

PARIS, le 2 octobre 2025
Original français

Point 4 de l'ordre du jour provisoire

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

PARTIE IV

QUESTIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ADDENDUM

**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 222 EX/4.IV.A).

1. L'AIPU prend note du document de l'Administration relatif au suivi de la Stratégie des ressources humaines 2023-2027. Ce document, bien qu'annoncé comme un outil de pilotage, donne l'impression d'un bureau des ressources humaines en manque de renouvellement, reprenant des constats déjà formulés dans les précédents rapports sans apporter des mesures concrètes ou une vision stratégique claire. Dans un contexte marqué par le retrait annoncé des États-Unis, une posture plus proactive et innovante aurait été attendue de la part de HRM.

2. Par ailleurs, le manque de clarté dans les annexes empêche toute analyse rigoureuse de l'évolution réelle des progrès. L'exercice présenté semble davantage répondre à une logique de conformité administrative – cocher des cases – qu'à une véritable stratégie de gestion des ressources humaines fondée sur des objectifs mesurables et des résultats tangibles.



3. Enfin, la soumission tardive des projets de révision des statuts et la publication précipitée de circulaires sans consultation préalable des associations du personnel, à la veille de cette session du Conseil exécutif, témoignent de failles préoccupantes dans la planification et la gouvernance du processus RH. Ces pratiques nuisent à la qualité du dialogue social et affaiblissent la légitimité des réformes proposées.

4. Comme précédemment dénoncé par l'AIPU, HRM continue de se retrancher derrière l'argument budgétaire. Le manque de financement ne peut servir d'excuse permanente : il existe de nombreuses mesures à coût limité qui pourraient améliorer la situation (télétravail hors lieu d'affectation, horaires aménagés, meilleur respect de ses propres règles et procédures par l'Administration pour éviter des frais élevés devant le Tribunal administratif de l'OIT (TAOIT), révision des politiques inefficaces telles que le programme de mobilité dont les résultats ne sont pas probants, etc.).

5. Plus inquiétant encore, le document ne propose aucune mesure pour faire face aux problèmes critiques que nous avons signalés, et qui ont été confirmés par le Bureau de l'éthique ([221 EX/30](#)) et par Division des services de contrôle interne (IOS) ([221 EX/29](#)) dans leur rapport 2024 respectif : harcèlement, climat de travail délétère, perte de confiance du personnel. Cette omission mine la crédibilité de HRM.

6. Ainsi, si HRM affirme poursuivre « à un rythme soutenu » ses quatre objectifs stratégiques, cette affirmation est contredite par le nombre d'objectifs non atteints, comme démontré dans la feuille de route (Annexe I). Les constats relevés dans le rapport d'évaluation du Multilateral Organisation Performance Assessment Network 2025 ¹ (MOPAN) confirment également ce décalage : « *UNESCO's progress [...] has been notably slow, particularly in field network reform, human resources management, and the deployment of core digital platforms* ».

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

7. L'organisation d'ateliers d'induction, telle que mentionnée au paragraphe 4 du document commenté, reste largement insuffisante pour répondre aux faiblesses chroniques de la planification des effectifs. Aucune réponse ni mesures concrètes ne sont apportés face aux constats soulevés dans les rapports du (MOPAN) et du Bureau de l'éthique, en particulier s'agissant du recrutement :

- Le Bureau de l'éthique révèle dans son rapport (Figure IV, p.4) que les questions de conflits d'intérêts liés aux recrutements représentent la troisième catégorie la plus fréquente de cas traités.
- Le rapport d'évaluation MOPAN 2025 (p.41) indique que la centralisation extrême des recrutements aux postes professionnels par la Directrice générale est « *highly unusual* » et « *has led to delays in recruitment* ».

8. L'AIPU tient à rappeler les problèmes récurrents liés au recrutement et à la gestion des performances : manque de transparence, soupçons de népotisme, avis de vacance de poste sur mesure, entretiens biaisés, impossibilité quasi totale de contester les évaluations de performance, absence du fonctionnaire concerné lors du Comité d'examen des performances (PRB).

9. Concernant le cadre de gestion des performances, nous notons positivement la série « *Performance Insights* ». Nous attendons avec intérêt les conclusions et recommandations de l'audit de IOS sur le cadre de gestion des performances. Nous savons déjà que la réforme devra être structurelle. Comme le Conseil d'appel l'a rappelé dans son rapport annuel 2024 (version initiale), l'absence d'une instance compétente pour examiner les notations « répond partiellement aux attentes » nécessite une révision de la politique.

¹ [MOPAN Assessment Report, UNESCO, 8 July 2025](#), p.57.

10. L'AIPU insiste encore une fois sur l'importance d'établir un lien entre la formation, la valorisation des bonnes performances et l'évolution de carrière. Nous recommandons ainsi :

- une réforme du cadre de gestion des performances garantissant transparence et recours effectif ;
- le rétablissement du Comité d'évaluation et du Comité des rapports ;
- l'instauration de l'évaluation à 360° pour l'ensemble des managers ;
- l'instauration de mesures incitatives concrètes (par ex. congés supplémentaires pour performances exceptionnelles, comme à l'OCDE).

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

11. Nous accueillons favorablement le développement du tableau de bord RH, essentiel à la transparence des données.

12. S'agissant des mesures d'inclusion des personnes handicapées, l'AIPU les accueille avec satisfaction et reste disponible pour travailler étroitement avec HRM sur cette question. Toutefois, nous soulignons qu'un tel dispositif ne devrait pas dépendre « de la disponibilité des ressources » : les aménagements raisonnables sont un droit, pas une option budgétaire.

13. La politique de stages illustre aussi ce manque de rigueur. Il est inexplicable de constater que celle-ci, annoncée à la 219^e session du Conseil exécutif pour une mise en œuvre en juillet 2024, ne sera finalement que **partiellement** mise en œuvre en octobre 2025. La suppression de la possibilité du *remote internship* et le report injustifié de l'indemnité mensuelle, entre autres, continuent d'accroître les déséquilibres géographiques. Ces modifications dans la mise en œuvre de cette politique sont d'autant plus problématiques qu'elles ont été décidées par HRM sans consultation des associations du personnel ou de Young UNESCO.

Objectif stratégique 3 – S'adapter pour l'avenir

14. La politique de congé parental et celle des pauses journalières pour les parents allaitants sont toujours « en attente de publication ». Cette inertie est incompréhensible : si des mesures transitoires accordant déjà les avantages sont applicables, pourquoi attendre le 43 C/5 pour formaliser leur adoption ?

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

15. HRM affirme « continuer à faire progresser » la santé mentale, le bien-être et le développement de carrière. Pourtant, cette affirmation est remise en cause par l'Enquête 2024 ainsi que par les rapports du Bureau de l'éthique et d'IOS.

16. Les indicateurs sont en forte baisse par rapport à 2021 : -14 % pour la perception de l'attention de l'UNESCO au bien-être, -6 % pour le soutien au stress, -8 % pour l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Ces chiffres, nettement en deçà des standards du système onusien, démontrent l'urgence de mettre en place une stratégie spécifiquement dédiée à la santé mentale, alignée sur la Stratégie pour la santé mentale et le bien-être dans le système des Nations Unies.

17. De manière générale, HRM minimise les résultats de [l'Enquête mondiale 2024 auprès du personnel](#) qui révèle pourtant des résultats alarmants par rapport à 2021 :

- seuls 59 % des agents recommandent l'UNESCO comme un bon endroit où travailler (contre 70 % en 2021) ;
- baisse de 7 % concernant la santé mentale et le bien-être ;
- baisse de 11 % concernant le partage d'information transparente et efficace ;

- seuls 21 % voient de réelles perspectives de carrière ;
- 31 % se sentent soutenus dans la gestion du stress (contre 37 %) ;
- 36 % jugent que l'UNESCO les aide à concilier vie professionnelle et vie privée (contre 44 %) ;
- baisse de 10% de la confiance que le management agira sur les résultats de l'Enquête (-24 % par rapport à la médiane de référence) ;
- baisse de 11 % concernant l'efficacité du programme de mobilité géographique par rapport à l'avancement de carrière.

18. Ces résultats dessinent un tableau préoccupant : si nos collègues sont engagés et fiers de leur mission (94 % se sentent responsables de leurs tâches, 86 % comprennent leur contribution), ils ne semblent pas recevoir le soutien institutionnel nécessaire. Ce décalage met en lumière des fragilités persistantes dans le leadership et les structures d'encadrement, dont l'incapacité à créer un environnement de travail sécurisant et équitable continue d'affecter le moral du personnel.

19. Le Bureau de l'éthique et IOS, dans leurs rapports respectifs, confirment cette détérioration :

- 55 allégations en 2024 (contre 35 en 2023),
- 26 cas fondés après enquête (contre 6 en 2023),
- 22 cas de harcèlement moral (contre 15 en 2023),
- augmentation de 57 % d'allégations enregistrées par IOS en un an.

20. Dans ce contexte, la tenue de quelques réunions-débats, aussi bien intentionnées soient-elles, ne saurait constituer une réponse suffisante. Il est désormais indispensable que l'Organisation adopte des mesures structurelles et concrètes : mécanismes de sanction crédibles, dispositifs de protection renforcés pour les victimes, et réforme des pratiques managériales. L'ampleur des chiffres impose une action à la hauteur des enjeux.

21. Pour témoigner de sa volonté d'améliorer concrètement le bien-être du personnel, l'Administration pourrait commencer par mettre en œuvre des mesures simples, à faible coût, mais à fort impact. Ces actions, accessibles et immédiatement mobilisables, constitueraient un signal clair d'engagement en faveur d'un environnement de travail plus sain et plus équitable : télétravail hors lieu d'affectation (par ex : 60 jours maximum par an), horaires compressés ou décalés, etc. Ces réformes pourraient être mises en œuvre sans délai. Il convient de rappeler que l'UNESCO demeure, à ce jour, la seule organisation du système des Nations Unies à interdire le télétravail hors lieu d'affectation – une position difficilement conciliable avec les principes de flexibilité et d'adaptation que l'Organisation promeut par ailleurs. Cette restriction contribue directement aux résultats négatifs observés dans l'Enquête mondiale en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et appelle une révision urgente des pratiques en vigueur.

22. En ce qui concerne l'apprentissage et le développement de carrière, nous déplorons que l'exercice d'évaluation à 360° n'ait connu que 14 participants supplémentaires seulement, un chiffre significativement bas au regard des importantes lacunes managériales constatées.

Modifications statutaires

23. L'AIPU exprime sa vive préoccupation quant à la présentation d'une réforme statutaire (article 4.4.1 et nouvel article 4.4.3 des Statut et Règlement du personnel de l'UNESCO) au Conseil exécutif sans consultation préalable des associations du personnel. Une telle démarche constitue une entorse manifeste au Manuel des ressources humaines (disposition 1.1 D, paragraphe 11) qui stipule explicitement que « DIR/HRM veille à ce que les associations du personnel soient consultées sur les modifications du Statut du personnel qui sont proposées. Il s'assure aussi que ces propositions ont été visées par LA, avant de les soumettre à l'approbation du Directeur général ».

24. Le respect de cette procédure n'est pas une formalité : il s'agit d'un principe fondamental de gouvernance participative et de dialogue social. En omettant cette étape, l'Administration affaiblit la légitimité du processus de réforme et compromet la confiance entre les instances dirigeantes et les représentants du personnel. Une telle omission, dans un domaine aussi sensible que les dispositions statutaires, ne peut être interprétée autrement que comme une rupture du cadre normatif établi — et appelle une clarification immédiate ainsi qu'un engagement ferme à respecter les procédures de consultation à l'avenir.

25. Par ailleurs, nous avons été informés par HRM qu'un *addendum* serait soumis à cette session du Conseil exécutif afin de présenter le projet de **modification des Statuts du Conseil d'appel**. Au moment où nous rédigeons ces commentaires, cet addendum n'a pas encore été publié. L'AIPU tient toutefois à exprimer, d'ores et déjà, sa vive opposition à l'absence de prise en compte de la Recommandation 2 du Corps commun d'inspection (CCI) ([JIU/REP/2023/2](#)) relative à l'introduction d'une provision permettant la suspension de l'exécution des décisions administratives contestées en phase précontentieuse².

26. Lors des réunions de la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP), auxquelles l'AIPU a participé en qualité d'Observateur, ainsi que dans nos commentaires écrits soumis à HRM, nous avons fermement exprimé notre désaccord quant à la non-prise en compte de cette recommandation dans le document de travail. Pourtant, le projet de révision initialement soumis à l'ACPP, incluait explicitement cette mesure de suspension. Malgré notre demande, HRM a catégoriquement refusé de travailler sur le document initial, privant ainsi l'ACPP d'un débat sur ce point.

27. La raison avancée par HRM pour l'exclure est que l'Administration *n'a pas les ressources pour mettre en œuvre un tel mécanisme*. Or, il importe de faire ressortir que le rapport du CCI a été publié **début 2023**. Plus de deux ans après, un tel argument ne saurait être acceptable. De surcroît, pourquoi avoir attendu un mois avant l'ouverture du Conseil exécutif pour soumettre ce projet à l'ACPP ? Se précipiter et exercer une pression sur ce dernier, en invoquant le risque que les autres recommandations ne soient pas mises en œuvre rapidement si le projet n'est pas soumis à cette session, traduit non seulement un manque de rigueur, mais également un certain mépris de la part de HRM.

28. Les recommandations du CCI résultent d'un travail approfondi et reposent sur des motifs solides. Au paragraphe 118 de son rapport, le CCI affirme explicitement que « De fait, l'exécution de certaines décisions en instance de recours peut être source de préjudices irréparables, l'entité pouvant être tenue de verser des dédommagements. » (soulignements ajoutés). L'introduction d'une mesure de suspension apporterait donc non seulement une garantie essentielle au personnel, mais servirait également les intérêts, notamment financiers, de l'Organisation. À ce titre, il convient de rappeler que, de janvier 2025 à ce jour, les indemnités que l'Organisation a dû verser, à la suite des jugements du TAOIT, s'élève à plus de 270 000 USD.

29. S'agissant de l'approche de recrutement sur « liste d'aptitude », l'AIPU reconnaît certains avantages, notamment la possibilité de favoriser les candidatures internes et de réduire les délais de recrutement. Toutefois, ces bénéfices supposent un encadrement strict et transparent. Or, plusieurs questions essentielles demeurent sans réponse : quelle sera la durée de validité des candidatures ? Qui gérera ces viviers et selon quels critères ? Quels postes seront concernés, et sur quelle base seront-ils sélectionnés ?

² « Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient, d'ici à la fin de 2025, inclure dans leurs cadres réglementaires une disposition qui permette de suspendre l'exécution des décisions contestées en phase précontentieuse, d'office ou à la demande de la partie requérante, lorsqu'une décision apparaît de prime abord irrégulière, en cas d'urgence particulière ou lorsque l'exécution de la décision causerait un préjudice irréparable, ou soumettre l'inclusion de telle disposition à la décision de leurs organes délibérants ou directeurs. »

30. En l'absence de critères clairs et de garanties solides, un tel système risquerait au contraire d'accentuer les biais existants et de limiter la transparence.

31. Enfin, il est impératif que les recrutements opérés via ce mécanisme continuent de faire l'objet d'un ARB (Comité d'examen des nominations). Toute dérogation à ce contrôle constituerait une atteinte à la transparence et aux garanties procédurales. À cet égard, nous rappelons que les postes PAs et temporaires ne sont pas soumis aux ARB demeurant ainsi dans une certaine opacité.

Conclusion

32. De manière générale, un écart préoccupant se creuse entre le discours institutionnel porté par HRM et la réalité vécue par le personnel, telle qu'elle ressort des données convergentes de l'Enquête mondiale, du Bureau de l'éthique, d'IOS et du Conseil d'appel. Ce décalage fragilise la crédibilité des engagements pris et alimente un sentiment de défiance au sein de l'Organisation.

33. Dans ce contexte, il est essentiel que des garanties soient apportées quant au respect du calendrier de déploiement des politiques annoncées. Les retards chroniques observés dans la mise en œuvre des initiatives de HRM posent la question de leur faisabilité réelle et de la capacité de l'Administration à traduire ses intentions en actes. Le facteur budgétaire, souvent invoqué, ne saurait justifier l'inertie. Ce qui est attendu aujourd'hui, ce sont des signes tangibles d'une volonté réelle d'améliorer les conditions de travail, à travers des mesures concrètes, cohérentes et suivies.

34. Enfin, l'AIPU demande à HRM de respecter ses obligations de consultation des associations du personnel, de mettre en œuvre sans délai des mesures concrètes et de suivre une méthodologie claire et transparente. À défaut, la confiance du personnel et des États membres dans la gestion des ressources humaines de l'UNESCO continuera de s'éroder, au détriment de la crédibilité de l'Organisation.