



unesco

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

215 EX/5.IV.INF Add.
PARIS, le 5 octobre 2022
Anglais et français seulement

Conseil exécutif
Deux cent-quinzième session

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LES JUGEMENTS
CONCERNANT L'UNESCO RENDUS PAR LE TRIBUNAL ADMINISTRATIF
DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (TAOIT)**

ADDENDUM

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

Résumé

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 215 EX/5.IV.INF).

1. Ce rapport détaillé démontre malheureusement que le système de justice interne de l'UNESCO manque d'efficacité. Si l'Administration peut se targuer d'avoir emporté une majorité de cas devant le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (ci-après « TAOIT »), l'ampleur des sommes en jeu lorsqu'elle est jugée fautive est importante eu égard au budget de l'UNESCO. L'Organisation doit donc faire preuve d'un plus grand souci de justice si elle veut gérer efficacement les ressources que lui allouent les États membres. Il est regrettable également de constater que ce document ne fait aucune mention des responsabilités de ceux qui sont à la source de décisions génératrices de conflits et contentieux. Or, la responsabilité est à plusieurs niveaux, commençant dans la relation entre les superviseurs et leurs supervisés, passant par l'Administration et HRM et allant jusqu'au traitement des dossiers arrivant devant le Conseil d'appel.

Évolution entre le 1^{er} janvier 2019 et le 15 juillet 2022

2. Concernant plus particulièrement les informations fournies à propos des jugements rendus par le TAOIT, si nous comparons les données fournies en 2018 (document 206 EX/5.III.INF) avec les données actuelles, le constat est alarmant. En effet, le montant des indemnités et coûts dus par l'Organisation à la suite d'arrêts rendus entre 2019 et juillet 2022 est supérieur au montant des indemnités et coûts dus durant la période 2010-2018. On constate ainsi que l'Organisation a dû verser 893 472 dollars entre 2010 et 2018 (ce qui revient à une moyenne annuelle de 99 275 dollars), tandis que, depuis 2019, elle a versé la somme de 978 337 (ce qui revient à une moyenne annuelle de 273 024 dollars).



Job: 202202062

Indemnités et coûts en dollars des États-Unis	
Période	Total
Entre 2010 et 2018	893 472
Entre 2019 et juillet 2022	978 337

3. Par ailleurs, il est indiqué que le nombre de jugements dans lesquels les requérants ont obtenu entièrement ou partiellement gain de cause devant le TAOIT s'élève à 12, soit 41 % sur le total des 29 jugements rendus concernant l'UNESCO. Ce pourcentage élevé est identique à celui se rapportant à la période 2010-2018. Ce constat ne peut que soulever des questions sur l'efficacité des mesures de prévention des différends et contentieux mises en place par l'Administration.

4. Au paragraphe 6 du document de l'Administration, il est précisé que le nombre de requêtes dont a été saisi le TAOIT demeure « relativement faible » comparé au nombre d'appels formés devant le Conseil d'appel. Toutefois, il est important de comprendre les raisons derrière cela.

5. D'une part, comme l'admet l'Administration au paragraphe 19 de son document, le Secrétariat évalue le niveau de risque que présentent les réclamations pendantes devant le Conseil d'appel et, lorsque le risque que l'Organisation soit sanctionnée par le Tribunal est considéré comme étant élevé, le Secrétariat examine la possibilité d'un règlement à l'amiable. On soulignera que ces règlements à l'amiable entraînent néanmoins des coûts considérables pour l'Organisation et qu'il serait souhaitable que, dans un souci de transparence, l'Administration publie le nombre ainsi que les montants des indemnités payées dans ce cadre.

6. D'autre part, nous ne pouvons pas ignorer le fait que de nombreux collègues choisissent de ne pas exercer un recours devant le TAOIT compte tenu du fait qu'il s'agit d'une procédure très longue et coûteuse sur le plan pratique et très pénible sur le plan mental et psychologique. Cette procédure s'ajouterait, en réalité, à une procédure interne qui est déjà exténuante.

7. Ainsi, au nombre « peu élevé » de requêtes dont est saisi le TAOIT nous devons ajouter les appels interjetés devant le Conseil d'appel ainsi que le nombre d'affaires résolues à l'amiable pour avoir une vue d'ensemble sur le nombre réel de différends opposant les membres du personnel à l'Administration. Ceci mettrait en exergue les dysfonctionnements internes qui continuent malheureusement à entraîner des coûts excessifs et inutiles pour l'Organisation.

8. De surcroît, nous regrettons le terme déplacé « taux de succès » utilisé par l'Administration pour se référer aux affaires dans lesquelles l'Organisation a obtenu gain de cause (voir paragraphe 7). Il va sans dire que tout cas arrivant devant le TAOIT et impliquant des membres du personnel de l'UNESCO constitue un échec car il prouve l'existence de failles dans la gestion du personnel.

Aperçu des motifs et des coûts des jugements du TAOIT

9. À un moment où on recommence à faire état de contraintes budgétaires, il est plus urgent que jamais que les responsables ayant pris de « mauvaises décisions » puissent rendre de comptes. Lorsqu'on voit que l'Organisation a été sommée à payer 421 233 dollars pour un seul cas de mesures disciplinaires, on est en droit de se demander qui a commis les erreurs d'appréciation ou de jugement ayant conduit à cet échec et s'il y a eu des sanctions prises contre les personnes responsables – et ce, sur l'ensemble de la chaîne de décision. Il faut non seulement prendre en considération le superviseur qui commet une faute de gestion mais également les personnels décisionnaires qui entérinent cette faute.

10. On notera ainsi avec étonnement qu'une des décisions du TAOIT révèle qu'un membre du personnel a été remercié sous prétexte de résultats non satisfaisants, sans que l'Administration tienne compte des faits essentiels, notamment le manquement du superviseur à ses obligations

d'entretien avec la requérante. Cette décision du TAOIT a donc sa source dans une faute évidente de gestion d'équipe par un superviseur. Il est flagrant que, en acceptant de se rendre devant la justice administrative pour défendre sa position, l'Administration a donc assumé la faute professionnelle d'un superviseur, qui était pourtant évidente à la lecture du dossier. On pointera dans un tel manquement la persistance d'une culture de l'impunité portant à ignorer les fautes de gestion des superviseurs, surtout lorsqu'elles touchent au personnel. On peut se féliciter que HRM multiplie les formations à la gestion pour les superviseurs, mais on doit déplorer qu'il n'applique pas de sanctions quand les normes professées dans ces formations sont violées en pratique, comme dans la situation révélée par le jugement du TAOIT.

11. Le fait que dans 33,3 % des affaires le Tribunal a statué à l'encontre de l'Organisation en raison du non-respect des règles et procédures de l'UNESCO confirme ce que l'AIPU a dénoncé dans ses allocutions et commentaires écrits depuis des années : le Bureau des ressources humaines ne suit pas les règles qu'il établit. Le tableau 3 du document de l'Administration, lui, montre clairement que la majeure partie des indemnités payées portent sur des cas de non-renouvellement d'engagements (30 %) et sur de cas de mesures disciplinaires (59 %). L'Administration doit donc accorder une attention particulière sur ces deux domaines et s'abstenir de prendre des décisions hâtives de non-renouvellement ou de mesures disciplinaires trop sévères afin d'éviter de répéter les mêmes erreurs.

Mesures correctives prises par le Secrétariat

12. Par ailleurs, contrairement à ce qu'affirme l'Administration au paragraphe 17 de son document, nous ne voyons pas en quoi la nouvelle politique de gestion des performances a amélioré la situation et diminué les différends en matière d'évaluation des performances. Nous regrettons encore la révision de la politique mise en place en 2020 et son remplacement par une politique qui manque de transparence et de clarté. Le fait de priver les membres du personnel des voies de recours ne peut que mener à une détérioration des conditions de travail du personnel et à une augmentation des contentieux et des dépenses subséquentes pour l'Organisation.

13. À ce titre, nous demandons à l'Administration de revoir sa politique, tout particulièrement sur l'abolition du Panel de réexamen et du Comité des rapports et le refus de communication au membre du personnel de la recommandation faite par l'expert en reclassement à la suite d'un audit de poste. Par ailleurs, nous déplorons les décisions de non-reclassement malgré une recommandation favorable formulée par l'expert en reclassement. Ce type de situations et décisions génèrent des frustrations, des tensions et des contentieux qui auraient pu facilement être évités. Nous regrettons que nos dénonciations et propositions sur ces sujets ne soient pas prises en compte. En se rappelant l'ampleur des montants que l'Organisation a été condamnée à verser et, également, leur augmentation abrupte depuis 2019, on doit alerter l'Administration sur la prudence des décisions qu'elle prend en matière de personnel et recommander que règne une plus grande transparence dans l'ensemble des procédures.

14. Si l'AIPU soutient la requête d'allocation des ressources humaines et financières adéquates, nous estimons cependant qu'un plus grand effort doit être consenti en matière de reddition des comptes et de transparence, ce qui implique une meilleure consultation des Associations du personnel. Comme souligné plus haut, il règne encore largement une culture de l'impunité des superviseurs dont les fautes de gestion du personnel ne sont jamais relevées ou sanctionnées comme telles. Pire, l'Administration semble, pour ne pas sanctionner et désavouer des personnels manifestement fautifs, préférer engager des dépenses importantes en règlements à l'amiable ou en condamnations du TAOIT, dépenses qui lèsent la réputation de l'UNESCO ainsi que son efficacité.



unesco

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

215 EX/5.IV.INF
PARIS, le 9 septembre 2022
Anglais et français seulement

Conseil exécutif
Deux cent-quinzième session

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

**RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LES JUGEMENTS
CONCERNANT L'UNESCO RENDUS PAR LE TRIBUNAL ADMINISTRATIF
DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (TAOIT)**

Résumé

Suite à la décision 214 EX/5.III.A, ce document a pour objet de présenter au Conseil exécutif des informations sur les jugements concernant l'UNESCO rendus par le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT) pendant la période comprise entre le 1^{er} janvier 2019 et le 15 juillet 2022.



Job: 202202271

Introduction

1. L'UNESCO reconnaît la compétence du Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT) pour ce qui est d'examiner les plaintes en non-respect, quant au fond ou à la forme, des conditions d'engagement des fonctionnaires et des dispositions du Statut du personnel, une fois épuisées les voies internes de recours disponibles au sein de l'Organisation.

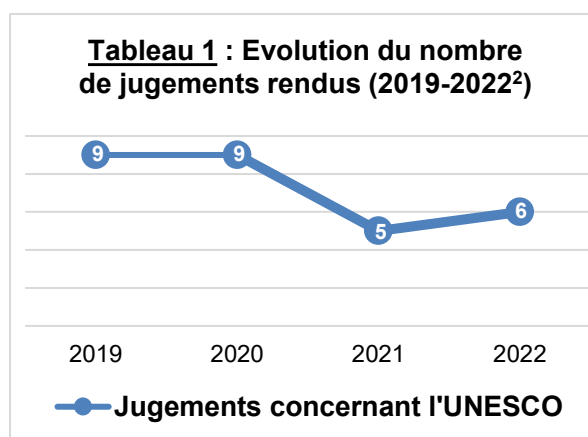
2. Il est rappelé que, dans le cadre juridique de l'UNESCO, tout membre du personnel souhaitant contester une décision administrative peut soumettre une demande d'examen administratif, qui fait alors l'objet d'une décision du Directeur général. Si un membre du personnel souhaite exercer son droit de recours à réception de la décision prise suite à sa demande, où en l'absence d'une décision dans les délais prescrits, il lui est possible de former un appel auprès du Conseil d'appel, lequel est un organe composé de cinq membres, à savoir son Président nommé par le Conseil exécutif, deux membres nommés par le Directeur général et deux membres choisis par le Président sur une liste de fonctionnaires élus tous les deux ans par l'ensemble du personnel de l'UNESCO. Après délibération, le Conseil d'appel établit un rapport avisant le Directeur général des mesures à prendre dans le cas d'espèce. La décision du Directeur général peut encore être contestée devant le TAOIT, dont les jugements sont définitifs et sans appel.

3. Suite à la décision 214 EX/ 5.III.A¹, ce document présente les résultats, les chiffres et les motifs se rapportant aux jugements rendus par le TAOIT entre le 1^{er} janvier 2019 et le 15 juillet 2022 (période allant de la 127^e session à la 134^e session du Tribunal administratif). Les informations qu'il contient au sujet des requêtes examinées par le TAOIT se fondent sur les jugements du Tribunal administratif, qui sont publiquement accessibles (voir : <https://www.ilo.org/tribunal/lang--fr/index.htm>).

Évolution entre le 1^{er} janvier 2019 et le 15 juillet 2022

4. Pendant la période considérée, le TAOIT a rendu au total 29 jugements concernant l'UNESCO, dont 17 en faveur de l'Organisation et deux partiellement en faveur de celle-ci (en ce sens que la décision attaquée a été confirmée par le Tribunal administratif, qui a néanmoins accordé des indemnités pour d'autres motifs). Le TAOIT a donné tort à l'Organisation dans les 10 jugements restants.

5. Le tableau 1 indique le nombre total de jugements rendus chaque année depuis 2019. Neuf jugements ont été rendus en 2019, neuf en 2020, cinq en 2021 et six en 2022 (au 15 juillet).



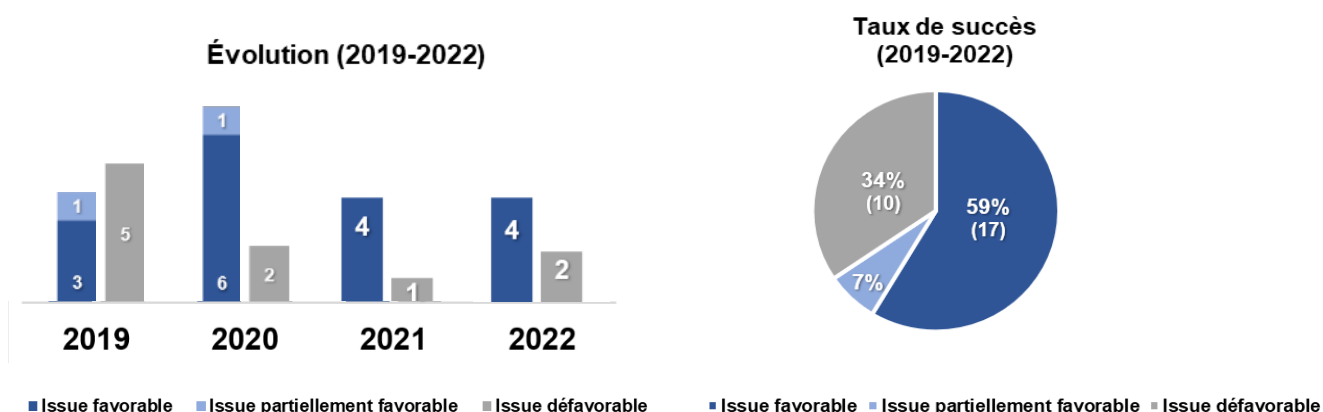
¹ Décision 214 EX/5.III.A : « 5. Prie la Directrice générale de lui présenter, à sa 215^e session, des informations sur les jugements concernant l'UNESCO rendus par le Tribunal administratif de l'Organisation internationale du Travail (TAOIT) depuis mars 2019, ainsi que sur les coûts afférents pour l'UNESCO, comme cela avait été fait dans le document 206 EX/5.III.INF ». Les jugements rendus par le TAOIT en février 2019 n'ayant pas été inclus dans le rapport précédent, le Secrétariat en rend compte dans le présent rapport pour combler cette lacune.

² Pour l'année 2022, le tableau inclut les jugements rendus au 15 juillet.

6. Il convient de noter que le nombre de requêtes dont a été saisi le TAOIT demeure relativement faible comparé au nombre d'appels formés devant le Conseil d'appel. Les requêtes pendantes devant le TAOIT au 15 juillet 2022 sont au nombre de 16. Les appels en attente d'une décision du Conseil d'appel au 15 juillet 2022 sont au nombre de 74.

7. Le tableau 2 présente l'évolution du taux de succès de l'UNESCO devant le TAOIT par rapport au nombre de jugements rendus pendant la période considérée.

Tableau 2 : Évolution du nombre de jugements et taux de succès (2019-2022³)



8. Il ressort de ces chiffres que, en 2019, 33 % des jugements ont été favorables à l'UNESCO et 11 % l'ont été partiellement. Cette année reste toutefois une exception puisque l'Organisation l'a depuis emporté dans la grande majorité des cas. En 2020, l'UNESCO a gagné ou partiellement gagné dans 78 % des cas, et cette tendance s'est confirmée en 2021 avec 80 % de jugements favorables. En 2022 (au 15 juillet), l'UNESCO a obtenu gain de cause dans 67 % des cas.

9. En 2019, les requêtes examinées par le Tribunal administratif avaient pour objets le non-renouvellement d'engagements (trois cas), des mesures disciplinaires (un cas), l'évaluation des performances (un cas), une plainte pour harcèlement (un cas), un transfert (un cas), des questions relatives à un congé de maladie (un cas) et des allégations diffamatoires (un cas). En 2020, elles se répartissaient comme suit : une demande de révision d'un jugement antérieur, un cas touchant au secret médical, une mesure disciplinaire, un cas d'accident pendant le service, deux requêtes relatives à une indemnité spéciale de fonctions, un reclassement, un cas relatif à l'exécution d'un jugement et un cas concernant le Programme de cessation volontaire de service par accord mutuel. Les requêtes examinées en 2021 avaient trait dans deux cas à un reclassement, dans deux autres cas à la révision d'un jugement et dans un cas à un licenciement. En 2022, deux portaient sur le non-renouvellement d'un engagement, une sur une mesure disciplinaire, une sur la fermeture de l'Économat de l'UNESCO, une sur une indemnité spéciale de fonctions et une sur un reclassement.

10. À titre de comparaison, au cours de la même période 2019-2022, le Conseil d'appel de l'UNESCO a examiné au total 36 demandes. L'Organisation l'a emporté ou a été partiellement confirmée dans sa décision pour 34 d'entre elles, soit un taux de succès de 94 %, et a été désavouée dans deux cas (6 %). Il y a lieu de noter que la tendance générale au cours de cette période va dans le sens d'une amélioration et que, en 2022, l'Organisation l'a jusqu'à présent emporté dans 100 % des demandes (11) examinées par le Conseil d'appel.

³ Pour l'année 2022, le tableau n'inclut que les jugements rendus au 15 juillet.

Aperçu des motifs et des coûts des jugements du TAOIT

11. La présente section traite des jugements dans lesquels le Tribunal administratif a condamné l'Organisation à verser des indemnités, à savoir les 10 cas dans lesquels il a jugé que la décision administrative contestée était illégale et les deux cas dans lesquels il a confirmé la décision contestée mais a accordé une indemnisation pour d'autres motifs. Ces 12 cas ont trait à des décisions administratives prises entre 2011 et 2016.

12. Le tableau 3 présente les principaux domaines dans lesquels le Tribunal administratif a accordé des indemnités aux requérants, ainsi que le montant de l'indemnisation et des dépens. Il en ressort que les montants les plus élevés ont trait à des décisions administratives concernant des mesures disciplinaires, puis à des cas de non-renouvellement d'un engagement ou de licenciement.

Tableau 3 : Montant des indemnisations et des coûts – jugements rendus par le TAOIT (en dollars des États-Unis) depuis 2019

	Indemnités et coûts en dollars des É.-U.								Total
	2019	Nombre de cas	2020	Nombre de cas	2021	Nombre de cas	2022	Nombre de cas	
Non-renouvellement	\$288 951	2		0		0	\$500	1	\$289 451
Mesures disciplinaires	\$155 992	1		0		0	\$421 233	1	\$577 227
Évaluation	\$5 540	1		0		0		0	\$5 541
Plainte pour harcèlement	\$11 984	1		0		0		0	\$11 985
Transfert	\$13 000	1		0		0		0	\$13 001
Exécution d'un jugement		0	\$9 412	1		0		0	\$9 412
Accident pendant le service		0	\$21 978	1		0		0	\$21 978
Cessation volontaire de service par accord mutuel		0	\$12 704	1		0		0	\$12 705
Licenciement		0		0	\$37 037	1		0	\$37 037
Total	\$475 467	6	\$44 094	3	\$37 037	1	\$421 733	2	\$978 337

13. Le tableau 4 indique les motifs pour lesquels le Tribunal administratif a pris jugement contre l'Organisation.

Table 4 : Distribution des décisions défavorables par motifs

Motifs des indemnisations accordées par le TAOIT	Nombre d'occurrences	Pourcentage des requêtes
Non-respect des règles et procédures de l'UNESCO	4	33,3 %
Manquement au devoir de protection	2	16,7 %
Décision de non-renouvellement ne tenant pas compte d'éléments essentiels	1	8,3 %
Retards dans l'exécution du jugement	1	8,3 %
Mesure disciplinaire disproportionnée	1	8,3 %
Non-respect des procédures disciplinaires	1	8,3 %
Retards excessifs dans le traitement des recours	1	8,3 %
Autres	1	8,3 %

Montant des indemnités

14. Voici un récapitulatif des cas examinés pendant la période considérée dans lesquels ont été accordées les indemnités les plus importantes.

- Le montant le plus élevé que l'Organisation a été condamnée à verser par le TAOIT (421 233 dollars des États-Unis) concerne une requête d'un ancien membre du personnel qui avait contesté une décision administrative prise en 2016 ayant pour effet son renvoi sans préavis pour faute grave. Tout en reconnaissant que le requérant n'était pas exempt de reproches et qu'il s'était conduit de manière fautive, le Tribunal a considéré que la mesure disciplinaire contestée était disproportionnée et fondée sur des considérations erronées quant aux dispositions enfreintes par lui. Le Tribunal a donné tort à l'Organisation et accordé au requérant des dommages-intérêts pour préjudice matériel d'un montant équivalant à trois ans de rémunération, ainsi qu'une indemnité pour tort moral de 40 000 euros et 3 000 euros à titre de dépens.
- Le deuxième montant le plus élevé (179 889 dollars des États-Unis) se rapporte à la requête d'un membre du personnel qui avait contesté les rapports d'évaluation la concernant pour l'exercice biennal 2010-2011 et la décision administrative prise en 2012 de refuser son augmentation de traitements par avancement d'échelon et de ne pas renouveler son engagement à durée définie en raison de services non satisfaisants. Le Tribunal a rejeté la décision de l'Organisation au motif que celle-ci n'avait pas dûment appliqué ses règles et procédures, et a accordé des dommages-intérêts pour préjudice matériel d'un montant équivalant à deux ans d'augmentations de traitements et indemnités y afférentes, ainsi qu'une indemnisation pour préjudice moral de 10 000 euros et 750 euros à titre de dépens.
- Le troisième montant le plus élevé (155 992 dollars des États-Unis) concerne la requête d'un membre du personnel qui avait contesté la décision prise en 2012 de mettre fin à son engagement pour conduite insatisfaisante. Le Tribunal a rejeté la décision de l'Organisation en considérant que les droits du requérant avaient été violés lors de la procédure disciplinaire, ainsi que son droit à des moyens de recours efficaces, et a accordé audit requérant des dommages-intérêts pour préjudice matériel d'un montant équivalant aux traitements et indemnités de toutes natures auxquels il aurait eu droit jusqu'à la date d'expiration de son contrat, ainsi qu'une indemnité de 16 000 euros pour préjudice moral et 5 000 euros à titre de dépens.
- Le quatrième montant le plus élevé (109 062 dollars des États-Unis) a été accordé à un membre du personnel qui contestait la décision prise par l'Organisation en 2014 de ne pas renouveler son engagement à durée définie en raison de services non satisfaisants. Le Tribunal a rejeté la décision contestée au motif que l'Organisation n'avait pas tenu compte de faits essentiels en l'espèce en faisant abstraction de difficultés dans les relations entre la requérante et son superviseur, et a accordé à la requérante des dommages-intérêts pour préjudice matériel équivalant aux traitements et indemnités de toutes natures que celle-ci aurait perçus si son contrat avait été renouvelé pour une période de deux ans à compter du 1^{er} novembre 2014, et au montant des cotisations aux fins de l'acquisition de droits à pension qu'elle aurait dû acquitter pendant la même période, ainsi qu'une indemnité de 10 000 euros pour préjudice moral et 5 000 euros à titre de dépens.

Mesures correctives prises par le Secrétariat

15. Les quatre requêtes qui ont donné lieu au versement des indemnités les plus élevées au cours de la période considérée ont trait à l'évaluation des performances et aux procédures disciplinaires.

16. En ce qui concerne les cas se rapportant à l'évaluation des performances, le Secrétariat a pris note de la position du Tribunal administratif, selon laquelle il doit être tenu compte, lors de la décision de renouveler ou non un engagement, de certaines circonstances telles qu'une charge de travail

excessive, l'absence de communication entre employés et superviseurs (pas de réunions ou de retours d'information réguliers) et des évaluations antérieures faisant état de services satisfaisants.

17. À cet égard, une nouvelle politique de gestion des performances selon un cycle annuel, qui met fortement en avant la nécessité d'entretiens constructifs et fréquents faisant le point sur l'évolution de carrière et les performances des membres du personnel de manière à les motiver et à renforcer leur engagement, a été mise en place en janvier 2020. Un programme de formation à la gestion des performances a également été élaboré et lancé en décembre 2021 puis proposé à quelque 750 gestionnaires de l'UNESCO avec pour objectifs : (i) de guider et soutenir chaque superviseur et d'améliorer ses compétences en vue de renforcer la cohérence dans la gestion des performances au sein de l'Organisation ; et (ii) d'aider les superviseurs à prendre conscience de leur rôle et de leur contribution à une gestion efficace de la performance des personnes placées sous leur supervision.

18. S'agissant des cas relatifs aux mesures disciplinaires, il est possible de tirer les enseignements suivants des jugements du TAOIT : (i) la gravité de la faute doit être appréciée à la lumière de tous les éléments circonstanciels pertinents, en tenant compte des facteurs aggravants et des facteurs atténuants (comme la bonne foi du membre du personnel et la durée de ses services) ; (ii) le caractère disproportionnée de la sanction par rapport à la faute peut à lui seul entraîner l'octroi d'importantes indemnités pour préjudice moral et matériel.

19. Compte tenu de la jurisprudence du TAOIT, il est porté une attention accrue à la proportionnalité des sanctions, eu égard aux circonstances atténuantes et aux facteurs aggravants, tout en veillant à ce que les sanctions appliquées correspondent aux plus hautes normes de responsabilité et d'intégrité attendues des membres du personnel. Pour l'heure, le Secrétariat continue de mettre en place des mesures préventives, notamment des formations à la gestion et à l'éthique, et une sensibilisation plus poussée aux comportements éthiques et au respect des Normes de conduite. Pour prévenir les litiges et en réduire le nombre, il s'appuie davantage sur la médiation et la résolution précoce des conflits, en faisant intervenir les médiateurs, le Bureau de l'éthique et les associations du personnel. Gardant à l'esprit l'éventualité de jugements défavorables du TAOIT, le Secrétariat évalue par ailleurs systématiquement le niveau de risque que représente chaque réclamation pendante devant le Conseil d'appel. Lorsque le risque d'être sanctionné par le TAOIT est élevé, il explore les possibilités d'un règlement à l'amiable.

20. Enfin, si l'on veut que les réclamations soient traitées de manière efficace et dans les délais statutaires, de façon à réduire les risques de vices de procédure, il importe d'affecter à leur traitement des ressources humaines adéquates, tant au stade du recours devant le Conseil d'appel qu'au stade de l'appel adressé au TAOIT et, en amont, aux stades du contrôle de la bonne observation des règles et des procédures et de l'examen administratif. Tel n'est pas le cas actuellement des ressources disponibles pour le traitement des procédures devant le Conseil d'appel et le TAOIT, et le contrôle de conformité et les examens administratifs, ce qui expose l'Organisation à des risques importants.