

**Conseil exécutif**

**Deux cent vingt-deuxième session**

PARIS, le 26 septembre 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**

**B. Emploi de personnel affilié, y compris de consultants  
et de titulaires de contrats de service, en 2023-2024**

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.B).

1. L'AIPU prend note du document présenté par l'Administration sur l'emploi du personnel affilié. Si ce document apporte certains éléments d'information, il ne permet cependant pas de disposer d'une vue d'ensemble consolidée de la situation. Contrairement au rapport soumis lors de la 217<sup>e</sup> session, qui comportait des graphiques et des tableaux détaillés, notamment de l'effectif global de l'UNESCO ([Annexe II, Tableau 1](#)), le rapport actuel se limite à une présentation par type de contrat. Cette approche, trop partielle, limite la capacité d'analyse et rend plus difficile l'identification des tendances structurelles et des leviers d'amélioration. Une présentation plus complète et cohérente serait souhaitable pour permettre aux États membres d'apprécier pleinement les enjeux liés au recours au personnel affilié et d'envisager les mesures correctives appropriées.



2. Le Bureau de l'éthique, dans son Rapport annuel de 2024 a rappelé que le recours disproportionné au personnel affilié « affaiblit l'indépendance et le caractère exclusivement international du Secrétariat et met en danger la pérennité de la fonction publique internationale »<sup>1</sup>. L'examen souligne également que ce recours excessif entraîne une forte rotation, des besoins constants de formation, une perte de mémoire institutionnelle et des efforts redondants pour inculquer une culture de l'éthique. L'AIPU partage pleinement ce constat et réaffirme que les contraintes budgétaires ne sauraient justifier le démantèlement progressif de notre Organisation.

3. Enfin, l'AIPU relève une confusion regrettable dans la structuration documentaire : certains éléments relatifs au personnel affilié figurent désormais uniquement dans le document sur la répartition géographique ([222 EX/4.IV.C](#), Annexe V). Il aurait été pourtant pertinent que ces données soient également intégrées dans le document commenté, de manière à assurer une meilleure visibilité et une lecture cohérente. La dispersion des informations ne facilite pas l'analyse des données et la prise de décisions appropriées par les États membres.

### **Contrats de service**

4. Si les contrats de service ont l'avantage de permettre une flexibilité adaptée à des cas clairement établis, ils sont par nature précaires et propices aux abus. Leur utilisation excessive accentue ces risques. Cette fragilité est encore plus marquée pour les contrats hors Siège qui ne sont soumis à aucune limitation de durée. En pratique, de nombreux collègues sont sous contrats de service pendant plusieurs années consécutives, assumant des fonctions de caractère permanent sans pour autant bénéficier des droits des fonctionnaires. L'absence de plafond dans les bureaux hors Siège accentue une inégalité de traitement déjà dénoncée par l'AIPU. Rien ne justifie objectivement une telle disparité. Comme nous l'avons déjà rappelé, il est urgent d'harmoniser ces conditions afin de ne pas pénaliser davantage le personnel sur le terrain, encore plus exposé à la précarité et à l'insécurité professionnelle.

5. L'absence du tableau relatif à la durée de service ininterrompue des titulaires de contrats de service (présent dans le rapport [217 EX/4.IV.A](#), Annexe II, Tableau 6) constitue un recul en matière de transparence. Ces informations sont pourtant essentielles pour identifier les postes à caractère continu et envisager leur régularisation. Une telle omission affaiblit la crédibilité de l'analyse et semble traduire une volonté implicite de minimiser l'ampleur du problème.

6. L'Administration indique une augmentation de 1 % des contrats de service en 2023-2024, après une hausse de 4 % en 2021-2022. 80 % de ces contrats concernent les bureaux hors Siège, révélant ainsi une dépendance persistante et disproportionnée à ce type de modalités dans ces bureaux.

7. Bien que certaines améliorations aient pu être constatées, l'AIPU rappelle que les mesures de la réforme annoncée des contrats de service sont insuffisantes et ne répondent pas à la demande des États membres. La Directrice générale était invitée à « élaborer une politique à court et moyen terme afin de remédier à la pratique récurrente consistant à employer du personnel extérieur au Siège et hors Siège »<sup>2</sup>. Or, nous ne voyons pas en quoi la politique révisée permettra de régler le problème des contrats précaires de longue durée. Par ailleurs, aucun chiffre concret n'est présenté pour en évaluer l'impact réel. De plus, alors que l'Administration détaillait en 2023 une série d'« améliorations clés » (congé de paternité, emploi à temps partiel, indemnité de risque), le rapport 2025 se limite à des formulations vagues et générales. Cette réduction du champ des mesures, combinée à l'absence de données chiffrées, donne l'impression d'un recul par rapport aux ambitions initiales.

---

<sup>1</sup> [Rapport annuel du Bureau de l'éthique, 2024 para.40.](#)

<sup>2</sup> [Décision 202 EX/SR.11.](#)

8. L'Administration cite le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) sur l'emploi de personnel n'ayant pas la qualité de fonctionnaire ([JIU/REP/2023/8](#)) comme une validation de ses « bonnes pratiques » en matière de contrats de service. Or, le CCI a également mis en évidence ces constats : la dépendance aux financements extra-budgétaires menant à une tendance à employer davantage de personnels affiliés (§43) ; l'application erronée du critère de la relation de travail comme critère de détermination de modalité contractuelle (§74) ; et employés affiliés travaillant parfois plus de cinq ans sans bénéficier des avantages sociaux associés dus aux membres du personnel. Ces constats ne peuvent être ignorés. Une lecture sélective du rapport ne saurait suffire : l'Administration est invitée à répondre de manière transparente et structurée aux critiques substantielles formulées, en proposant des mesures concrètes et vérifiables pour remédier aux situations identifiées.

9. Il convient de rappeler que le recrutement des contrats de service n'est pas soumis au Comité d'examen des nominations (ARB), ce qui alimente une opacité dans les procédures de sélection et réduit les garanties offertes en matière de transparence et de redevabilité.

### **Contrats de consultants individuels**

10. En 2024, 3 034 consultants ont été recrutés (soit +1 % par rapport à 2023) pour un total de 4 891 contrats (+5 %). L'augmentation est particulièrement marquée au Siège, tandis que les bureaux hors Siège demeurent structurellement dépendants de ces contrats. Cette tendance confirme un recours massif et croissant à une main-d'œuvre temporaire, qui soulève des interrogations quant à la stabilité des équipes, la continuité des projets et la valorisation des compétences au sein de l'Organisation.

11. Il convient de souligner que les consultants sont recrutés directement par les Secteurs, sans intervention systématique de HRM. Ce mode de fonctionnement, s'il permet une certaine agilité, pose néanmoins des questions importantes en matière de transparence, de cohérence des pratiques et de garantie de la qualité des profils sélectionnés. L'absence de contrôle centralisé peut conduire à des disparités dans les conditions d'engagement, et affaiblir les standards de recrutement attendus dans une organisation internationale.

12. Il est également préoccupant de constater que les taux de rémunération appliqués aux consultants restent basés sur des barèmes datant de 2013. Dans un contexte de forte inflation et de concurrence accrue sur le marché international, cette stagnation salariale fragilise l'attractivité de l'UNESCO et peut compromettre la capacité de l'Organisation à recruter des profils qualifiés. Elle contribue également à une forme de précarisation silencieuse, où des professionnels hautement compétents sont engagés dans des conditions qui ne reflètent ni leur niveau d'expertise ni les exigences des missions confiées.

### **Conclusion**

13. L'AIPU invite les États membres à demander à l'Administration de présenter des propositions concrètes en vue d'un usage plus équilibré des contrats affiliés et d'une amélioration tangible des conditions de travail du personnel concerné. Il est essentiel que l'Organisation reconnaisse que de nombreux personnels affiliés exercent des fonctions de nature permanente. Il n'est pas acceptable que des collègues cumulant plusieurs années de service continu à l'UNESCO soient encore considérés comme du personnel temporaire, sans accès aux droits fondamentaux reconnus aux fonctionnaires.

14. Ces personnels, ainsi que les titulaires de contrats de projet (PAs), doivent être considérés comme **candidats internes** lors des recrutements, conformément à l'esprit de la Recommandation 3 du rapport du CCI<sup>3</sup>. Cela implique, en premier lieu, d'identifier les postes essentiels à caractère continu pour lesquels il conviendrait de créer des postes de fonctionnaire, dans la mesure où les ressources disponibles le permettent.

15. Par ailleurs, le recours prolongé à du personnel affilié soulève une question structurelle s'agissant du régime de retraite : en occupant des fonctions pérennes sans cotiser aux caisses de pension, ces personnels contribuent involontairement à un déséquilibre du système de solidarité intergénérationnelle. Ce phénomène peut engendrer :

- un manque à gagner pour les caisses de pension, qui ne perçoivent pas les contributions associées à des postes pourtant occupés de manière continue ;
- une précarisation sociale des individus concernés, privés de droits à pension malgré leur engagement durable ;
- une fragilisation de la fonction publique internationale, dont la stabilité repose sur des mécanismes de protection sociale cohérents et inclusifs.

16. Il est donc recommandé que l'Administration :

- évalue l'impact financier et institutionnel du recours prolongé à du personnel non cotisant ;
- identifie les fonctions de caractère permanent exercées par des personnels affiliés ;
- explore des mécanismes d'affiliation partielle ou de régularisation progressive, en concertation avec les partenaires sociaux.

17. Enfin, tant que l'Administration continuera de privilégier la flexibilité budgétaire au détriment de la stabilité et de la cohérence du cadre statutaire, la dépendance au personnel affilié persistera – au prix de l'indépendance, de la continuité et de l'équité qui devraient caractériser l'action de l'UNESCO. Il est temps d'engager une réforme structurelle fondée sur la reconnaissance des contributions réelles, la transparence des pratiques contractuelles et le respect des principes fondamentaux de la fonction publique internationale.

---

<sup>3</sup> « Les chefs de secrétariat des entités des Nations Unies devraient périodiquement passer en revue les modalités contractuelles régissant le travail des non-fonctionnaires qu'elles ont recrutés afin de recenser les postes essentiels à caractère continu pour lesquels il conviendrait éventuellement de créer des postes de fonctionnaire, si les fonds disponibles le permettent. »