

PARIS, le 7 avril 2026
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

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

Résumé

A. Stratégie des ressources humaines pour 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 224 EX/5.IV.A).

1. L'AIPU a pris connaissance du document présenté par l'Administration sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027. Toutefois, il ne nous paraît pas possible de proposer nos commentaires de ce document crucial pour la conduite des réformes en matière de ressources humaines pour les années à venir sans se référer aux conclusions du dernier Rapport du Corps commun d'inspection des Nations unies (CCI) sur la gestion et l'administration de l'UNESCO ([JIU/REP/2026/1](#)). À cet effet, nous faisons précéder nos commentaires sur la Stratégie RH d'une note de synthèse propre à éclairer les États membres sur les implications du rapport du CCI pour la gestion des ressources humaines à l'UNESCO.



NOTE DE SYNTHÈSE : Rapport du Corps commun d'inspection sur la gestion et l'administration de l'UNESCO ([JIU/REP/2026/1](#))

A. Un constat d'urgence : Sortir du « Management du déclin institutionnel »

Le rapport conclut que l'UNESCO doit impérativement dépasser la simple « gestion du déclin institutionnel » (§8), constat grave et préoccupant, qui doit alerter toutes les parties prenantes de l'Organisation. Il est également souligné que l'Administration est « réactive » plutôt que proactive, ce qui entrave la capacité stratégique de l'Organisation (§3).

B. Une structure obsolète : Silos et Hyper-bureaucratie

- **Cloisonnement opérationnel** : Les unités du Secrétariat fonctionnent en silos avec une faible intégration numérique (§3).
- **Lourdeur au sommet** : La structure du Cabinet est jugée « **excessivement bureaucratique** », avec des doublons de fonctions qui diluent la responsabilité (§2).
- **Entrave à la mission** : Les rigidités bureaucratiques freinent la capacité d'innovation du personnel et, partant l'agilité nécessaire à l'UNESCO dans un monde complexe (§93).

C. Culture de l'arbitraire et impunité des RH

- **Conformité de façade** : Il existe un fossé critique entre la « conformité formelle » aux règles et la réalité vécue par le personnel (§165).
- **Perception d'irrégularités** : Le personnel signale des pratiques opaques dans les recrutements, les promotions et la mobilité (§160).
- **Affaiblissement des contrôles** : Les mécanismes de surveillance (IOS et bureau de l'éthique) sont perçus comme affaiblis, laissant place à une gestion discrétionnaire sans réelle reddition de comptes (§160,161 et 164).

D. Désengagement de HRM et fin du mérite

- **Abdication de HRM** : Le Bureau de la gestion des ressources humaines a abandonné son rôle de soutien au personnel pour se limiter à une gestion administrative étroite (§180).
- **Absence de valorisation** : La suspension des promotions au mérite (§179) et l'absence de système de récompense pour l'excellence (§178) ont brisé le lien entre performance et carrière.
- **Crise de confiance** : 57,1 % du personnel évalue négativement l'adéquation des ressources humaines, citant une surcharge de travail et un risque de burnout (§183).

E. Un dialogue social de pure forme

Le rapport insiste sur la nécessité de renforcer la consultation « **régulière et structurée** » avec les associations du personnel (§168) pour identifier les problèmes systémiques que la direction sortante a trop longtemps ignorés ou masqués derrière des statistiques de conformité.

Conclusion : Le diagnostic du CCI est sans appel : l'UNESCO souffre d'une culture hiérarchique excessivement verticale qui a rompu le contrat de confiance avec ses agents. Sans une restauration de la confiance du personnel et une valorisation réelle du mérite, l'efficacité et la crédibilité de l'Organisation continueront de s'éroder. Le rapport du CCI y insiste : les risques ici pointés sont systémiques et appellent à une réforme de la culture de gestion qui dépasse largement le cadre de réaménagements parcellaires de court-terme. Au rebours de la « gestion du déclin institutionnel », pointée par le CCI, l'UNESCO doit retrouver la conviction de la nécessité de son mandat, conviction que peut seul incarner un personnel soutenu et motivé.

2. Dans une perspective tournée vers l'avenir, nous avons choisi de concentrer notre analyse sur la partie III du rapport, censée présenter les priorités pour 2026-2027 et au-delà, mais qui s'avère particulièrement préoccupante. En effet, HRM ne propose aucune réponse aux problèmes systémiques que nous dénonçons depuis un certain temps (dégradation du climat de travail, démotivation du personnel, hausse des cas de harcèlement, absence de transparence dans les processus RH). Aucune mesure concrète n'est proposée pour y remédier et répondre à nos critiques, d'ailleurs corroborées tant par le CCI que par l'audit de la Division des services de contrôle interne (IOS) sur la gestion de la performance. Ce décalage entre la gravité du diagnostic interne comme externe et la faiblesse des propositions de HRM risque de renforcer la « conformité de façade » dénoncée par le CCI.

3. HRM donne l'impression de s'être résigné, se réfugiant derrière les contraintes budgétaires pour justifier son inertie et manque d'action, et se contente ainsi d'indiquer que « certaines activités devront être ralenties, limitées ou reportées face aux contraintes budgétaires »¹, notamment dans des domaines les plus cruciaux : le recrutement, la mobilité interne, la santé mentale et le bien-être, le soutien RH au dispositif hors Siège ou encore la réforme des politiques RH. Une telle déclaration, dépourvue de toute proposition d'ajustement stratégique, soulève une question légitime : si HRM estime ne plus être en mesure d'assurer ses fonctions essentielles, quelle est alors la valeur et le rôle du Bureau dans la mise en œuvre de la Stratégie qu'il est pourtant censé piloter, et qui est déterminante face aux défis urgents auxquels l'Organisation est confrontée ?

4. Les contraintes budgétaires ne sauraient justifier l'abandon ou le report pur et simple des objectifs de la Stratégie. En tant que bureau responsable, HRM aurait dû présenter une hiérarchisation claire de ses priorités et proposer des mesures réalistes et immédiatement applicables. Or, rien de tel n'est proposé. Les priorités pour 2026-2027 demeurent vagues et générales, sans feuille de route révisée.

5. Dans ces conditions, devons-nous attendre le printemps prochain, soit encore un an, pour constater une fois de plus l'absence d'avancées concrètes ? Nous ne pouvons nous satisfaire d'un tel statu quo. Nous prions les États membres d'exiger que HRM présente, sans délai, des **mesures précises** avec un **calendrier de mise en œuvre**, afin de répondre aux défis urgents auxquels l'Organisation est confrontée.

6. Une stratégie des ressources humaines ne peut se réduire à un simple exercice de conformité administrative. Sa feuille de route doit être un outil vivant de pilotage et de responsabilisation, capable d'ajuster les priorités selon les besoins et les circonstances. En l'état, la feuille de route présentée ne répond à aucune de ces fonctions.

Priorités 2026-2027

7. HRM se contente d'annexer une liste d'objectifs qui, pour la plupart, lui-même a déjà indiqué, ne pourront être atteints en raison de contraintes budgétaires. Cette approche purement déclarative ne constitue en rien une feuille de route : elle ne fixe ni priorités, ni séquençage, ni mesures concrètes, et ne procède à aucune priorisation pourtant indispensable dans un contexte de ressources limitées.

8. Plus préoccupant encore, plusieurs des cibles présentées comme « atteintes » relèvent en réalité d'indicateurs d'activité que de véritables résultats, par exemple l'"augmentation du nombre de candidats" ne dit rien de la qualité des recrutements, de la transparence des processus, ni de leur impact sur la répartition géographique. Comme nous l'avons soulevé maintes fois, une stratégie RH ne peut se réduire à des indicateurs aussi superficiels qui ne permettent ni d'évaluer les progrès réels ni d'éclairer les décisions des États membres.

¹ [224 EX/5.IV.A](#), para. 6.

Feuille de route révisée

9. Il est ainsi regrettable que HRM n'ait pas présenté, dans ce rapport, une feuille de route révisée d'autant plus qu'il avait présenté une « feuille de route Stratégie 2026-2027 » aux associations du personnel en février dernier. Ce document demeurant trop vague et général, l'AIPU avait formulé et soumis à HRM des commentaires détaillés avec des priorités claires et propositions de mesures concrètes, notamment en matière de recrutement, de performance, de bien-être, de télétravail, de justice interne et de développement de carrière. Il est donc incompréhensible qu'une version révisée de la feuille de route intégrant les contributions de l'AIPU, n'ait pas été intégrée au présent rapport, alors même qu'elle constituait la base logique d'une mise à jour stratégique pour 2026-2027.

10. Cette absence est d'autant plus problématique qu'un document clé soumis à cette session du Conseil exécutif, la Feuille de route pour l'initiative UNESCO80 ([224 EX/12 INF](#)), affiche des cibles et des échéances ambitieuses pour 2026-2027. Le rapport commenté, affirmant qu'aucune avancée significative ne pourra être réalisée faute de budget, **est en total décalage avec l'initiative UNESCO80**, à laquelle l'AIPU avait soumis ses contributions et que nous accueillons favorablement. Dans ces conditions, comment croire que la réforme structurelle majeure UNESCO80 concernant les ressources humaines, avec des jalons précis pour 2026-2027, pourra effectivement se concrétiser alors même que HRM n'a aucune réponse ou du moins n'apporte aucun réajustement de ses priorités et explique simplement que les activités essentielles de la Stratégie RH devront être « ralenties, limitées ou reportées » ?

11. Cette incohérence stratégique est inacceptable. HRM ne peut se permettre de renoncer de facto à mettre en œuvre la Stratégie 2023-2027 sous prétexte de contraintes budgétaires, alors même que celle-ci constitue un pilier essentiel de la réforme UNESCO80.

12. Par ailleurs, nous demandons que HRM clarifie le sort des objectifs non atteints – seront-ils abandonnés, reportés, révisés, ou remplacés par des mesures alternatives ? – et soumette une feuille de route révisée complète, intégrant à la fois les priorités identifiées et les mesures concrètes proposées par l'AIPU (voir nos recommandations à la fin du document).

Rapport du Corps commun d'inspection (CCI) ([JIU/REP/2026/1](#)) – Analyse thématique des dysfonctionnements RH.

13. Le rapport du CCI dresse un diagnostic accablant de la gouvernance, la gestion des ressources humaines et l'efficacité institutionnelle de l'UNESCO. Il confirme les dysfonctionnements systémiques que l'AIPU dénonce depuis des années : affaiblissement des mécanismes de contrôle, application inégale des règles, perception d'opacité des processus des ressources humaines, dégradation du climat de travail, absence de suivi rigoureux des décisions des organes directeurs... Un tel constat aurait dû conduire HRM à présenter un plan d'action clair et immédiat. Or, le document de la Stratégie démontre que HRM n'en tire aucune conséquence et ne propose aucune mesure corrective.

Recrutement

14. Le rapport soulève entre autres les défaillances suivantes :

- Affaiblissement des contrôles et l'application inégale des règles ;
- Diminution des mécanismes de vérification, notamment pour les nominations hors ARB (Comité d'examen des nominations) ;
- Opacité et manque de transparence des processus et en particulier une perception généralisée d'irrégularités dans les recrutements, promotions et mobilités ;
- Absence de communication systématique des critères, procédures et résultats ;
- Perte de confiance du personnel, baisse du moral et sentiment d'injustice ;
- Insuffisante planification des effectifs et notamment une dépendance excessive aux contrats temporaires.

15. Tout ceci confirme la nécessité de **réviser d'urgence la politique de recrutement**. À cet égard, l'AIPU attend les conclusions du rapport du CCI sur le recrutement. Par ailleurs, nous espérons qu'une suite favorable sera donnée à notre demande d'être entendus dans le cadre de l'audit externe demandé par le Conseil exécutif portant sur l'ensemble des recrutements, reclassements et promotions en 2024-2025.

16. En réponse aux conclusions du CCI, HRM affirme qu'une telle « démarche améliorera l'efficacité, la cohérence et la productivité organisationnelle, tout en renforçant les dispositifs de protection de l'intégrité, le recrutement en fonction du mérite, la répartition géographique équitable et la représentation équilibrée des genres – y compris aux postes de direction – ainsi que le bien-être du personnel »². Or, cette ambition affichée contredit directement ce que HRM affirme : le recrutement fait partie des activités qui devront être « ralenties, limitées ou reportées » en raison des contraintes budgétaires. Il est difficile de comprendre comment l'Organisation pourrait simultanément renforcer la transparence, la cohérence et le mérite dans les recrutements tout en réduisant son engagement.

Santé mentale, bien-être et climat de travail

17. Le rapport du CCI confirme les constats que nous avons maintes fois soulevés, également corroborés par les observations d'IOS et du Bureau de l'éthique, et met en évidence une détérioration continue et alarmante du climat de travail : hausse massive des cas de harcèlement, perte de confiance du personnel, perception d'un affaiblissement des mécanismes de protection, et démotivation liée à l'absence de lien entre performance, développement de carrière et reconnaissance des bonnes performances.

18. Dans ce contexte, les affirmations de HRM selon lesquelles « l'UNESCO a rendu son environnement encore plus favorable » ou qu'une « stratégie de santé mentale et de bien-être aurait été déployée en 2025 » sont surprenantes. À ce jour, nous sommes toujours en attente d'une Stratégie ou d'un véritable Cadre pour la santé mentale et le bien-être alignée sur celle du système des Nations Unies, les indicateurs de bien-être sont en chute libre, et les cas de harcèlement moral selon IOS ont augmenté de 72 % par rapport à 2024. Les mesures évoquées par HRM (les webinaires ou le plan d'action non structuré affichant des actions disparates sur leur plateforme intranet) ne constituent en aucun cas une stratégie.

19. HRM indique que l'examen de la politique d'aménagement des modalités de travail, et notamment le télétravail, n'apparaîtra dans la Stratégie qu'en 2028. Ce calendrier est incompréhensible et aucune raison rationnelle n'est avancée, alors même que le CCI a relevé que les politiques restrictives en matière de télétravail nuisent au moral du personnel. Quelle raison valable pourrait empêcher une révision immédiate de cette politique, alors qu'une telle mesure ne nécessiterait pas de ressources importantes, si ce n'est une forme d'inertie de la part de HRM ? Une explication de la part de HRM s'impose.

20. Rappelons une fois encore que l'UNESCO demeure la **seule organisation du système des Nations Unies à interdire le télétravail hors lieu d'affectation**. Les mesures que nous proposons (télétravail limité hors lieu d'affectation, horaires de travail comprimés) sont à coût quasi nul et immédiatement applicables. Rien ne justifie un report à 2028.

21. Par ailleurs, nous tenons à rappeler que la Recommandation 4 du rapport du CCI sur l'aménagement des modalités de travail dans les entités des Nations Unies ([JIU/REP/2023/6](#)) demande explicitement aux organes directeurs d'exiger, d'ici fin 2025, des rapports réguliers sur la mise en œuvre des modalités de travail flexibles et du télétravail.

² [224 EX/5.IV.A](#), para 7.

Répartition géographique

22. Il est regrettable que « les programmes des jeunes cadres et des cadres de niveau intermédiaire n'ont pas pu être lancés en raison des mesures de gestion responsable ». Ils figurent pourtant parmi les rares mesures efficaces et tangibles pour améliorer la répartition géographique. Le CCI souligne l'importance de renforcer les mécanismes de diversité et de représentation. La suspension de ces programmes va à l'encontre de ces conclusions.

23. Nous notons également que HRM ne fournit aucune information sur la mise en œuvre de la politique de stages révisée, annoncée depuis 2024 et qui pourrait, elle aussi, contribuer de manière concrète à améliorer la répartition géographique.

Mécanismes de contrôle interne et éthique

24. Le CCI met en lumière certaines failles des mécanismes de contrôle interne, notamment du Bureau de l'éthique et d'IOS et l'application inégale des règles et procédures (par exemple, de la politique de mobilité).³ Par ailleurs, des mesures disciplinaires incohérentes et tardives ainsi que la perception de manque de transparence sapent la responsabilisation et la confiance du personnel. L'AIPU souscrit à la recommandation du CCI de renforcer les garanties procédurales et la transparence dans le traitement des dossiers disciplinaires, notamment en définissant des délais plus clairs et en précisant les motifs des décisions, tout en veillant au respect des principes de procédure régulière.⁴

25. Comme pour le rapport 2024 du Bureau de l'éthique, nous joignons en annexe nos commentaires relatifs au rapport annuel du Bureau de l'éthique (2025) ([224 EX/20](#)). Il demeure regrettable que les associations du personnel ne soient toujours pas autorisées à commenter directement ce document, alors même que ses conclusions ont un impact direct sur les conditions de travail et la protection des droits du personnel. Cette restriction est difficilement conciliable avec les principes de transparence et de dialogue social que l'Organisation affirme promouvoir.

Système de justice interne - Conseil d'appel

26. Lors de nos récentes consultations des dossiers, conformément aux Statuts du Conseil d'appel, nous avons constaté une augmentation des rejets par le Directeur général de recommandations pourtant favorables au requérant. Au-delà d'aller à l'encontre des principes de bonne administration et de l'exigence d'équité procédurale, une telle pratique expose également l'Organisation à des risques juridiques et financiers importants devant le Tribunal administratif de l'OIT.

27. Il importe ainsi de faire ressortir une défaillance structurelle majeure du système de justice interne de l'UNESCO mis en lumière dans le rapport du CCI: les recommandations du Conseil d'appel ne sont pas contraignantes.⁵ Le CCI souligne explicitement que **ce caractère non-contraignant constitue un problème sérieux**, car il **affaiblit la protection des droits du personnel et réduit la portée d'un organe pourtant conçu comme la dernière instance de recours interne**.

28. Par ailleurs, ces rejets mettent en lumière une faille plus préoccupante. L'Administration est défendue et représentée par le Bureau des affaires juridiques lors des litiges avec le personnel. Jusqu'à ce stade, cette représentation ne pose pas de difficulté particulière. Toutefois, une fois que le Conseil d'appel rend ses recommandations, y compris lorsqu'elles sont favorables au requérant, c'est ce même Bureau des affaires juridiques qui conseille ensuite le Directeur général sur l'opportunité de les suivre ou non. Cette situation revient à être simultanément **juge et partie** et soulève un **problème fondamental de conflit d'intérêts, d'impartialité et d'éthique**. En effet,

³ [JIU/REP/2026/1](#), Executive summary, para. 4 ; paras. 186-187.

⁴ [JIU/REP/2026/1](#), para. 244.

⁵ [JIU/REP/2026/1](#), para. 252.

lorsque le Conseil d'appel donne raison au requérant, le Bureau des affaires juridiques se trouve dans la position paradoxale de devoir conseiller le Directeur général sur la validité de recommandations qui contredisent la position qu'il a lui-même défendue tout au long de la procédure. Autrement dit, le Bureau des affaires juridiques est amené à conseiller le décideur final sur l'issue d'une procédure qu'il a défendue... et perdue.

29. Afin de mettre un terme à cette pratique incompatible avec les standards du système des Nations Unies et pour répondre à l'appel du CCI à **renforcer les garanties d'indépendance et de crédibilité du système de justice interne**, nous demandons qu'une révision de cette pratique soit engagée sans délai. Deux voies sont envisageables :

- (1) La première consisterait à revenir au système antérieur, dans lequel le service juridique de HRM assurait la défense de l'Administration dans les contentieux internes, et à garantir une séparation claire afin d'éviter les conflits d'intérêts.
- (2) Modifier les règlements et statuts afin que les recommandations du Conseil d'appel soient contraignantes comme le suggère le CCI.

30. L'AIPU tient à rappeler l'absence de prise en compte de la Recommandation 2 du CCI dans son examen des mécanismes internes de recours précontentieux ouverts au personnel des entités des Nations Unies ([JIU/REP/2023/2](#) page 27), relative à l'introduction d'une provision permettant la suspension de l'exécution des décisions administratives contestées en phase précontentieuse lors de la récente révision des Statuts du Conseil d'appel. À ce titre nous accueillons favorablement la Recommandation 1 du CCI visant à améliorer le suivi des recommandations du Conseil Exécutif et des résolutions de la Conférence Générale.⁶

Dispositif hors Siège

31. Il est mentionné que la réforme à deux niveaux demeure inachevée et que plusieurs faiblesses structurelles continuent d'en limiter l'efficacité. Plus important encore, bien que les bureaux hors Siège soient censés gérer l'essentiel des ressources programmatiques et assurer la mise en œuvre sur le terrain, la réforme n'a pas été accompagnée d'un transfert proportionné de ressources humaines et financières vers les bureaux décentralisés. Cet écart compromet fortement sa crédibilité ainsi que les résultats attendus.

32. L'architecture hors Siège de l'Organisation continue de souffrir de pénuries chroniques de personnel et d'incohérences structurelles. Celles-ci touchent non seulement les fonctions de soutien essentielles (achats, ressources humaines, finances et administration) mais affectent également de manière sévère la mise en œuvre des programmes. Ces lacunes justifient l'appel du CCI à une **évaluation complète des besoins en personnel** à l'échelle des bureaux hors Siège, ainsi qu'à la standardisation des fonctions opérationnelles clés et à l'harmonisation des niveaux de poste.

33. Ces défis sont aggravés par l'absence de mécanismes internes de coordination efficaces et par des flux de communication incohérents entre le Siège et le terrain. La planification stratégique demeure largement centralisée et descendante, les unités hors Siège étant souvent exclues des processus décisionnels. Cela renforce les silos, réduit l'efficacité et crée une fragmentation opérationnelle.

34. Pris ensemble, ces dysfonctionnements alimentent également une concurrence malsaine pour des ressources limitées entre le Siège et les bureaux hors Siège, voire entre bureaux eux-mêmes, entravant une répartition cohérente des fonctions et responsabilités sur le terrain (on peut citer, par exemple, des projets de terrain gérés depuis le Siège, des bureaux de liaison menant des activités opérationnelles, des antennes dépassant leur mandat centré sur les projets, ou encore des NPO assumant des responsabilités en dehors de leur pays d'affectation).

⁶ [JIU/REP/2026/1](#), Recommandation 1, page 9.

35. En définitive, l'insuffisante décentralisation des ressources humaines et financières (y compris en matière de recrutement) continue d'affaiblir la mise en œuvre des programmes et d'éroder l'efficacité, la réactivité et la crédibilité de l'Organisation.

Rapport d'audit d'IOS sur la gestion de la performance ([IOS/AUD/2025/11](#))

36. HRM se contente de déclarer que « la mise en œuvre des recommandations de l'audit IOS se poursuit », sans préciser quelles mesures ont été et seront réellement engagées pour atteindre les objectifs fixés par IOS. Cette absence de clarté est d'autant plus problématique que l'audit IOS met en évidence des défaillances profondes, que nous dénonçons depuis des années et qui nuisent à la transparence, à l'équité et à la crédibilité du système, et compromettent le développement professionnel et la rétention des talents :

- Objectifs fixés de manière incohérente ;
- Notations appliquées de façon inégale ;
- Retours d'information insuffisants, et une culture d'évitement des conflits conduisant à transférer les collègues en difficulté plutôt qu'à traiter les problèmes de performance ;
- Perception croissante de mauvaise utilisation des évaluations, notamment pour justifier des non-renouvellements ou comme forme de représailles.

37. Nous accueillons ainsi les *Agreed Management Actions* pour réviser la politique de gestion des performances, afin qu'elle intègre notamment :

- La clarification du système de notation d'ici mars 2026, avec des définitions actualisées et des guides pratiques pour les superviseurs ;
- L'extension du mandat du Comité d'examen des performances aux notations « répond partiellement aux attentes », afin de combler un vide procédural et réduire les risques juridiques ;
- Le développement du cadre de gestion de la performance intégrant l'évaluation à 360°.
- Le renforcement des compétences managériales avec la mise en place d'un programme de certification obligatoire pour tous les superviseurs.

Il va sans dire que les associations du personnel doivent être pleinement associées à cet exercice de révision.

38. Nous demandons donc un plan d'action concret, daté et transparent, permettant enfin de réformer un système de gestion de la performance qui, aujourd'hui, ne remplit ni sa fonction de développement, ni sa fonction de reconnaissance, ni sa fonction de justice et est juste perçue comme une obligation administrative et contraignante.

Conclusion

39. L'ensemble des constats présentés dans ce rapport démontre une nouvelle fois l'absence de volonté réelle de HRM de s'engager avec résolutions sur la voie de réformes véritablement ambitieuses et tenant réellement compte des perspectives du personnel, comme l'a souligné le rapport du CCI. L'inertie, l'impréparation et l'absence de vision stratégique désormais confirmées par le CCI mettent en évidence des failles systémiques dans la gouvernance, la gestion des ressources humaines et la capacité de l'Organisation à mettre en œuvre ses propres engagements. Les conclusions du CCI montrent par ailleurs que HRM est dépassé par l'ampleur des défis, incapable de prioriser et trop souvent en décalage avec la réalité vécue par le personnel. Ce rapport accablant vient ainsi corroborer les critiques objectives que nous exprimons depuis un certain temps.

40. Dans ce contexte, la préparation de la prochaine Stratégie des ressources humaines pour 2028 et au-delà ne peut se faire sans une **évaluation rigoureuse de la stratégie actuelle**. Le projet de décision soumis au Conseil exécutif demande au Directeur général de présenter, à la 226^e session, un rapport sur la mise en œuvre de la Stratégie 2023-2027 ainsi qu'une synthèse des

propositions pour une nouvelle stratégie ou une stratégie de transition. Il serait pourtant de bon sens et conforme aux bonnes pratiques du système des Nations Unies de procéder d'abord à une évaluation de la stratégie actuelle, afin d'identifier les erreurs et les défaillances et d'en tirer les enseignements nécessaires avant de proposer un nouveau cadre stratégique. Nous rappelons qu'un débat similaire avait eu lieu lors de la précédente stratégie, et que le retard dans l'évaluation préalable avait déjà été critiqué. Rien n'empêche de conduire cette évaluation dans les délais impartis, comme cela aurait dû être le cas dès 2023.

41. Ainsi, le projet de décision proposé au Conseil exécutif de « prendre note des progrès » est incompatible avec la gravité des constats que nous dénonçons et qui sont confirmés par le CCI. Les États membres doivent **exiger que HRM présente un plan d'action détaillé répondant à ces critiques fondées, assorti de mesures concrètes et datées**. Sans un changement profond de méthode, de gouvernance et de transparence, aucune stratégie, présente ou future, ne pourra répondre aux besoins réels de l'UNESCO et de son personnel.

42. Enfin, nous saluons l'engagement exprimé par le Directeur général depuis son entrée en fonction en faveur d'un lieu de travail inclusif, éthique et fondé sur le mérite, ainsi que sa volonté affichée de renforcer la collaboration avec les associations du personnel. Nous tenons toutefois à réaffirmer que cette collaboration doit être réelle et suivie d'effets. Les consultations avec HRM ne peuvent se réduire à un exercice formel destiné à cocher une case et à donner l'apparence d'un dialogue social. Nos recommandations méritent d'être examinées avec sérieux et intégrées dans les processus décisionnels, d'autant plus que les conclusions du CCI et d'IOS ont démontré que nos critiques sont fondées.

RECOMMANDATIONS DE L'AIPU RELATIVES À LA STRATEGIE DES RESSOURCES HUMAINES

L'AIPU, forte du diagnostic du Corps commun d'inspection (JIU/REP/2026/1) et de l'audit de l'IOS sur la performance (IOS/AUD/2025/11), souhaite attirer l'attention des États membres et de l'Administration sur les recommandations suivantes afin **d'aligner la feuille de route de la Stratégie à celle de l'UNESCO80**, et de **refonder le contrat de confiance** entre l'Organisation et son personnel :

L'AIPU préconise :

- I. **La priorisation de la santé mentale et l'aménagement des modalités de travail** : Que soit créée une véritable stratégie pour la santé mentale et le bien-être et permettre le télétravail hors du lieu d'affectation ainsi que les horaires comprimés.
- II. **Amélioration de la gestion de la performance et le développement de carrière** : Que l'Administration restaure le lien entre performance individuelle et évolution professionnelle, notamment par la révision de la politique de performance, le rétablissement de la promotion au mérite, le comblement des lacunes des mécanismes de recours et l'évaluation de l'efficacité des formations.
- III. **La sécurisation des parcours professionnels** : Que soit mise en œuvre une véritable politique de planification de la succession et de développement des compétences, pour mettre fin à l'érosion de l'expertise spécialisée dénoncée par le CCI.

- IV. **La transparence totale des processus, en particulier du recrutement et de la mobilité** : Que l'Administration révise la politique de recrutement en incluant notamment une réforme du mandat de l'ARB avec un rôle de ses membres dans la prise de décisions, et procède à une évaluation approfondie de la politique de mobilité, et éventuellement une révision, au regard de son inefficacité et de son coût disproportionné.
- V. **La remédiation des anomalies du système de justice interne** : Que la Direction assure une séparation fonctionnelle claire dans le traitement des contentieux internes ou révise des textes applicables visant à conférer un caractère contraignant aux recommandations du Conseil d'appel.
- VI. **Le renforcement du dispositif hors Siège** : Que l'Administration renforce l'efficacité du dispositif hors Siège en corrigeant les pénuries de personnel et les incohérences structurelles, en rétablissant des mécanismes de coordination et de communication efficaces entre le Siège et le hors Siège, et en clarifiant la répartition des responsabilités afin d'éliminer les chevauchements et la concurrence interne qui affaiblissent la mise en œuvre des programmes.
- VII. **L'audit de la « conformité de façade »** : Que soit mis en place un mécanisme de vérification indépendant pour s'assurer que les règles RH (recrutement, mobilité, télétravail) sont appliquées de manière équitable et non discrétionnaire, conformément aux alertes du CCI sur l'opacité des pratiques (§160 du rapport du CCI).
- VIII. **L'effectivité du dialogue social** : Que la consultation des associations du personnel ne soit plus une formalité de fin de processus, mais une étape structurée et précoce dans l'élaboration de toute nouvelle politique RH (recommandation du CCI au §168 de son rapport).
- IX. **La transformation stratégique de HRM** : Que le Bureau de la gestion des ressources humaines s'efforce de redevenir un partenaire de soutien au personnel, doté d'une capacité d'écoute et d'intervention réelle face aux dysfonctionnements managériaux.
- X. **Le décloisonnement opérationnel et la fin des silos** : Que l'Administration engage une réforme visant à briser les silos structurels (§3 du rapport du CCI) qui entravent l'innovation et l'agilité de l'Organisation. L'AIPU souligne que ce cloisonnement est le symptôme d'une gestion rigide du personnel qui limite l'échange d'expertises entre les unités et fragilise l'efficacité des interventions, particulièrement sur le terrain.

ANNEXE

Commentaires de l'AIPU sur les incidences pour le personnel des éléments contenus dans le Rapport annuel du Bureau de l'éthique (2025)

Introduction

1. L'AIPU prend note de la publication du Rapport 2025 du Bureau de l'éthique ([224 EX/20](#)). Dans un contexte où le climat de travail au sein de notre Organisation demeure particulièrement tendu, le rôle du Bureau de l'éthique reste essentiel pour garantir un environnement professionnel respectueux de son personnel et conforme aux valeurs de l'UNESCO. Toutefois, la lecture du rapport confirme l'existence de défis structurels persistants, déjà relevés dans nos commentaires précédents¹, et qui appellent une réponse urgente de la part de l'Administration.

2. Comme affirmé par le Corps commun d'inspection (CCI) dans son rapport sur la fonction de déontologie ([JIU/REP/2021/5](#)), il importe de rappeler qu'un niveau élevé d'indépendance réelle et perçue est nécessaire pour que le Bureau de l'éthique fonctionne efficacement². Le Bureau de l'éthique, tout comme le CCI et le Comité consultatif de surveillance (OAC), soulignent la nécessité de finaliser le recrutement du poste de conseiller pour l'éthique, poste officiellement vacant depuis 2023, ce qui ne peut qu'entraver l'efficacité de ce bureau.

3. Le CCI relève que les mécanismes de surveillance interne, notamment la Division des services de contrôle interne (IOS) et le Bureau de l'éthique, sont de plus en plus perçus par le personnel comme limités dans leur autorité et leur capacité d'action, en particulier dans les dossiers sensibles liés aux ressources humaines. Cette perception affaiblit la confiance du personnel dans les mécanismes internes de protection et de reddition de comptes. Le CCI souligne que de telles perceptions traduisent un besoin urgent de renforcer la transparence et d'améliorer la communication au sein de l'Organisation³.

4. Le rapport de l'Éthique confirme la persistance d'un environnement de travail difficile, voire, selon nos observations, délétère et conflictuel. En effet, les retours des collègues, les cas de litige portés à notre attention et les tendances observées par le Bureau de l'éthique convergent vers un constat indéniable : les difficultés rencontrées par le personnel ne sont pas isolées, mais systémiques.

5. L'augmentation du nombre de demandes d'avis éthiques, passant de 421 en 2024 à 468 en 2025, témoigne certes d'une meilleure visibilité du Bureau, mais elle n'en signale pas moins une détérioration du climat de travail. Dans les deux cas, cette tendance à l'augmentation confirme l'urgence de renforcer la culture éthique au sein de l'Organisation et de répondre aux attentes du personnel, qui exprime un besoin croissant de clarté et de protection. Un bureau de l'éthique n'est pas une unité administrative parmi d'autres : il doit être le relais d'une transformation de notre culture de travail et de gestion des ressources humaines, transformation dont la Direction et l'Administration doivent être les modèles les plus exemplaires.

Formation

6. L'AIPU reconnaît le travail soutenu du Bureau de l'éthique en matière de formation et d'information, notamment auprès des superviseurs et des nouveaux arrivants. Cependant, la méconnaissance des procédures de signalement, du mandat du Bureau de l'éthique et de la distinction entre ses fonctions et celles d'IOS par le personnel persiste⁴. Ce manque d'information contribue à miner la confiance du personnel dans les mécanismes internes. Par ailleurs, il serait

¹ [221 EX/5.III.A Add.](#), Annexe.

² [JIU/REP/2021/5](#), Résumé, Section 3.

³ [JIU/REP/2026/1](#), para. 161.

⁴ [JIU/REP/2026/1](#), paras. 227-228.

ainsi intéressant d'évaluer l'efficacité de ces formations car malgré le nombre élevé de formations, nous observons une augmentation préoccupante de cas de harcèlement.

7. L'AIPU soutient fortement l'intégration d'indicateurs de leadership éthique dans l'évaluation des superviseurs, ainsi que l'évaluation systématique des compétences managériales et éthiques lors des recrutements. Ces mesures doivent toutefois s'accompagner d'une volonté ferme de l'Administration de sanctionner les manquements, faute de quoi elles resteront purement déclaratives. Nous insistons à nouveau sur l'importance de l'évaluation à 360° comme outil pour identifier les comportements problématiques et garantir un management de qualité. Ainsi que l'a indiqué le rapport du CCI, il y a une anomalie, nous dirions une incongruité, à ce que cette évaluation ne soit utilisée que comme un outil de développement personnel sans être formellement intégrée au processus d'évaluation, ce qui limite sa capacité à renforcer la reddition de comptes et l'efficacité des cadres dirigeants.

Protection des lanceurs d'alerte

8. L'augmentation du nombre de demandes officielles de protection des lanceurs d'alerte, qui passent de deux en 2024 à cinq en 2025, est un signal préoccupant. Cette progression révèle une multiplication des cas où nos collègues craignent de subir des représailles pour avoir agi avec intégrité ; elle constitue le symptôme manifeste d'une culture d'impunité qui perdure au sein de l'Organisation.

9. À cet égard, le CCI, dans son rapport de 2026 sur la gestion et l'administration de l'UNESCO, a souligné que les mécanismes éthiques actuels ne prévoyaient pas de procédure clairement définie pour le signalement des risques opérationnels, en particulier au niveau du hors Siège⁵. Cette lacune expose le personnel à des pressions indues et à un risque accru de représailles lorsqu'il tente de signaler des dysfonctionnements. Le CCI a ainsi recommandé la mise en place, au sein du Secteur de l'administration et du management, d'un mécanisme confidentiel véritablement indépendant des superviseurs locaux, afin de garantir une protection effective du personnel et de sécuriser les processus de remontée d'information.

Harcèlement

10. Les données relatives au harcèlement sont alarmantes. Si le Bureau de l'éthique affirme observer une diminution des demandes d'avis de 65 en 2024 à 54 en 2025, on doit immédiatement souligner que ces chiffres sont contredits par le nombre de cas indiqué par IOS dans son rapport annuel ([224 EX/19](#)) : **les allégations de harcèlement moral ont augmenté de 72 % par rapport à 2024** (passant de 22 à 37)⁶. Ce même rapport d'IOS fait également état de cinq allégations d'inconduite sexuelle en 2025, soit le même nombre qu'en 2024. L'augmentation de signalements demeure préoccupante et met en lumière les défis persistants en matière de prévention et de gestion de tels comportements. Tout laisse à craindre une détérioration du climat de travail, qui rend encore plus nécessaire et urgente la mise en place de mesures efficaces pour lutter contre le harcèlement.

11. Nous notons avec satisfaction qu'IOS enregistre parallèlement une hausse de 44 % des allégations traitées, atteignant 39 cas en 2025. Si ce volume témoigne d'un effort pour résorber les dossiers en attente, il ne doit pas occulter les inquiétudes persistantes quant à la capacité réelle de l'Organisation à traiter les comportements inappropriés de manière exhaustive et diligente. Le manque de moyens soulevé par le CCI et l'OAC fait peser un risque sérieux sur l'efficacité de la fonction d'enquête et, par extension, sur la confiance du personnel dans l'équité du système de justice interne⁷.

⁵ [JIU/REP/2026/1](#), para. 135.

⁶ [224 EX/19](#), para. 69 et Figure 14.

⁷ [JIU/REP/2026/1](#), para. 296 ; [224 EX/21](#), para. 24.

12. Il importe de rappeler que le CCI a relevé un suivi faible ou tardif des plaintes en matière d'éthique et de harcèlement⁸. Cette observation rejoint pleinement les témoignages que nous recevons de la part de nos collègues, qui décrivent des procédures longues, opaques et insuffisamment protectrices.

13. Par ailleurs, s'agissant des mesures disciplinaires liées au harcèlement, nous ne comprenons pas que trois cas traités (donc après la conclusion du rapport d'enquête de IOS) en 2024 soient toujours en attente d'une décision finale de la part de HRM fin 2025. Tout concourt à soupçonner ici un manquement aux principes d'équité procédurale. L'AIPU demande des explications claires sur les raisons pouvant justifier de tels retards et sur les mesures qui seront prises pour qu'ils ne se reproduisent plus.

14. Il est en outre indispensable que l'UNESCO mette fin à la pratique consistant à simplement transférer d'une unité à une autre les harceleurs identifiés et dénoncés : seule une politique de sanctions effectives et proportionnées permettra de protéger réellement le personnel et de restaurer la confiance dans les mécanismes internes. La reddition de comptes doit se traduire par des mesures efficaces.

15. Nous souscrivons aux recommandations du CCI soulignant la nécessité de renforcer les garanties procédurales et la transparence dans le traitement des affaires disciplinaires et d'établir des délais plus clairs, de fournir des justifications explicites pour chaque décision et de garantir une conformité stricte aux normes de procédures⁹.

Bureau de médiation – Ombudsman

16. Le rapport confirme une situation déjà dénoncée en 2024 : faute de bureau de médiation, le Bureau de l'éthique assume une charge considérable de cas de médiation, au détriment de ses fonctions essentielles. Cette situation surcharge un bureau déjà sous-doté et crée une confusion des rôles. L'AIPU réitère son soutien à la création d'un bureau de médiateur **indépendant**. Nous soulignons l'importance de suivre les recommandations du CCI dans la création de ce bureau¹⁰, notamment la consultation des associations du personnel pour l'élaboration du mandat du Bureau de médiation (Recommandation 1) ainsi que durant le processus de sélection et de nomination des médiateurs et dans les décisions concernant leur licenciement ou leur révocation (Recommandation 2). En outre, nous insistons pour un mandat clair et une indépendance garantie.

17. Nous tenons à rappeler que l'Administration porte une responsabilité directe dans la prévention des conflits. Trop souvent, elle s'obstine à résoudre des situations pourtant manifestement en violation des règles, conduisant à des litiges coûteux devant le TAOIT. Cette absence de reddition de comptes est préjudiciable à l'Organisation et doit cesser.

Conclusion

18. L'AIPU partage l'analyse du Bureau de l'éthique : la construction d'une culture éthique durable repose avant tout sur les décisions, les comportements et l'exemplarité du leadership. Toutefois, cette culture ne pourra émerger que si l'Administration adopte réellement une tolérance zéro effective, et non simplement déclarative, envers les comportements inappropriés, les abus de pouvoir et les violations des règles de l'éthique. Des mesures concrètes et efficaces sont indispensables, en particulier la mise en œuvre d'une véritable évaluation à 360°, permettant d'identifier de manière plus fiable les comportements inappropriés et d'y répondre par des sanctions proportionnées. Un tel dispositif est essentiel pour garantir une politique de tolérance zéro à l'égard de tout comportement contraire aux règles de l'Organisation.

⁸ JIU/REP/2026/1, para. 192.

⁹ [JIU/REP/2026/1](#), para. 244.

¹⁰ [JIU/REP/2025/5](#).

19. Alors qu'une réforme institutionnelle se poursuit, l'AIPU tient à rappeler que le personnel constitue le cœur même de l'action de l'UNESCO : sans un personnel protégé, respecté et en mesure de travailler sereinement, notre Organisation ne peut accomplir son mandat ni répondre aux attentes de ses États membres. Faire du bien-être, de la sécurité et de la dignité du personnel une priorité n'est pas un choix, mais une condition indispensable à l'efficacité institutionnelle. Une véritable transformation s'impose. Elle ne peut être crédible que si elle s'accompagne d'une responsabilisation effective des superviseurs, d'une transparence accrue, d'un renforcement des mécanismes internes et d'un engagement ferme à protéger le personnel et à assurer une reddition de comptes réelle et effective.

RECOMMANDATIONS DE L'AIPU RELATIVES AU RAPPORT ANNUEL DU BUREAU DE L'ETHIQUE (224 EX/20)

L'AIPU, se fondant sur les recommandations du CCI et les constats du Rapport annuel du Bureau de l'éthique 2025, propose les recommandations suivantes aux États membres et à l'Administration, afin de garantir l'intégrité et l'indépendance de la fonction éthique :

L'AIPU préconise :

- I. **La stabilisation de la Direction du Bureau de l'éthique** : Que l'Administration finalise, dans les plus brefs délais, le recrutement du Conseiller pour l'éthique, la vacance prolongée de ce poste stratégique depuis août 2023 constituant une entrave majeure à l'autorité, à l'indépendance et à l'efficacité de la fonction.
- II. **Le renforcement de l'indépendance institutionnelle** : Que soit garantie l'autonomie réelle du Bureau de l'éthique vis-à-vis de la Direction générale, conformément aux standards du système des Nations Unies, afin d'assurer que la protection des lanceurs d'alerte ne soit soumise à aucune interférence administrative.
- III. **L'adéquation des ressources à la mission du Bureau** : Que les moyens humains et financiers du Bureau soient revus à la hausse pour faire face à l'augmentation des demandes de conseil et des dossiers de protection, évitant ainsi que les délais de traitement ne découragent le personnel de signaler des pratiques inappropriées.
- IV. **La lutte contre la culture de l'impunité** : Que l'Administration s'engage à donner une suite disciplinaire systématique et transparente aux conclusions de IOS lorsque des représailles ou des manquements sont avérés, afin de restaurer la confiance du personnel dans les mécanismes de recours.
- V. **La promotion d'une culture de la parole libérée** : Que le Bureau de l'éthique reçoive les moyens de mener des campagnes de sensibilisation décentralisées (hors Siège), visant spécifiquement à réduire la crainte des représailles, identifiée par l'AIPU comme le principal frein à l'intégrité institutionnelle.

PARIS, le 6 mars 2026
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

A. Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027

En application de la [résolution 43 C/71](#), le Directeur général présente le rapport complet pour 2025 sur la mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2023-2027.

Afin d'optimiser l'efficacité des publications et d'éviter les doublons, le présent rapport intègre dans la mesure du possible des liens interactifs vers les rapports plus détaillés, les portails et les documents concernant les ressources humaines.

Décision requise : paragraphe 10.



INTRODUCTION

1. Conformément à la [résolution 43 C/71](#), le présent rapport annuel sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 couvre la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025¹. Il fournit une vue d'ensemble stratégique des progrès réalisés dans le cadre des quatre objectifs de la Stratégie, également détaillés dans la feuille de route pour la mise en œuvre (**annexe I**), ainsi que des principaux défis rencontrés.

Le présent rapport se compose de trois parties :

- I. Aperçu des effectifs de l'UNESCO ;
- II. Points saillants et principaux défis liés aux quatre objectifs stratégiques ;
- III. Priorités pour 2026-2027 et au-delà.

Partie I : Composition des effectifs de l'UNESCO (annexe II)

2. Au 31 décembre 2025, les effectifs de l'UNESCO s'établissaient à 5 189 personnes, dont 2 571 membres du personnel et 2 618 membres du personnel affilié, chacune de ces catégories représentant environ la moitié des effectifs, comme à la fin de 2024. Sur ces 5 189 employés, 51 % étaient affectés à des bureaux hors Siège, 37 % au Siège et 12 % à des instituts de catégorie 1. La majorité des effectifs de l'UNESCO (70 %) sont assignés aux programmes, tandis que 30 % travaillent dans les services d'appui, soit une légère baisse par rapport à 2024.

3. La [représentation géographique](#) globale est restée stable, avec 81 % des États membres représentés au Secrétariat (soit 157 États membres) (postes du cadre organique et de rang supérieur soumis à la répartition géographique²), soit 4 points de pourcentage de moins que l'objectif de 85 % fixé par la Conférence générale. À titre d'illustration, si l'on inclut les membres du personnel du cadre organique recrutés sur le plan international (D/P) occupant des postes non soumis à la représentation géographique, par exemple les engagements à titre temporaire et les engagements au titre d'un projet, les administrateurs auxiliaires et le personnel détaché par des entités externes au système des Nations Unies, 84 % des États membres sont représentés (soit 162 États membres). De plus, si l'on compte l'ensemble des membres du personnel (y compris le personnel du cadre de service et de bureau, les administrateurs nationaux, le personnel détaché et le personnel temporaire), 87 % des États membres sont représentés au Secrétariat (soit 168 États membres).

4. La tendance à la [parité des genres](#) s'est poursuivie, les femmes représentant 58 % des membres du personnel, soit une augmentation de 1 point de pourcentage par rapport à la fin de 2024. Le nombre de femmes aux postes de classe P-5 a fortement progressé (+ 5 points de pourcentage, atteignant 45 %). La proportion de femmes occupant des postes de directeur et de rang supérieur a toutefois diminué depuis décembre 2024 (passant de 45 % à 39 %). Bien que les efforts doivent se poursuivre pour améliorer la représentation féminine aux postes de direction, l'UNESCO occupe néanmoins la deuxième place parmi les institutions spécialisées des Nations Unies affichant la meilleure représentation à ce niveau, devant l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) (33 %), l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) (37 %) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) (28 %)³.

5. Des informations actualisées sur la représentation géographique et la parité des genres – cibles en matière de diversité du C/5 de l'UNESCO – continuent d'être publiées tous les mois sur le [Portail des États membres](#). En complément, le nouveau [rapport numérique sur les ressources humaines \(Tableau de bord\)](#) a été lancé en septembre 2025. Disponible en anglais et en français,

¹ Précédents rapports sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines : [219 EX/5.III.A](#), [220 EX/5.IV.A](#), [221 EX/5.III.A](#), [222 EX/IV.A](#) et [43 C/46](#).

² [Méthode](#) de calcul de la répartition géographique.

³ Source : Statistiques du personnel du CCS : [CEB/2025/HLCM/11](#).

il est mis à jour chaque trimestre et fournit des données agrégées et anonymisées sur l'ensemble du personnel (tous types de contrats confondus) par unité d'exécution, lieu d'affectation, secteur, catégorie, classe, type de contrat et type de poste. Il fournit également des renseignements détaillés sur la représentation par nationalité, la parité des genres et les partenariats en matière de ressources humaines parrainés par des donateurs. Il s'accompagne en outre d'un glossaire définissant les modalités contractuelles de l'UNESCO.

Partie II : Grandes réalisations et principaux défis

Objectif stratégique 1 : Attirer et retenir les talents et les compétences

- 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.

En 2025, l'UNESCO est restée capable d'attirer, de valoriser et de fidéliser les talents nécessaires à l'exécution de son mandat, malgré la mise en place des mesures de gestion responsable en mars. Les recrutements essentiels se sont poursuivis, les échanges avec les États membres sont restés nourris et des initiatives capitales ont été mises en place pour renforcer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, améliorer l'expérience des employés et consolider la culture de la performance.

Les points saillants sont les suivants :

- Malgré le ralentissement des recrutements en raison des mesures de gestion responsable, l'UNESCO a embauché 107 membres du personnel (toutes catégories confondues), dont 55 nominations externes (soit 51 %) et 52 nominations internes (soit 49 %), maintenant ainsi un solide équilibre entre **recrutement externe et promotion interne**. Les mesures de gestion responsable se sont cependant répercutées sur la cible de 130 jours fixée pour le délai de recrutement (75 % de l'ensemble des postes), car, en 2025, ce délai atteignait en moyenne 198 jours. Alors que le volume des engagements de durée définie a été réduit, celui des engagements financés au titre d'un projet a augmenté, avec 108 recrutements menés à bien. Les capacités de recrutement ont été renforcées grâce à de nouveaux outils et à des formations ciblées destinées aux responsables du recrutement et aux candidats. La **communication** avec les États membres, en particulier ceux qui ne sont pas représentés ou sous-représentés, s'est poursuivie grâce à la collaboration avec des commissions nationales et des partenaires des Nations Unies, ainsi qu'à la participation à des webinaires et à des salons de l'emploi.
- Afin d'améliorer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de renforcer la souplesse opérationnelle, l'UNESCO a élaboré une proposition visant à instaurer une **approche de recrutement sur liste d'aptitude**, conforme aux pratiques du système des Nations Unies, dans le but de créer des viviers de candidats présélectionnés pour des postes récurrents présentant des profils similaires (par exemple attachés d'administration, agents de sécurité, etc.). Par sa [résolution 43 C/67](#), la Conférence générale, à sa 43^e session, a approuvé un amendement à l'article 4.4.1 du Statut du personnel, qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2026 et permet à l'Organisation de publier des offres d'emploi ou profils en prévision des futurs besoins. Cette possibilité améliorera l'agilité opérationnelle requise pour le déploiement dans les différentes unités administratives et les différents lieux d'affectation, en fonction des besoins. Le Secrétariat travaille actuellement à l'élaboration de directives opérationnelles visant à faciliter la mise en œuvre de l'approche de recrutement sur liste d'aptitude.
- Les **lignes directrices concernant la gestion prévisionnelle des besoins en personnel** (publiées au troisième trimestre 2024) ont continué d'éclairer les discussions stratégiques sur les effectifs dans le cadre de la préparation du Programme et budget pour 2026-2029 (43 C/5). Des analyses intersectorielles ont facilité le suivi entre les propositions d'effectifs, les priorités organisationnelles et les cadres directeurs en matière de ressources humaines.

Un défi persiste toutefois : la gestion prévisionnelle des besoins en personnel s'inscrit dans un contexte de restrictions budgétaires importantes qui limitent la mise en place de structures organisationnelles optimales et entravent la régularisation des contrats de longue date, en particulier dans les bureaux hors Siège de l'UNESCO.

- Le **déroulement de carrière des employés** a été amélioré grâce au perfectionnement des processus d'accueil, d'intégration et de cessation de service, les sondages éclairés à ce sujet montrant un taux de satisfaction atteignant ou dépassant 80 %. Un questionnaire de départ repensé fournit désormais des informations plus approfondies pour guider la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et analyser les facteurs de fidélisation.
- La **culture de la performance** déjà bien établie a été consolidée grâce à des activités régulières de renforcement des capacités. Plus de 2 400 membres du personnel ont participé à des activités thématiques de développement des compétences et 1 450 ont assisté à des séances d'information sur la performance, les capacités d'encadrement ayant été renforcées grâce à des activités de perfectionnement ciblées. La mise en œuvre des recommandations issues de l'audit de la gestion de la performance mené par la Division des services de contrôle interne (IOS) s'est poursuivie et un programme obligatoire de certification en matière de gestion de la performance destiné à tous les cadres sera lancé début 2026 afin de garantir la cohérence des normes, la qualité des retours d'information et le renforcement du principe de responsabilité.
- Conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection (CCI), le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM) a mené à bien la **révision des Statuts du Conseil d'appel** (annexe A), notamment en organisant des consultations et des négociations entre les différentes parties prenantes afin de rapprocher les points de vue divergents et de rédiger des amendements équilibrés et solides sur le plan juridique, qui ont été approuvés par la Conférence générale à sa 43^e session.
- Un **formulaire de déclaration obligatoire des conflits d'intérêts** élaboré par le Bureau de l'éthique et HRM a été intégré au processus d'accueil de tous les membres du personnel rejoignant l'Organisation.

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

- Recenser et lever les obstacles à l'instauration d'une répartition géographique équitable.
- Promouvoir une culture institutionnelle qui respecte et favorise l'inclusion, l'équité et la diversité.

L'UNESCO a fait avancer son programme en matière d'inclusion et de diversité en progressant sur la voie de la réalisation des cibles fixées dans le C/5 en matière de représentation géographique et de parité des genres (comme indiqué dans la partie I), tout en redoublant d'efforts en faveur de l'inclusion du handicap et en donnant suite aux résultats de l'enquête auprès du personnel menée en 2024.

Les points saillants sont les suivants :

- Les mesures ciblées visant à améliorer la représentation géographique ont été efficaces : les **nominations externes (postes D/P) de candidats de pays non représentés ou sous-représentés** ont atteint 53 % pour l'exercice biennal 2024-2025⁴, dépassant ainsi l'objectif de 50 % fixé par la Conférence générale et marquant une amélioration par rapport au résultat de 49 % obtenu lors de l'exercice biennal précédent. D'autres mesures visant à

⁴ Pour 2025 en particulier, sur les 55 nominations externes mentionnées dans la partie I, 31 concernaient des postes soumis à la répartition géographique (D/P), dont 11 nominations de ressortissants d'États membres sous-représentés (soit 35 %).

améliorer de manière significative la représentation géographique – **le Programme des jeunes cadres et le programme pour les membres du personnel de niveau intermédiaire** – n’ont pas pu être lancés comme prévu en raison des mesures de gestion responsable, qui ont conduit à un nombre insuffisant de postes P-1/P-2 et P-3/P-4 vacants, une difficulté également évoquée dans les propositions d’effectifs du 43 C/5.

- Des progrès importants ont été réalisés en matière **d’inclusion du handicap**. L’UNESCO a finalisé le projet de lignes directrices sur les **aménagements raisonnables**, qui couvrent les ajustements personnalisés du lieu de travail, les considérations financières et les rôles et responsabilités, et a poursuivi la mise à jour de la Politique relative à l’emploi des personnes handicapées. Des points focaux pour l’inclusion du handicap ont été désignés dans tous les secteurs et bureaux hors Siège, formant un « réseau d’ambassadeurs » mondial, parallèlement à un groupe de soutien confidentiel destiné aux membres du personnel ayant la charge de personnes handicapées. Dans le cadre du projet Core HR+, HRM a intégré des éléments relatifs à l’inclusion du handicap et des orientations essentielles sur les aménagements raisonnables aux spécifications fonctionnelles des processus de recrutement et d’accueil. Bien que les aménagements raisonnables n’entraînent pas toujours de coûts supplémentaires, la mise en œuvre des lignes directrices en la matière nécessitera toutefois des ressources financières supplémentaires de la part de l’Organisation.
- En mai, les résultats de [l’enquête auprès du personnel menée en 2024](#) ont été communiqués aux cadres et au personnel lors de réunions publiques mondiales et de séances d’information sectorielles destinées aux responsables, dans des trousseaux à outils à l’intention des cadres et lors de dialogues avec les associations du personnel. Le taux de participation s’est établi à 59 %, soit 11 points de pourcentage de moins qu’en 2021 et 19 points de pourcentage en dessous de la médiane de référence des Nations Unies. Plusieurs cibles de la feuille de route de la Stratégie des ressources humaines s’appuyaient sur les résultats de cette enquête pour mesurer les progrès réalisés. Les cibles liées à la participation n’ont pas été atteintes. Si les résultats ont réaffirmé l’attachement du personnel au mandat de l’UNESCO, au travail d’équipe et à la clarté des rôles, ils ont également mis en évidence la nécessité de rétablir la confiance, de renforcer la communication et de consolider l’obligation de rendre compte incombant aux responsables. Par la suite, plusieurs actions ciblées, décrites ci-après dans la section consacrée à l’objectif 4, ont été mises en place, notamment un exercice élargi d’évaluation à 360 degrés adressé aux cadres, des séances d’amélioration des méthodes de gestion sur la résolution des conflits ainsi qu’une série d’activités de conseils en organisation des carrières à l’intention du personnel et des cadres. L’enquête a également mis en évidence des préoccupations liées à la santé mentale et au bien-être du personnel. En réponse, l’UNESCO a présenté sa stratégie pour la santé mentale et le bien-être (voir objectif 4). Cette stratégie comprend une **évaluation des risques psychosociaux**, un outil crucial fondé sur des données probantes qui sert à mieux cerner et traiter les questions soulevées dans l’enquête auprès du personnel. Il est proposé de mener l’évaluation des risques psychosociaux en priorité en 2026 et de reporter la prochaine enquête auprès du personnel en 2027-2028, sous réserve de la disponibilité des fonds et des ressources nécessaires.

Objectif stratégique 3 : S’adapter pour l’avenir

- 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.

L’UNESCO s’est efforcée de moderniser les processus de ressources humaines afin de renforcer l’agilité organisationnelle, d’améliorer l’expérience du personnel et de s’aligner davantage sur les normes du système des Nations Unies. Les principales réformes en matière de politiques, de systèmes et d’opérations ont progressé, jetant les bases d’un cadre plus cohérent, plus transparent et plus numérique en matière de ressources humaines.

Les points saillants sont les suivants :

- Le **projet Core HR+**, au cœur de la transformation numérique de l'UNESCO, a considérablement progressé en 2025. Il vise à rationaliser le recrutement, l'accueil, la formation et la gestion de la performance au sein d'une plate-forme intégrée, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle pour tous les utilisateurs. Bien que l'ampleur de la plate-forme ait été réduite en raison de contraintes financières, celle-ci sera déployée dans les temps début 2026 et devrait être consolidée par la suite.
- La révision des politiques a progressé avec la publication des **politiques relatives aux stages et au congé parental** ; des lignes directrices sont en cours d'élaboration afin de mettre en œuvre les fonds alloués au remplacement des personnes en congé parental et à la rémunération des stagiaires. Bien que la cible de la feuille de route visant à augmenter de 10 % le nombre de stagiaires provenant de pays sous-représentés et non représentés n'ait pas été atteinte en 2025, la représentation de ces stagiaires est restée stable, atteignant de nouveau le niveau de référence de 25 %. Les efforts de communication seront intensifiés afin d'obtenir de meilleurs résultats. Une révision des allocations et des indemnités liées aux **lieux d'affectation classés difficiles** a également été entreprise afin de renforcer la clarté des politiques, la cohérence interne et l'alignement sur le régime commun des Nations Unies. En parallèle, l'UNESCO a élaboré et mis à l'essai de nouveaux modèles de calcul pour les **missions de courte durée**. Leur objectif est de compléter la mobilité fonctionnelle et géographique, en incitant le personnel à élargir son expérience et son exposition à différents environnements professionnels et géographiques, tout en répondant aux besoins opérationnels et en préservant la viabilité financière de l'Organisation. Les consultations avec les associations du personnel ont permis de faire avancer à la fois la finalisation des lignes directrices relatives aux missions de courte durée et l'examen des indemnités liées aux lieux d'affectation difficiles.
- Des réformes clés ont également progressé afin d'assurer la viabilité de la **Caisse d'assurance maladie**. Des taux de remboursement actualisés, mettant davantage l'accent sur les soins préventifs, ont été approuvés et appliqués. Un nouveau tiers administrateur a été sélectionné et accueilli, démarche à laquelle s'ajoutent des mesures de transition lancées en décembre 2025.
- L'UNESCO a continué de se focaliser sur les **partenariats en matière de ressources humaines**, qui complètent de manière stratégique les talents internes. Au total, en 2025, l'UNESCO a bénéficié de 300 partenariats en matière de ressources humaines, dont 235 financés par 26 donateurs et 65 Volontaires des Nations Unies (VNU). HRM continue de promouvoir diverses modalités – notamment les mises à disposition, les détachements, les stages parrainés et les VNU – auprès des États membres, des établissements universitaires et d'autres partenaires potentiels. Deux séances d'information avec la participation des partenaires des VNU ont été organisées à l'intention des bureaux hors Siège.

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

- Un environnement de travail sûr et sain.
- Relations positives et constructives entre les membres du personnel et leurs superviseurs.
- Soutien au développement des carrières.

L'UNESCO a rendu son environnement encore plus favorable en améliorant le bien-être du personnel, la santé au travail, la formation et l'organisation des carrières. Les actions avaient principalement pour objectif de constituer des effectifs en meilleure santé et plus compétents, tout en consolidant les systèmes qui favorisent la performance et l'impact durables de l'Organisation.

Les points saillants sont les suivants :

- En 2025, l'UNESCO a déployé sa **stratégie pour la santé mentale et le bien-être**, grâce à la mise à disposition temporaire d'un administrateur de projet par le Secrétariat de l'ONU. Le deuxième tableau de bord de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies en 2024 et au-delà montre une amélioration considérable de la performance, les indicateurs conformes passant de 15 % à 85 %, ce qui positionne l'UNESCO comme un contributeur visible au sein du système des Nations Unies. Un système de soutien renforcé en faveur de la santé mentale et du bien-être a été mis en place, intégrant le bien-être dans les pratiques organisationnelles grâce à des webinaires mensuels, à une plate-forme intranet dédiée et à l'élargissement à l'ensemble du personnel des services d'accompagnement psychologique auparavant réservés au personnel en poste dans des lieux d'affectation à haut risque. Des cadres provisoires ont été élaborés sur les examens médicaux périodiques, les aménagements raisonnables et le retour au travail après un congé de maladie de longue durée. Les processus de consultation et d'approbation ont été reportés, sous réserve d'une estimation des ressources et du budget nécessaires et d'un établissement des priorités liées à leur déploiement et à leur mise en œuvre. Le **Service de la santé au travail** (SST) a poursuivi sa transformation, passant d'un modèle de soins curatifs à un modèle axé sur la prévention, renforçant ainsi le suivi de la santé du personnel, les interventions ergonomiques, la préparation aux situations d'urgence et l'amélioration des compétences de santé préventive. Les services essentiels ont continué d'être assurés malgré les contraintes budgétaires qui ont limité les progrès en matière de gestion des risques psychosociaux et d'amélioration de la sécurité au travail. Il sera difficile de maintenir l'élan donné à la mise en œuvre de la stratégie de l'UNESCO pour la santé mentale et le bien-être en raison de l'absence de spécialiste référent dans ce domaine.
- Les capacités organisationnelles ont été renforcées grâce à une offre élargie **d'activités de formation et de perfectionnement**, notamment l'apprentissage numérique, le mentorat, l'acquisition de compétences non techniques, l'accompagnement, l'accueil, les cours de langue et les programmes propres à chaque secteur, ainsi que le développement des compétences en intelligence artificielle. Au total, près de 2 950 formations individuelles, y compris des cours de langues, ont été dispensées. La mise en œuvre de l'initiative d'évaluation à 360 degrés a toutefois été légèrement retardée en raison des mesures de gestion responsable. Cela dit, sur la cible de 200 cadres et superviseurs, plus de 50 % ont bénéficié ou sont en train de bénéficier de cette initiative. La mise à jour de la politique de formation, initialement prévue pour fin 2025, a été lancée et devrait s'achever en 2026. Des éléments cruciaux, notamment l'analyse comparative avec d'autres organismes des Nations Unies, ont été finalisés.
- Le **soutien à l'organisation des carrières** a été renforcé grâce à des ateliers ciblés de renforcement des compétences, à un accompagnement professionnel, à de nouveaux modules d'apprentissage en ligne à la demande et à l'élargissement du portail virtuel sur les carrières. La conception d'un programme structuré de gestion des ressources humaines destiné aux nouveaux cadres et à ceux qui occupent ce poste pour la première fois, aligné sur le Cadre décisionnel du système des Nations Unies et l'initiative ONU80, progresse, son déploiement étant prévu en 2026. Le développement des compétences d'encadrement et des talents se poursuivra grâce à la participation aux initiatives des Nations Unies en faveur de l'accès des femmes à des postes de direction, à la Semaine des Nations Unies sur l'organisation des carrières et à l'élargissement des modalités d'apprentissage entre pairs. Le programme d'initiation a été étendu et le soutien aux professionnels en début de carrière, notamment aux jeunes professionnels, aux administrateurs auxiliaires et aux stagiaires, a encore été étendu. Un programme officiel de mentorat a été mis en place pour la dernière promotion de jeunes administrateurs et d'administrateurs auxiliaires, complété par une semaine de formation spécifique couvrant des thèmes tels que la gestion axée sur les résultats, l'instauration de partenariats, la mobilisation de ressources, la communication efficace et la gestion des risques.

- Au cours de l'année 2025, **91 membres du personnel ont changé de poste**, dont 55 % promus à l'issue d'un recrutement concurrentiel et 45 % mutés à un poste de même classe. Sur ces 91 personnes, 71 % (65) étaient des membres du personnel recrutés sur le plan international, dont 54 % (35) ont changé de lieu d'affectation. La majorité d'entre eux (49 %) ont été transférés entre des bureaux hors Siège, 34 % du Siège vers le dispositif hors Siège et 17 % du dispositif hors Siège vers le Siège. Le quatrième **exercice de mobilité géographique**, initialement prévu pour le quatrième trimestre 2025, a été suspendu en raison des mesures de gestion responsable. Compte tenu de l'importance de la mobilité pour l'organisation des carrières des membres du personnel, et à la suite de discussions approfondies avec les associations du personnel, la révision des politiques sera relancée en priorité avec les principales parties prenantes. Parallèlement, l'UNESCO participe au groupe de travail sur la mobilité interorganisations du Réseau ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) – mobilité qui est également encouragée dans le cadre de l'organisation des carrières.

Partie III : Priorités pour 2026-2027 et au-delà

6. Compte tenu de l'enveloppe budgétaire allouée à la gestion des ressources humaines dans le 43 C/5, il sera difficile de mettre intégralement en œuvre la Stratégie des ressources humaines comme demandé dans la [résolution 43 C/85](#), en raison des capacités humaines et financières limitées. Certaines activités décrites dans la [feuille de route](#) en annexe devront être ralenties, limitées ou reportées face aux contraintes budgétaires. Sont principalement concernés des programmes et initiatives tels que le recrutement et la mobilité interne, la formation et le perfectionnement, la santé mentale et le bien-être, le soutien en matière de ressources humaines au dispositif hors Siège et la réforme des politiques.

7. Conformément à la feuille de route pour l'initiative UNESCO80, HRM adoptera en 2026-2027 une approche progressive et hiérarchisée afin de garantir l'alignement stratégique des effectifs sur les priorités du mandat et l'évolution de la structure organisationnelle. Une analyse complète des besoins opérationnels, des compétences disponibles et des cadres directeurs – à la lumière notamment de l'examen par le CCI des politiques et des pratiques de recrutement des Nations Unies et de la gestion et de l'administration de l'UNESCO – guidera la réaffectation progressive et, si nécessaire, le reprofilage des postes vers les fonctions essentielles à la mission de l'Organisation. Cette démarche améliorera l'efficacité, la cohérence et la productivité organisationnelle, tout en renforçant les dispositifs de protection de l'intégrité, le recrutement en fonction du mérite, la répartition géographique équitable et la représentation équilibrée des genres – y compris aux postes de direction – ainsi que le bien-être du personnel.

8. Les conclusions de ces examens, ainsi que les évaluations en suspens des politiques – notamment l'examen de la politique d'aménagement des modalités de travail –, orienteront l'élaboration d'une stratégie remaniée ou transitoire des ressources humaines pour 2028 et au-delà. Les consultations préliminaires avec les principales parties prenantes (États membres, équipe de direction, personnel et cadres, associations du personnel, Groupe des jeunes de l'UNESCO et autres groupes) débiteront plus tard en 2026, dans la perspective de soumettre des propositions préliminaires au Conseil exécutif à sa 226^e session (printemps 2027). Ces travaux seront étroitement liés aux étapes préliminaires de planification de la prochaine Stratégie à moyen terme de l'UNESCO (C/4) pour 2030 et au-delà.

9. Depuis son entrée en fonction en novembre 2025, le Directeur général a insisté sur l'importance d'une communication franche et d'un lieu de travail inclusif et éthique, réaffirmant son engagement en faveur d'une répartition géographique équitable, d'une représentation équilibrée des genres et d'un recrutement et d'une organisation des carrières transparents et fondés sur le mérite, qui sont tous des piliers de la Stratégie des ressources humaines. HRM continuera à travailler en étroite collaboration avec les principales parties prenantes, en particulier les associations du personnel, dont la participation reste primordiale pour la réalisation de progrès et l'exécution du mandat de l'UNESCO.

Projet de décision proposé

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

Le Conseil exécutif,

1. Rappelant la résolution 43 C/71,
2. Ayant examiné le document 224 EX/5.IV.A,
3. Prend note des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027 et encourage la poursuite des efforts, tout notant que certaines initiatives décrites dans la feuille de route pour 2026-2027 pourraient devoir être ralenties, limitées ou reportées en fonction des fonds et des ressources disponibles ;
4. Prie le Directeur général de lui soumettre, à sa 226^e session, son rapport annuel 2026 sur la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines et de lui présenter une synthèse des propositions concernant une nouvelle stratégie des ressources humaines, ou une stratégie de transition, pour 2028 et au-delà.

ANNEXE I

STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027 : FEUILLE DE ROUTE POUR LA MISE EN ŒUVRE

STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES POUR 2023-2027 : FEUILLE DE ROUTE POUR LA MISE EN ŒUVRE – ANNEXE I																		
RÉSULTATS :	Atteint	En bonne voie/en cours	Pas encore atteint	Future phase	Incidences sur le budget du 43 C/5	État d'avancement au 31 décembre 2025												
ACTION	CIBLE	2023	2024				2025				2026				2027			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Attirer et retenir les talents et les compétences																		
OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 – Objectif clé 1. Constituer un effectif talentueux et qualifié, capable de contribuer à l'exécution efficace du mandat de l'UNESCO.																		
1. Planification efficace des effectifs, de concert avec les Secteurs	C.1 : Publication de lignes directrices en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et diffusion auprès des Secteurs et des bureaux hors Siège.				●													
	C.2 : Mise en place de plans RH pour les secteurs de programme et d'appui, y compris PAX (coordination hors Siège) (préparation du C/5).							●										
2. Mise en place d'une stratégie de recrutement et de prospection efficace	C.1 : Hausse du pourcentage de candidats présélectionnés originaires de pays non représentés et sous-représentés.			●				●					●				●	
	C.2 : Respect du délai cible de 130 jours pour 75 % de l'ensemble des recrutements.			●				●					●				●	
	C.3 : Site Web de l'UNESCO « Carrières » disponible dans au moins une autre langue officielle.													●				
3. Création de réservoirs internes de talents, y compris en matière de leadership	C.1 : Élaboration d'un système de réservoir de talents/fichier de candidats pour les directeurs/chefs d'unité hors Siège.				●													
	C.2 : Déploiement du système de réservoir de talents/fichier de candidats pour les directeurs/chefs de bureaux hors Siège.																●	
4. Élaboration de trois programmes de formation essentiels/cruciaux pour améliorer les compétences des effectifs	C.1 : Au moins 2 programmes de compétences non techniques par an.	●			●											●		
	C.2 : Taux de satisfaction moyen de 80 % chez les participants ayant achevé les programmes.	●			●											●		
5. Actualisation de la politique en matière de formation	C.1 : Diffusion aux membres du personnel des lignes directrices et de la politique actualisée en matière de formation.																●	
	C.2 : Objectif d'une hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits de l'offre de formation et de développement par rapport à l'enquête 2021.																●	
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																●	
6. Élaboration d'un programme détaillé d'initiation et d'intégration des nouvelles recrues appliqué de manière homogène dans l'ensemble de l'Organisation	C.1 : Cadre d'intégration pour l'ensemble du personnel en poste.																●	
	C.2 : 80% du personnel se déclarant satisfait.																●	
7. 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	C.1 : Entrée en service : 80 % du personnel interrogé faisant part d'une expérience positive.																●	
	C.2 : En service : 80 % du personnel satisfait de la gestion des prestations et indemnités.																●	
	C.3 : Cessation de service : 80 % du personnel remplissant le questionnaire de départ.																●	
	C.4 : 80 % du personnel satisfait du processus de départ.																●	

ACTION	CIBLE	20	2024				2025				2026				2027			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 – Objectif clé 2. Promouvoir une culture institutionnelle qui respecte et favorise l'inclusion, l'équité et la diversité.																		
7. Élaboration d'un plan d'action sur la parité entre les genres applicable au personnel de tous niveaux	C.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action.					●												
	C.2 : Rapport annuel détaillé sur la parité entre les genres.					●				●				●				●
8. Aux fins de l'inclusion, réexamen critique et actualisation des politiques, procédures et processus afin d'y débusquer et en éliminer les préjugés institutionnels	C.1 : Deux politiques/pratiques réexaminées par an.					●				●				●				●
	C.2 : Publication et large diffusion d'une politique actualisée relative à l'emploi des personnes en situation de handicap.									●								
	C.3 : Élaboration d'une charte globale de la diversité.																	
9. Identification et suppression des obstacles à une participation et un accès effectifs de groupes de personnel ciblés aux activités de l'UNESCO	C.1 : Mise en pratique des principes de diversité et organisation de formations sur les préjugés inconscients.									●								
	C.2 : Au moins 60 % du personnel formé d'ici à la fin 2027.							●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	C.3 : Mise en œuvre du programme de stages révisé.					●												
	C.4 : Hausse d'au moins 10 % du nombre de stagiaires d'États membres non représentés ou sous-représentés.							●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	C.5 : Publication et ample diffusion de lignes directrices sur les aménagements raisonnables.										●							
10. Réexamen, actualisation et prise en compte systématique du Référentiel de compétences de l'UNESCO, y compris les valeurs fondamentales	C.1 : Élaboration et mise en œuvre du Référentiel de compétences de l'UNESCO (sous réserve de ressources suffisantes).																	●

ACTION	CIBLE	2 0 2 3	2024				2025				2026				2027			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 – Objectif clé 3. Moderniser les systèmes de gestion des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus RH.																		
11. Identification et mise en œuvre de solutions numériques pour les processus RH conformément à la stratégie informatique de l'UNESCO	C.1 : Harmonisation des systèmes, applications et plates-formes RH et amélioration de l'efficacité des processus RH.																	
12. Instauration de procédures opérationnelles normalisées pour les opérations et processus communs afin d'assurer une application uniforme des règles relatives aux ressources humaines	C.1 : Recensement des procédures opérationnelles standardisées en matière de RH, recherche des améliorations nécessaires et élaboration d'un plan d'actualisation.																	
	C.2 : Élaboration et finalisation de procédures opérationnelles standardisées pour chaque démarche papier transférée vers le système.																	
13. Intensification de la communication sur les politiques et processus RH via des solutions numériques	C.1 : Hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits que les informations soient diffusées de manière ouverte et honnête et une hausse supplémentaire de 10 % dans l'enquête 2026.																	
	C.2 : Organisation systématique de séances d'information/en ligne pour chaque politique nouvelle ou révisée.																	
	C.3 : Mise en place de tableaux de bord interactifs/dynamiques utilisant des outils de visualisation de données à l'intention des parties prenantes, en fonction des besoins institutionnels.																	
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4: Obtenir de meilleurs résultats et produire un impact accru																		
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 – Objectif clé 1. Un environnement de travail sûr et sain.																		
1. 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	C.1 : Élaboration du cadre général de l'UNESCO en matière de santé et de sécurité au travail d'ici à 2026, y compris du volet « Santé mentale » d'ici à 2025, conformément à la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies.																	
	C.2 : Objectif d'une hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits de leur bien-être par rapport à l'enquête 2021.																	
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																	
2. 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]	C.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un cadre et d'orientations à l'intention des responsables et du personnel.																	
	C.1 : Mise en place d'un programme de surveillance de la santé du personnel et de mécanismes de communication de l'information.																	

ACTION	CIBLE	2023	2024				2025				2026				2027			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 – Objectif clé 2. Relations positives et constructives entre les membres du personnel et leurs superviseurs.																		
3. Renforcement des compétences en management des superviseurs mettant l'accent sur la gestion d'équipes travaillant à distance/à giles	C.1 : Hausse du nombre de superviseurs participant aux formations à la gestion.		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	C.2 : Objectif de participation de 70 % des cadres supervisant au moins trois membres du personnel d'ici à la fin 2026.																	●
4. 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)	C.1 : Participation de 200 superviseurs d'ici à la fin 2025.																	
	C.2 : Intégration de plans d'action dans le programme d'ici à 2026.																	●
	C.3 : Examen de l'approche à 360° en vue de son intégration potentielle dans le processus de gestion des performances.																	
5. Soutien proactif aux administrateurs et au personnel selon que nécessaire [médiation, prévention précoce/gestion d'un conflit]	C.1 : Hausse du nombre d'administrateurs participant à des ateliers de formation à la gestion des conflits.		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	C.2 : Hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 déclarant que leurs responsables gèrent efficacement les conflits par rapport à l'enquête 2021.																	
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																	●
6. Élaboration d'un code de conduite du personnel de l'UNESCO [sous la direction du Bureau de l'éthique]	C.1 : Élaboration du Code de conduite (2023) et communication proactive à son sujet.	●																

ACTION	CIBLE	20	2024				2025				2026				2027			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 – Objectif clé 3. Soutien au développement des carrières.																		
7. Formation non pas seulement pour l'emploi que vous avez mais pour l'emploi que vous voulez !	C.1 : Diffusion aux membres du personnel des lignes directrices et de la politique actualisée en matière de formation.																	
	C.2 : Objectif d'une hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits de l'offre de formation et de développement par rapport à l'enquête 2021.																	
	C.3 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																	
8. 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	C.1 : Conception, déploiement et évaluation du principe du centre d'évaluation, sous réserve de ressources disponibles.																	
9. Affinement du Programme de mobilité fonctionnelle à la lumière des enseignements tirés de l'exercice pilote (2022/2023)	C.1 : Réexamen et révision du programme de mobilité fonctionnelle pour l'adapter à l'objectif visé.																	
10. Plus ample amélioration du Programme de mobilité géographique en fonction de l'expérience des candidats et des informations recueillies à leur sujet (2023/2024)	C.1 : Programme de mobilité géographique 2023/2024 revu et amélioré en fonction de l'expérience/du retour d'information.																	
	C.2 : Hausse du pourcentage de mutations géographiques du personnel devant participer au programme de mobilité.																	
	C.3 : Diminution du nombre d'administrateurs recrutés sur le plan international ayant expédié leur durée normale d'affectation (DNA).																	
11. Fourniture de conseils sur les perspectives de carrière et de services d'appui aux administrateurs et employés	C.1 : Communication de lignes directrices (engagements de courte durée) aux Secteurs et aux bureaux hors Siège.																	
	C.2 : Hausse du nombre d'engagements de courte durée facilités par exercice biennal, en se focalisant sur le personnel recruté sur le plan local (toutes catégories confondues), sous réserve de financement.																	
	C.3 : Rapport annuel au Conseil exécutif sur le nombre de nominations internes par rapport à celui de nominations externes.																	
	C.1 : Objectif d'une hausse de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2024 se déclarant satisfaits du soutien disponible à l'acquisition de compétences et de connaissances au service de l'évolution professionnelle par rapport à l'enquête 2021.																	
	C.2 : Hausse supplémentaire de 10 % du nombre de répondants à l'enquête auprès du personnel 2026 par rapport à l'enquête 2024.																	
12. Élaboration de plans de développement des carrières pour les administrateurs auxiliaires (JPO), les jeunes cadres (YP) et les administrateurs nationaux (NPO)	C.1 : Élaboration et mise en œuvre du cadre.																	
	C.2 : Trois séances d'accompagnement des carrières et/ou de formation et de développement proposées par an.																	

LE PERSONNEL DE L'UNESCO EN BREF – Décembre 2025

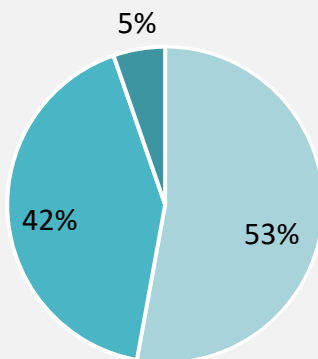
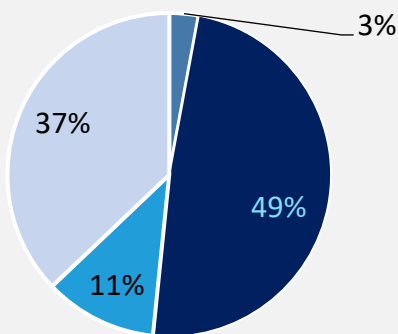
5 189 PERSONNES EMPLOYÉES PAR L'UNESCO

2571 membres du personnel
50 % de l'effectif total

2 618 titulaires de contrats affiliés
50 % de l'effectif total

Membres du personnel : engagements de durée définie, engagements à titre temporaire, administrateurs auxiliaires, engagements au titre d'un projet et détachements (hors personnel en congé spécial sans rémunération).

Personnel affilié : consultants, contrats de services, interprètes et traducteurs indépendants en contrat de courte durée, mises à disposition, contrats de courte durée, personnel d'intervention, VNU et stagiaires parrainés.



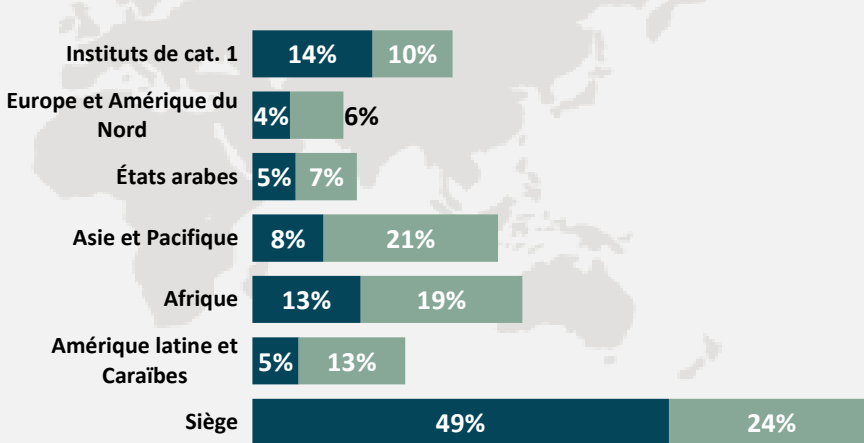
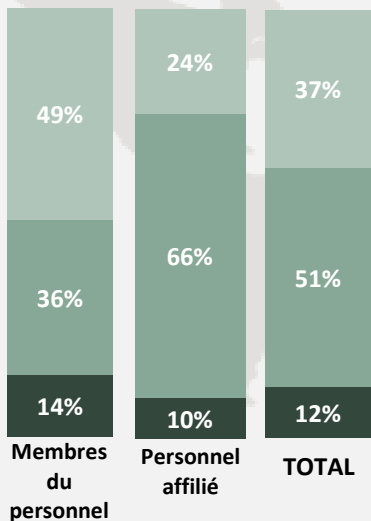
- Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (D+) : 75
- Membres du cadre organique recrutés sur le plan international (P) : 1 252
- Administrateurs nationaux (NPO) : 290
- Personnel du cadre de service et de bureau (GS) : 954

- Consultants : 1 384
- Contrats de service : 1 095
- Mises à disposition, personnel d'intervention, contrats de courte durée, VNU et stagiaires parrainés : 139

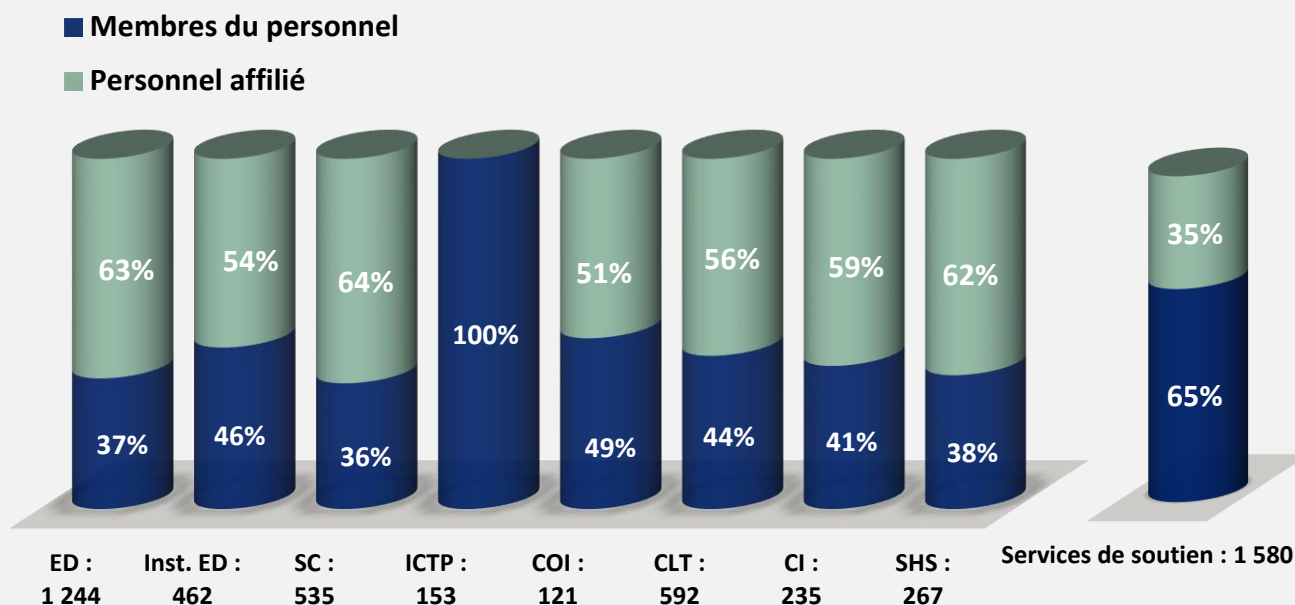
PRÉSENCE MONDIALE

- Siège
- Bureaux hors Siège
- Instituts de cat. 1

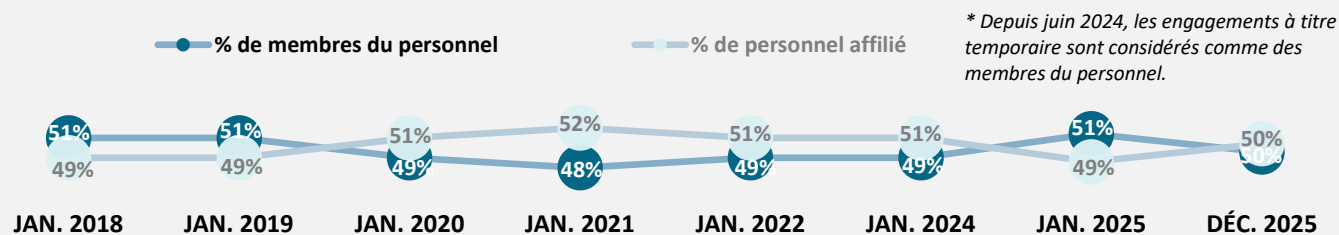
- Membres du personnel
- Personnel affilié



EFFECTIFS PAR SECTEUR



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DEPUIS JANVIER 2018*

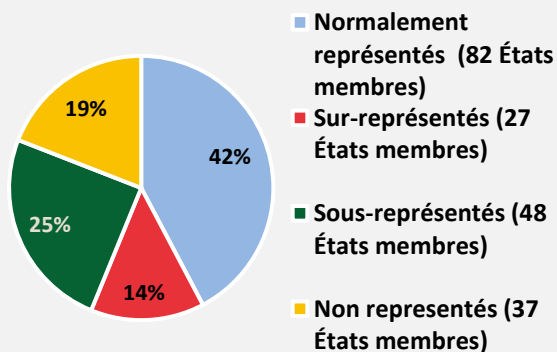


DIVERSITÉ

2 571 MEMBRES DU PERSONNEL DE 168 NATIONALITÉS

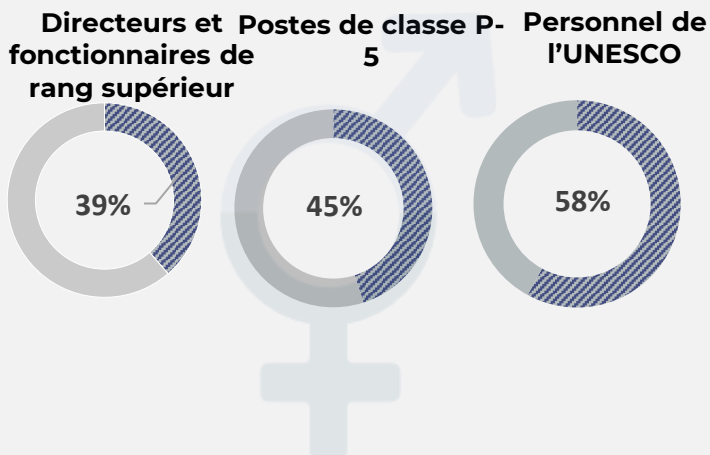
DISTRIBUTION GÉOGRAPHIQUE

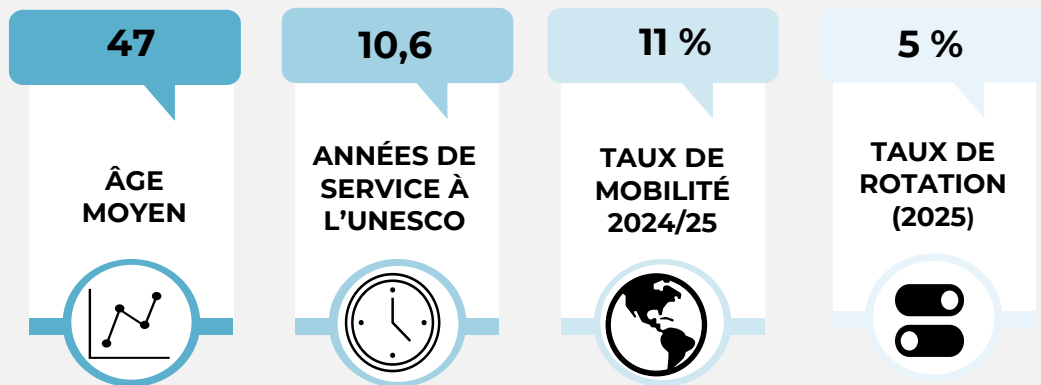
194 États membres dont **81 %** sont représentés
[postes du cadre organique et de rang supérieur soumis à la répartition géographique uniquement]



PARITÉ DES GENRES

Proportion de femmes





SOURCES DE FINANCEMENT

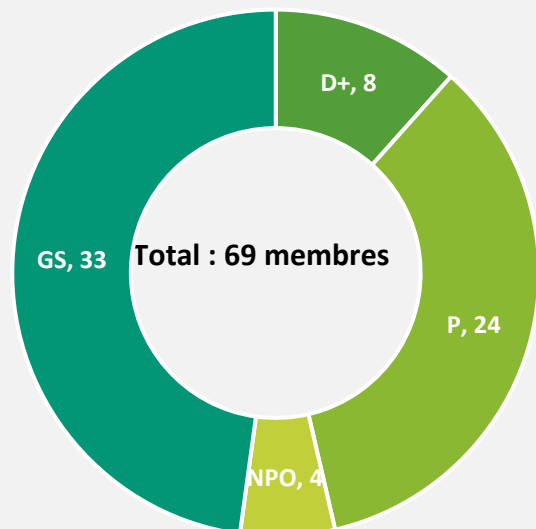
1 576 membres du personnel à des postes financés par le budget ordinaire



995 membres du personnel à des postes financés par les contributions volontaires

NOMBRE DE DÉPARTS À LA RETRAITE ATTENDUS ENTRE 2026 et 2027 POUR LES POSTES PERMANENTS

- Directeurs et fonctionnaires de rang supérieur (D+) : 8,11 %
- Membres du cadre organique recrutés sur le plan international (P) : 24,35 %
- Administrateurs nationaux (NPO) : 4,6 %
- Personnel du cadre de service et de bureau (GS) : 33,48 %



Pour en savoir plus, consultez [les principales données sur le personnel de l'UNESCO](#).

Pour accéder au [Tableau de bord numérique sur les RH](#), cliquez ici.