

Assemblée générale

Vingt-sixième session
Riyad (Arabie saoudite)

7-11 novembre 2025

Point 4 d) de l'ordre du jour
Rapport sur les ressources humaines

A/26/4(d)
Madrid, 25 septembre 2025
Original : anglais



ONU Tourisme agit pour l'environnement. Tous les documents de l'Assemblée générale sont disponibles sur le site Web d'ONU Tourisme à l'adresse www.untourism.int ou en utilisant le code QR sur cette page.

Résumé

Le présent rapport dresse un vaste état des lieux de la situation des ressources humaines d'ONU Tourisme au 1^{er} août 2025 et met en lumière les progrès, les défis et les réformes dans le droit fil des objectifs stratégiques de l'Organisation.

À la date d'établissement du rapport, l'effectif total s'élève à 301 membres du personnel, parmi lesquels 31 % de fonctionnaires et 69 % de personnel affilié ou d'autres catégories. On compte 55 % de femmes parmi les fonctionnaires et 49 % au sein du personnel affilié, et le nombre de nationalités représentées est, respectivement, de 38 et de 40 nationalités différentes. L'Organisation continue d'accorder une importance prioritaire à la parité femmes-hommes, à la représentation géographique équilibrée et au recrutement sur une base aussi large que possible tout en maintenant de hauts niveaux de compétence et d'intégrité.

Des processus de recrutement et de sélection sont en cours pour un certain nombre de postes. Quatre reclassements de fonctionnaires ont également été approuvés depuis la dernière période considérée.

La mise en valeur des talents demeure une priorité, comme en témoignent la poursuite des partenariats pour le programme de stages, la participation au dispositif des administrateurs auxiliaires à l'échelle du système des Nations Unies et l'expansion des activités de formation dans les domaines techniques, de l'encadrement et du bien-être. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et le bien-être des fonctionnaires ont été renforcés grâce au rôle de la Conseillère du personnel et la participation active à la Stratégie des Nations Unies pour la santé mentale et le bien-être au travail, au regard de laquelle la performance d'ONU est supérieure à la moyenne des organismes des Nations Unies.

Les modes opératoires internes se perfectionnent, avec le déploiement progressif du système de gestion du capital humain qui améliore l'efficacité et la prise de décision fondée sur les données. L'intégration des questions de genre et la diversité restent des considérations centrales et des progrès tangibles ont été enregistrés au titre du dispositif d'application du principe de responsabilité UN-SWAP 2.0, en particulier en termes de représentation des femmes.

L'élaboration des politiques demeure un axe de travail important. Les activités se poursuivent pour mettre au point le texte final des politiques de prévention du harcèlement et de l'exploitation et des atteintes sexuelles, en matière de recrutement et de sélection, de gestion de la performance et de diversité, et parallèlement passer en revue les politiques relatives au personnel affilié.

En outre, l'Organisation s'est employée à mettre en œuvre les recommandations formulées à l'issue de l'audit de la gestion des ressources humaines (2023/086) par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'Organisation des Nations Unies. Plusieurs recommandations ont déjà été closes ; les autres devraient être achevées d'ici décembre 2025.

Un nouveau Responsable chargé de la déontologie a été nommé avec prise d'effet le 1^{er} mai 2025. Cette décision traduit l'engagement de l'Organisation d'améliorer constamment ses mécanismes de gouvernance et les dispositifs d'application du principe de responsabilité, favorisant ainsi la confiance chez les parties prenantes.

Enfin, le rapport comprend aussi des informations sur l'élection des membres du Comité des pensions du personnel pour 2026-2027 (Annexe II) et le rapport de l'Association du personnel (Annexe III). Tout cela s'inscrit dans une démarche globale démontrant l'engagement continu de l'Organisation en faveur d'un effectif inclusif, professionnel et qui rend des comptes, à l'appui de son mandat et de sa vision stratégique.

À ce jour, **il n'a pas été reçu de candidatures** aux postes de membres titulaires et suppléants. Les États membres sont donc encouragés à étudier la possibilité de soumettre leurs candidatures pour que l'Assemblée générale puisse élire les quatre représentants requis.

PROJET DE RÉSOLUTION¹

Point 4 d) de l'ordre du jour Rapport sur les ressources humaines [document A/26/4(d)]

L'Assemblée générale,

Ayant examiné le rapport,

1. *Prend note* des informations fournies dans le rapport sur les ressources humaines ;
2. *Exprime sa satisfaction* concernant l'application des politiques relatives aux ressources humaines, les initiatives en faveur de l'apprentissage et les cadres pour l'égalité des genres, ainsi qu'à l'égard du travail accompli actuellement par les personnes au service de l'Organisation et leurs contributions au programme de travail, compte tenu tout spécialement des exigences croissantes vis-à-vis de l'Organisation et des ressources limitées ;
3. *Prend note avec reconnaissance* des progrès réalisés pour traiter les recommandations émises à l'issue de l'audit de la fonction des ressources humaines par le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de l'Organisation des Nations Unies ;
4. *Approuve* la proposition de faire passer de P.4 à P.5 le poste de Responsable du département Éthique, culture et responsabilité sociale ;
5. *Encourage* les États membres à adresser à l'Organisation des propositions concrètes de financement d'administrateurs auxiliaires ;
6. *Encourage* les États membres à envoyer des fonctionnaires prêtés à l'Organisation, eu égard en particulier aux exigences croissantes à satisfaire avec ses ressources limitées ;
7. *Décide* d'élire les États membres suivants au Comité des pensions du personnel d'ONU Tourisme pour la période biennale 2026-2027 :
 - a) [MEMBRE1] et [MEMBRE2] comme membres titulaires ;
 - b) [MEMBRE1] et [MEMBRE2] comme membres suppléants ;

Ayant pris connaissance du rapport du Comité de l'Association du personnel sur les activités réalisées de mars 2024 à septembre 2025,

8. *Prend note* des activités, des priorités, des préoccupations et des recommandations de l'Association ; et
9. *Charge* le Secrétaire général :
 - a) D'appuyer un dialogue structuré et les consultations avec le personnel, pour une transition organisationnelle fluide,
 - b) De promouvoir une direction plus équilibrée pour assurer un recrutement équitable,
 - c) D'élaborer une stratégie de dotation en personnel établissant clairement la distinction entre projets temporaires et fonctions essentielles permanentes de l'Organisation, et
 - d) De dresser un plan concret pour renforcer la formation et le perfectionnement des compétences du personnel.

¹ Ceci est un projet de résolution. Pour la résolution finale adoptée par l'Assemblée, voir le document des résolutions publié à la fin de la session.

I. Introduction et structure du rapport

1. Le présent rapport dresse un vaste état des lieux de la situation des ressources humaines d'ONU Tourisme au 1^{er} août 2025 et met en lumière les principales évolutions, les défis et les initiatives en cours.
2. La mise en œuvre des changements de gestion communiqués par le Secrétaire général dans son rapport sur la vision et les priorités de la direction [document [CE/108/5\(b\) rev.1](#)] ainsi que les initiatives et activités ultérieures annoncées dans la Déclaration d'intention politique et de gestion soumise à la cent treizième session du Conseil exécutif (document [CE/113/4](#)) se poursuivent dans la limite des ressources et des postes approuvés, dans le droit fil des objectifs stratégiques exposés dans de précédents rapports.
3. Par ailleurs, des informations sur le Comité des pensions du personnel figurent à l'Annexe II. Le Comité se compose de membres et de suppléants choisis par l'Assemblée générale parmi les États membres, par le Secrétaire général et par les fonctionnaires de l'Organisation cotisant à la Caisse des pensions, conformément à l'article 6 c) du Règlement de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies.
4. Le rapport de l'Association du personnel est fourni à l'Annexe III du rapport sur les ressources humaines.

II. Effectifs d'ONU Tourisme

5. Au 1^{er} août 2025, l'effectif total d'ONU Tourisme s'élève à 301 membres du personnel. Les fonctionnaires² représentent 31 % de l'effectif total, les 69 % restants étant du personnel affilié et d'autres catégories de personnel³.
6. En ce qui concerne la répartition par genre, les femmes représentent quelque 55 % des fonctionnaires et les hommes environ 45 %, sachant que cette proportion varie selon les catégories. Au sein du personnel affilié et des autres catégories de personnel, il y a environ 49 % de femmes et 51 % environ d'hommes.
7. Du point de vue de la représentation géographique globale, on recense 38 nationalités parmi les fonctionnaires et 40 nationalités parmi les titulaires de contrats de services. Il est important de réitérer l'engagement de l'Organisation de recruter du personnel sur une base géographique aussi large que possible tout en maintenant les plus hautes qualités de compétence, de travail et d'intégrité, sans perdre de vue le nombre limité de postes.
8. L'Organisation continue d'accorder une importance prioritaire à la parité femmes-hommes et à la représentation géographique équilibrée dans ses stratégies de recrutement.
9. En complément du présent rapport figure, à l'annexe I, une synthèse des ressources humaines avec les données et les indicateurs essentiels en ce qui concerne l'effectif d'ONU Tourisme, la répartition femmes-hommes et la représentation géographique.

III. Questions relatives aux ressources humaines

10. Depuis les précédents rapports sur les questions de ressources humaines soumis à la vingt-cinquième session de l'Assemblée générale (document [A/25/6](#)) et à la cent vingt-troisième session du Conseil exécutif [document [CE/123/3\(d\)](#)], diverses évolutions sont à signaler, comme indiqué ci-dessous.

² Personnel titulaire d'un engagement de durée déterminée ou indéterminée pris sur le budget ordinaire ou des fonds extrabudgétaires étant assujéti au Statut du personnel et au Règlement du personnel

³ Autres membres du personnel titulaires d'un engagement au titre des politiques de l'Organisation ou administrateurs auxiliaires recrutés au titre de l'accord-cadre entre le PNUD et ONU Tourisme

A. Décisions du Secrétaire général

11. Conformément à l'article 15 b) du Statut du personnel, le Secrétaire général a décidé de nommer M. Tadashi Kaneko (Japon) au poste de Directeur, Bureau d'appui régional pour l'Asie-Pacifique, D.1, en vue du bon fonctionnement du Bureau d'appui régional.

B. Acquisition de talents et organisation des carrières

12. Les postes pourvus à l'issue de la publication d'avis de vacance ont été annoncés dans les rapports sur les ressources humaines soumis au Conseil exécutif à sa cent vingt et unième session [document [CE/121/3\(d\) rev.1](#)], à sa cent vingt-deuxième session [document [CE/122/3\(d\)](#)] et à sa cent vingt-troisième session [document [CE/123/3\(d\)](#)].
13. Après publication d'avis de vacance, les postes suivants de fonctionnaires ont été pourvus par voie de concours :
 - a) Coordonnateur/trice de programme (P.4), Bureau régional pour le Moyen-Orient (UNWTO/HHRR/VAC/06/TMIC/2024), Riyad (Arabie saoudite) - Nomination d'un ressortissant allemand ;
 - b) Administrateur/trice de programme (P.2), département de la communication (UNWTO/HHRR/VAC/03/COMM/2024), Madrid (Espagne) - nomination d'un ressortissant azerbaïdjanais ;
 - c) Assistant(e) principal(e) de programme (G.6), département Éthique, culture et responsabilité sociale (UNWTO/HHRR/VAC/04/ECSR/2024), Madrid (Espagne) - Nomination d'un ressortissant espagnol.
14. Après publication d'avis de vacance, les processus de recrutement et de sélection aux postes suivants sont toujours en cours à la date du présent rapport. Les résultats seront communiqués dans un prochain rapport sur les ressources humaines :
 - a) Directeur/trice (P.5), département régional pour l'Asie-Pacifique (UNWTO/HHRR/VAC/03/RDAP/2025), Madrid (Espagne) ;
 - b) Directeur/trice (P.5), département du développement international et de la coopération (UNWTO/HHRR/VAC/18/IDCD/2025), Madrid (Espagne) ;
 - c) Directeur/trice (P.5), Bureau régional pour les Amériques (UNWTO/HHRR/VAC/09/ROAM/2025), Rio de Janeiro (Brésil) ;
 - d) Administrateur/trice de programme (P.2), Bureau régional pour les Amériques (UNWTO/HHRR/VAC/04/ROAM/2025), Rio de Janeiro (Brésil) ;
 - e) Assistant(e) principal(e) de programme (G.6), département des services généraux (UNWTO/HHRR/VAC/19/GESE/2025), Madrid (Espagne).
15. Par souci de cohérence avec la structure organisationnelle en place, il est proposé de faire passer de P.4 à P.5 la classe du poste de Responsable du département éthique, culture et responsabilité sociale. Cet ajustement reflétera mieux l'étendue des responsabilités du poste en le mettant au niveau des postes d'encadrement de départements comparables.

Reclassements

16. En accord avec le Statut du personnel et le Règlement du personnel d'ONU Tourisme, l'Organisation classe les postes en suivant les normes de classement de l'ensemble du système des Nations Unies. Les politiques d'ONU Tourisme prévoient que les fonctionnaires peuvent demander un reclassement de poste s'ils estiment que les fonctions et les responsabilités de leur poste ont foncièrement changé ou ainsi que l'aura déterminé le Secrétaire général.
17. Les reclassements opérés par l'Organisation ont été annoncés dans les rapports sur les ressources humaines soumis au Conseil exécutif à sa cent vingt et unième session [document

[CE/121/3\(d\) rev.1](#)], à sa cent vingt-deuxième session [document [CE/122/3\(d\)](#)] et à sa cent vingt-troisième session [document [CE/123/3\(d\)](#)]. Entre la date du précédent rapport sur les ressources humaines présenté à la cent vingt-troisième session du Conseil exécutif et le présent rapport, quatre fonctionnaires ont été reclassés à un niveau supérieur au sein de la même catégorie. Les demandes de reclassement reçues par l'Organisation sont toujours en cours d'examen. Une décision à leur sujet sera annoncée dans de futurs rapports sur les ressources humaines.

Programmes de stages

18. Afin d'offrir à des jeunes des possibilités de développement professionnel, l'Organisation continue de nouer de nombreux partenariats avec des établissements d'enseignement pour son programme de stages. Il est important de noter que l'obtention d'un stage n'implique aucune garantie, ni un droit quelconque, d'être embauché par la suite au sein de l'Organisation. Le programme offre néanmoins aux jeunes une occasion précieuse de se familiariser avec les principes et les missions de l'Organisation, ce qui pourra leur servir dans leur future carrière.
19. En outre, ONU Tourisme participe à la collecte annuelle de données pour remplir la feuille de résultats « Jeunesse 2030 » des entités des Nations Unies, servant d'outil de planification stratégique, de mesure de la performance et d'application du principe de responsabilité, structuré de manière à connaître la performance des entités des Nations Unies dans les domaines d'action de base et d'action prioritaire décrits dans « Jeunesse 2030 », passant en revue le travail des entités des Nations Unies pour et avec la jeunesse, suivant les principes d'une participation véritable des jeunes.

Initiatives de renforcement des capacités

20. Les États membres ont continué d'être intéressés par les dispositifs de renforcement des capacités proposés par l'Organisation, en vertu desquels un État membre peut prêter, sur une base non remboursable, des experts et des fonctionnaires du tourisme pour qu'ils prennent part aux activités du secrétariat pendant une période déterminée. Le prêt est officialisé par un memorandum d'accord. Les États membres sont vivement encouragés à se prévaloir de cette possibilité, particulièrement pour compléter les effectifs du siège d'ONU Tourisme à Madrid (Espagne) et des bureaux régionaux d'ONU Tourisme à Riyad (Arabie saoudite) et à Rio de Janeiro (Brésil), ainsi qu'au bureau d'appui régional d'ONU Tourisme pour l'Asie et le Pacifique.
21. L'Organisation a également conclu avec le PNUD un accord relatif à la gestion du programme d'administrateurs auxiliaires dans le système des Nations Unies. Aux termes de cet accord-cadre, les États membres intéressés peuvent affecter de jeunes cadres à ONU Tourisme pour une période allant de 1 à 3 ans en finançant leur poste.

C. Processus administratifs internes et outils électroniques en matière de ressources humaines

22. Comme annoncé dans de précédents rapports sur les ressources humaines, l'implantation d'un système électronique de technologie de l'information permet une utilisation beaucoup plus efficace des ressources internes. Cet outil de gestion du capital humain a été mis en service progressivement depuis 2023 et se compose de plusieurs modules couvrant les domaines de l'administration des droits à prestations et des absences, l'acquisition de talents, l'apprentissage et le perfectionnement, la gestion de la performance et les rapports, ce qui permet à l'Organisation de prendre de meilleures décisions étayées par des données. Le déploiement de cet outil s'est poursuivi tout au long de l'année 2025.

D. Genre, diversité et inclusion

23. L'Organisation reste attachée à exécuter le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (UN-SWAP). Ce mécanisme d'application du principe de responsabilité, établi par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), reste en vigueur. En outre, depuis 2021, l'Organisation contribue activement au tableau de bord de données sur la parité des sexes à l'échelle du système des Nations Unies, à l'appui des efforts déployés au sein de l'Organisation et dans l'ensemble du système des Nations Unies pour assurer la transparence.

24. Le cadre UN-SWAP 2.0⁴ comprenait 17 indicateurs clefs de performance relatifs à l'égalité des sexes et à l'avancement des femmes. Ces indicateurs couvrent un grand nombre de domaines, dont la planification stratégique, l'audit et l'évaluation, les politiques, le leadership, la performance, les finances, l'architecture tenant compte du genre et la représentation femmes-hommes, la culture organisationnelle, l'évaluation des capacités et le développement des capacités, ainsi que la communication et la cohérence. Pour la suite, l'Organisation maintient son engagement d'appliquer le cadre UN-SWAP 3.0, en accord avec le Plan d'accélération pour l'égalité des genres énoncé par les Nations Unies.
25. Une comparaison des rapports UN-SWAP de 2023 et de 2024 fait apparaître une amélioration de l'indicateur 12, qui mesure l'égalité de représentation des femmes. On relève une amélioration de cet indicateur, passé de « partiellement satisfaisant » à « satisfaisant », illustrant l'engagement renforcé d'ONU Tourisme envers l'égalité des genres et l'avancement des femmes.

UN-SWAP Performance Indicators: Comparative Analysis of UN Tourism Results for 2023–2024

	Year	Not Applicable	Missing	Approaches requirements	Meets requirements	Exceeds requirements
PI17 Coherence	2023	○	○	○	●	○
	2024	○	○	○	●	○
PI16 Knowledge and Communication	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI15 Capacity Development	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI14 Capacity Assessment	2023	○	●	○	○	○
	2024	○	●	○	○	○
PI13 Organizational culture	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI12 Equal representation of women	2023	○	●	○	○	○
	2024	○	○	○	●	○
PI11 Gender Architecture	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI10 Financial Resource Allocation	2023	○	●	○	○	○
	2024	○	●	○	○	○
PI9 Financial Resource Tracking	2023	○	●	○	○	○
	2024	○	●	○	○	○
PI8 Gender-responsive performance management	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI7 Leadership	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI6 Policy	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI5 Audit	2023	●	○	○	○	○
	2024	●	○	○	○	○
PI4 Evaluation	2023	●	○	○	○	○
	2024	●	○	○	○	○
PI3 Programmatic SDG Results	2023	●	○	○	○	○
	2024	●	○	○	○	○
PI2 Reporting on SDG Results	2023	○	○	○	●	○
	2024	○	○	○	●	○
PI1 Strategic Planning SDG Results	2023	○	○	○	○	●
	2024	○	○	○	○	●

⁴ <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability/un-swap-results/2020>

E. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée, santé et bien-être

26. Dans un effort constant pour promouvoir les initiatives en faveur de la santé et du bien-être, l'Organisation a désigné un représentant au Conseil de mise en application de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être au travail dans le système des Nations Unies. Le représentant contribue aux discussions et aide à définir le cap stratégique et opérationnel du Conseil de mise en application de la Stratégie. Dans ce cadre, l'Organisation est associée à la création d'initiatives thématiques pour la santé mentale et le bien-être au travail à l'échelle de l'ensemble des organismes des Nations Unies. Au terme de la première année de mise en œuvre de la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être au travail dans le système des Nations Unies, ONU Tourisme a participé au remplissage annuel de la grille de résultats de la Stratégie, comprenant 12 indicateurs clé. On relèvera que d'après les niveaux affichés pour 2024 par les indicateurs de la grille de résultats, ONU Tourisme est en pointe pour instaurer une culture conférant une importance prioritaire à la santé mentale et au bien-être au travail. Pour 10 des 12 indicateurs de la grille de résultats de la Stratégie, les notes de l'Organisation sont supérieures à la moyenne des organismes des Nations Unies. Pour l'indicateur 4, relatif à la lutte contre la stigmatisation, le niveau est plus de deux fois plus élevé que la moyenne des organismes des Nations Unies.
27. Comme mentionné dans de précédents rapports sur les ressources humaines, une fonction de Conseiller du personnel a été mise en place en 2022 pour apporter un soutien psychosocial au personnel et lui offrir des outils adaptés à ses besoins. Ce rôle demeure essentiel à l'appui du bien-être psychosocial du personnel de l'Organisation.

F. Apprentissage et perfectionnement

28. L'Organisation reste attachée à promouvoir les activités d'apprentissage et de perfectionnement pour renforcer les compétences de son personnel. Les besoins d'apprentissage et de perfectionnement sont identifiés chaque année lors d'une évaluation d'ensemble des besoins, réalisée en consultation avec le personnel d'encadrement et le Comité de l'Association du personnel. Les différents domaines couverts sont notamment les compétences linguistiques, les connaissances informatiques, les procédures internes, les compétences rédactionnelles, la gestion de projet, savoir présenter un exposé/parler en public, communiquer efficacement, le règlement des conflits, le respect des normes de déontologie, la santé et le bien-être, la diversité multiculturelle et l'inclusion, les activités pour souder les équipes, l'encadrement de personnel, la sécurité psychosociale, la prévention de la fraude et de la corruption, la prévention du harcèlement, y compris du harcèlement sexuel, l'inclusion et l'accessibilité, et la promotion de l'égalité des genres.
29. Comme annoncé dans de précédents rapports sur les ressources humaines, pendant la période biennale 2024-2025, diverses activités de formation ont eu lieu dans un certain nombre de domaines : communication non violente, conversations difficiles, environnement de travail positif, entretiens axés sur les compétences, incidents critiques et stress, prévention du surmenage, problèmes courants de santé mentale, prévention du suicide, qualités de communication, diversité et inclusion.

G. Élaboration des politiques

30. Comme annoncé dans de précédents rapports sur les ressources humaines, au cours de la période biennale 2024-2025, l'Organisation s'est employée à achever la rédaction et la mise en place de politiques dans plusieurs domaines essentiels, traitant notamment du harcèlement (y compris le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité), de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, des procédures de recrutement et de sélection, des compétences de base et des valeurs fondamentales, de la gestion du comportement professionnel, des indemnités de fonctions, de la conversion des engagements de durée déterminée en engagements permanents, de l'apprentissage et du perfectionnement, de l'égalité des sexes et de l'avancement des femmes, ainsi que de la diversité et de la lutte contre la discrimination. Il est prévu par ailleurs de revoir la politique régissant le personnel affilié d'ici la fin 2025.
31. Ce travail pour achever la mise au point des politiques en matière de harcèlement, notamment contre le harcèlement sexuel et l'abus d'autorité, réaffirme l'engagement de l'Organisation en faveur d'un environnement de travail sûr, respectueux et inclusif. L'Organisation maintient une

tolérance zéro à l'égard de toutes les formes de harcèlement, qu'elles émanent de membres du personnel ou de tiers, et fera en sorte d'agir efficacement et sans tarder face à de tels agissements. Dans ce contexte, l'Organisation est aussi en train de préparer un document énonçant un code de conduite pour les participants des conférences et des réunions officielles d'ONU Tourisme en accord avec les normes des Nations Unies, pour promouvoir les échanges fondés sur le respect à ses rencontres et en protéger l'intégrité.

H. Audit de la fonction de gestion des ressources humaines à ONU Tourisme

32. Comme annoncé dans de précédents rapports sur les ressources humaines, en 2023, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) du Secrétariat de l'ONU a réalisé un audit de la fonction des ressources humaines à ONU Tourisme ([2023/086](#)). Le but était d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle relatifs à la gestion des ressources humaines à ONU Tourisme. L'audit, qui s'est étalé de janvier 2020 à mai 2023, a passé en revue l'ensemble des secteurs à risque inhérents à la gestion des ressources humaines.
33. L'Organisation a pris note des recommandations énoncées dans le rapport et commencé à y donner suite. Il a fallu inscrire la mise en œuvre des recommandations dans le cadre d'une stratégie méthodique, par étapes, d'autant que l'Organisation est soumise à de fortes contraintes liées à son infrastructure informatique et aux ressources financières et humaines.
34. À ce jour, l'Organisation a clos avec succès les recommandations 1, 2, 3 et 4 et elle est en train de clore toutes les autres recommandations restantes d'ici la date limite du 31 décembre 2025.

I. Enquêtes

35. Comme annoncé dans de précédents rapports sur les ressources humaines et au titre de ses efforts pour garantir la transparence et s'adapter aux besoins actuels, l'Organisation participe à un certain nombre d'enquêtes et d'initiatives à l'échelle du système des Nations Unies dans les domaines, entre autres, des mécanismes de recours, des politiques et des pratiques de prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et des moyens d'y faire face, de l'emploi de non-fonctionnaires et des mécanismes contractuels correspondants, des jeunes talents et des programmes de début de carrière, de la qualité, de l'efficacité et de la viabilité des systèmes d'assurance maladie, des indemnités du personnel, des politiques et des pratiques de recrutement, de la parité des genres, de l'aménagement des modalités de travail, et de la santé et du bien-être.

J. Fonction de déontologie

36. Un nouveau Responsable chargé de la déontologie a été nommé avec prise d'effet le 1^{er} mai 2025. Cette décision traduit l'engagement de l'Organisation d'améliorer constamment ses mécanismes de gouvernance et les dispositifs d'application du principe de responsabilité, favorisant ainsi la confiance chez les parties prenantes.

K. Gestion des conflits

37. Il n'a été formé aucun recours interne de la part de fonctionnaires.



UN Tourism

Human Resources Statistics

As of August 2025

80000

70000

60000

50000

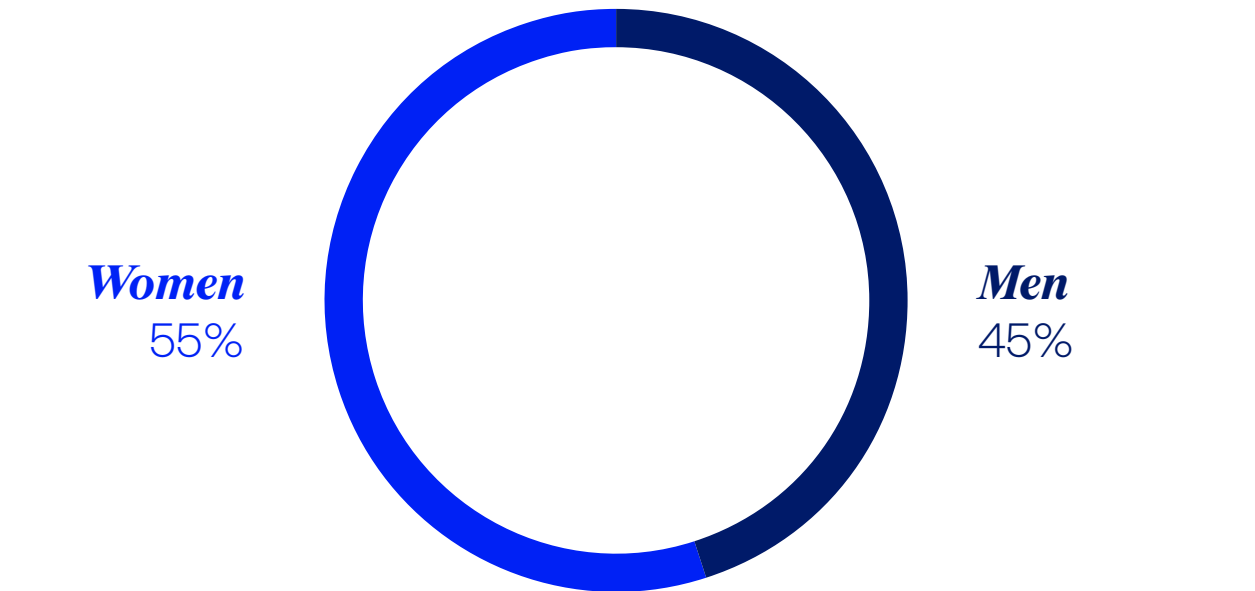
40000

Index

Workforce at a Glance as of 1 August 2025.....	3
Workforce* Distribution by Department as of 1 August 2024, 1 March 2025 and 1 August 2025.....	4
Workforce* Movement Between 1 August 2024 and 1 March 2025.....	6
Workforce* Movement Between 1 March 2025 and 1 August 2025.....	6
Workforce* Comparison by Year, from 2022 to 2025.....	7
Workforce* Gender Parity, from 2022 to 2025	7
Core Workforce Distribution by Category and Nationality as of 1 August 2025.....	8
Affiliate Workforce* Distribution by Nationality and Gender of 1 August 2025.....	9
Core Workforce and Affiliate Workforce* Distribution by Region as of 1 August 2025.....	10
Core Workforce Distribution by Grade and Gender as of 1 August 2025	10
Gender Parity by Grade*, from 2022 to 2025	11
Core Workforce Distribution by Age and Category as of 1 August 2025.....	12
Affiliate Workforce* Distribution by Age as of 1 August 2025	12
Number of Recruitments, from 2022 to 2025	13
Number of Recruitments by Gender, from 2022 to 2025.....	13
Number of Recruitments by Region, from 2022 to 2025.....	14
Workforce* Utilization of Flexible Working Arrangements (FWA) as of 1 August 2025.....	15
UN-SWAP Performance Indicators: Comparative Analysis of UN Tourism Results for 2023-2024	16

Workforce at a Glance as of 1 August 2025

As of **1 August 2025**, the UN Tourism workforce is comprised of **301 people**.



<i>Total Workforce</i>			<i>Men</i>		<i>Women</i>	
<i>Core Workforce</i>	Number	Percentage	Number	Percentage	Number	Percentage
Professional	61	20%	29	48%	32	52%
General Service	31	10%	12	39%	19	61%
TOTAL	92	31%	41	45%	51	55%

<i>Total Workforce</i>			<i>Men</i>		<i>Women</i>	
<i>Affiliate Workforce</i>	Number	Percentage	Number	Percentage	Number	Percentage
Junior Professional Officers	1	0%	1	100%	0	0%
Officials on Loan	6	2%	5	83%	1	17%
Special Advisers	10	3%	9	90%	1	10%
Service Contract	119	40%	47	39%	72	61%
Interns	18	6%	8	44%	10	56%
Experts	55	18%	36	65%	19	35%
TOTAL	209	69%	106	51%	103	49%

Workforce* Distribution by Department as of 1 August 2024, 1 March 2025 and 1 August 2025

*Special Advisers and Experts are not included.

Core Workforce		Affiliate Workforce							
		Professional	General Service	Junior Professional Officers (JPOs)	Officials on Loan	Service Contract	Interns		
Department	Year	Number, Percentage & Type of Contracts						Total Workforce	
Administration and Finance	Aug. 2024	1	1	0	0	1	0	3	1%
	Mar. 2025	0	1	0	0	1	0	2	1%
	Aug. 2025	0	1	0	0	1	0	2	1%
Affiliate Members and Public-Private Collaboration	Aug. 2024	1	1	0	0	6	1	9	4%
	Mar. 2025	1	1	0	0	6	1	9	4%
	Aug. 2025	1	1	0	0	6	0	8	3%
Budget and Finance	Aug. 2024	3	1	0	0	10	2	16	7%
	Mar. 2025	3	1	0	0	11	0	15	7%
	Mar. 2025	3	1	0	0	10	0	14	6%
Communications	Aug. 2024	0	2	0	0	6	2	10	4%
	Mar. 2025	1	1	0	0	5	0	7	3%
	Aug. 2025	1	1	0	0	5	1	9	4%
Conference Services	Aug. 2024	5	0	0	0	4	0	9	4%
	Mar. 2025	4	1	0	0	4	0	9	4%
	Aug. 2025	4	1	0	0	4	0	9	4%
Ethics, Culture and Social Responsibility	Aug. 2024	0	2	0	0	3	1	6	3%
	Mar. 2025	0	2	0	0	3	0	5	2%
	Aug. 2025	0	3	0	0	3	0	6	3%
Office of the Executive Director (1)	Aug. 2024	2	1	0	0	1	0	4	2%
	Mar. 2025	2	1	0	0	1	0	4	2%
	Aug. 2025	1	1	0	0	0	0	2	1%
Office of the Executive Director (2)	Aug. 2024	1	1	0	0	1	0	3	1%
	Mar. 2025	1	1	0	0	2	0	4	2%
	Aug. 2025	1	0	0	0	2	1	4	2%
Office of the Executive Director (3)	Mar. 2025	1	0	0	0	0	0	1	0%
	Aug. 2025	1	0	0	0	0	0	2	1%
General Services	Aug. 2024	0	3	0	0	7	0	10	4%
	Mar. 2025	0	3	0	0	7	0	10	5%
	Aug. 2025	0	3	0	0	6	0	9	4%
Human Resources	Aug. 2024	1	1	0	0	6	1	9	4%
	Mar. 2025	1	1	0	0	6	0	8	4%
	Aug. 2025	1	1	0	0	8	0	10	4%
Information and Communication Technology	Aug. 2024	1	3	0	0	5	0	9	4%
	Mar. 2025	1	3	0	0	4	0	8	4%
	Aug. 2025	1	1	0	0	8	0	8	4%
Innovation, Education and Investments	Aug. 2024	5	0	0	0	18	4	27	12%
	Mar. 2025	5	0	0	0	15	0	20	9%
	Aug. 2025	3	0	0	0	13	0	16	7%
Institutional Relations, Partnerships and Advocacy	Aug. 2024	3	0	0	0	0	0	3	1%
	Mar. 2025	3	0	0	0	2	1	6	3%
	Aug. 2025	4	0	0	0	2	2	8	3%

Core Workforce		Affiliate Workforce							
		Professional	General Service	Junior Professional Officers (JPOs)	Officials on Loan	Service Contract	Interns		
Department	Year	Number, Percentage & Type of Contracts						Total Workforce	
Office of Legal Affairs and International Standards	Aug. 2024	3	0	0	0	6	0	9	4%
	Mar. 2025	3	0	0	0	6	0	9	4%
	Aug. 2025	3	0	0	0	5	0	8	3%
Office of the Secretary-General	Aug. 2024	6	4	0	0	5	0	15	7%
	Mar. 2025	5	3	0	0	5	0	13	6%
	Aug. 2025	5	2	0	0	6	0	13	5%
Regional Department for Africa	Aug. 2024	3	0	0	0	4	0	7	3%
	Mar. 2025	3	0	0	0	4	0	7	3%
	Aug. 2025	4	0	0	0	4	0	8	3%
Regional Department for Asia and the Pacific	Aug. 2024	4	0	1	2	2	0	9	4%
	Mar. 2025	4	0	0	2	2	2	10	4%
	Aug. 2025	4	0	0	2	2	3	11	5%
Regional Department for Europe	Aug. 2024	2	0	1	1	4	1	9	4%
	Mar. 2025	3	0	0	1	4	0	8	4%
	Aug. 2025	2	0	0	1	4	2	8	3%
Regional Department for the Americas	Aug. 2024	1	2	0	0	1	0	4	2%
	Mar. 2025	1	2	0	0	1	0	4	2%
	Aug. 2025	1	2	0	0	1	0	4	2%
Regional Department for the Middle East	Aug. 2024	1	1	0	0	2	0	4	2%
	Mar. 2025	1	1	0	0	2	0	4	2%
	Aug. 2025	1	1	0	0	2	0	4	2%
Regional Office for the Americas	Mar. 2025	1	0	0	0	0	0	1	0%
	Mar. 2025	1	0	0	0	1	0	2	1%
Regional Office for the Middle East	Mar. 2025	4	1	0	0	19	0	24	11%
	Aug. 2025	5	1	0	0	18	3	26	11%
Security	Aug. 2024	1	0	0	0	0	0	1	0%
	Mar. 2025	1	0	0	0	0	0	1	0%
	Aug. 2025	1	0	0	0	0	0	1	0%
Statistics, Standards and Data	Aug. 2024	2	1	0	0	3	1	7	3%
	Mar. 2025	2	2	0	0	2	2	8	4%
	Mar. 2025	2	2	0	0	3	1	9	4%
Sustainable Tourism and Resilience	Aug. 2024	3	1	0	0	1	1	6	3%
	Mar. 2025	3	1	0	1	1	0	6	3%
	Aug. 2025	4	1	0	1	0	1	7	3%
International Development and Cooperation	Aug. 2024	3	2	0	0	4	2	11	5%
	Mar. 2025	3	2	0	0	4	1	10	5%
	Aug. 2025	1	2	0	0	3	4	10	4%
Market Intelligence, Policies and Competitiveness	Mar. 2025	5	3	0	2	12	2	24	11%
	Mar. 2025	5	3	0	2	12	0	22	11%
	Aug. 2025	4	3	0	2	7	1	18	8%
UN Liaison Office in Geneva	Aug. 2025	1	0	0	0	0	0	1	0%
Regional Support Office for Asia and the Pacific	Aug. 2025	1	0	0	0	0	0	1	0%
Total	Aug. 2024	57	30	1	5	112	20	225	100%
	Mar. 2025	59	30	0	6	113	7	215	100%
	Mar. 2025	61	31	1	6	119	18	238	100%

Workforce* Movement Between 1 August 2024 and 1 March 2025

*Officials on Loan, Junior Professional Officers (JPOs), Special Advisers, Interns, and Experts are not included.

	<i>Professional</i>	<i>General Services</i>	<i>Service Contract</i>
Appointment	4	1	13
Retirement	1	1	0
Inter-Agency Transfer or Secondment	0	0	0
Separation	2	0	7
Promotion within Category	0	1	0
Promotion from General Services to Professional	0	0	0

Workforce* Movement Between 1 March 2025 and 1 August 2025

*Officials on Loan, Junior Professional Officers (JPOs), Special Advisers, Interns, and Experts are not included.

	<i>Professional</i>	<i>General Services</i>	<i>Service Contract</i>
Appointment	4	1	12
Retirement	0	0	0
Inter-Agency Transfer or Secondment	0	0	0
Separation	0	0	4
Promotion within Category	2	2	0
Promotion from General Services to Professional	0	0	0

Workforce* Comparison by Year, from 2022 to 2025**

*Officials on Loan, Junior Professional Officers (JPOs), Special Advisers, Interns, and Experts are not included
**As of 31 December.

	2022	2023	1 April 2024	1 August 2024	1 March 2025	1 August 2025
Professional	54	57	55	58	59	61
General Service	38	32	30	30	30	31
Service Contract	89	96	105	112	113	119

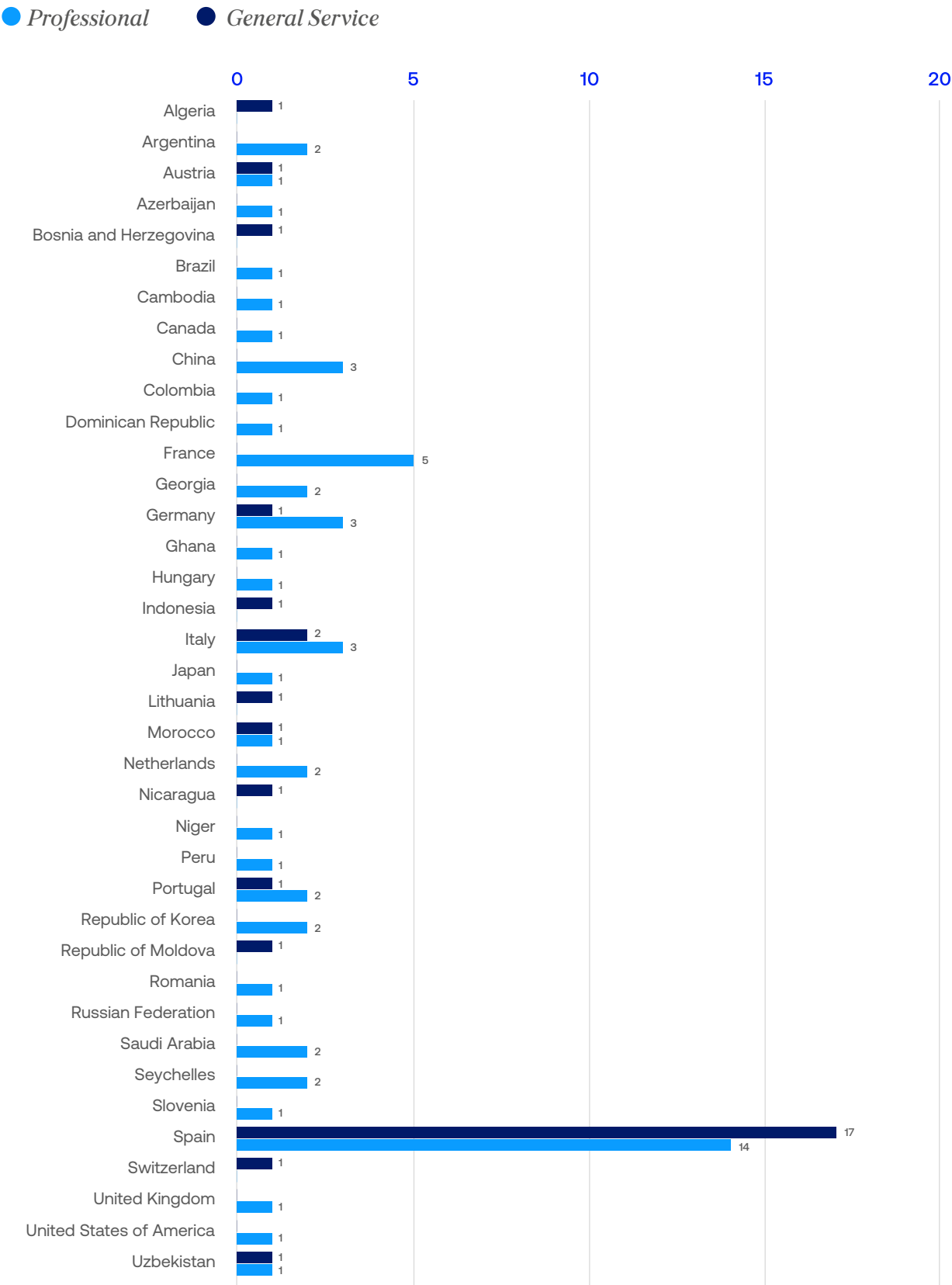
Workforce* Gender Parity, from 2022 to 2025**

*Officials on Loan, Junior Professional Officers (JPOs), Special Advisers, Interns, and Experts are not included.
**As of 31 December.

● Men ● Women

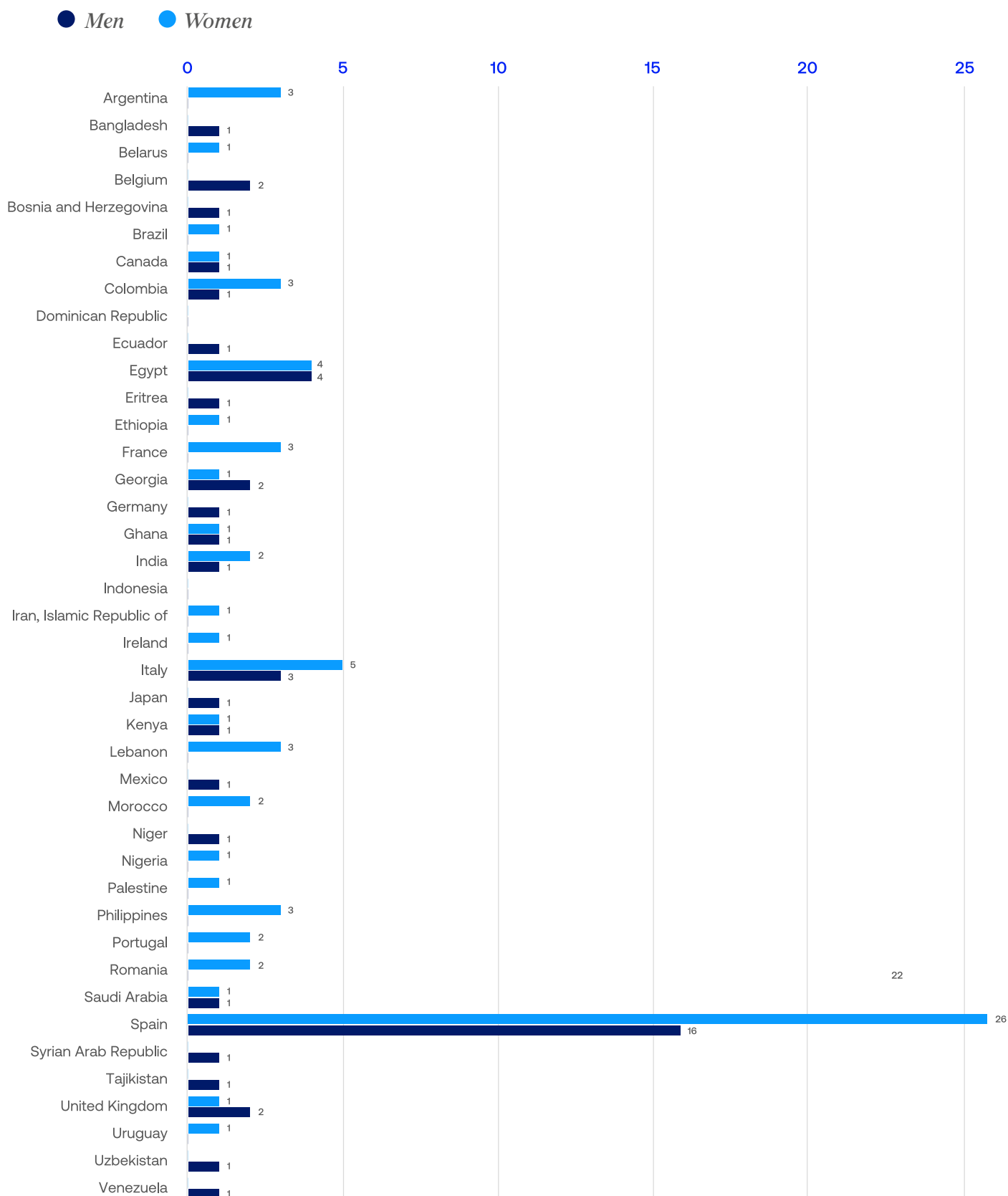
	2022	2023	1 Apr. 2024	1 Aug. 2024	1 Mar. 2025	1 Aug. 2025
Professional	27	27	25	27	27	29
	27	30	30	31	32	32
General Service	13	11	11	12	12	12
	25	21	19	18	18	19
Service Contract	36	35	40	41	44	47
	53	61	65	71	69	72

Core Workforce Distribution by Category and Nationality as of 1 August 2025



Affiliate Workforce* Distribution by Nationality and Gender of 1 August 2025

*Officials on Loan, Junior Professional Officers (JPOs), Special Advisers, Interns, and Experts are not included



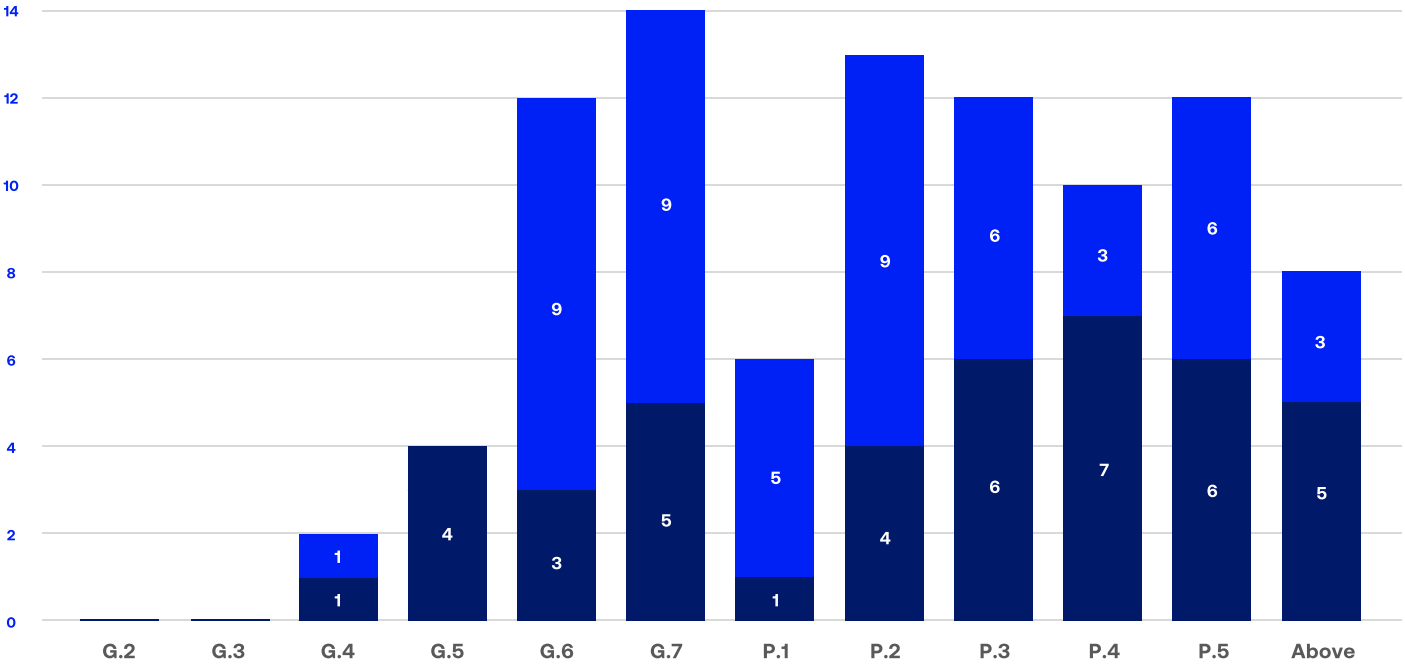
Core Workforce and Affiliate Workforce* Distribution by Region as of 1 August 2025

*Officials on Loan, Junior Professional Officers (JPOs), Special Advisers, Interns, and Experts are not included

	<i>Africa</i>	<i>Americas</i>	<i>Asia and the Pacific</i>	<i>Europe</i>	<i>Middle East</i>	<i>Total</i>
Professional	5	8	7	39	2	61
General Services	2	1	1	27	0	31
Service Contract	10	14	10	69	16	119

Core Workforce Distribution by Grade and Gender as of 1 August 2025

● *Men* ● *Women*

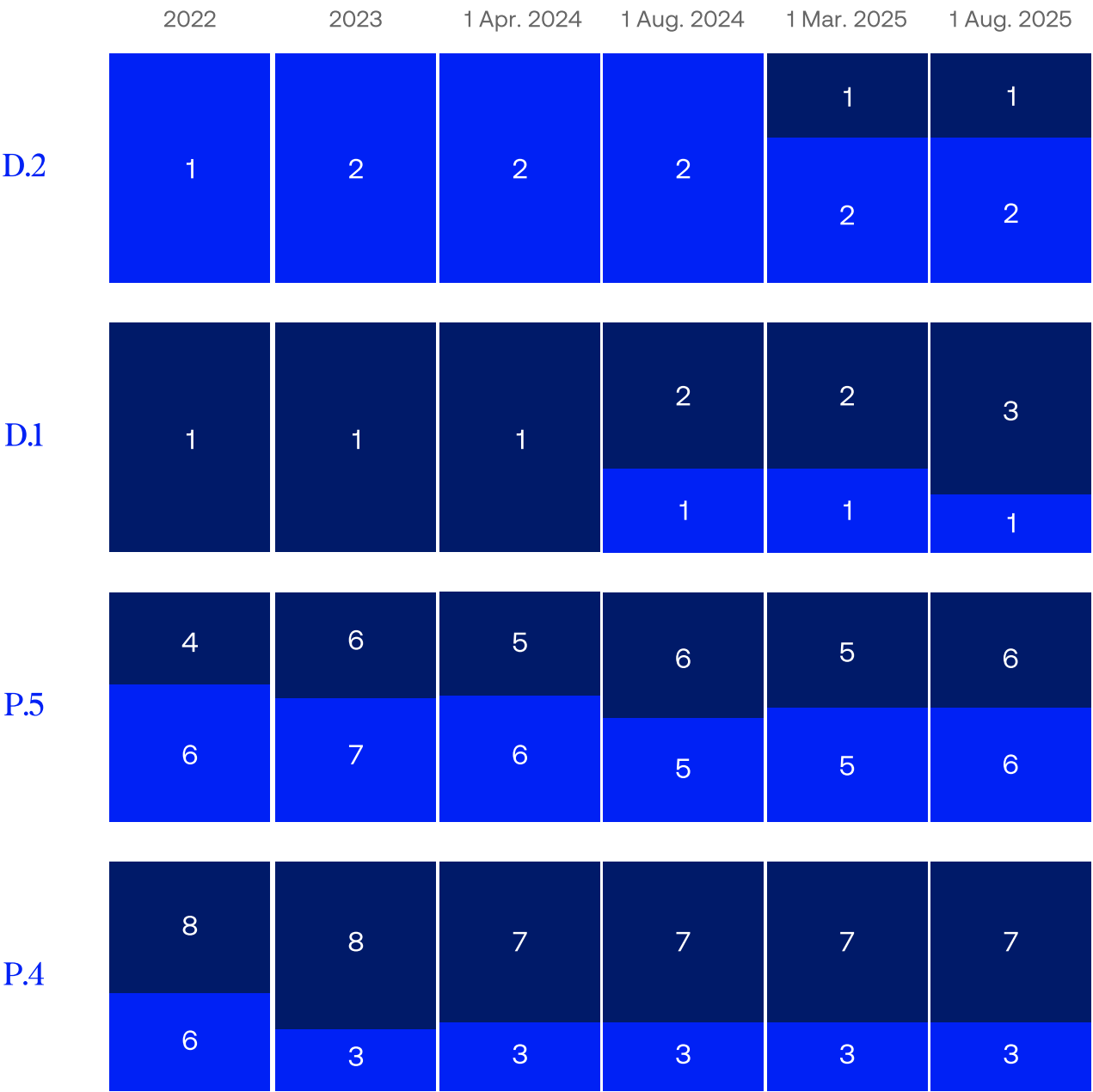


Gender Parity by Grade*, from 2022 to 2025**

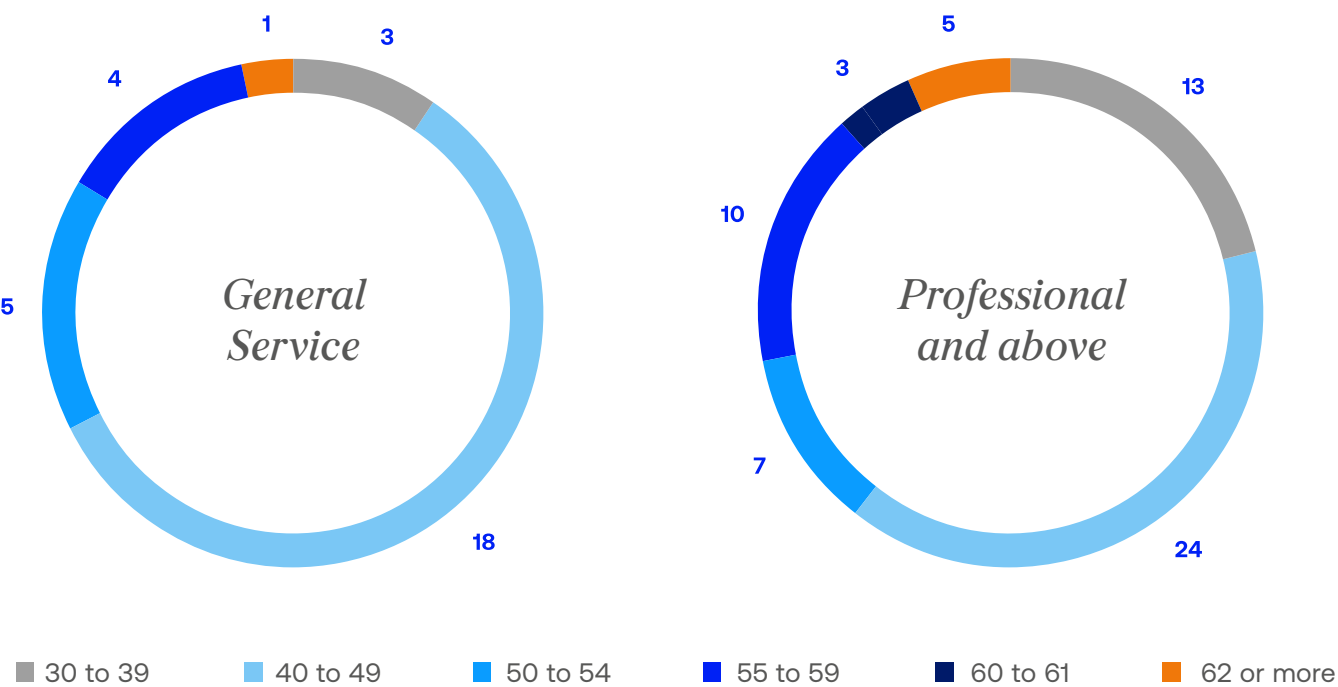
*Only grades from P.4 to D.2 are included

**As of 31 December

● *Men* ● *Women*

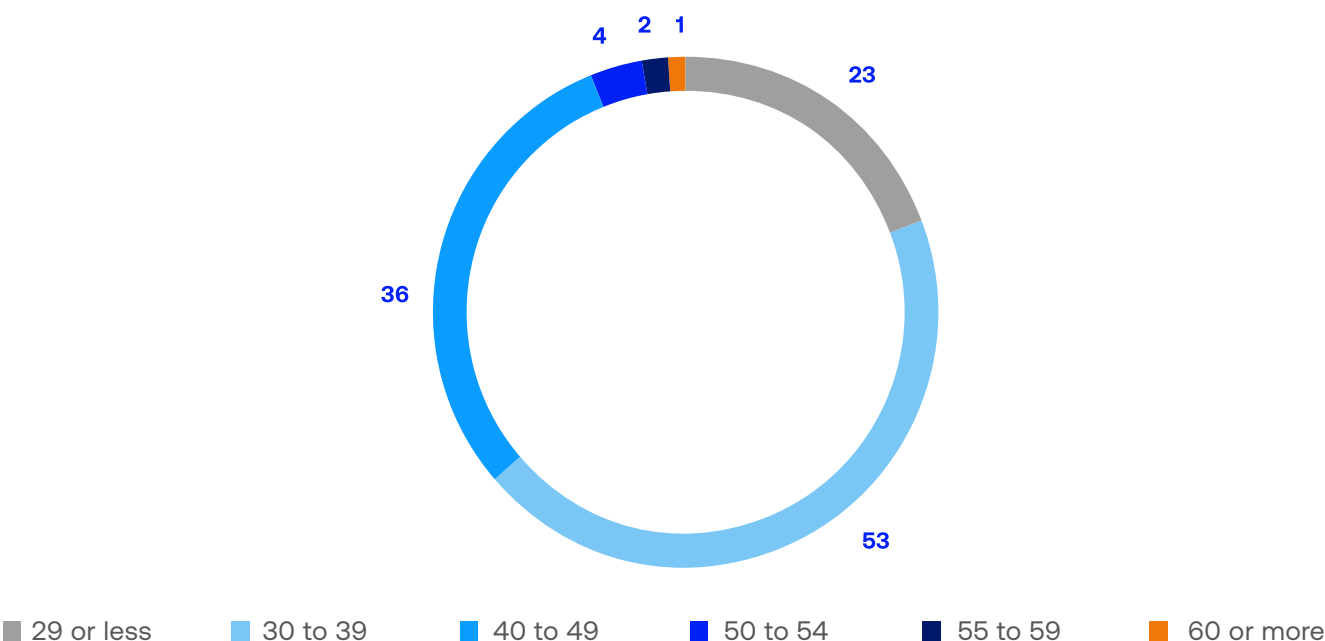


Core Workforce Distribution by Age and Category as of 1 August 2025



Affiliate Workforce* Distribution by Age as of 1 August 2025

*Officials on Loan, Junior Professional Officers (JPOs), Special Advisers, Interns, and Experts are not included.



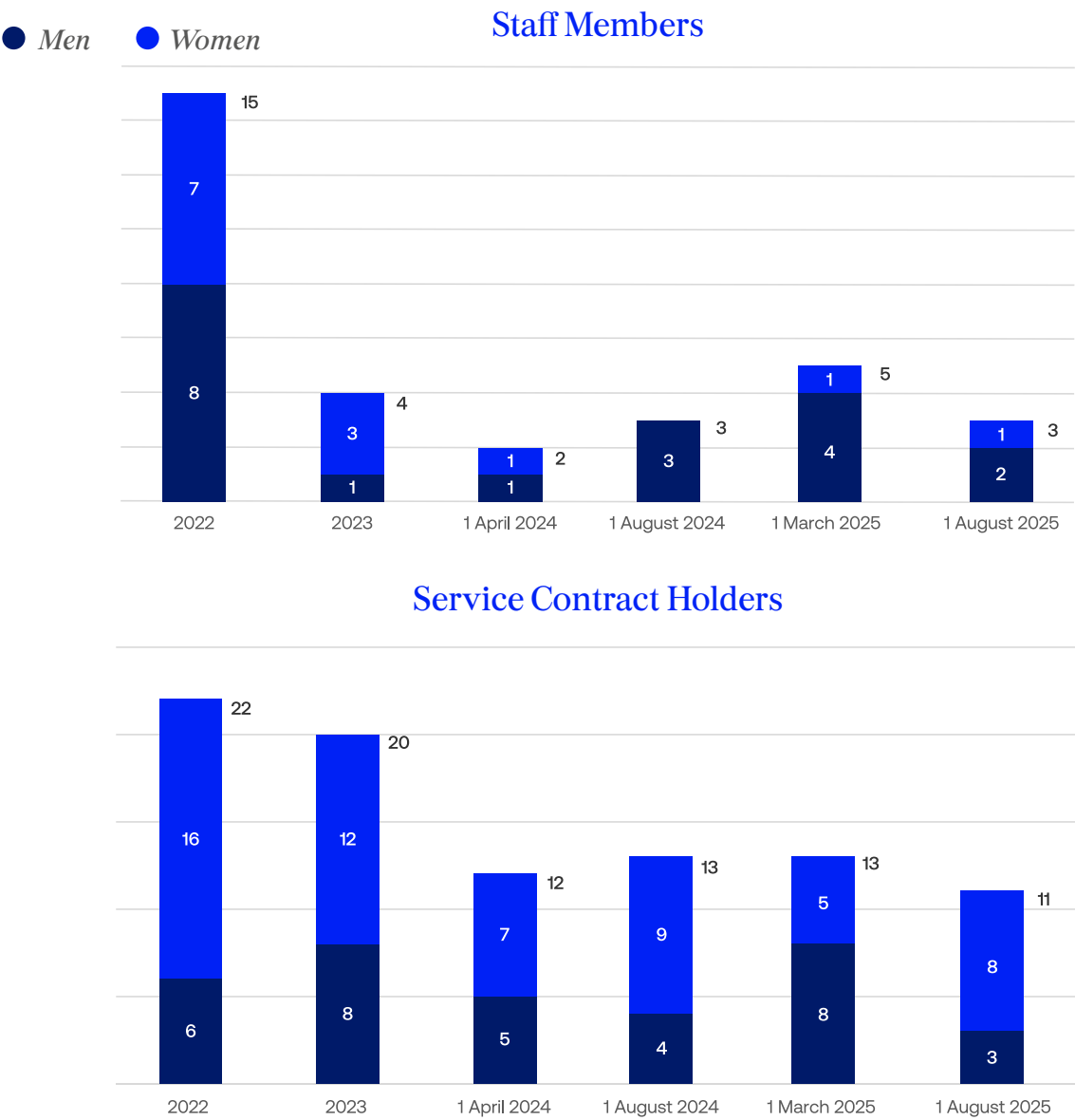
Number of Recruitments, from 2022 to 2025*

*From 2022 to 2023, as of 31 December.

	2022	2023	1 April 2024	1 August 2024	1 March 2025	1 August 2025
Professional and Above	11	4	2	2	4	2
General Service	4	0	0	1	1	1
Service Contract	22	20	12	13	13	11
Total	37	24	14	16	18	14

Number of Recruitments by Gender, from 2022 to 2025*

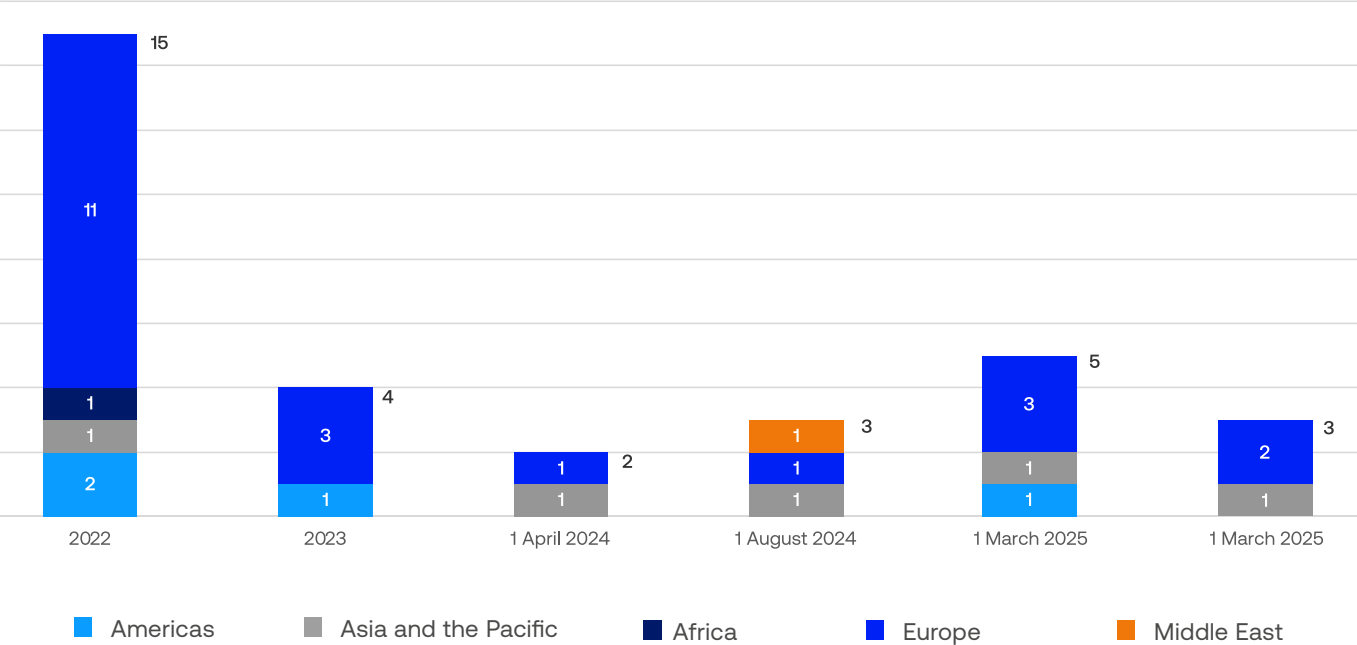
*From 2022 to 2023, as of 31 December.



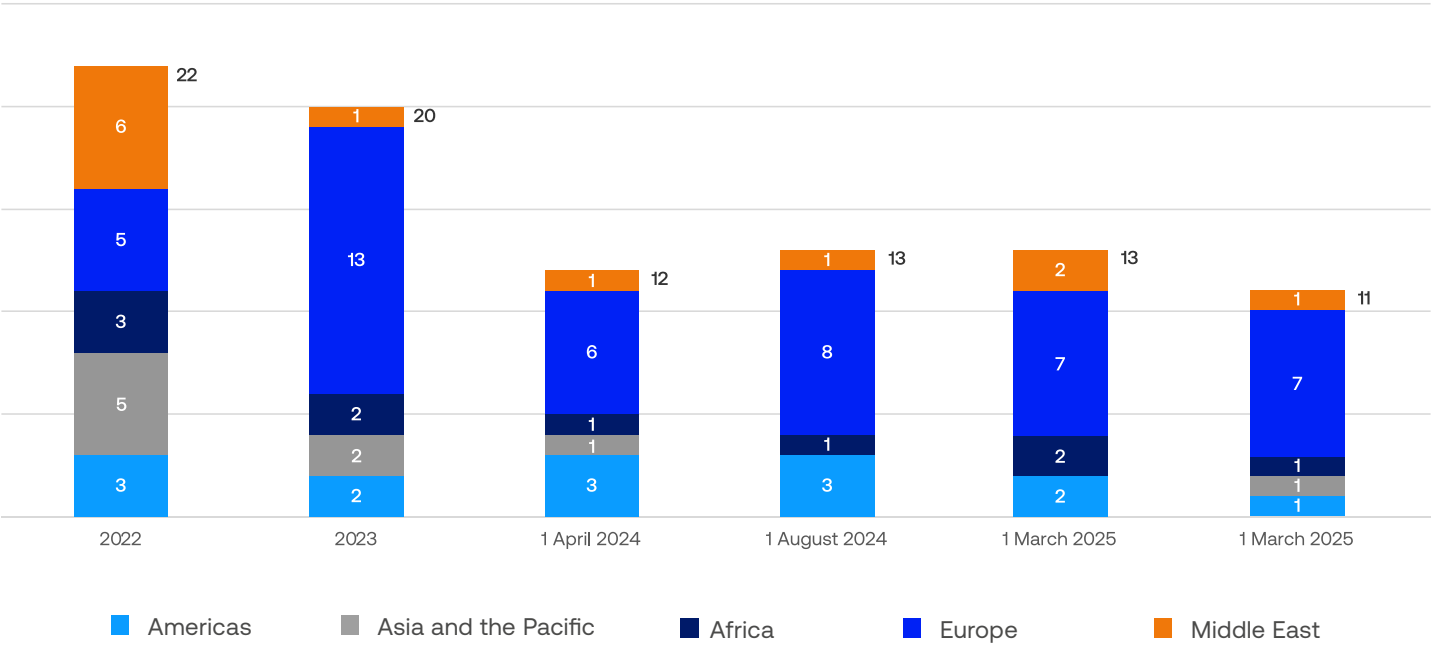
Number of Recruitments by Region, from 2022 to 2025*

*From 2022 to 2023, as of 31 December

Staff Members



Service Contract Holders



Workforce* Utilization of Flexible Working Arrangements (FWA) as of 1 August 2025

*Special Advisers and Experts are not included

	Number	% of eligible workforce as at 1 August 2025
<i>Eligible workforce as at 1 March 2025</i>	240	100%
<i>Workforce utilizing telecommuting within the duty station since FWA implementation</i>	178	74%
<i>Workforce utilizing telecommuting outside the duty station since FWA implementation</i>	157	65%

UN-SWAP Performance Indicators: Comparative Analysis of UN Tourism Results for 2023–2024

	Year	Not Applicable	Missing	Approaches requirements	Meets requirements	Exceeds requirements
PII7 Coherence	2023	○	○	○	●	○
	2024	○	○	○	●	○
PII6 Knowledge and Communication	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PII5 Capacity Development	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PII4 Capacity Assessment	2023	○	●	○	○	○
	2024	○	●	○	○	○
PII3 Organizational culture	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PII2 Equal representation of women	2023	○	●	○	○	○
	2024	○	○	○	●	○
PII1 Gender Architecture	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PII0 Financial Resource Allocation	2023	○	●	○	○	○
	2024	○	●	○	○	○
PI9 Financial Resource Tracking	2023	○	●	○	○	○
	2024	○	●	○	○	○
PI8 Gender-responsive performance management	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI7 Leadership	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI6 Policy	2023	○	○	●	○	○
	2024	○	○	●	○	○
PI5 Audit	2023	●	○	○	○	○
	2024	●	○	○	○	○
PI4 Evaluation	2023	●	○	○	○	○
	2024	●	○	○	○	○
PI3 Programmatic SDG Results	2023	●	○	○	○	○
	2024	●	○	○	○	○
PI2 Reporting on SDG Results	2023	○	○	○	●	○
	2024	○	○	○	●	○
PI1 Strategic Planning SDG Results	2023	○	○	○	○	●
	2024	○	○	○	○	●

Annex II: Election of the members of the UN Tourism Staff Pension Committee for 2026-2027

A. Introduction

1. The first Staff Pension Committee of the Organization was established for the period 1996-1997, in accordance with Article 6 (c) of the Regulations of the United Nations Joint Staff Pension Fund. On the basis of a decision taken by the Executive Council at its fifty-third session, later ratified by the General Assembly at its twelfth session (A/RES/363(XII)), the following countries were designated as representatives of the Member States: Spain and India as Members, and Argentina and Côte d'Ivoire as Alternate Members. The General Assembly also decided in said resolution to re-elect those members and alternate members for a further period of two years.
2. The General Assembly, in its succeeding sessions and taking into account the willingness of these four countries to continue serving on the Staff Pension Committee, decided to re-elect them as representatives of the Member States to the Staff Pension Committee. (General Assembly resolutions A/RES/403(XIII), A/RES/435(XIV), and A/RES/465(XV)).
3. At its sixteenth, seventeenth, eighteenth, nineteenth, twentieth, twenty-first, and twenty-second sessions, the General Assembly, decided to re-elect Argentina and Spain for the periods 2006-2007, 2008-2009, 2010-2011, 2012-2013, 2014-2015, 2016-2017 and 2018-2019 (A/RES/499(XVI), A/RES/520(XVII), A/RES/568(XVIII), A/RES/597(XIX), A/RES/626(XX), A/RES/660(XXI) and A/RES/692(XXII) respectively). There were no candidates to alternate membership.
4. At its twenty-third session, the General Assembly decided to elect India and Spain for the period 2020-2021 (A/RES/718(XXIII)). No members were elected for the period 2022-2023 or 2024-2025.

B. Candidatures for the UN Tourism Staff Pension Committee for 2026-2027

5. The General Assembly is invited to deliberate on this issue and to elect two full and two alternate members of this Committee for the period 2026-2027.
6. In this regard, any Member State wishing to present its candidature to the UN Tourism Staff Pension Committee may do so in writing to the Secretary-General. The deadline for the submission of candidatures will remain open until the corresponding agenda item is discussed at the General Assembly.
7. To date, **no candidatures have been received** for the positions of full and alternate membership. Member States are therefore encouraged to consider submitting their candidatures so that the General Assembly may proceed with the election of the four required representatives.

¹ The UNWTO Staff Association was established in 1977 and has been a member of the Federation of International Civil Service Associations (FICSA) since 1989.

Annex III: UN Tourism Staff Association Activity Report

A. Introduction

1. The main objectives of the UN Tourism Staff Association¹ are to protect and defend the rights of its members, both individual and collective, and to submit proposals on policies affecting staff and their welfare to the governing bodies of the Organization and the Secretary-General.
2. In order to support its mandate, it maintains active relations with staff associations of other United Nations agencies and relevant international bodies such as the Federation of International Civil Servants' Associations (FICSA) and the International Civil Service Commission (ICSC).
3. This report summarizes the main activities carried out by the Staff Association during the period since the appointment of the current Association Committee in March 2024, as well as its priorities and concerns for the coming biennium and recommendations to support the fulfilment of its mandate.

B. Main activities

Staff rights

4. Among the basic activities to safeguard staff rights has been the monitoring of contracts and conditions of employment by Association representatives to help ensure fairness and transparency in recruitment and promotion processes.
5. It has collaborated with Management on key issues such as health and safety, flexible working hours and professional development and has supported the integration of new employees by providing guidance on rights, internal policies and available services.
6. The Association has provided support in individual cases, offering confidential assistance and mediation in complex work situations.

Staff welfare

7. The Association has carried out activities to strengthen staff unity, morale and commitment. Initiatives have included promoting multicultural understanding, recognizing diversity as a fundamental value in the workplace.
8. It has organized cultural and social events such as the UN Spanish Language Day, an International Gastronomy Day and a Christmas Dinner, to bring colleagues together with the objective of fostering camaraderie, and a sense of community among staff.
9. It has organized an informative session with all UN Tourism staff about the new UN Tourism headquarters building and the planned move in 2026.
10. It has invited AMFIE (Financial Cooperative Association of International Civil Servants) and UNFCU (United Nations Federal Credit Union) to deliver staff briefings on membership eligibility and financial services (savings, loans, international banking, pension, etc.), highlighting potential benefits for UN Tourism personnel.

Collaboration with Management and Governing Bodies

11. The Chair of the Association has held formal and informal meetings with the Secretary-General as well as with the Human Resources Department. The Association has advocated the resumption of Town Hall meetings with all staff as well as active participation in policy formulation through consultations with HR and presentations to governing bodies on morale and staff rights issues.

12. Although service contract holders are not members of the Association, the issue of the growing proportion of “affiliated personnel” performing core functions relative to the number of staff members has been raised with the Secretary-General and the administration for evaluation.

Collaboration with the United Nations common system

13. Staff Association representatives participated in the 78th FICSA meeting in Paris, with active presence in discussions on working conditions.
14. The Association is co-organizing a Workshop of the Local Salary Survey Committee in Madrid (1-3 October 2025) to ensure the correct application of the ICSC methodology, as well as an information session on the United Nations Joint Staff Pension Fund (UNJSPF) on 3 October 2025, to provide staff with essential information for their retirement.
15. It is currently engaged with Management and the Human Resources Department on the recommendations of the Office of Internal Oversight Services (OIOS) regarding human resources management and the Joint Inspection Unit (JIU) on issues such as medical insurance, mental health policies and appeal mechanisms, among others.

C. Priorities and concerns for the period 2025–2026

General priorities

16. The Association intends to continue strengthening staff representation and participation, with a special focus on the inclusion of regional offices.
17. Among its objectives, in cooperation with Management and the Human Resources Department, are:
 - (a) To encourage internal policy reforms focused on mobility, fair recruitment, and gender equality
 - (b) To promote mental health and well-being, with campaigns and support programmes
 - (c) To deepen collaboration with the UN system, strengthening links with FICSA, ICSC and the staff associations of other UN agencies and offices
 - (d) To ensure that the layout and characteristics of the new UN Tourism headquarters building is in line with workers’ needs and expectations
 - (e) To monitor and support the process of moving to the new headquarters of UN Tourism, working closely with the Administration to ensure a smooth transition.

Specific concerns

18. Many of the specific concerns among staff echo those indicated in the OIOS report [“Audit of human resources management at the United Nations World Tourism Organization”](#) issued on 22 December 2023.
19. Among the concerns raised by the report were:
 - (a) Deficiencies in the functioning of the Appointment and Promotion Board (APB)
 - (b) Recruitments without competitive process
 - (c) Non-application of International Civil Service Commission standards in the classification and reclassification of posts.
20. The UN Tourism Staff Association Committee has been informed by the Human Resources Department of the following progress on the above concerns, which has been positively received by the Committee.
 - (a) Implementation of audit recommendations: Pursuant to the OIOS audit of the Human Resources function, the Organization is already working on implementing the recommendations.

- (b) Functioning of the APB: Improvements have been implemented in recruitment, specifically to ensure that members of the Staff Appraisal Board have the same rank as the post under consideration. In addition, there is an adequate number of alternate members of the APB.
 - (c) Classification standards: The Organization engaged an expert who applies ICSC classification standards in all reclassification exercises. The audit recommendation concerns the classification of new posts, and the Secretariat is already in the process of signing an agreement with the United Nations to address this. It should be noted that this is a historically acquired issue now being resolved, and it relates to newly advertised positions. Moreover, those new positions were advertised against standard generic job profiles that had already been classified according to ICSC standards in 2010-2011.
 - (d) Affiliate personnel: The recruitment of service contract holders is directly related to the financial constraints facing the Organization. These budgetary constraints are a determining factor in this specific context, conditioning the recruitment modalities used.
21. The UN Tourism Staff Association Committee and the Human Resources Department have agreed to continue working together to prevent cases that may present deficiencies in transparency, fairness and compliance with established policies, which could lead to perceptions of favouritism or inefficiency.
22. Furthermore, in order to avoid a dramatic shift in the proportion between staff members and so-called “affiliated personnel”, the Committee of the Staff Association proposes to offer its support and collaboration in defining the objectives and work programme, with a view to promoting reasonable and effective use and recruitment of resources, ensuring continuity of activities and retention of human capital investment.

D. Conclusions and recommendations

23. Since March 2024, the UN Tourism Staff Association has made significant progress in consolidating staff welfare, strengthening staff rights and effectively representing staff interests. Despite the challenges, the commitment to a fair, inclusive and career-oriented working environment remains.
24. In order to address the Association’s priorities and concerns, which are aligned with the Organization’s general interest, the following recommendations are made:
- (a) Support structured dialogue and consultation with staff by fostering open, transparent, and structured communication channels with staff and by ensuring that during periods of change (such as restructuring, leadership shifts, or strategic reorientation) staff are engaged, informed, and able to provide input, which helps reduce resistance and improves morale
 - (b) Promote more balanced leadership in terms of fair recruitment in order to achieve equity and diversity in leadership roles and ensure recruitment processes are transparent, merit-based, and inclusive
 - (c) Drawing clear distinctions between temporary projects and the Organization's core permanent functions in order to improve clarity and resource allocation and help avoid the blending of temporary, short-term initiatives with ongoing core mandates, which can create confusion, misaligned priorities, and inefficient use of resources
 - (d) Provide a concrete plan to strengthen staff training and skills development that invests in human capital and equips staff with relevant and updated skills to adapt to evolving organizational needs and technologies, supporting both personal development and institutional effectiveness.