une nouvelle stratégie de l'apprentissage, dont l'objet principal est d'améliorer la conception et l'exécution des programmes en perfectionnant les compétences du personnel au Siège et hors Siège. Cette stratégie repose sur l'apprentissage et le développement des meilleures pratiques et tire les enseignements des initiatives passées en la matière, compte tenu également des conséquences de l'absence d'apprentissage. La stratégie est détaillée aux paragraphes 41-50 de la section 2 du présent rapport (Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022). Un rapport complet sur la mise en œuvre de l'IFED figure également dans le document 202 EX/5 Partie III (F).

Mobilité

17. Au total, 253 transferts géographiques ont eu lieu entre janvier 2012 et juin 2017, dont 52 % entre bureaux hors Siège, 28 % du Siège vers des bureaux hors Siège et 20 % des bureaux hors Siège vers le Siège. La majorité des fonctionnaires dans des lieux d'affectation difficiles ont été réaffectés en temps et en heure. Le taux de mobilité est passé de 10 % en 2012/2013 à 13 % en 2014/2015 (9 % entre janvier 2016 et juin 2017). Une politique actualisée de mobilité géographique a été lancée en 2013 et sera révisée en 2018 afin de couvrir la mobilité fonctionnelle et de simplifier les processus. La mobilité est un atout pris en compte pour les promotions à des postes de classe P-4 ou de rang supérieur, comme stipulé dans le Manuel des ressources humaines.

18. La mobilité entre organismes du système des Nations Unies s'est poursuivie à un rythme soutenu, avec 61 transferts au total entre janvier 2012 et juin 2017, dont 39 de l'UNESCO vers d'autres organismes des Nations Unies et 22 d'autres organismes des Nations Unies vers l'UNESCO.

Planification des ressources humaines

19. Un tableau de bord comprenant les principaux indicateurs en matière de ressources humaines a été mis au point pour faciliter la planification des ressources humaines par les secteurs et bureaux. D'autres mesures intéressant les secteurs et bureaux seront prises dans le cadre du document [39 C/5](#), concernant en particulier l'identification, à un horizon de trois ans, des postes d'importance critique ou difficiles à pourvoir. Une matrice a été élaborée et sera testée à titre d'expérience pilote.

Renforcer la présence sur le terrain

20. Le deuxième objectif global de la stratégie de gestion des ressources humaines portait sur le renforcement de la présence sur le terrain (et de l'intersectorialité). En juin 2017, le ratio personnel hors Siège/personnel du Siège¹ a atteint 41/59, contre 34/66 à la fin de l'année 2011, preuve d'un renforcement des effectifs des bureaux hors Siège par rapport au Siège. Le taux de vacance (postes financés par le budget du Programme ordinaire et les ressources extrabudgétaires) hors Siège est tombé à 11 % en juin 2017 (contre 26 % en août 2014, ce taux élevé s'expliquant par le gel des recrutements). Les progrès en termes de renforcement de la présence hors Siège sont examinés plus en détail sous le point distinct consacré à la « Viabilité du dispositif hors Siège ».

Examens des politiques et procédures

Gestion des performances

21. Une politique actualisée d'évaluation des performances, qui simplifie les procédures et renforce la redevabilité des superviseurs et des administrateurs, a été mise en œuvre. Elle s'applique à tous les membres du personnel, y compris les directeurs et chefs des bureaux hors Siège, ainsi qu'aux membres de l'équipe de direction, pour lesquels des accords de performance distincts ont été établis. La politique est appuyée par un nouvel outil en ligne (My Talent).

Arrangements contractuels

22. La politique des contrats a été assouplie en mai 2012 avec la mise en place des engagements au titre d'un projet, sans sortir du cadre contractuel défini par la CFPI. Une politique de l'assistance temporaire (contrats de service et contrats de courte durée) révisée a été adoptée en 2015, afin de garantir la conformité avec l'Accord de Siège et une couverture sociale adéquate pour les titulaires de contrats de service au Siège et hors Siège. La politique relative aux contrats de consultants a été modifiée, notamment afin de renforcer les procédures de mise en concurrence des candidatures en mettant l'accent sur le principe du meilleur rapport qualité-prix.

Modalités de travail flexibles

23. Une politique relative au télétravail a été introduite en septembre 2016 afin de permettre aux membres du personnel de travailler à domicile ou depuis un poste à distance, pour des périodes prédéterminées, sur la base d'un accord de télétravail établi avec le superviseur. Au total, 32 membres du personnel ont bénéficié de ces modalités depuis leur introduction, dont 72 % de femmes et 28 % d'hommes.

24. Avec le concours de KMI, des flux de tâches ont été définis afin de rationaliser et d'accélérer les procédures administratives relatives au personnel et de réduire la consommation de papier.

Normes de conduite

25. Les Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux ont été révisées en 2013, et l'UNESCO a publié une brochure contenant des exemples concrets pour en faciliter la diffusion. En 2016, HRM a publié une circulaire contenant les mesures disciplinaires prises par la Directrice générale en 2014/2015. L'objectif était de transmettre un message très clair sur l'obligation de respecter les Normes de conduite ainsi que les règles et règlements, et sur les conséquences en cas de non-respect.

26. Un Programme de déclaration d'intérêts et de transparence financière a été lancé en 2013. Une formation obligatoire à l'éthique a été instituée et est dispensée par le Bureau de l'éthique à grande échelle (voir le Rapport annuel du Bureau de l'éthique (2016), [201 EX/4 Partie III](#)).

¹ À l'exclusion des instituts de catégorie 1.

Transparence

27. Un nouveau site Web de HRM a été mis en place en 2012, facilitant l'accessibilité et la transparence des initiatives relatives aux ressources humaines, y compris les données et statistiques dans ce domaine. Un profil du personnel de l'UNESCO comprenant les données essentielles en matière de ressources humaines est publié en ligne deux fois par an (Principales données sur le personnel et les postes à l'UNESCO).

Actions dans le système commun des Nations Unies

28. L'UNESCO a mis en œuvre le nouvel ensemble révisé de prestations destinées aux administrateurs recrutés sur le plan international, qui a été approuvé par l'Assemblée générale en décembre 2015, sur la base des recommandations de la CFPI. L'ensemble de prestations révisé est le résultat d'une évaluation de trois ans menée par la CFPI, qui a collaboré étroitement avec les représentants des organisations et du personnel. Le nouvel ensemble vise à simplifier et rationaliser un système auparavant complexe, tout en maintenant des conditions de travail avantageuses pour le personnel.

29. L'UNESCO a continué de participer très activement aux mécanismes interinstitutions, tels que le réseau RH (réunion des directeurs des ressources humaines de toutes les institutions du système commun des Nations Unies qui se tient deux fois par an), l'IAAP (Groupe consultatif interinstitutions pour la sélection des coordonnateurs résidents des Nations Unies), etc.

Section 2. Propositions concernant une stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022

(Suivi des décisions 200 EX/5.IV, (B) et [201 EX/5.IV, \(A\)](#))

1. En octobre 2016, la Directrice générale a présenté au Conseil exécutif, à sa 200^e session, des propositions concernant une stratégie globale de gestion des ressources humaines pour 2017-2022, en application de la décision 199 EX/5.III, (D). Ces propositions ont été élaborées dans le cadre d'un processus de consultations, auquel ont été invités à contribuer les États membres, les hauts responsables et les associations du personnel. Il a été tenu compte des recommandations issues des audits externes et internes.

2. Le Conseil exécutif a pris note des propositions et prié la Directrice générale de présenter la stratégie de gestion des ressources humaines à la Conférence générale à sa 39^e session, en tenant compte des discussions tenues à ce sujet, notamment « *en ce qui concerne le Plan d'action de l'UNESCO pour la parité entre les sexes, y compris l'adoption d'un langage neutre du point de vue du genre et la nécessité de mettre davantage l'accent sur les performances des responsables* », ainsi que des « *précisions complémentaires relatives à différents aspects de ladite stratégie, en particulier la sensibilisation* ».

3. À la même session, le Conseil exécutif a également prié la Directrice générale de veiller à ce que le « bien-être du personnel », tel que défini dans le Schéma directeur pour la gestion des ressources humaines de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), soit pris en compte dans l'évaluation des performances des responsables, et d'envisager de mettre en place d'autres modalités de travail flexibles, y compris l'aménagement du temps de travail, afin de favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle au sein de l'Organisation².

² Décision 200 EX/5.IV, (B).

4. En avril 2017, le Conseil exécutif a prié la Directrice générale de lui présenter, à sa 202^e session, la Stratégie révisée de gestion des ressources humaines 2017-2022, compte tenu des discussions qui ont eu lieu à ses 200^e et 201^e sessions³.

Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022

Contexte

5. En tant qu'institution spécialisée et qu'organisation fondée sur le savoir, l'UNESCO doit pouvoir compter sur un personnel hautement qualifié, très performant et dévoué. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 constitue un ensemble de défis ambitieux et exaltants, que l'UNESCO doit être prête à relever.

6. Une condition préalable fondamentale est que la stratégie de gestion des ressources humaines soit ancrée dans la stratégie globale de l'UNESCO. La **Stratégie à moyen terme pour 2014-2021** (37 C/4) réaffirme que la principale ressource de l'UNESCO est son personnel motivé, dévoué, possédant les plus hautes qualités de compétence et d'intégrité, représentatif d'une répartition géographique équitable et d'un équilibre entre les sexes et doté des moyens nécessaires pour accomplir la mission et atteindre les objectifs stratégiques de l'Organisation, grâce à son attachement à une gestion axée sur les résultats⁴. La Stratégie à moyen terme note qu'un autre défi consiste à veiller à ce que les qualifications et compétences du personnel restent de la plus haute qualité afin qu'elles contribuent à la capacité d'exécution de l'UNESCO et à son avantage compétitif dans un environnement multilatéral. Elle souligne en outre la nécessité pour l'UNESCO de moderniser ses capacités humaines, d'adopter des approches flexibles, et d'intégrer et d'harmoniser les politiques communes au système des Nations Unies, ainsi que de promouvoir les valeurs inhérentes à la fonction publique internationale.

7. Comme le veut la Stratégie à moyen terme, la stratégie de gestion des ressources humaines proposée contribue à l'efficience et à l'efficacité de l'Organisation. Elle définit les orientations générales en vue de la transformation des ressources humaines à l'UNESCO.

8. La stratégie de gestion des ressources humaines doit dire ce que l'UNESCO entend faire en ce qui concerne ses politiques et pratiques en matière de gestion des ressources humaines et la manière d'intégrer celles-ci dans la stratégie d'activité. Elle est donc un élément fondamental du succès et de l'avenir de l'Organisation.

Objectifs

9. Au niveau mondial, les quinze prochaines années seront axées sur la mise en œuvre du **Programme de développement durable à l'horizon 2030**. Ce programme universel, ambitieux et novateur exigera un système des Nations Unies bien coordonné, réactif et souple, qui soit capable d'aider, en concertation, les pays à tenir leurs engagements en faveur du développement durable. C'est un effort majeur, ambitieux et concerté auquel l'UNESCO participera aux côtés d'autres organisations du système des Nations Unies. La Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 aura pour but de faire en sorte que l'UNESCO ait la capacité de contribuer efficacement à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD).

10. Le personnel est un élément central de la capacité d'exécution : l'UNESCO aura donc besoin d'un personnel hautement performant, hautement qualifié et pleinement voué à sa tâche ; un personnel plus souple et plus mobile, prêt à relever de nouveaux défis professionnels ; un personnel

³ Décision 201 EX/5.IV, (A).

⁴ 37 C/4, paragraphes 109-111.

caractérisé par une plus grande diversité géographique et au sein duquel la parité entre les sexes est un impératif permanent, à tous les niveaux ; et un personnel dont l'esprit d'innovation est valorisé.

11. La réactivité est un facteur de succès essentiel pour relever efficacement ces défis. Elle repose avant tout sur la rapidité de déploiement et la simplicité des procédures administratives, et sur le souci proactif d'assurer la qualité du personnel et son bien-être et de répondre à ses attentes aujourd'hui en restant un employeur attractif et compétitif.

Principes clés de la stratégie de gestion des ressources humaines

12. La stratégie de gestion des ressources humaines doit être adaptée aux objectifs, réaliste et réalisable et tenir compte de la réalité budgétaire. Elle doit en outre contribuer à rassembler toutes les composantes de l'UNESCO en une seule et créer des passerelles entre le Siège, les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1.

13. L'impact, la durabilité, l'innovation et la maîtrise des coûts seront des principes essentiels. Chaque action proposée visera à appuyer l'exécution du programme et – au final – la réalisation des ODD. Toutes seront guidées par une volonté de simplification.

14. La stratégie de gestion des ressources humaines soulignera aussi que son application est de la responsabilité partagée de l'ensemble des responsables hiérarchiques, des hauts gestionnaires et du personnel, en partenariat avec des spécialistes des ressources humaines.

15. La stratégie de gestion des ressources humaines est complétée par un plan de mise en œuvre, qui précise les initiatives à entreprendre pour chaque grand objectif, les indicateurs de performance correspondants, le calendrier de mise en œuvre et les acteurs clés (annexe I).

16. La stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 sera une stratégie évolutive, qui pourra être adaptée selon que de besoin, si de nouveaux défis ou opportunités venaient à se présenter.

Grands axes

17. La stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 sera axée sur le **développement des capacités du personnel aux fins des ODD** et sur la **création d'un environnement de travail dynamique et favorable**.

1. Développer les capacités du personnel aux fins des Objectifs de développement durable

18. L'UNESCO a plus que jamais besoin d'un personnel de haut niveau doté de l'expertise nécessaire. Elle a besoin d'un personnel compétent présentant le profil, les qualifications et l'attitude recherchés et se montrant impliqué, capable de s'adapter, mobile et désireux d'apprendre et de se perfectionner.

19. Cet axe a pour objet de s'attacher les services de personnes possédant les qualifications requises, et met fortement l'accent sur la qualité et la diversité, ainsi que sur la bonne manière d'évaluer les aptitudes, de déceler les lacunes et de définir des stratégies pour remédier à celles-ci. Il s'agit aussi de prospecter et d'attirer des talents extérieurs à l'UNESCO. La présente section traite aussi des moyens de retenir et perfectionner le personnel et de faire en sorte que ses aptitudes et compétences demeurent à la pointe du progrès et compétitives.

20. Ces objectifs seront atteints grâce à un solide cadre de **développement des compétences**, une **planification renforcée des ressources humaines**, des procédures de **recrutement** solides, efficaces et transparentes, une **mobilité** accrue et des possibilités d'**apprentissage** pertinentes et actualisées.

Profil actuel du personnel

21. L'[annexe II](#) dresse le profil du personnel de l'UNESCO. Au mois de juin 2017, 49 % de l'effectif total de l'UNESCO, soit 2 109 personnes, travaillait au Siège, 34 % dans les bureaux hors Siège et 17 % dans les instituts de catégorie 1. En 2011, par comparaison, c'est 57 % du personnel qui travaillait au Siège (et 68 % en 2000). Le personnel se compose en majorité de membres du cadre organique, dont 44 % (926 personnes) sont des administrateurs recrutés sur le plan international et 7 % (153 personnes) des administrateurs nationaux ; 3 % (71 personnes) sont directeurs ou de rang supérieur ; le cadre du personnel de service et de bureau représente 46 % du personnel (959 personnes).

22. Au cours des six dernières années, la tendance à une diminution de la part du personnel basé au Siège et à une réduction des postes de soutien au profit du cadre organique s'est poursuivie. Les membres du cadre organique exercent pour la plupart des fonctions de spécialistes de programme, une majorité d'entre eux étant affectés au Secteur de l'éducation, suivi du Secteur de la culture et du Secteur des sciences exactes et naturelles. Les administrateurs recrutés au plan international sont en majorité de classe P-3 ou P-4, soit un niveau correspondant à une expérience confirmée ; 26 % sont à des échelons de début de carrière (P-1/P-2), et 14 % occupent des postes de haut rang (P-5). Les directeurs constituent 3 % de l'effectif.

23. Le personnel de l'UNESCO compte 171 nationalités ; les femmes représentent 55 % du personnel et sont désormais légèrement majoritaires parmi les administrateurs, 51 % des fonctionnaires ayant rang de directeur étant des femmes en juin 2017. L'âge moyen des membres du personnel est de 47 ans et le nombre moyen d'années au service de l'UNESCO est de 11.

24. En ce qui concerne la mobilité, les membres du cadre de service et de bureau sont restés en moyenne 9 ans à un même poste, et les membres du cadre organique 6 ans. Ces derniers sont toujours soumis à la mobilité géographique, le taux de mobilité ayant atteint 13 % au cours du dernier exercice biennal, principalement entre bureaux hors Siège, mais on note un nombre accru de transferts du Siège vers les bureaux hors Siège au cours de cette même période.

25. Le taux de rotation annuel est de 8 % depuis 2013, du fait du nombre élevé de séparations volontaires. Le taux de départs à la retraite est demeuré stable (3 %). En 2016, le taux de rotation a baissé à 6 %, et devrait continuer de décroître dans les prochaines années en raison du relèvement à 65 ans de l'âge réglementaire de départ à la retraite pour le personnel en poste⁵.

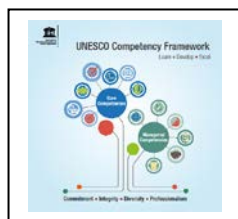
26. Même si la majorité des membres du personnel occupent des postes financés au titre du Programme ordinaire (64 %), le nombre de postes financés par des sources extrabudgétaires a continué de progresser, de 29 % en 2010 à 36 % en 2017.

Poser des fondations solides : les valeurs et les compétences doivent être intégrées et démontrées dans l'exécution quotidienne des tâches

27. Les valeurs et les compétences sont essentielles pour la constitution de la culture de l'Organisation, entendue au sens de « *la manière dont les choses fonctionnent ici* ». Elles doivent être intégrées et être démontrées par tous les membres du personnel.

28. Le Cadre de compétences de l'UNESCO a été adopté en 2016 à l'issue de larges consultations et a fait l'objet d'une campagne d'information. Il définit quatre valeurs, sept compétences fondamentales et six compétences managériales qu'impose l'obligation d'excellence, et décrit les types de comportement qui sont jugés appréciables et dont tous les membres du personnel doivent faire preuve au sein de l'Organisation.

⁵ Voir le document [39 C/33](#). Proposition tendant à modifier l'article 9.5 du Statut du personnel, présentée à la Conférence générale suite à la résolution A/C.5/70/L.(14) de l'Assemblée générale des Nations Unies (décembre 2015).



29. Ces quatre valeurs sont les suivantes : engagement envers l'UNESCO – intégrité – respect de la diversité – professionnalisme.

30. Les sept compétences fondamentales sont : responsabilité – communication – travail en équipe – innovation – culture du résultat – planification et organisation – partage des connaissances et volonté constante d'amélioration.

31. Les six compétences managériales sont : conduite et gestion du changement – développement d'une réflexion stratégique – aptitude à prendre les bonnes décisions – création de partenariats – direction et autonomisation des collègues – suivi du comportement professionnel.

32. Valeurs et compétences seront intégrées dans tous les processus relatifs aux ressources humaines : définition des postes, recrutement et sélection, apprentissage et perfectionnement.

Attirer et retenir les meilleurs éléments

33. L'UNESCO doit être considérée comme un employeur de choix, où l'expérience des membres du personnel doit être à la hauteur de la réputation dont elle jouit à l'extérieur et qui les a incités à la rejoindre. Cela implique une planification préalable et un vif souci de la qualité des recrutements. Cela nécessite aussi une solide culture de la mobilité et une concertation avec les membres du personnel au fur et à mesure de l'avancement de leur carrière, de façon à déterminer leurs compétences et leur potentiel et de préparer leur évolution.

34. Des outils et mécanismes de **planification des ressources humaines** seront mis en place en vue d'évaluer les capacités présentes, de déterminer les questions qui seront prioritaires ou stratégiques à l'avenir et les risques en matière d'effectifs, de concevoir des stratégies et d'appliquer des solutions pour pallier l'absence de certains talents, et de gérer les risques correspondants.

35. Une évaluation générale des compétences portant sur la totalité des effectifs de l'UNESCO sera planifiée, sous réserve de la disponibilité des ressources. Les postes décisifs et difficiles à pourvoir à un horizon de trois ans seront identifiés, et des stratégies appropriées élaborées pour combler les lacunes. La planification des ressources humaines débouchera sur l'établissement d'un plan de gestion des effectifs, c'est-à-dire d'un contrat de mise en œuvre entre les responsables et le Bureau de gestion des ressources humaines portant sur le recrutement, ainsi que sur les mesures relatives à l'apprentissage et au perfectionnement.

36. Le processus de planification des ressources humaines sera rigoureusement intégré dans la planification du Programme et budget, de façon à garantir une intervention des ressources humaines dès le début de la planification du C/5, et une identification en temps utile des sous-effectifs et besoins en personnel avec les secteurs et bureaux hors Siège.

37. Les processus **de recrutement et sélection** seront plus rapides, transparents et efficaces grâce à l'utilisation des nouvelles technologies, y compris les réseaux sociaux. Leur simplification sera un gage de rapidité et d'efficacité, et l'impératif de transparence sera respecté par la publication des postes vacants et l'intervention de panels de vérification composés de représentants du personnel et des administrateurs.

38. L'UNESCO a plus que jamais besoin d'un personnel hautement qualifié et doté d'une grande expertise. Une stratégie **de prospection** sera élaborée et mise en œuvre pour cibler l'expertise, dans le but de repérer les talents et de constituer un vivier de candidats qualifiés issus de régions et milieux variés. Attirer des candidats de tout premier ordre sera un objectif essentiel. Le recours à des centres d'évaluation sera envisagé pour les postes de haut rang et autres postes pour lesquels une telle technique permettrait d'améliorer suffisamment le processus de sélection. De même, on étudiera la possibilité de faire appel à des cabinets de recrutement pour des postes particuliers,

selon que de besoin. Dans le même temps, il sera important de maintenir l'équilibre entre les recrutements externes et la nécessité de soutenir la progression de carrière du personnel en poste.

39. Des accords sur le niveau de service seront mis en place de façon que tous les acteurs responsables aient à rendre compte de la bonne exécution en temps voulu. Le délai souhaité pour les recrutements au plan international sera de 4 à 5 mois entre la publication de l'avis de vacance de poste et la sélection finale.

Parvenir à une répartition géographique équitable

40. La diversité du personnel est un facteur essentiel de succès pour l'Organisation, et l'équité dans la répartition géographique est prescrite dans l'Acte constitutif de l'UNESCO. Des mesures continueront d'être prises à cet égard, avec pour objectif que 85 % au moins des 195 États membres soient représentés au sein du Secrétariat. Des efforts proactifs seront entrepris en coopération avec les États membres concernés, c'est-à-dire ceux qui sont sous-représentés ou non représentés au Secrétariat, afin de parvenir à un équilibre géographique à tous les niveaux. On s'efforcera aussi d'améliorer la répartition géographique au niveau des postes de directeur. Un plan d'action pour l'amélioration de la répartition géographique présente l'ensemble des mesures qui seront prises (annexe III).

Instaurer l'égalité des genres

41. La promotion de la parité entre les sexes est un aspect majeur d'une des valeurs fondamentales de l'UNESCO : le respect de la diversité. La parité entre les sexes demeurera une priorité, et l'on veillera à ce qu'elle soit maintenue à tous les niveaux, notamment au niveau des postes de directeur. Le principe de la parité entre les sexes s'appliquera non seulement à la sélection et au recrutement, mais aussi à l'apprentissage et au perfectionnement, ainsi qu'à la gestion des carrières. Toutes les mesures qui seront prises pour faciliter l'instauration d'un environnement de travail propice sont exposées dans le plan d'action pour la parité entre les sexes (annexe IV).

Un programme de mobilité organisée à l'appui des activités de l'UNESCO et du développement et perfectionnement du personnel

42. La mobilité, tant géographique que fonctionnelle, est essentielle au succès de l'Organisation. Son objectif est, premièrement, de constituer un personnel plus flexible et polyvalent pour mener à bien le mandat de l'Organisation ; deuxièmement, de former de meilleurs gestionnaires ayant une expérience et des perspectives plus vastes ; troisièmement, d'encourager le développement et le perfectionnement professionnels du personnel. Une mobilité géographique accrue contribuera en outre à favoriser l'unité d'action de l'UNESCO, à réduire le fossé entre le Siège et les bureaux hors Siège et à partager la charge de travail sur le terrain, en particulier pour les membres du personnel qui sont restés à un même poste ou dans un même lieu d'affectation pendant de longues périodes. Nous devons également agir pour faciliter la mobilité des jeunes membres du personnel au début de leur carrière afin qu'ils puissent acquérir une expérience plus vaste. Un programme de mobilité bien géré et renforcé devrait permettre d'atteindre ces objectifs.

43. À l'heure actuelle, la mobilité géographique repose sur le volontariat. Une mobilité accrue apparaît indispensable, compte tenu en particulier de la baisse des taux de rotation prévue dans les années à venir. Afin d'améliorer la mobilité, il est proposé de mettre en place un programme de **mobilité organisée**, qui concernera la mobilité fonctionnelle et géographique du cadre organique et la mobilité fonctionnelle du cadre du personnel de service et de bureau. La possibilité d'une aide à la mobilité et à des détachements hors de l'UNESCO sera également envisagée. Les affectations de courte durée au sein même de l'Organisation permettront au personnel d'apprendre et d'échanger avec profit idées et connaissances.

Apprendre, un impératif dans une organisation fondée sur le savoir

44. Pour être à même de relever les défis des Objectifs de développement durable, l'UNESCO doit instaurer une **culture de l'apprentissage**, où les membres du personnel se voient offrir la possibilité de non seulement combler leurs lacunes, mais encore de se surpasser et d'exceller dans leur domaine, pourvus des compétences et des connaissances qu'exige la réalisation des ODD. Il est essentiel d'investir dans le personnel actuel de l'UNESCO, en raison notamment du faible taux de rotation attendu.

45. Pour remédier au déficit d'apprentissage (aucun service de formation interne n'a été proposé depuis 2012), il convient de consacrer du temps et des moyens financiers ciblés à la formation, afin de répondre à la nécessité de renforcer les compétences et les capacités tout en assurant un meilleur engagement du personnel et le maintien des effectifs.

46. Une stratégie d'apprentissage comprenant un ensemble complet et ambitieux d'initiatives de formation a été élaborée et sera principalement mise en œuvre dans le cadre du plan **Investir pour l'exécution efficace du programme**⁶. Son objectif central est d'améliorer la conception et l'exécution des programmes par le perfectionnement des compétences du personnel au Siège et hors Siège.

47. La stratégie d'apprentissage s'appuie sur les meilleures pratiques en matière de formation et de perfectionnement, sur l'expérience d'autres organisations et sur les enseignements tirés au sein même de l'UNESCO, que ce soit en mesurant l'impact d'initiatives de formation antérieures ou en évaluant les conséquences d'une absence de formation.

48. Elle s'articule autour du principe d'un perfectionnement flexible, axé sur l'apprenant et d'un apprentissage efficient, selon une approche pragmatique fondée sur une formation découpée en petites unités, accessible au moment voulu et passant par l'échange social. Cet objectif sera atteint par un apprentissage mixte combinant l'enseignement en face-à-face et des séminaires et une formation en ligne. La technologie sera exploitée au maximum pour faciliter la formation dans un environnement de travail connecté, dynamique et collaboratif. L'apprentissage mobile ou vidéo est un exemple d'expérience numérique novatrice en matière de ressources humaines qui présente des retombées potentielles et qui sera exploré.

49. Cet investissement dans la formation ouvrira la voie à l'adoption future du modèle dit 70/20/10, dans lequel 70 % de l'apprentissage est le fruit de l'expérience au travail et de la pratique, 20 % de l'interaction avec d'autres personnes et 10 % de programmes de formation classiques. Cette approche nécessite une solide base de connaissances et de compétences, de sorte que les apprenants puissent tirer profit de leur expérience professionnelle, et une masse critique de collègues déjà formés, capables de transmettre leurs propres connaissances et compétences.

50. Les initiatives de formation ciblent les domaines prioritaires en matière de mobilisation des ressources, de compétences professionnelles nécessaires à l'exécution du programme, de gestion et de responsabilisation, de mise en œuvre des programmes au niveau des pays au sein du système des Nations Unies, d'encadrement, d'applications internes et d'outils informatiques, ainsi que de renforcement de la fonction d'évaluation décentralisée de l'UNESCO. Il pourrait également s'avérer nécessaire de concevoir d'autres initiatives couvrant les compétences techniques spécifiques exigées du personnel du programme aux fins de la réalisation des ODD.

51. Le renforcement des compétences professionnelles privilégiera celles qui ont un effet direct sur les résultats de l'exécution du programme : gestion des programmes et projets, aptitude à la communication et aux relations avec autrui et égalité des genres et prise en compte systématique du genre.

⁶ Document [199 EX/5](#) Partie II.

52. Dans la plupart des cas, des modules cibleront des groupes particuliers, tandis que d'autres formations (sécurité, éthique, égalité des genres) seront obligatoires pour toutes les catégories de personnel. Des programmes de tutorat et d'autres initiatives viendront compléter l'offre de formations.

53. Les initiatives de formation proposées au titre du plan « Investir pour l'exécution efficace du programme » réinstaureront une culture de l'apprentissage et contribueront à améliorer les compétences, après quatre ans d'interruption et d'absence de formation soutenue et structurée. Afin de garantir la durabilité de la culture de l'apprentissage, il est proposé de réviser la politique de formation pour y inclure une période minimale annuelle consacrée à l'apprentissage afin de faciliter le renforcement des compétences et des connaissances.

2. Créer un environnement de travail dynamique et favorable

54. L'UNESCO doit créer un environnement de travail dynamique et favorable, où chacun peut contribuer au maximum, individuellement comme en équipe, avec une forte motivation, et en partageant les objectifs de l'Organisation. Cela requiert une conception optimale, en termes d'effectifs, de structure et d'emplois. Le personnel doit avoir un rôle clairement établi et une idée des parcours professionnels envisageables au sein de l'Organisation. Un environnement de travail favorable signifie un lieu de travail inclusif qui cultive les talents et renforce la motivation du personnel.

Une conception optimale de l'Organisation

55. Il sera procédé à un examen des modalités contractuelles afin de vérifier si celles-ci sont adaptées à l'objectif d'un effectif flexible, composé de fonctionnaires employés à long terme, mais aussi d'experts spécialisés recrutés pour de courtes périodes. La durée des contrats sera ajustée : à l'heure actuelle, les membres du personnel de l'UNESCO sont, dans leur majorité, titulaires d'un contrat renouvelable d'une durée de deux ans. Les contrats sont habituellement renouvelés tous les deux ans, sauf lorsque les performances laissent à désirer. Cette procédure est coûteuse en ressources et n'apporte aucune valeur ajoutée particulière. Pour y remédier, il est proposé d'établir désormais des contrats d'une durée pouvant atteindre cinq ans, après un premier contrat de deux ans au stade du recrutement.

56. L'examen des contrats visera aussi à s'assurer que les modalités contractuelles sont utilisées de manière efficace et efficiente à l'appui de la mise en œuvre du mandat de l'UNESCO. Pour l'heure, le personnel de l'UNESCO comprend des titulaires de contrats de fonctionnaires et de contrats de « non fonctionnaires ». Le statut et les conditions de service de ces derniers diffèrent de ceux des membres de la fonction publique internationale. La présence de non-fonctionnaires est particulièrement forte dans les bureaux hors Siège, qui totalisent plus de 750 titulaires de contrats de service⁷. Un examen de ce type de contrat sera effectué en consultation avec d'autres organismes des Nations Unies.

Faciliter les partenariats

57. Les partenariats en matière de ressources humaines contribuent largement à améliorer la capacité d'exécution et la mise en œuvre du programme de l'UNESCO. Ils se sont révélés positifs aussi bien pour l'Organisation que pour les donateurs. Pour l'UNESCO, dans cette période de contraintes financières, ils offrent un moyen unique de bénéficier d'expertises et de compétences additionnelles de façon ponctuelle, ainsi que d'élargir la diversité des effectifs au meilleur coût ; pour le donateur, c'est un moyen efficace de permettre à de jeunes talents d'acquérir les compétences et les aptitudes indispensables pour travailler au sein d'une organisation internationale en facilitant leur

⁷ Un rapport sur le personnel employé dans le cadre de contrats de « non fonctionnaires » figure dans le document 202 EX/5 Partie IV.

compréhension du mandat et des programmes de l'UNESCO. Un cadre stratégique des partenariats en matière de ressources humaines sera élaboré ; les partenariats existants seront consolidés et de nouveaux partenariats seront recherchés, compte tenu aussi de la nécessité d'assurer la diversité géographique des partenaires.

Description des emplois et plans de carrière

58. Concernant les fonctions individuelles des membres du personnel, des descriptions de poste générique seront établies pour la majorité des emplois au sein de l'Organisation. Les titres seront harmonisés et des plans de carrière élaborés et communiqués, de sorte que le personnel sera informé des parcours professionnels à l'UNESCO, en ce qui concerne notamment les aptitudes et compétences requises. Une évaluation des qualifications pourrait être envisagée pour le personnel exerçant la même fonction depuis cinq ans ou plus.

Un lieu de travail inclusif

59. Un lieu de travail inclusif reconnaît et valorise non seulement les contributions individuelles, mais aussi l'importance du travail en équipe. Il encourage la transparence et la déontologie ainsi que le devoir de protection. Il offre à tous un environnement sain et sûr. Un environnement de travail dynamique repose sur une culture de la gestion et de la responsabilité fondée sur la transparence, l'encadrement et le retour d'information, où les points forts de chacun sont mis à profit.

60. L'accent sera mis en particulier sur les **performances des administrateurs**. Ces derniers ont le devoir de favoriser un environnement de travail qui contribue au bien-être du personnel, ainsi qu'un devoir de protection. Ce dernier doit faire partie de l'évaluation de leurs performances.

61. Une culture de la reconnaissance du mérite sera favorisée, et les superviseurs seront dotés des compétences nécessaires pour formuler des commentaires constructifs et apprécier le personnel à sa juste valeur. La compétence managériale « *suivi du comportement professionnel* » est assorti d'une liste de mesures que les administrateurs doivent prendre pour promouvoir la performance. Les comportements tels que l'innovation, la collaboration et le partage de connaissances – trois compétences fondamentales – seront également vigoureusement encouragés.

62. **L'esprit d'équipe** sera apprécié et reconnu. Le programme de Récompense du meilleur travail en équipe sera relancé, afin de distinguer les projets emblématiques d'un vigoureux esprit d'équipe qui auront été menés avec succès.

63. **La transparence** de l'information est importante pour créer un climat de confiance et favoriser une ambiance de travail positive. HRM va **communiquer** rapidement et de manière claire sur les questions de gestion des ressources humaines. L'efficacité des **relations touchant la gestion du personnel** est un aspect important de la vie d'une organisation, et HRM fera en sorte que les organes consultatifs mixtes continuent de jouer pleinement leur rôle de conseil au sujet des politiques des ressources humaines et du bien-être du personnel.

64. **L'éthique** continuera d'occuper une place de choix, avec la remise à l'honneur d'une formation à l'éthique obligatoire pour tous les membres du personnel. Le **système de justice interne** sera réexaminé en vue de faire en sorte que les plaintes soient traitées dans des délais raisonnables, et que la procédure soit plus efficace, et effective, pour les plaignants comme pour l'Administration.

65. Un environnement de travail sain et sûr demeurera une priorité élevée en ce qui concerne les ressources humaines. À cet égard, le comité consultatif chargé de la **santé au travail** sera revitalisé dans le cadre de la politique adoptée en la matière.

66. Les modalités de travail flexibles tiennent compte des besoins et des attentes d'un effectif diversifié, en particulier des jeunes fonctionnaires ; elles renforcent l'implication et la motivation, tout en améliorant l'image de l'UNESCO en tant qu'employeur de choix. Le télétravail est en place à l'UNESCO depuis fin 2016. D'autres modalités de travail souples seront envisagées, en tirant le meilleur parti des outils informatiques, y compris des horaires flexibles, afin de favoriser l'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée** au sein de l'Organisation. Les modalités existantes, comme le congé parental, seront réexaminées afin de vérifier qu'elles répondent aux besoins présents et futurs.

HRM comme catalyseur de l'exécution des programmes

67. HRM fera en sorte d'être perçu comme un partenaire professionnel de confiance, qui apporte une valeur ajoutée et des solutions propres à faciliter l'exécution des programmes. Une approche axée sur le client sera adoptée et promue. Cela impliquera notamment un effort systématique de simplification des processus et le réexamen un à un de ces derniers, un travail sur la délégation d'autorité visant à accroître la responsabilité et la responsabilisation des subordonnés, et le recours aux accords sur le niveau de service pour les opérations cruciales de ressources humaines essentielles et les accords sur le niveau de service, de manière à améliorer l'efficacité de HRM et le mécanisme de suivi de sa performance.

68. L'analyse des données relatives aux ressources humaines sera mieux utilisée pour guider la prise de décision et accessible en ligne aux responsables sous forme de tableaux de bord. HRM travaillera de concert avec KMI pour produire des résultats dans ce domaine.

69. La professionnalisation des ressources humaines et la recherche de valeur ajoutée seront donc au cœur de la mission de HRM pour les années à venir. Dans le même temps, leur exercice de délégation de pouvoirs sera étroitement surveillé au moyen d'un tableau de bord. HRM s'efforcera de faire fructifier et d'alimenter le réservoir de talents de l'Organisation.

Contribution active aux bonnes pratiques en matière de ressources humaines dans le système commun des Nations Unies

70. HRM continuera de jouer un rôle actif à l'appui du système commun des Nations Unies. Le Bureau contribuera activement à la promotion des bonnes pratiques en matière de ressources humaines et à leur partage entre responsables des ressources humaines des organismes des Nations Unies, dans le cadre du Réseau « ressources humaines ». Le partage des connaissances se poursuivra avec la participation active des communautés de pratique du Réseau. Chaque fois que possible, des mesures propres à contenir ou réduire les coûts de personnel seront envisagées, à la lumière de la pratique des autres composantes du système des Nations Unies, tout en veillant au maintien de conditions de service compétitives.

3. Suivi et présentation de rapports

71. La stratégie est complétée par un plan de mise en œuvre (annexe I). HRM assurera un suivi régulier de l'état d'avancement de son application au moyen d'un tableau de bord conçu à cet effet. Le Secrétariat en rendra compte une fois par an aux organes directeurs.

Décision proposée

72. Le Conseil exécutif souhaitera peut-être adopter une décision libellée comme suit :

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant ses décisions 199 EX/5.III, (D), 200 EX/5.IV, (B) et 201 EX/5.IV, (A),

2. Prend note du rapport sur l'application de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016 ;
3. Prend également note de la proposition relative à une stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 ;
4. Prie la Directrice générale de présenter la stratégie de gestion des ressources humaines pour 2017-2022 à la Conférence générale à sa 39^e session.

ANNEXE I

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

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

202 EX/5 Partie Annexe I

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. Nombre de membres du personnel demeurés plus de six ans à un même poste ou à une même		✓	✓	✓

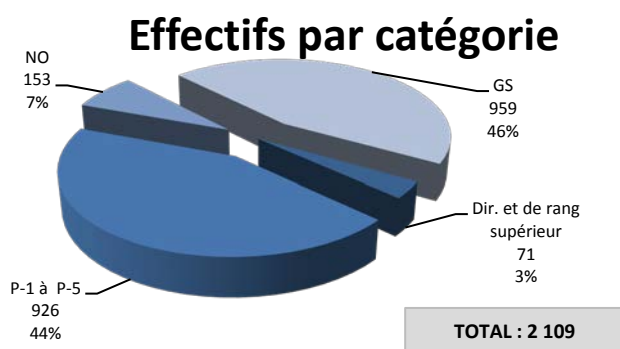
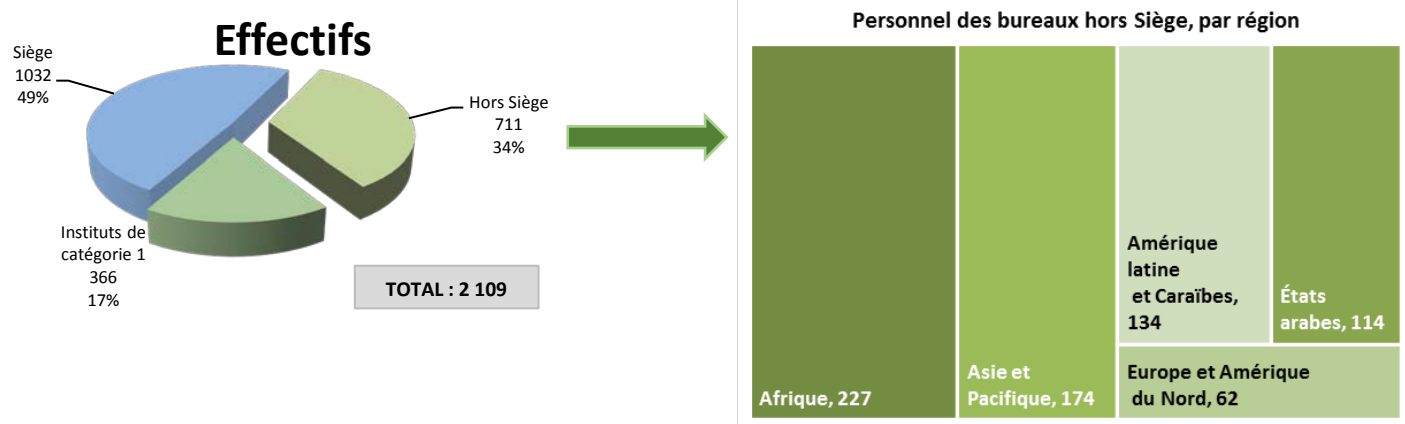
	Promouvoir la mobilité, en en faisant une condition préalable du passage à la classe P-5. Mettre en place des affectations de courte durée pour favoriser la mobilité.	fonction qui ont fait l'objet d'un transfert. Nombre d'affectations de courte durée accomplies avec succès.									
7. Mettre en œuvre 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.							✓		✓

ANNEXE II

PROFIL DU PERSONNEL DE L'UNESCO (JUIN 2017)⁸

Effectifs globaux et tendances

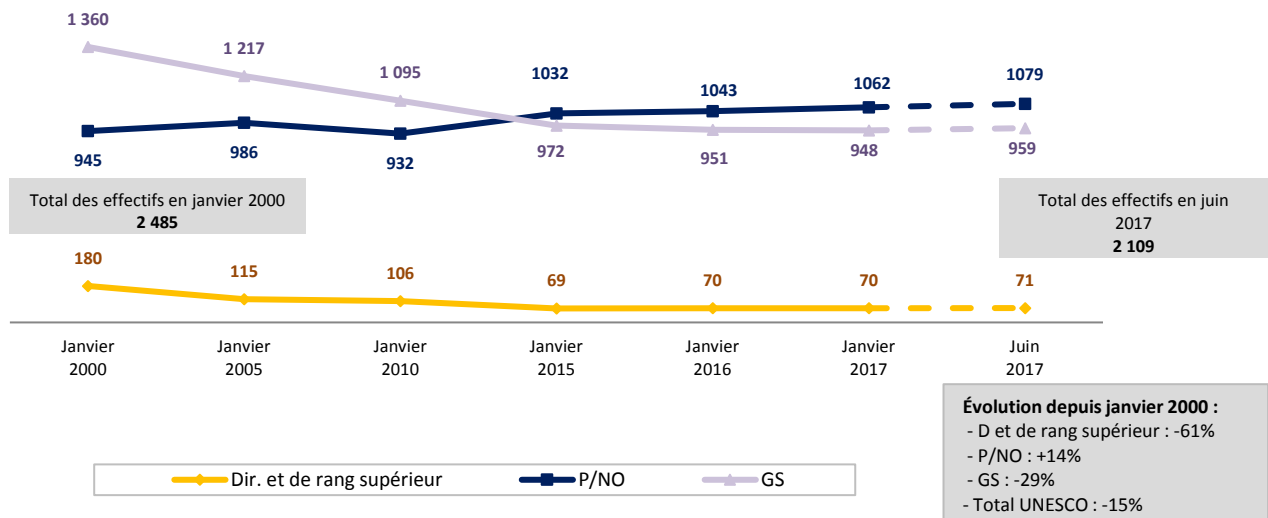
Effectifs par lieu d'affectation



Au 30 juin 2017, l'UNESCO emploie 2 109 personnes titulaires d'un engagement de durée définie ou d'un engagement (de durée définie) au titre d'un projet. L'effectif hors Siège représente 34 % de l'effectif global ; 17 % des effectifs travaillent dans des instituts de catégorie 1, et 49 % au Siège. Le cadre organique (D/P/NO) représente 54 % des effectifs, et le cadre de service et de bureau (GS) 46 %. Le ratio global GS/P pour l'ensemble du personnel de l'UNESCO est de 0,8 à 1.

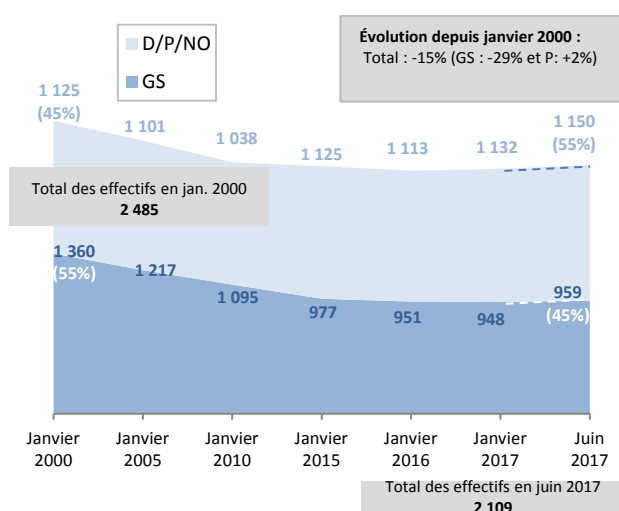
⁸ Le présent document fournit des informations sur les membres du personnel de l'UNESCO employés en 2017 dans le cadre d'un engagement de durée définie à des postes financés par le Programme ordinaire ou des fonds extrabudgétaires, y compris les engagements de durée définie au titre d'un projet financé par des fonds extrabudgétaires. Il ne prend pas en compte le personnel temporaire ni le personnel titulaire d'autres types de contrats. Le personnel en congé sans solde n'est pas inclus dans ces données, sauf mention expresse.

Depuis 2000, l'effectif global a diminué de 15 % (de 2 485 à 2 109 personnes). Le cadre le plus touché par cette diminution a été celui des directeurs (-61 %), suivi par le cadre de service et de bureau (-29 %). Pendant la même période, le cadre organique (personnel sous statut international et administrateurs nationaux) a vu ses effectifs augmenter de 14 %.

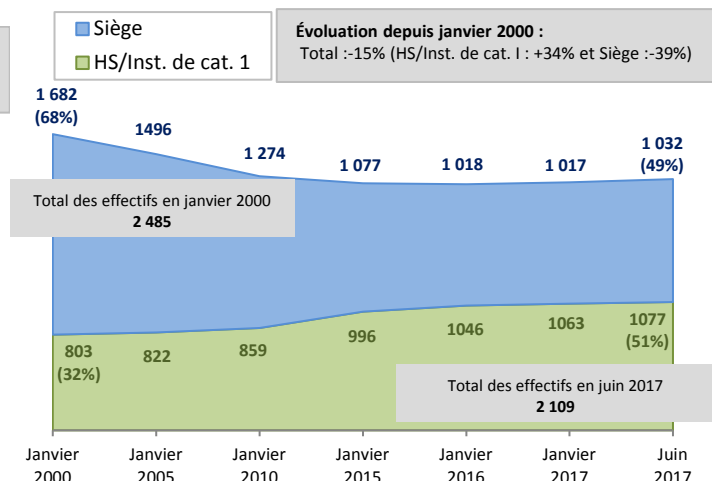


Depuis 2000, les tendances font apparaître un changement dans la composition de l'effectif, marqué par l'accroissement du cadre organique (de 45 % de l'effectif global en 2000 à 55 % en 2017) et une diminution sensible du personnel employé au Siège (de 68 % du personnel employé au Siège en 2000 à 49 % en 2017).

Évolution de l'effectif de l'UNESCO, par catégorie

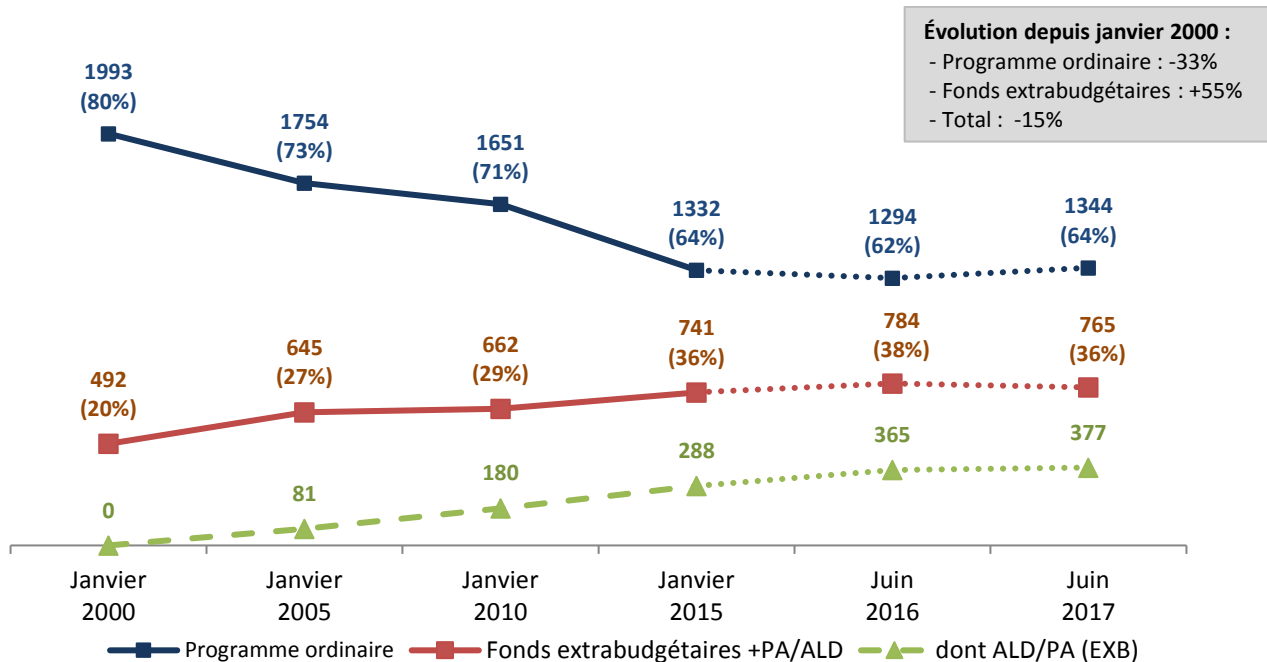


Évolution de l'effectif de l'UNESCO, par lieu d'affectation

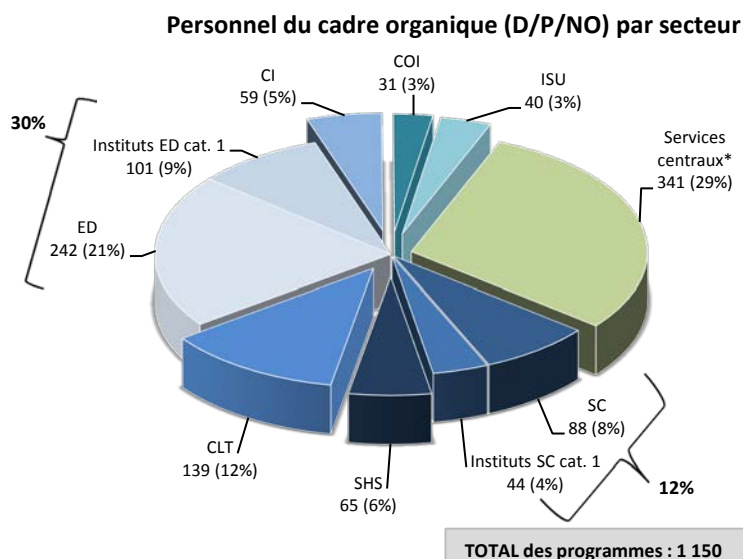


Évolution du personnel par source de financement (RP/EXB)

Depuis janvier 2000, la tendance est à une diminution (de 33 %) du nombre de fonctionnaires dont les postes sont financés au titre du Programme ordinaire, et à une augmentation (de 55 %) du nombre de ceux dont les postes sont financés par des fonds extrabudgétaires. En juin 2017, les membres du personnel dont les postes sont financés au titre du Programme ordinaire représentent 64 % de l'effectif global, tandis que ceux dont les postes sont financés par des fonds extrabudgétaires, dont une majorité (377 personnes) travaille dans un institut de catégorie 1, représentent 36 % de cet effectif.



Personnel du cadre organique, par secteur

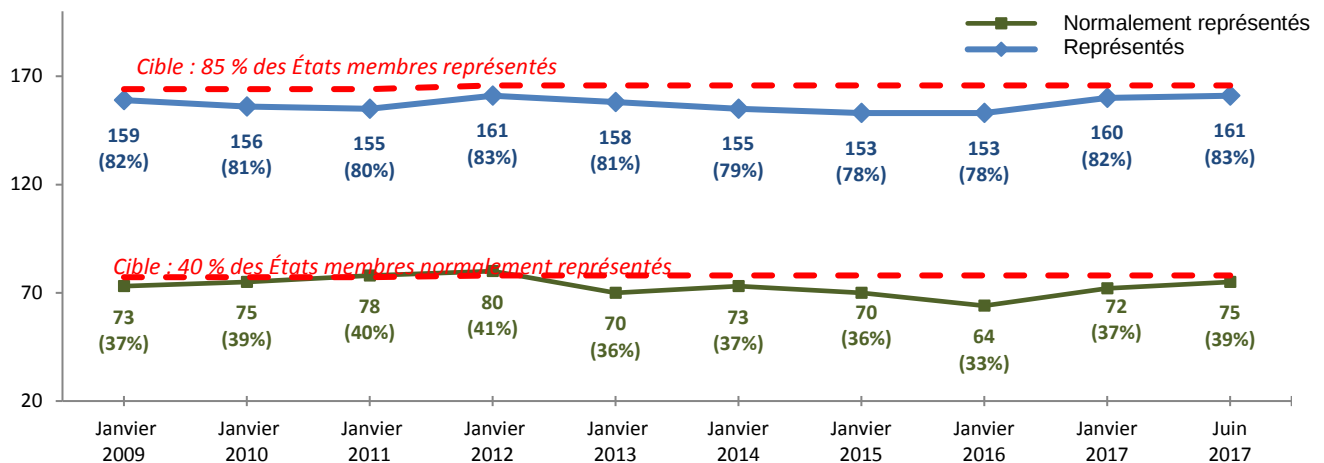


Au 30 juin 2017, 71 % des membres du personnel du cadre organique (D/P/NO) sont employés au titre du programme (Siège, hors Siège et instituts de catégorie 1). Le Secteur de l'éducation est celui qui emploie le plus grand nombre de personnes (30 %), suivi par le Secteur de la culture et le Secteur des sciences exactes et naturelles (12 %).

* Politique générale et direction (GBS, DIG, ODG, IOS, LA, Éthique), Services liés au programme (AFR, BSP, ERI), et Soutien à l'exécution du programme au Siège (BFM, FSC, HRM, MSS, KMI).

Équilibre géographique

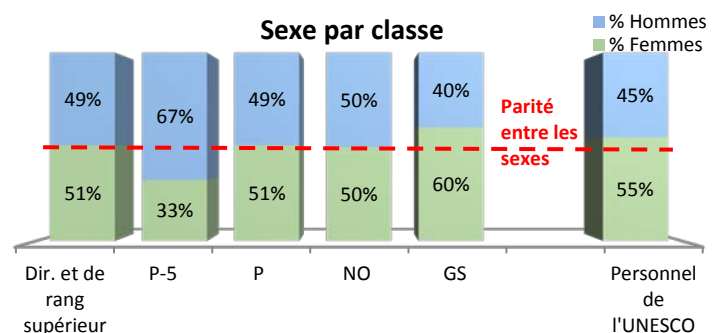
La diversité des origines géographiques du personnel est essentielle à la bonne exécution du programme. Depuis 2010, deux nouveaux États membres ont adhéré à l'UNESCO, ce qui porte le total des États membres à 195. Au 30 juin 2017, 161 États membres (83 %) sont représentés au sein du Secrétariat. La tendance est à la baisse depuis 2012, du fait du fort taux de rotation du personnel (départs à la retraite et séparations volontaires) et des faibles niveaux de recrutement extérieur. Par suite de la réactivation du Programme des jeunes cadres en 2016, le pourcentage d'États membres représentés (83 %) se rapproche de la cible de 85 %, tandis que 75 (39 %) des États membres sont normalement représentés.



Niveau de représentation	Janvier 2010	Janvier 2011	Janvier 2012	Janvier 2013	Janvier 2014	Janvier 2015	Janvier 2016	Janvier 2017	Juin 2017	Evolution depuis janvier 2010
Normalement représentés	75	78	80	70	73	70	64	72	75	-
Surreprésentés	27	26	26	27	20	18	17	18	17	-10 (-37%)
Sous-représentés	54	51	55	61	62	65	72	70	69	+15 (+28%)
Représentés	156	155	161	158	155	153	153	160	161	+5 (+3%)
Non-représentés	37	38	34	37	40	42	42	35	34	-3 (-8%)
Total des États membres	193	193	195	195	195	195	195	195	195	+2 (+1%)

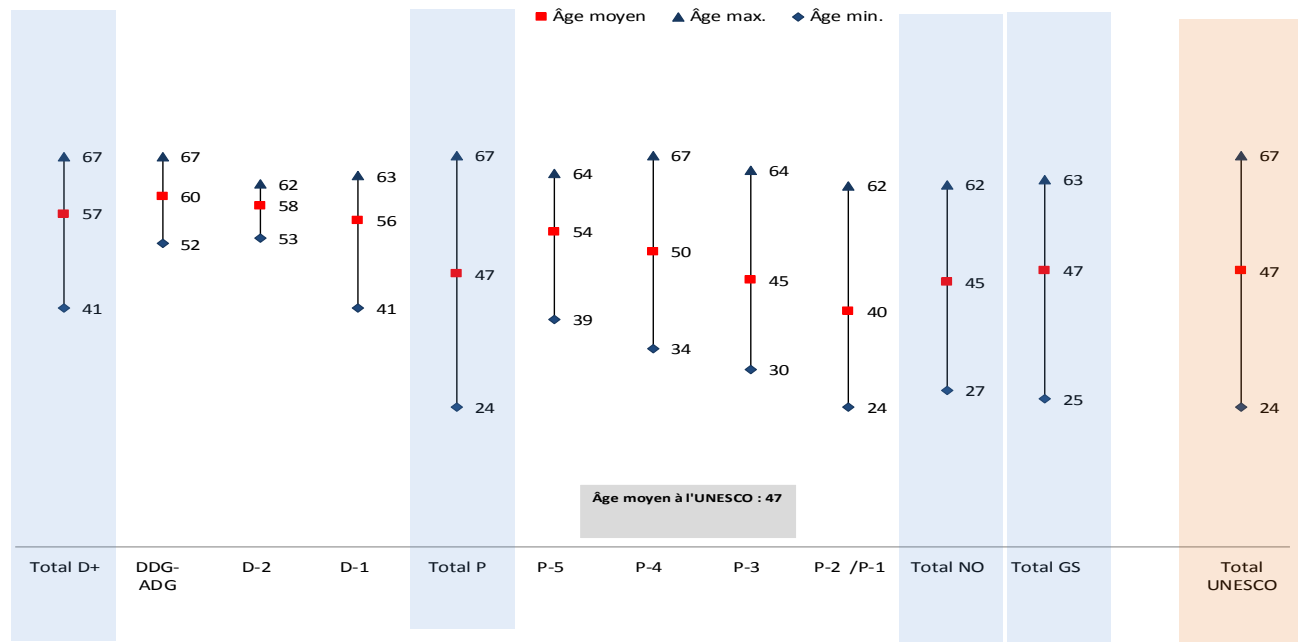
Parité entre les sexes

Dans l'ensemble, la situation est très satisfaisante ; la proportion de femmes dans le personnel de l'UNESCO est l'une des plus élevées parmi les organismes du système des Nations Unies. La parité est atteinte au niveau du cadre organique, et dépassée de 1 % en ce qui concerne les femmes aux postes de direction (51 % en juin 2017). Le nombre de femmes à des postes de la classe P-5 accuse toutefois un fléchissement (33 %). Des efforts soutenus seront encore nécessaires pour atteindre la parité à ce niveau.



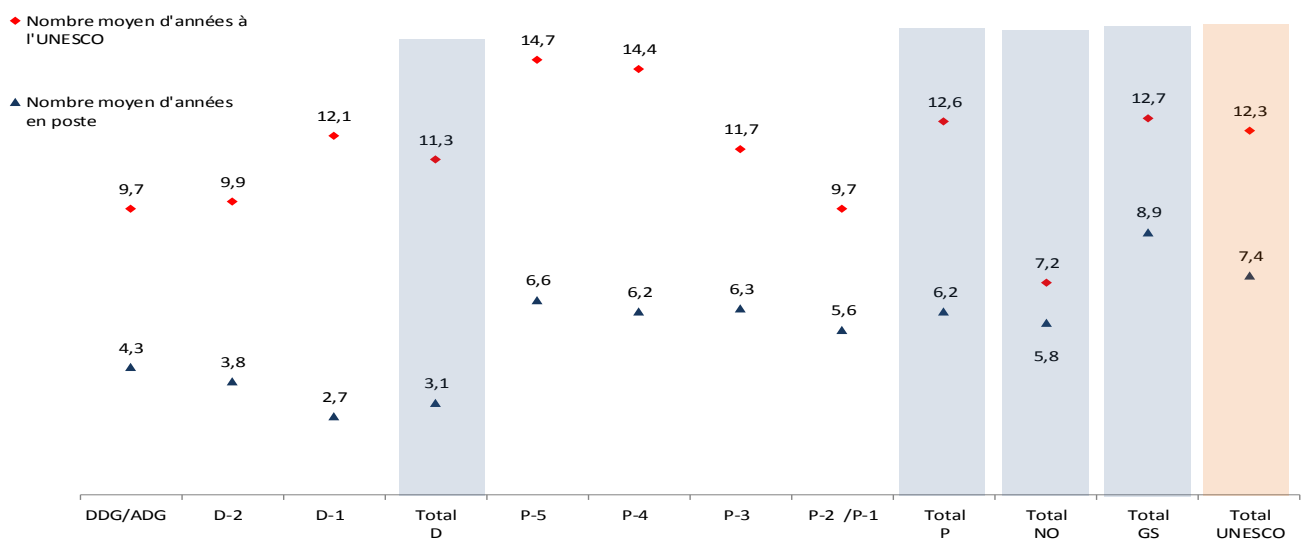
Âge de l'effectif par classe

L'âge moyen du personnel de l'UNESCO est de 47 ans ; il est de 47, 45 et 47 ans, respectivement, pour les catégories P, NO et GS. Chez les directeurs, l'âge moyen est de 57 ans.



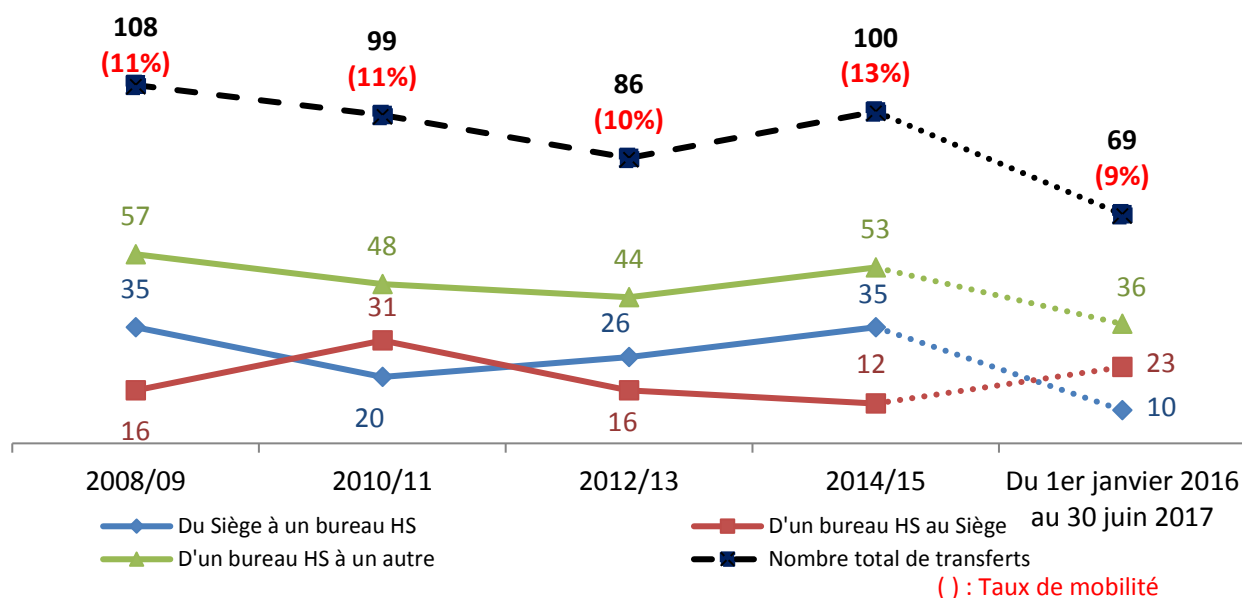
Expérience à l'UNESCO

En moyenne, les fonctionnaires travaillent à l'UNESCO pendant 12 ans environ, et occupent le même poste pendant 7 ans. Les fonctionnaires de classe P-5 sont les plus expérimentés, avec en moyenne 15 ans au service de l'UNESCO. Les fonctionnaires du cadre de service et de bureau ont le plus d'ancienneté à leur poste (9 ans), tandis que les directeurs en ont le moins (3 ans). Les fonctionnaires du cadre organique (P) occupent, en moyenne, leur poste depuis 6 ans.



Mobilité géographique

Au total, 100 fonctionnaires du cadre organique et directeurs sous statut international ont changé de lieu d'affectation en 2014-2015 (35 sont passés du Siègre à un bureau hors Siègre, 53 d'un bureau hors Siègre à un autre, et 12 d'un bureau hors Siègre au Siègre), ce qui correspond à un taux de mobilité de 13 %. De janvier 2016 à juin 2017, le taux de mobilité était de 9 %.



Engagements externes et internes (fonctionnaires du cadre organique et directeurs sous statut international)

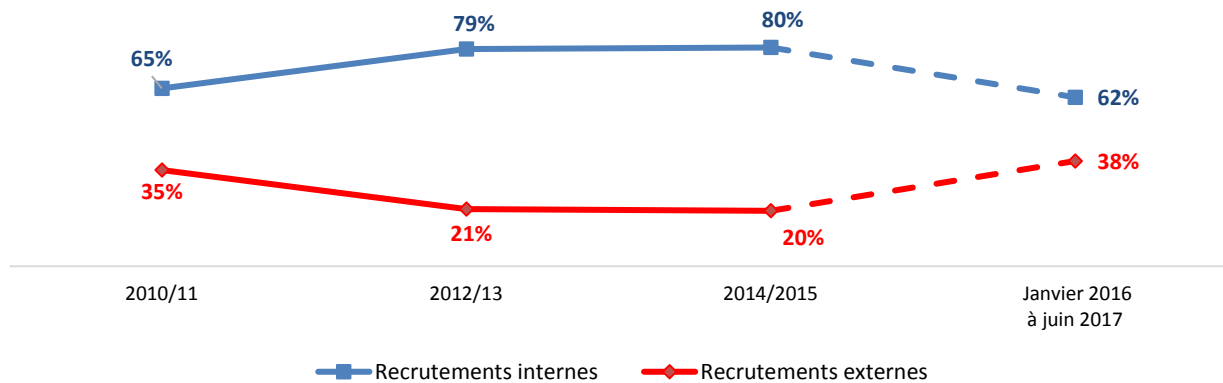
Le nombre total d'engagements a diminué depuis 2010-2011, de 319 engagements en 2010-2011 à 180 en moyenne par exercice biennal depuis 2012.

	2010/2011	2012/2013	2014/2015	Janvier 2016 à juin 2017
Recrutements externes	112	37	37	66
% recr. ext.	35%	21%	20%	38%
Recrutements internes*	207	141	146	106
% recr. Int.	65%	79%	80%	62%
Total	319	178	183	172

* Y compris engagements avec promotion, à grade égal et transferts avec poste.

En 2014-2015, les recrutements extérieurs à des postes du cadre organique ou de direction ont représenté 20 % du total. Depuis janvier 2016, leur part a augmenté (de 20 % à 38 %), mais les mouvements internes demeurent majoritaires.

Évolution des transferts par type d'engagement (postes PO/EXB) Personnel sous statut international (D/P)



Départs à la retraite

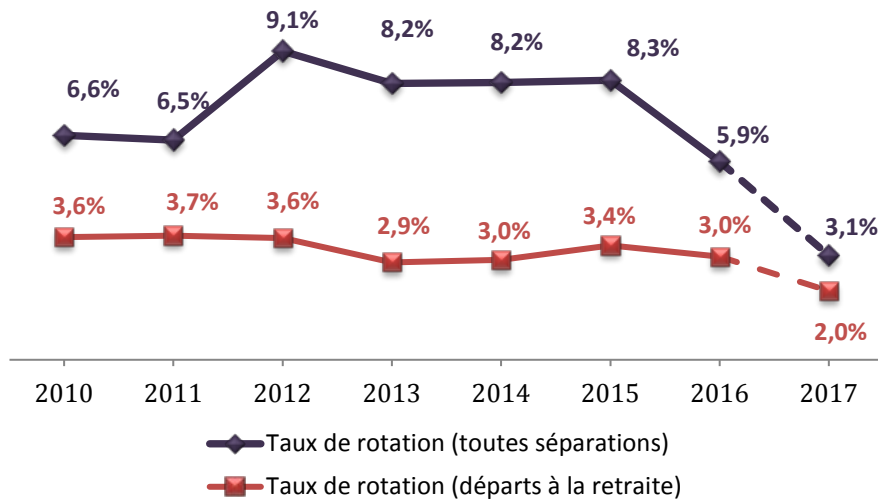
Environ 2 % des membres du personnel partiront à la retraite d'ici fin 2017. Le taux de départ à la retraite le plus élevé s'observe chez les directeurs (7 %). Le taux de départ à la retraite en 2018 et dans les années suivantes dépendra de la date d'application de l'âge de départ obligatoire à la retraite à 65 ans pour le personnel actuellement en service.

	Total du personnel* en juin 2017	Départs à la retraite d'ici fin 2017	% de personnel partant à la retraite
Dir. et rang supérieur	70	5	7%
P-1 à P-5	696	13	2%
NO	99	3	3%
GS	861	18	2%
Total	1726	39	2%

*À l'exclusion des engagements de durée définie/au titre d'un projet.

Évolution du taux de rotation⁹ (RP/EXB)

Le taux de rotation des effectifs est passé de 6,6 % à 8 % entre 2010 et 2013, avec un pic de 9 % en 2012. Cela s'explique par le nombre de séparations volontaires, dans le cadre des programmes de séparation. En 2016, le taux de rotation a baissé à 6 %. Pour 2018-2022, le taux devrait diminuer avec l'augmentation de l'âge de départ obligatoire à la retraite à 65 ans pour le personnel actuellement en service.



⁹ Taux de rotation : nombre de séparations de fonctionnaires employés dans le cadre d'un engagement de durée définie au cours d'une année, divisé par le nombre moyen de fonctionnaires actifs pendant la même période x 100.

ANNEXE III

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 niveaux (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 IV

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	✓				