

PARIS, le 2 avril 2025
Original français

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE III

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 221 EX/5.III.A).

1. Nous avons pris connaissance du document de l'Administration faisant état des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines pour 2023-2027. Nous regrettons qu'aucun ajout ou rectification des cibles n'ait été fait comme nous l'avons proposé pour répondre aux problèmes soulevés dans nos précédents commentaires, notamment s'agissant de la transparence des recrutements, de la répartition géographique, de l'implication de HRM dans le processus de recrutement et du bien-être et de la santé au travail. Par ailleurs, les constats faits dans les rapports annuels de la Division des services de contrôle interne (IOS) (document [221 EX/29](#)) et du Bureau de l'éthique (document [221 EX/30](#)) quant à l'augmentation du harcèlement moral reflètent le climat de travail toxique et inquiétant et exigent une action rapide et efficace de l'Administration. Il est ainsi nécessaire que HRM soit agile et réajuste ses cibles dans sa feuille de route afin de prendre les mesures qui s'imposent.



Commentaires généraux

2. HRM évoque des « progrès constants » en introduction, mais cette affirmation n'est pas corroborée par le contenu du document, et encore moins par l'Annexe I qui illustre clairement les difficultés rencontrées par HRM dans la mise en œuvre de la Stratégie, avec un nombre significatif de cibles non atteintes. Il faut veiller à ne pas accumuler des retards de mise en œuvre. L'Enquête sur l'engagement du personnel de l'UNESCO réalisée en 2024 semble avoir mis en lumière beaucoup de ces cibles non atteintes. A cet égard, nous peinons à comprendre le délai inexplicable pour publier les résultats de cette enquête. Toutes ces défaillances reflètent la préoccupante réalité : une perte de confiance du personnel envers l'Administration.

3. De manière générale, le document commenté reste trop vague et manque cruellement d'indicateurs précis et pertinents permettant d'évaluer objectivement les avancées et les insuffisances de la Stratégie. Plus préoccupant encore, aucune mesure corrective concrète n'est proposée pour remédier aux lacunes constatées.

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

Planification des effectifs

4. Nous demandons que l'audit de planification des effectifs de 2023 ([IOS/AUD/2023/11](#)) et ses *Agreed Management Actions (AMA)* soient pris en compte de manière rigoureuse. Quelles mesures concrètes ont été mises en place pour répondre à ces observations ? A ce stade, il est difficile de savoir si les lacunes identifiées par IOS ont été corrigées ou si elles persistent. Il importe de souligner que, dans son rapport annuel, IOS affirme que « les audits réalisés dans les bureaux hors Siège en 2024 ont à nouveau soulevé des observations récurrentes telles que l'absence de stratégies de l'UNESCO [...] ainsi que de plans de mobilisation de ressources, l'insuffisance des effectifs... ».

5. HRM indique qu'il continuera de rencontrer les Secteurs afin qu'ils prennent en compte « d'autres procédures en matière de ressources humaines ». De quelles procédures s'agit-il ? Aucune précision n'est fournie, ce qui rend cette déclaration peu exploitable. Nous avons besoin d'engagements concrets et mesurables plutôt que de formulations vagues.

6. Sur la question de la mobilité géographique, nous attendons les retombées de l'exercice des leçons tirées du dernier exercice (2023-2024) et les mesures qui vont être prises pour l'améliorer, ou même s'il sera jugé utile de poursuivre l'exercice de mobilité. Rappelons qu'en l'état, la mobilité est un stress pour le personnel et requiert une mobilisation de ressources financières et humaines conséquentes pour au final des résultats plus que décevants.

Activités de recrutement et de prospection

7. Si nul ne peut contester l'importance de la prospection pour diversifier le recrutement, on doit néanmoins souligner que la nomination est l'étape cruciale. Il est essentiel de ne pas se limiter à attirer des candidats, mais de veiller à ce que le recrutement aboutisse à des nominations concrètes et efficaces.

8. Par ailleurs, l'Annexe 1, Objectif stratégique 1, Action 2, Cible 2, indique que l'objectif de « respecter le délai cible de 130 jours pour 75% des recrutements » n'a pas été atteint.

9. La proposition de recrutement sur profils génériques présente un risque de contradiction profonde avec la nature spécialisée des professionnels de l'UNESCO, dont il faut rappeler que leur désignation officielle est celle de "spécialistes du programme". Cette désignation n'est pas anodine, car elle reflète l'expertise spécifique requise pour les missions de l'UNESCO. En tant qu'agence spécialisée, l'UNESCO nécessite des experts possédant des compétences pointues pour ses programmes. L'adoption de profils génériques pourrait entraîner une déqualification de l'Organisation, compromettant ainsi l'efficacité de ses missions. Il est crucial de mettre en place des mesures pour contrer ce risque, telles que l'intégration de critères spécifiques aux programmes dans

le processus de recrutement et la garantie que les compétences des candidats correspondent aux exigences des postes. Les recrutements doivent être alignés sur les missions spécifiques de l'UNESCO pour assurer leur succès et maintenir la qualité de ses interventions.

10. Nous accueillons favorablement l'examen en cours des politiques et pratiques de recrutement par le Corps Commun d'Inspection (CCI) et attendons ses conclusions et recommandations. Toutefois, nous souhaitons voir des mesures immédiates mises en œuvre : une transparence accrue, une meilleure implication de HRM dans le processus de recrutement, et le respect des délais de recrutement. Il est impératif que HRM joue un rôle plus actif afin de garantir une véritable équité dans le processus.

Gestion des performances

11. Nous saluons IOS d'avoir lancé une enquête dans le cadre de son audit du système de gestion des performances de l'UNESCO. Nous comptons vivement sur les conclusions et recommandations de cet audit pour exiger une révision de la politique d'évaluation des performances qui présente des failles, notamment l'absence de droit de contestation des notes professionnelles. Par ailleurs, nous espérons également que les recommandations de IOS permettront enfin de dissiper l'ambiguïté persistante autour de l'évaluation à 360°.

Objectif stratégique 2 – Inclusion et diversité

Répartition géographique et équilibre entre les genres

12. Si nous notons avec satisfaction que le nombre d'États sous-représentés a diminué et que le nombre d'États normalement représentés a augmenté, il faut redoubler d'efforts en ce qui concerne les États non-représentés et sur-représentés.

13. S'agissant de l'égalité des genres, nous relevons que le rapport annuel 2024 d'IOS met en lumière une faible assiduité aux formations. Si l'UNESCO veut réellement progresser sur ces questions, HRM doit impérativement inviter les secteurs à renforcer la participation du personnel à ces formations et veiller à ce que leur contenu soit adapté aux enjeux actuels.

14. Par ailleurs, nous saluons l'initiative de numérisation des rapports, qui constitue une avancée vers plus de transparence. Toutefois, pour être pleinement exploitables, ces rapports doivent être accompagnés de tableaux détaillés permettant de croiser les données. Il est, entre autres, essentiel d'éviter les erreurs concernant les mouvements de personnel et de s'assurer que chaque facteur est mesuré sur une même période temporelle afin de garantir une analyse fiable et pertinente, comme nous l'avons signalé dans nos commentaires sur la répartition géographique durant la 220^e session ([220 EX/5.IV.B Add. 2](#))¹.

¹ §9 : « Par ailleurs, nous notons certaines incohérences entre les données contenues dans le rapport de l'Administration et les mouvements de personnel qui sont publiés régulièrement par HRM. Par exemple :

- l'Annexe IV ne recense aucune nomination pour le Secteur SHS, alors que nous en avons comptabilisé au moins quatre à partir des mouvements de personnel ;
- au moins quatre autres nominations (notamment à PAX et SC) ne figurent pas à l'Annexe IV alors qu'elles apparaissent dans les mouvements de personnel ;
- 13 nominations apparaissent dans l'Annexe IV alors qu'elles ne figurent pas dans les mouvements de personnel publiés par HRM. Cela s'explique-t-il par l'ajout des décisions de nominations récentes ? Comme évoqué précédemment, un tel ajout entraînerait une double comptabilisation dans le prochain rapport et devrait être évité.

La mise en place d'une base de données unique, claire et facilement accessible serait utile pour éviter ce genre d'incohérences et produire des statistiques exactes. Il est tout aussi essentiel, dans un souci de transparence et pour faciliter la corrélation des informations, que les données fournies par l'Administration ne soient pas dispersées. »

Inclusion du handicap

15. Nous saluons les efforts soutenus de l'Administration en matière d'inclusion du handicap et les mesures prises en ce sens. L'AIPU reste bien évidemment prête à contribuer à l'élaboration des lignes directrices sur les aménagements raisonnables et l'actualisation de la Politique relative à l'emploi des personnes en situation de handicap, qui doivent s'appliquer également aux collègues hors Siège.

Mobilisation des employés

16. Nous saluons l'inclusion de tous les types de contrats dans l'enquête sur l'engagement du personnel. Toutefois, le taux de réponse de 50 % ne peut être tenu pour satisfaisant, d'autant plus qu'il est en recul par rapport à l'enquête mondiale de 2021, qui avait atteint 52 % de participation.

17. Comme évoqué plus haut, nous tenons à exprimer notre étonnement quant au délai anormal de publication des résultats de l'Enquête sur l'engagement du personnel de l'UNESCO qui s'est terminée fin octobre 2024. La publication est annoncée pour le premier semestre 2025. Qu'est-ce qui justifie un tel délai ? Ce retard ne peut que limiter l'impact de l'enquête et reporter la mise en place des mesures correctives nécessaires. Se pose aussi la question d'une éventuelle obsolescence des données au moment de leur publication. Dans un contexte de ressources limitées pour HRM, il serait regrettable que cette enquête se révèle avoir été un simple exercice sans suite, ce qui reviendrait à un gaspillage de ressources. Au lieu d'atteindre l'objectif de « mobiliser les employés », cette opacité renforce au contraire la défiance du personnel, comme en témoignent les résultats insatisfaisants visibles dans la Feuille de route (Annexe I).

18. Nous accueillons positivement l'initiative de publication des résultats via une page dédiée, à condition que ceux-ci soient publiés de manière complète, objective et transparente. En tout état de cause, cela ne doit pas se substituer à l'envoi d'un courriel à tous les collègues les informant de la mise en ligne des résultats de l'Enquête. Une communication discrète risquerait d'être perçue comme une tentative de minimiser des résultats préoccupants, ce qui ne ferait qu'aggraver le manque de confiance existant.

Programme de stages

19. L'exécution de cette politique se fera donc désormais en deux étapes, ce dont la justification n'apparaît pas. La première phase, prévue en 2025, reste floue : parle-t-on d'une application imminente ou en fin d'année ? Une telle imprécision est problématique et laisse craindre un nouveau report. Quant à la deuxième phase, qui prévoit l'introduction d'une allocation en janvier 2026, nous nous interrogeons sur la garantie de son financement. On suppose que les ressources nécessaires ont été budgétisées dans le 43 C/5, mais n'est-il pas risqué d'avancer une mise en œuvre pour 2026 alors que le budget n'a pas encore été adopté ? Cette incertitude porte à s'interroger sur l'ambition de l'Administration d'appliquer cette réforme dans les délais annoncés.

20. Par ailleurs, l'Administration affirme que « Le déploiement de la première étape a été mené en mettant l'accent sur un dialogue et une communication structurés avec les stagiaires accueillis, les responsables et les groupes de mise en œuvre qui ont été dotés de lignes directrices détaillées et formés pour assurer une mise en œuvre cohérente dans l'ensemble de l'Organisation. Le dialogue avec les parties prenantes a fait partie intégrante de cette étape afin de préparer la mise en œuvre à grande échelle de la politique révisée ». Or, l'AIPU a été approchée par les représentants de Young UNESCO, qui ont exprimé leur désaccord avec certaines modifications apportées aux modalités de la politique des stagiaires qui ont été effectuées après la date annoncée de son application en juillet 2024². L'AIPU se doit de souligner qu'elle est une association du personnel, et qu'elle ne représente pas uniquement le personnel titulaire. Les stagiaires ne sont pas une catégorie de personnes à part et dont la gestion ne relèverait pas de notre champ d'application. Nous

² Dans son document 219EX/5.III.A de février 2024, HRM déclarait que « La nouvelle politique de stages s'appliquera à partir de juillet 2024 ».

demandons donc à être consultés sur toute modification de cette politique avant sa publication et sa mise en œuvre.

Objectif stratégique 3 – S’adapter pour l’avenir

Améliorer l’agilité et la flexibilité de l’Organisation

21. Nous nous interrogeons sur le retard persistant, inexpliqué, dans la promulgation de la nouvelle politique de congé parental, dont la mise en œuvre était initialement annoncée pour 2023. En référence aux retards annoncés pour la mise en œuvre de la nouvelle politique des stagiaires, il serait opportun que HRM respecte ses engagements s’agissant des délais de publication et de mise en œuvre de ses politiques.

22. Concernant l’aménagement des modalités de travail, l’absence de mesures concrètes nous inquiète. Le document de l’Administration fait référence à une révision de la politique, mais aucun calendrier n’est annoncé : « 2025 » reste une indication vague qui ne garantit rien. Nous rappelons que le rapport du CCI ([JIU/REP/2023/6](#)) sur ce sujet date de 2023, et nous ne parvenons pas à comprendre qu’une réforme qui consiste simplement à s’aligner avec les autres organisations des Nations Unies prenne autant de temps. Rappelons que l’UNESCO est la seule organisation des Nations Unies à interdire le télétravail en dehors du lieu d’affectation alors que d’autres organisations l’autorisent jusqu’à 90 jours par an. L’opposition de principe sur un tel sujet n’a rien de rationnel et doit se substituer à une approche plus pragmatique. Nous réitérons nos demandes précédentes sur l’importance d’introduire plus de flexibilité, notamment en augmentant le nombre de jours de télétravail, en autorisant le télétravail en dehors du lieu d’affectation et en permettant des horaires de travail compressés. L’UNESCO affirme vouloir gagner en agilité et en flexibilité, mais le manque de pragmatisme et la lenteur bureaucratique vont à l’encontre même de cet objectif. Par ailleurs, il est essentiel d’inclure les associations du personnel dans cette révision.

Améliorer les performances et les opérations

23. Nous contestons l’affirmation selon laquelle les engagements de courte durée favoriseraient le développement du personnel. En réalité, ces contrats sont largement surutilisés et souvent de longue durée, sans réelle perspective d’évolution, entraînant les collègues dans une situation de précarité prolongée. Bien que cette mesure semble convaincante sur le papier, elle entraîne de nombreux effets pervers en raison d’un manque d’encadrement efficace et de transparence. Le concept de mission de courte durée devrait inclure des clauses de non-renouvellement et de retour au poste d’origine pour garantir la stabilité et la sécurité des membres du personnel.

24. Nous comprenons les contraintes budgétaires, mais une approche équilibrée garantissant à la fois la flexibilité organisationnelle et la sécurité des personnels concernés est essentielle. Nous demandons des mesures claires pour encadrer l’usage de ce type de contrat et garantir qu’ils restent exceptionnels, et non un substitut déguisé à des recrutements pérennes. Nous encourageons l’administration à intégrer des mesures spécifiques pour encadrer les missions de courte durée, en veillant à ce que ces engagements soient transparents et respectueux des besoins du personnel. Une coordination étroite avec la politique de mobilité est essentielle pour garantir une gestion cohérente et efficace des ressources humaines, tout en favorisant le développement professionnel et la satisfaction des membres du personnel.

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

Bien-être du personnel

25. L’AIPU soutient pleinement l’initiative visant à concevoir une stratégie pour la santé mentale et le bien-être du personnel qui s’appuiera sur les recommandations du (CCI) (p. x-xi, [JIU/REP/2023/4](#)), et compte travailler étroitement avec l’Administration dans son élaboration. Toutefois, au-delà des engagements à long terme, nous demandons la mise en place de mesures

immédiates et concrètes qui ne requièrent pas ou peu de coûts supplémentaires, notamment l'aménagement des modalités de travail et la lutte renforcée contre le harcèlement moral. L'UNESCO ne doit pas attendre la finalisation d'une stratégie pour agir.

26. En outre, l'attention portée à la médecine préventive et aux examens médicaux périodiques est une avancée positive, mais il est aussi important que le service médical fournisse toute information utiles aux collègues concernant leurs droits, notamment en matière de congés maladie de longue durée. De nombreux collègues nous ont fait part de leur regret quant à l'arrêt des consultations médicales avec le médecin au Siège. Nous ne voyons pas en quoi mettre l'accent sur des campagnes de prévention empêche la tenue de consultations, qui permettent de réduire les absences et créent un climat de confiance qui contribue aux bonnes performances du personnel. Nous appelons à la réintroduction de ses consultations afin de ne pas priver le personnel d'un accès médical pratique et efficace.

27. Enfin, les derniers rapports annuels d'IOS et du Bureau de l'éthique soulignent une nette dégradation du climat de travail au sein de l'UNESCO, renforçant ainsi l'urgence d'adopter des mesures concrètes pour améliorer le bien-être du personnel. Les associations du personnel n'ayant pas l'autorisation de commenter directement les documents du Bureau de l'éthique, vous trouverez nos commentaires sur le Rapport annuel du Bureau de l'éthique ainsi que sur l'Étude de faisabilité du Bureau de médiateur indépendant en Annexe du présent document.

Initiatives de développement de carrière

28. Nous pensons qu'il serait plus pertinent d'évoquer les évaluations à 360° dans l'Objectif stratégique 1, sous la rubrique « Gestion des performances ». Plusieurs questions restent en suspens : quels sont le processus et les modalités précises de cette évaluation ? Qui choisit les évaluateurs ? S'agit-il simplement d'un avis informel sans conséquences ? À cet égard, nous saluons l'audit en cours d'IOS sur le système de gestion des performances et comptons sur ses conclusions et recommandations pour clarifier l'ambiguïté persistante entourant l'évaluation à 360°, actuellement présentée par HRM comme un simple *feedback* (dans la version anglaise). Nous insistons également sur l'importance d'intégrer l'évaluation à 360° dans la politique d'évaluation révisée pour qu'elle soit significative et efficace.

29. Une véritable évaluation à 360° consiste en une évaluation des superviseurs par leurs pairs et leurs subordonnés. Cette évaluation doit déboucher sur des mesures d'amélioration concrètes en cas de performance insuffisante, afin de renforcer la culture de responsabilité et d'excellence de notre Organisation. Les données rapportées par le Bureau d'investigation d'IOS et le Bureau de l'éthique, notamment sur le harcèlement moral, montrent la nécessité d'une évaluation qui dépasse le simple développement personnel.

30. Il est également crucial d'établir un lien tangible entre l'évaluation des performances et l'avancement de carrière. L'intégration de mentorat, de l'évaluation à 360° et de formations est un pas dans la bonne direction, mais sans mécanisme garantissant un impact direct sur un système transparent de récompenses, ces efforts risquent de rester superficiels. Nous attendons donc des mesures concrètes qui lient ces évaluations aux opportunités de carrière, afin de motiver le personnel et de valoriser l'investissement dans le développement des compétences.

Incidences sur le budget du Projet 43 C/5

31. Nous comprenons les incertitudes budgétaires qui sont le lot de notre Organisation, mais nous sommes préoccupés lorsque HRM affirme que « un scénario CNZ entraverait gravement la poursuite et la mise en œuvre des programmes d'apprentissage et de développement à fort impact ainsi que d'autres initiatives phares, notamment la mise en œuvre intégrale des principes de planification des effectifs, les activités relatives à la santé mentale et au bien-être, l'inclusion et l'accessibilité des personnes en situation de handicap et l'amélioration des conditions de service pour le personnel affilié, qui risquent d'être retardées ou reportées si les niveaux de ressources

actuels sont maintenus ». Il est regrettable qu'aucune concertation avec les associations du personnel n'ait été menée à ce sujet. Il serait opportun que HRM nous fournisse un calendrier de ses priorités afin de clarifier la situation et de garantir que des domaines essentiels, tels que le bien-être, l'inclusion et la planification des effectifs, soient considérés comme prioritaires.

32. Enfin, il est important de souligner que l'inaction a un coût. Les litiges et recours liés aux mauvaises pratiques en gestion des ressources humaines représentent une charge financière non négligeable pour l'UNESCO. Plutôt que d'attendre d'être confrontée aux conséquences de son immobilisme, l'Organisation gagnerait à investir dans des politiques relatives aux ressources humaines solides, garantissant ainsi une meilleure efficacité budgétaire à long terme.

Ajustements proposés en matière d'établissement des rapports

33. L'AIPU est consciente de la charge de travail que représente l'élaboration des rapports. Toutefois, le personnel étant la ressource la plus précieuse de l'UNESCO, il est essentiel que les États membres, tout comme le personnel, soient informés de l'avancement de la Stratégie des ressources humaines, d'autant plus que sa mise en œuvre rencontre actuellement de nombreuses difficultés. Dans ce contexte, il est impératif de renforcer la transparence et de garantir un suivi régulier des engagements pris.

34. Nous comprenons que certains aspects, comme la répartition géographique et l'équilibre entre les genres, n'évoluent pas de manière significative sur une base semestrielle et pourraient être rapportés de manière plus espacée, soit uniquement lors de la session d'automne où un rapport détaillé est déjà prévu. Cependant, d'autres éléments nécessitent un suivi plus fréquent. Plutôt qu'un rapport complet à chaque session, une mise à jour synthétique pourrait être envisagée, mettant en avant les avancées et les blocages afin que des mesures correctives puissent être prises en temps utile. L'objectif doit rester un équilibre entre transparence et pragmatisme : garantir un suivi pertinent et exploitable, sans multiplier inutilement les obligations administratives.

Conclusion

35. Nous souhaitons exprimer nos préoccupations quant à la mise en œuvre de la Stratégie, qui reposent sur trois constats majeurs. Premièrement, de nombreuses cibles n'ont pas été atteintes dans les délais prévus. Deuxièmement, l'incertitude budgétaire persiste, ce qui complique la planification et l'exécution des initiatives. Enfin, l'instabilité à la tête du Bureau des ressources humaines depuis plusieurs années compromet toute vision stratégique cohérente et durable. Il est difficile de garantir une direction claire et efficace lorsque les directeurs se succèdent fréquemment. Cette instabilité nuit gravement à l'efficacité des réformes et à la mise en œuvre des engagements pris. Pour assurer une gestion à la hauteur des besoins de l'Organisation et de son personnel, nous recommandons vivement de prendre des mesures pour renforcer la stabilité du Bureau des ressources humaines, indispensable pour garantir une mise en œuvre efficace et durable de la Stratégie et remédier aux problèmes systémiques auxquels nous faisons face. L'AIPU appelle ainsi les États membres à exiger une gouvernance stable et cohérente du bureau des ressources humaines, avec un mandat clair, une continuité stratégique, et une obligation de redevabilité sur les objectifs fixés.

ANNEXE

Commentaires de l'AIPU sur les incidences pour le personnel des éléments contenus dans le Rapport annuel du Bureau de l'éthique 2024 et l'étude de faisabilité relative à la création d'un bureau de médiateur indépendant

1. Il nous a été indiqué que les observations des associations du personnel portaient uniquement sur les termes d'engagement et les conditions de travail du personnel et que l'indépendance du Bureau de l'éthique devait être préservée. Conformément à cette requête, les remarques qui suivent portent exclusivement sur les actions de ce Bureau qui ont une incidence sur les termes d'engagement et les conditions de travail du personnel. Le rapport de l'éthique et l'étude de faisabilité fournissent des informations que les associations du personnel ne peuvent ignorer sans faillir au mandat que leur ont confié les États membres.

A. Rapport annuel du Bureau de l'Éthique (2024) (document [221 EX/30](#))

2. On note une hausse significative du nombre de sollicitations du Bureau de l'éthique en 2024, avec 421 avis rendus contre 283 en 2023. On peut se demander si cette augmentation s'explique par une meilleure visibilité du Bureau et une amélioration de la culture de la prise de parole ou si elle exprime une détérioration du climat de travail, comme reflétée par les retours que nous font les collègues. Dans tous les cas, les efforts dans la diffusion d'une véritable culture de l'éthique se confirment comme une priorité, tant elle répond aux attentes du personnel dans son ensemble.

3. Les efforts de sensibilisation et de formation menés par le Bureau de l'éthique sont d'autant plus notables qu'ils mettent à jour une hausse des demandes d'avis éthiques. Parmi ces initiatives, le Kit d'éthique permet de renforcer la sensibilisation du personnel aux questions éthiques qui le concernent directement. Toutefois, l'AIPU constate une méconnaissance des procédures de signalement et du mandat du Bureau de l'éthique, en particulier son rôle vis-à-vis du bureau des investigations de la Division des services de contrôle interne (IOS).

4. Nous constatons que les principales préoccupations du personnel restent inchangées : conflits sur le lieu de travail, harcèlement et préoccupations liés à l'emploi et qu'aucune amélioration tangible n'a été observée. Dès lors, le rapport de synthèse sur les questions de harcèlement doit nous alerter avec 65 demandes d'avis au titre de la Politique de lutte contre le harcèlement.

5. Enfin, autre aspect important pour le personnel, nous soutenons pleinement la recommandation du Bureau de l'éthique visant à intégrer des indicateurs de performance éthique dans l'évaluation des superviseurs et à prendre des mesures en cas de manquement. Cette approche va dans le sens de notre demande d'une évaluation à 360° transparente et significative, permettant d'identifier les lacunes en management et de prévenir les comportements inappropriés. Nous adhérons également à l'idée d'évaluer systématiquement la capacité des responsables à encadrer une équipe lors des processus de recrutement. Insistons pour rappeler que les améliorations dans ce domaine ne seront possibles que si l'Administration travaille à faire évoluer les pratiques de recrutement, qui demeure trop souvent considéré comme une prérogative des Secteurs. Trop souvent, HRM est considéré comme un intervenant secondaire dont les préoccupations seraient contingentes.

6. Le rapport de synthèse (Annexe du Rapport annuel du Bureau de l'éthique) intéresse également le personnel en ce qu'il montre clairement la permanence d'un environnement de travail délétère et hostile, qui continue à se détériorer. IOS, dont nous saluons le rapport annuel détaillé, ne fait que confirmer ce regrettable constat. En effet, les figures 18 et 19 indiquent :

- Une hausse préoccupante du nombre d'allégations en 2024 (55 contre 35 en 2023)

- Une augmentation significative des enquêtes menées et des cas fondés après investigation (26 en 2024 contre 6 en 2023).
- Une croissance des allégations de harcèlement moral (22 en 2024 contre 15 en 2023).

Il faut en conclure à l'existence d'un problème systémique au sein de l'UNESCO qui nécessite une réponse urgente de la part de l'Administration.

7. Face au harcèlement et aux abus de pouvoir, il est plus que jamais nécessaire de mieux former les superviseurs et d'instaurer une véritable culture de responsabilité. Nous rappelons à nouveau l'importance de l'évaluation à 360° comme outil pour identifier les comportements problématiques et garantir un management de qualité.

8. Nous notons aussi le faible taux de mesures disciplinaires prises à la suite des enquêtes menées par IOS en 2024. Sur 29 allégations fondées, seulement 4 ont donné lieu à une action concrète au moment du rapport (donc 25 sont encore en attente). Il serait utile d'avoir des explications sur les raisons de cet écart et ces délais de traitement par l'Administration.

9. Enfin, nous remarquons que le Bureau de l'éthique a soulevé la question du recours excessif au personnel affilié. Nous partageons son avis qu'en plus d'être une source de précarité pour le personnel, ces contrats entraînent une forte rotation des effectifs et une perte de mémoire institutionnelle. Comme évoqué dans nos commentaires sur la Stratégie des ressources humaines 2023-2027, la dépendance excessive à ce type de contrat ne doit pas être banalisée.

10. L'UNESCO doit adopter une approche proactive pour enrayer la détérioration du climat de travail et garantir un environnement professionnel respectueux et équitable, permettant à l'Organisation de mener à bien sa mission. Comme le souligne le Bureau de l'éthique, les superviseurs et responsables ont un rôle clé à jouer dans la construction d'une culture éthique solide. Leur engagement et leur responsabilité doivent être clairement démontrés. Surtout, une véritable culture éthique ne peut exister sans une volonté ferme de l'Administration d'adopter une tolérance zéro envers les comportements inacceptables.

B. Étude de faisabilité relative à la création d'un bureau de médiateur indépendant

(document [221 EX/27](#))

11. L'AIPU soutient pleinement la création d'un bureau de médiateur indépendant, et veillera attentivement à son indépendance et à son efficacité. Une réforme s'imposait, tant le système actuel de médiation a démontré ses failles et ses limites, ne répondant pas aux besoins des collègues. Il est essentiel que l'UNESCO dispose d'une plateforme fiable pour la résolution informelle des conflits, tant pour le personnel que pour l'Organisation, en ce qu'elle permet d'éviter des procédures longues, des coûts importants pour l'Organisation, et surtout un stress peu propice à entretenir la confiance entre le personnel et l'Administration.

12. Nous recommandons d'attendre les conclusions et recommandations de l'examen de la fonction du médiateur par le Corps commun d'inspection (CCI) avant la création d'un bureau de médiateur, la détermination de sa structure ainsi que la définition de son mandat, afin de s'assurer que cette initiative repose sur les meilleures pratiques. Pour garantir son indépendance, le médiateur ne devra exercer qu'un seul mandat, non renouvelable, avec interdiction d'occuper un poste à l'UNESCO durant un certain délai à compter de la fin de son mandat. Il est également essentiel que son bureau puisse exercer en toute autonomie, sans ingérence de l'Administration.

13. Le rapport souligne à juste titre que la caractéristique du médiateur est d'être un acteur impartial entre le personnel et l'Administration. Dès lors que cette impartialité est une condition de la capacité du médiateur à gagner la confiance tant du personnel que de l'Administration, il nous paraît indispensable que les titulaires de cette fonction soient recrutés selon une procédure où les

associations du personnel soient elles-mêmes partie prenante. Il va sans dire que la décision de nomination reviendra toujours à la Direction générale, mais il n'en demeure pas moins qu'un bureau de médiateur indépendant ne saurait remplir son mandat de manière efficace si son titulaire était perçu uniquement comme un acteur qui doit sa nomination à la seule Administration.

14. Concernant le rôle et les responsabilités du bureau de médiateur, nous regrettons que l'étude ne souligne pas suffisamment l'importance de la reddition des comptes du bureau. De même, il est nécessaire que des rapports détaillés et réguliers soient produits pour pouvoir observer les tendances et les problèmes systémiques rencontrés s'agissant des conflits au travail et leur évolution. Ces rapports devraient être communiqués à la Direction, à HRM et au Conseil exécutif afin de mettre en place des solutions adaptées.

15. En conclusion, nous réaffirmons notre soutien à la création d'un bureau de médiateur indépendant, convaincus de son utilité dans le règlement informel des conflits. Toutefois, l'Administration joue aussi un rôle crucial dans la prévention et la résolution informelle des conflits de travail. Dans certains cas, nous avons constaté que l'Administration refuse de résoudre des problèmes malgré son non-respect des règles, persistant dans son approche même lorsqu'il est évident qu'un litige devant le TAOIT aboutira à une sanction de l'Organisation, entraînant des indemnités importantes. Ces coûts soulignent la nécessité d'une plus grande reddition de comptes et de sanctions à l'encontre des responsables pour leurs décisions prises en violation des règles en vigueur.