

Conseil exécutif

Deux cent vingt-deuxième session

PARIS, le 29 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

C. Répartition géographique et équilibre entre les genres au sein du personnel du Secrétariat

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.C).

1. L'AIPU prend note du rapport de l'Administration en matière de répartition géographique et d'équilibre entre les genres et soumet ci-après ses commentaires.

Commentaires généraux

2. Dans sa décision 220 EX/Décision 5.IV.B¹, le Conseil exécutif a introduit des dispositions nouvelles et précises visant à renforcer la transparence et le contrôle des États membres sur la répartition géographique et le financement des effectifs de l'UNESCO. Il a été explicitement demandé à la Directrice générale « qu'un compte rendu complet de la répartition géographique et

¹ [Décision 220 EX/5.IV.B](#), para.11.



du financement de la totalité des effectifs de l'UNESCO devrait prévoir de présenter régulièrement la répartition par classe de tous les engagements de durée définie et la façon dont ces postes sont financés, c'est-à-dire s'ils sont considérés comme géographiques, non géographiques ou financés par des donateurs ». Le rapport ne fait **aucune référence explicite** à cette décision. Cette omission est d'autant plus préoccupante qu'elle concerne des éléments nouveaux introduits par le Conseil exécutif, et non des obligations déjà en vigueur. Les tableaux présentés ne reflètent pas non plus les attendus de cette décision. Par exemple, les données relatives au financement des effectifs, présentes sur le site de HRM, n'apparaissent pas dans le document de l'Administration.

3. Par ailleurs, la méthodologie employée dans le rapport manque de cohérence : les tendances sont analysées selon des périodes variables (6 mois, 18 mois, 10 ans), ce qui rend difficile toute lecture comparative fiable. Cette variabilité méthodologique soulève des interrogations quant à la sélection des données et à leur représentativité.

4. Enfin, nous relevons dans les Tableaux 2 et 3 une mention ambiguë : « y inclus les décisions de nomination déjà prises mais non encore reflétées dans la répartition géographique de juin 2025 ». Cette formulation appelle des clarifications. Les recrutements comptabilisés concernent-ils uniquement ceux réalisés au 30 juin, ou incluent-ils également des décisions postérieures à cette date ? Si des nominations prises au 30 juin sont comptabilisées alors que les prises de fonction interviennent plus tard, cela pourrait entraîner une double comptabilisation dans le prochain rapport. Une clarification de cette approche serait bienvenue pour garantir la fiabilité des données.

Partie I – Répartition géographique

Représentation globale

5. Nous prenons note que quatre États membres sont devenus représentés au cours de la période, mais relevons que trois États membres sont devenus non représentés. La progression nette de la représentation est donc limitée et l'Organisation stagne à 81% d'États membres représentés. Cette évolution apparente masque une réalité plus préoccupante : le fait que la progression vers une représentation plus équilibrée puisse être neutralisée par des départs, même statistiquement marginaux, de ressortissants d'États non ou sous-représentés constitue un indicateur clair de la **fragilité systémique** de la mise en œuvre actuelle. Cela souligne que les avancées restent **vulnérables** à des fluctuations individuelles et que la politique de rééquilibrage n'a pas encore atteint un niveau de robustesse suffisant pour garantir sa pérennité. Il est donc impératif de renforcer activement le recrutement de candidats issus de ces États, afin que les progrès réalisés ne soient pas compromis par des dynamiques internes imprévisibles. En ce sens, il convient de rappeler que l'objectif final de 85 % fixé pour 2022 n'est toujours pas atteint ([Résolution 41C/64](#)).

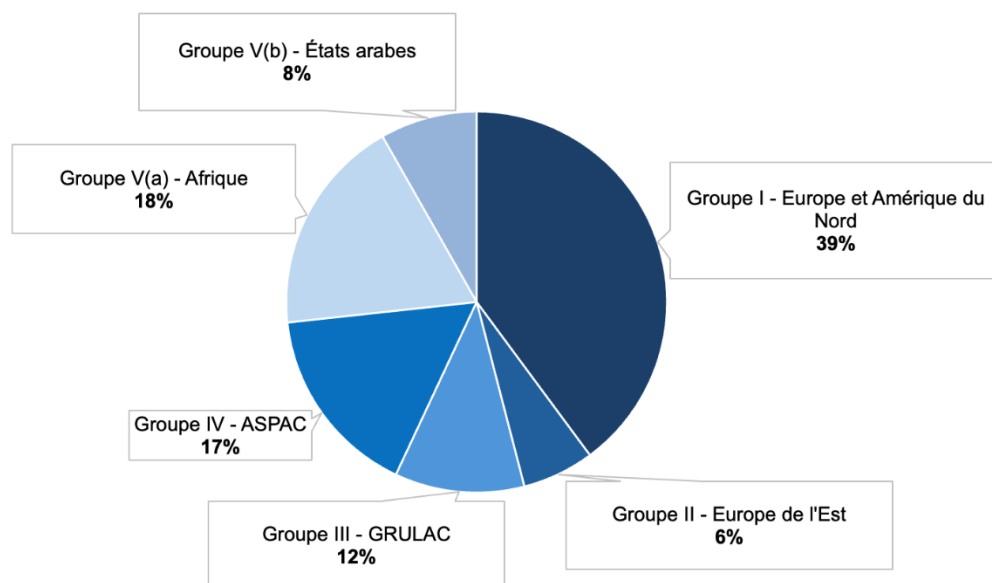
6. S'agissant des tendances par catégorie de représentation, certaines formulations utilisées dans le rapport de l'Administration mériteraient d'être clarifiées ou nuancées. En l'état, elles peuvent prêter à confusion et ne reflètent pas toujours fidèlement les évolutions observées dans les données. Une présentation plus rigoureuse et équilibrée serait souhaitable afin de garantir une lecture objective et transparente des dynamiques en cours. Rappelons que la lisibilité de l'information fournie aux États membres est indissociable de la transparence qui leur est due.

7. Ainsi, le document évoque à propos des États normalement représentés une courbe « ascendante continue » depuis janvier 2022, alors même que le Graphique 3 démontre qu'elle a diminué au cours des six derniers mois. De même, l'Administration écrit au paragraphe 9 que « les tendances sont moins marquées pour les États surreprésentés », alors que le nombre d'États dans cette catégorie a augmenté de 18 à 28 en dix ans, soit +55 %. Les biais dans ces présentations sont évidents et compromettent la crédibilité du rapport, occultant ainsi la réalité des déséquilibres persistants.

8. Dans le Graphique 4 du document de l'Administration, nous relevons que la répartition régionale des postes géographiques demeure fortement déséquilibrée, avec une surreprésentation persistante du Groupe I (Europe et Amérique du Nord), qui atteint 35 % de l'effectif total et 42 % (Tableau 4 du document de l'Administration) pour les postes de direction et de rang supérieur.

9. Là encore, si on analyse l'ensemble des effectifs (postes géographiques **et** non géographiques), la situation est encore plus aggravée, comme le montre le Graphique 1 ci-dessous.

Graphique 1 : Représentation de l'ensemble des membres du personnel G, P/D et fonctionnaires de rang supérieur par groupe régional (excluant le personnel affilié) (juin 2025)



10. Nous insistons sur la nécessité d'une méthodologie claire, stable et cohérente pour toutes les statistiques présentées. Tant que les périodes et périmètres varient selon les indicateurs, il est impossible aux États membres de mesurer les progrès de manière objective. À cet égard, s'il est utile de proposer en annexes les données brutes, celles-ci apportent peu de visibilité.

11. Pour pallier cette carence, nous avons élaboré les Tableaux 1 et 2 ci-dessous afin d'améliorer la lisibilité des données sur les postes géographiques et non géographiques. Nous déplorons à nouveau l'absence de détails concernant la répartition **par grade** sur les postes non géographiques qui représentent pourtant 73 % des membres du personnel. On observe ainsi que sur les postes non géographiques la prévalence du Groupe I est encore plus marquée que sur les postes géographiques (52 % par rapport à 35 %). En outre, on relève que sur l'ensemble des postes non-géographiques (incluant les NO et GS), le Groupe I représente 40 %.

Tableau 1 : Répartition par catégorie et par groupe régional des postes géographiques (juin 2025)

Postes géographiques - Répartition par catégorie et par groupe régional												Situation 30 juin 2024	
Situation 30 juin 2025													
Groupe régional	DDG	ADG	D-2	D1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	%	Total	%
Groupe I - Europe et Amérique du Nord	0	3	7	16	57	67	68	28	1	247	34,89%	242	35,28%
Groupe II - Europe de l'Est	0	0	0	3	5	12	23	11	0	54	7,63%	56	8,16%
Groupe III - GRULAC	0	2	1	4	15	22	25	16	0	85	12,01%	80	11,66%
Groupe IV - ASPAC	1	0	1	9	18	49	44	24	0	146	20,62%	137	19,97%
Groupe V(a) - Afrique	0	1	2	4	19	39	32	24	0	121	17,09%	119	17,35%
Groupe V(b) - États arabes	0	1	0	5	4	17	14	14	0	55	7,77%	52	7,58%
Total	1	7	11	41	118	206	206	117	1	708		686	
États non-membres													
Israël	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1		1	

Tableau 2 : Répartition par catégorie et par groupe régional des postes non géographiques (juin 2025)

Postes non géographiques - Répartition par catégorie et par groupe régional											Situation 30 juin 2024	
Groupe régional	Situation 30 juin 2025										Total	%
	D/P		Total D/P	%	NO	GS		Total GS	%		Total	%
	Siège	Hors Siège				Siège	Hors Siège					
Groupe I - Europe et Amérique du Nord	216	112	328	51,65%	0	297	132	429	44,32%		757	40,16%
Groupe II - Europe de l'Est	18	16	34	5,35%	25	36	14	50	5,17%		109	5,78%
Groupe III - GRULAC	42	20	62	9,76%	54	26	74	100	10,33%		216	11,46%
Groupe IV - ASPAC	74	34	108	17,01%	51	39	90	129	13,33%		288	15,28%
Groupe V(a) - Afrique	19	43	62	9,76%	123	54	114	168	17,36%		353	18,73%
Groupe V(b) - États arabes	33	8	41	6,46%	29	40	52	92	9,50%		162	8,59%
Total	402	233	635		282	492	476	968			1885	
États non-membres												
Israël	0	0			0	1	0	1				

Nominations et promotions

12. Au paragraphe 12 du document de l'Administration, cette dernière se félicite d'avoir atteint « L'objectif de 50 %, des recrutements d'États membres non et sous-représentés sur des postes géographiques ». Nous saluons la réalisation de cet objectif qui devrait aussi s'appliquer aux postes non-géographiques. En effet, le Tableau 3 ci-dessous, qui reprend les mouvements de personnel à la fois sur des postes géographiques et non géographiques, démontre que seuls 31 % des nominations sont issues d'États non ou sous-représentés, donc bien loin de l'objectif de 50 %. De même, ces États ne représentent que 19 % des promotions.

Tableau 3 : Répartition des mouvements de personnel par niveau de représentation pour les postes géographiques et non géographiques (P et D)

Niveau de représentation	1er juillet 2024 au 30 Juin 2025				Total	%
	Type de mouvement					
	Nominations (y compris transferts inter-agences)		Promotions			
Non ou sous-représentés	19	31,10%	9	19,10%	28	26%
Surreprésentés	23	37,70%	19	40,40%	42	39%
Normalement représentés	19	31,10%	19	40,40%	38	35%
Total	61		47		108	

13. Il importe de souligner que deux directeurs nommés sur trois sont issus du Groupe I (Tableau 4 de l'Administration) ce qui est particulièrement préoccupant et contraire à la décision 220 EX/5.IV.B selon laquelle « la répartition géographique à la classe D-1 et aux rangs supérieurs doit être améliorée, et prie également la Directrice générale de prendre des mesures concrètes pour améliorer la situation d'une manière quantifiable et en temps voulu »².

14. Dans le Tableau 3 du rapport de l'Administration qui prend en compte uniquement les postes géographiques, on observe que plusieurs secteurs se situent encore en deçà de l'objectif de 50 % de recrutements d'États membres non et sous-représentés : la Direction de la communication et de la mobilisation des publics (33 %), les Sciences sociales et humaines (33 %) et le Secteur de la priorité Afrique et des relations extérieures (40 %), et dans une moindre mesure l'Éducation (46 %). Si nous notons les progrès réalisés par rapport au dernier rapport, il serait opportun de faire connaître les raisons de telles disparités entre les secteurs/bureaux, et les mesures envisagées pour y remédier.

² [Décision 220 EX/5.IV.B](#) para.8.

15. Nous notons avec satisfaction les progrès dans les nominations des P/D et au-delà. Le Tableau 4 ci-dessous montre une baisse du pourcentage de nominations dans le Groupe I qui est passé de 48 % à 31 % entre juin 2024 et juin 2025. Ceci est encourageant pour la répartition géographique bien que le Groupe I reste majoritaire.

Tableau 4 : Nominations aux postes géographiques et non géographiques confondus

(établi à partir des données publiées par HRM sur les mouvements de personnel de juillet 2024 à juin 2025)

Nominations (y compris les transferts inter-agences) Du 1er juillet 2024 au 30 Juin 2025											De juillet 2023 à juin 2024	
Groupe régional	ADG	D-2	D1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	%	Total	%
Groupe I - Europe et Amérique du Nord	-	-	-	4	8	4	3	-	19	31%	19	48%
Groupe II - Europe de l'Est	-	-	-	-	-	1	1	-	2	3%	1	3%
Groupe III - GRULAC	-	-	1	2	-	4	1	-	8	13%	5	13%
Groupe IV - ASPAC	-	-	-	2	1	7	7	-	17	28%	5	13%
Groupe V(a) - Afrique	-	-	1	1	2	4	3	-	11	18%	8	20%
Groupe V(b) - États arabes	-	-	-	1	-	-	3	-	4	7%	2	5%
Total	0	0	2	10	11	20	18	0	61	100%	40	100%

16. La même remarque ne peut être faite s'agissant des promotions. Le Tableau 5 ci-dessous indique que le Groupe I représente 38 % des promotions, soit une augmentation de 5 points par rapport à la période précédente.

Tableau 5 : Nominations avec promotion aux postes géographiques et non géographiques confondus

(établi à partir des données publiées par HRM sur les mouvements de personnel de juillet 2024 à juin 2025)

Nominations avec promotion Du 1er juillet 2024 au 30 Juin 2025											De juillet 2023 à juin 2024	
Groupe régional	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	Total	%	Total	%
Groupe I - Europe et Amérique du Nord	1	1	2	4	8	1	1	-	18	38%	13	33%
Groupe II - Europe de l'Est	-	-	-	2	-	4	-	-	6	13%	4	10%
Groupe III - GRULAC	-	-	1	-	3	2	-	-	6	13%	4	10%
Groupe IV - ASPAC	-	-	-	1	3	1	-	-	5	11%	8	21%
Groupe V(a) - Afrique	-	-	-	-	7	1	-	-	8	17%	6	15%
Groupe V(b) - États arabes	-	-	-	-	2	1	1	-	4	8%	4	11%
Total	1	1	3	7	23	10	2	0	47	100%	39	100%

Autres mesures spécifiques pour remédier au déséquilibre géographique

17. Nous saluons les efforts liés au Programme des jeunes cadres et au Programme pour les membres du personnel au niveau intermédiaire (MLPP), qui ont prouvé leur efficacité et donné des résultats encourageants. À cet égard, l'AIPU accueille avec satisfaction la présentation par l'Administration des mesures concrètes mises en œuvre. Compte tenu du succès du programme MLPP, il serait légitime de considérer son élargissement, éventuellement sous une autre appellation, notamment aux grades P-2 et P-5.

18. S'agissant de la circulaire administrative ([AC/HR/90](#)) relative à la politique des stagiaires publiée récemment, nous déplorons la suppression du **remote internship** et le report de l'allocation, mesures conçues pour aider au rééquilibrage de la répartition géographique, d'autant plus que ni les associations du personnel ni les représentants de Young UNESCO n'ont été consultés sur les changements par rapport au projet initialement soumis. Au-delà de l'aspect financier, il est également indispensable pour préserver, voire restaurer, l'image de l'UNESCO en tant qu'employeur soucieux du bien-être de son personnel et pratiquant les principes et valeurs qu'elle-même prône. Nous demandons donc que la politique soit appliquée dans sa totalité – de manière à inclure la rémunération des stagiaires – dans les meilleurs délais.

Partie II – Équilibre entre les genres

19. Nous notons que les femmes représentent désormais 58 % de l'effectif global. Toutefois, cette proportion masque de profondes inégalités : les femmes sont largement majoritaires aux postes

juniors (71 %), mais restent minoritaires aux postes de direction (41 %). L'effort annoncé par l'Administration de recruter davantage d'hommes aux postes juniors ne répond pas au caractère structurel du problème, qui réside dans l'absence de mesures concrètes pour le développement de carrière. L'AIPU recommande donc une approche plus intégrée, visant à favoriser l'accès des femmes aux grades supérieurs, plutôt que de se limiter à un rééquilibrage mécanique aux postes d'entrée, qui ne pourra avoir que des effets pervers si aucune mesure concrète n'est engagée pour améliorer la progression des carrières non seulement des femmes, mais aussi de l'ensemble du personnel.

20. Nous relevons à nouveau une présentation incohérente : le rapport affirme que « le taux des femmes au niveau P-5 reste constant depuis juin 2024 (43 %), soit le taux le plus élevé depuis les dix dernières années », alors qu'il indique immédiatement après que « la proportion de femmes directrices est passée à 41 % en juin 2025 ».

21. Nous observons qu'aucune femme n'a été nommée à un poste de directeur durant la période couverte par le rapport, tandis que quatre hommes ont été nommés, dont trois par voie de promotion interne. Cette situation met en lumière une dynamique persistante de sous-représentation des femmes aux postes de direction. Elle souligne la nécessité de renforcer les dispositifs favorisant l'accès des femmes aux fonctions de responsabilité, conformément aux engagements de l'Organisation en matière d'égalité des genres.

22. Enfin, nous saluons les progrès constatés au niveau sectoriel, même s'il faut continuer d'insister sur le fait que l'objectif ne doit pas être seulement atteint en moyenne, mais à chaque niveau hiérarchique.

Conclusion

23. L'examen du rapport de l'Administration révèle une série d'avancées ponctuelles, mais également des insuffisances structurelles dans la mise en œuvre des engagements pris par l'Organisation en matière de répartition géographique et d'équilibre entre les genres. Si certains progrès sont à saluer, notamment dans le Programme des jeunes cadres et les efforts de recrutement ciblé, ils restent fragiles et inégalement répartis selon les catégories de personnel et les niveaux hiérarchiques.

24. L'urgence pour l'Administration de mettre en œuvre des mesures concrètes pour remédier efficacement aux déséquilibres entre les régions et entre les genres contraste avec son projet de décision de son rapport (para. 23). À titre d'exemple, si les États membres ont adopté une décision ferme durant la 220^e session, à savoir que « la répartition géographique à la classe D-1 et aux rangs supérieurs doit être améliorée, et prie également la Directrice générale de prendre des mesures concrètes pour améliorer la situation d'une manière quantifiable et en temps voulu » (soulignements ajoutés), l'Administration indique dans son document que cette répartition « peut être améliorée », et que la Directrice générale doit « poursuivre ses efforts pour améliorer la situation » (soulignements ajoutés). Cet exemple reflète un manque d'ambition de l'Administration, susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs fixés par les États membres.

25. Il est donc essentiel que les futures communications de l'Administration reflètent avec rigueur et fidélité les décisions du Conseil exécutif, et traduisent une volonté claire de mise en œuvre, mesurable et suivie dans le temps.