



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

# 2030 perspective

LE BULLETIN DE LA TRANSFORMATION STRATÉGIQUE  
ÉDITION SPÉCIALE SUR LA MOBILITÉ • JUILLET 2019

## Une UNESCO mobile et agile : décloisonner l'Organisation

**Dans le cadre des ses fonctions de Sous-Directeur général pour l'administration et le management, Nicholas Jeffreys nous décrit sa vision d'un personnel de l'UNESCO plus mobile et plus agile.**

### UNIS DANS L'ACTION

Ma conception de la fonction du management et de l'administration au sein de l'UNESCO repose sur l'idée que tous les membres du personnel du Secteur de l'administration et du management doivent travailler ensemble et communiquer efficacement les uns avec les autres, tout en restant « centrés sur le client » dans toutes nos activités de soutien à l'Organisation. La mobilité fonctionnelle et géographique contribuera à nous amener à ce résultat, car mieux comprendre les fonctions des uns et des autres nous permettra de collaborer plus efficacement à la résolution des problèmes. J'ai le sentiment que la mobilité fonctionnelle et géographique revêt une importance particulière dans le cadre des fonctions d'administration et de management – des fonctions qui pour la majorité se prêtent aisément à la mobilité.

Concernant les secteurs de programme, je pense que la mobilité aidera considérablement l'Organisation à être unie dans l'action. Le risque, pour l'UNESCO, est de fonctionner de manière cloisonnée, chaque service entrant en concurrence avec les autres pour obtenir davantage de ressources et de visibilité. Plus le personnel pourra passer d'un service à l'autre, plus nous serons en mesure de promouvoir l'image d'une Organisation unie, poursuivant des objectifs communs.

### LA MOBILITÉ, UN OUTIL ESSENTIEL À LA TRANSFORMATION DE L'UNESCO

Je crois que le Programme de mobilité peut contribuer à favoriser d'autres aspects de la transformation stratégique, par laquelle nous cherchons à rendre l'Organisation plus efficiente, mieux ciblée au niveau des pays et davantage axée sur les résultats.

Par conséquent, la mobilité d'un plus grand nombre de personnes au sein de l'Organisation et le fait de voir les choses sous un autre angle favoriseront toutes les dimensions de la transformation.

J'aimerais rappeler que la mobilité fonctionnelle est tout aussi importante. Nous ne souhaitons pas fixer notre attention uniquement sur la mobilité du cadre organique. La mobilité concerne toutes les catégories de personnel. Lorsqu'un membre du personnel change de fonctions, c'est souvent pour un service différent, si bien que cette mutation implique les mêmes défis à relever, comme l'apprentissage de choses nouvelles. Il faut poser des questions sur la façon de procéder, acquérir de nouvelles compétences professionnelles. Il existe de nombreux avantages communs entre la mobilité fonctionnelle et la mobilité géographique.

*« Je pense que la mobilité aidera considérablement l'Organisation à être unie dans l'action. »*

### UN MOT POUR CONCLURE ?

Le processus de mobilité aidera à renforcer la famille de l'UNESCO dans son ensemble. Je suis certain qu'il améliorera la communication entre les services, ce qui favorisera en retour la réforme du dispositif hors Siège.



Nicholas Jeffreys  
SOUS-DIRECTEUR GÉNÉRAL  
POUR L'ADMINISTRATION  
ET LE MANAGEMENT

2030  
perspective

est un bulletin édité par l'Unité de soutien  
pour la Transformation

Contact :  
Strategic-Transformation@unesco.org

Les opinions exprimées ici sont celles des  
auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement  
la politique ou la position officielle de l'UNESCO.

# Favoriser l'évolution de carrière et assurer une transition en douceur dans le fonctionnement des programmes

Hong Kwon  
DIRECTEUR DU BUREAU  
DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES



Hong Kwon, Directeur du Bureau de la gestion des ressources humaines, est une des forces vives derrière la nouvelle politique de mobilité encadrée. Cet exercice constitue une première pour l'UNESCO. Des facteurs essentiels seront à l'œuvre pour en assurer le succès : de la souplesse dans la mise en œuvre du projet, une campagne de communication dynamique, un dialogue constant avec les membres du personnel et les cadres, la compilation des bonnes pratiques sur la base des enseignements tirés, et un processus transparent et inclusif.

## Quel rôle la mobilité joue-t-elle dans l'évolution de carrière ?

Tout comme la planification des effectifs, le recrutement, l'apprentissage et le développement ou la gestion des performances, la mobilité fait partie de notre cadre de gestion des talents, qui vise à assurer que l'Organisation dispose des ressources humaines flexibles dont elle a besoin.

La mobilité est un moyen de faire progresser sa carrière. Grâce à la mobilité, les membres du personnel devraient acquérir les nouvelles compétences et avoir les multiples opportunités – en particulier hors Siège – qui faciliteront l'évolution de leur carrière au sein de l'UNESCO.

En ouvrant l'exercice de mobilité aux participants volontaires, à travers l'inclusion des postes vacants dans le vivier, nous augmenterons les possibilités de mouvement des fonctionnaires, ce qui permettra à l'Organisation d'instaurer un équilibre entre

évolution horizontale et évolution verticale des carrières, grâce aux transferts à grade égal, facilités par la mobilité, et aux transferts à un grade supérieur, facilités par le recrutement.

## Comment comptez-vous aborder la question des effets de la mobilité sur les postes hautement spécialisés ?

La politique de mobilité comporte des éléments qui permettront aux cadres d'assurer la spécialisation nécessaire à la mise en œuvre de leurs programmes et priorités. Les secteurs sont invités à élaborer des stratégies qui incluront une analyse de leurs besoins en ce qui concerne les postes hautement spécialisés tant au Siège que hors Siège. Tout mouvement de personnel devrait s'accompagner d'un plan pour remplacer les fonctionnaires concernés par la mobilité par des personnes jouissant de toute l'expertise requise, afin d'assurer une transition en douceur et le bon fonctionnement des programmes.

Nouvelle  
politique  
de mobilité



## Dialogue avec les membres du personnel – initiatives de l'équipe dédiée à la mobilité

### ATELIERS DE RÉDACTION DE CV

Le Bureau de la gestion des ressources humaines a organisé à l'intention des membres du personnel huit ateliers de rédaction de CV afin de les aider à exprimer leur intérêt pour un poste.

### PROGRAMME DES AMBASSADEURS DE LA MOBILITÉ

Un Programme informel d'ambassadeurs de la mobilité a été lancé pour permettre aux membres du personnel de dialoguer avec des collègues ayant précédemment vécu la mobilité afin qu'ils leur apportent une aide tout au long du processus, notamment avant le départ.

### DISCUSSIONS AUTOUR DE LA MOBILITÉ

Une série de discussions autour de la mobilité – séances d'échanges d'expériences et tables rondes – a été lancée ; ces discussions sont conçues pour offrir une plate-forme d'échange d'informations et une aide supplémentaire avant le départ.

2030  
perspective

I Am  
bassador  
MOBILITY

MOBILITY talks

# Un Programme de mobilité encadré

La mise en place de la politique de mobilité est le fruit d'un processus de consultation avec les secteurs de programme et des bureaux entamé en novembre 2018 qui s'est déroulé en plusieurs phases clés :

**Nov. 2018 – Jan. 2019**

## Phase de planification

des réunions de présentation des projections ont été organisées avec la participation des secteurs/bureaux afin de s'assurer que toutes les parties concernées aient pleinement connaissance de la politique et soient prêtes pour le lancement de l'exercice

**Fév. 2019**

## Publication de la liste des postes non soumis à la mobilité géographique

la liste des postes non soumis à la mobilité géographique a été examinée par le Directeur du Bureau de la gestion des ressources humaines et le Sous-Directeur général pour l'administration et le management, et a été approuvée par la Directrice générale.

## Notification aux membres du personnel concernés par la politique de mobilité (185 personnes)

deux réunions générales ont été organisées au Siège le 6 mars 2019 avec plus de 130 fonctionnaires connectés par webcast.

**Avril – Mai 2019**

## Publication des postes

L'ensemble des 113 postes disponibles ont été publiés le 18 avril 2019 sur le portail interne de la mobilité pour une période de 30 jours.

**Déc. 2018**

## Lancement de la politique du programme de mobilité encadrée

onze séances d'information ont été organisées pour tous les membres du personnel afin de leur faire part du calendrier prévisionnel et des modalités du premier exercice de mobilité.

**Fév. – Mars 2019**

## Identification des membres du personnel à inclure dans le vivier de la mobilité

le Bureau de la gestion des ressources humaines a travaillé en étroite collaboration avec chaque secteur/bureau/institut pour confirmer le statut de chaque membre du personnel concerné par la rotation des postes. Les critères d'inclusion des membres du personnel sont strictement conformes au calcul de la durée normale d'affectation telle qu'elle figure dans la politique.

**Mars 2019**

## Phase de report

les demandes de report pour des motifs opérationnels et personnels/médicaux ont été examinées et 109 membres du personnel ont bénéficié d'un tel report.

**Mai-Juillet 2019**

## Mise en correspondance des profils et des postes et examen

les processus de mise en correspondance des profils et des postes et d'examen sont menés au niveau de l'Organisation de manière inclusive ; des consultations sont organisées avec les cadres et les directeurs/chefs de bureau et un examen est réalisé par le Panel d'examen de la mobilité et le Panel d'examen de la mobilité du personnel de haut rang.

## LA MOBILITÉ EN CHIFFRES

# 84 %

des collègues\* pensent que la mobilité est d'une grande importance pour le fonctionnement efficace de l'UNESCO.

\* Globalement, 1 966 (65 % du personnel de l'UNESCO) répondants ont participé à l'Enquête auprès de l'ensemble du personnel de l'UNESCO en 2018.

# 80 %

des 870 membres du personnel recrutés sur le plan international sont concernés par la mobilité géographique.

# 27

membres du personnel ont changé plus de deux fois de lieu d'affectation au cours des cinq dernières années.

## POSTES CONCERNÉS POUR L'EXERCICE 2019

■ Vacants ■ Occupés ■ Nombre de postes

Catégorie	Vacants	Occupés	Nombre de postes
Siège	13	33	46
Hors Siège	26	36	62
Instituts	2	3	5
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>72</b>	<b>113</b>

## VOICI L'ÉQUIPE CHARGÉE DE LA MOBILITÉ !



De gauche à droite :  
Souad Amounane, Emma Boitet,  
Qihui Zhang, Shakhnoza Duc,  
Ayna Karliyeva-Mekaouar

# Témoignages de plusieurs Ambassadeurs de la mobilité



**Frederick Russell-Rivoallan**

**CHEF DES SCIENCES SOCIALES ET HUMAINES AU BUREAU DE L'UNESCO À BEIJING**

Avant d'être affecté hors Siège, Russ a travaillé 21 ans au Siège. Il a commencé sa carrière au Cabinet du Directeur général, travaillant pour le Programme pour une culture de la paix, puis au Bureau de la planification stratégique comme Point focal pour le Secteur des sciences sociales et humaines et Chef du Bureau exécutif du Secteur des relations extérieures et de l'information du public.

« J'apprends rapidement la réalité du travail hors Siège. C'est assez libérateur en fait, car j'ai des responsabilités concrètes liées à la mise en œuvre du programme – ce qui signifie travailler auprès des partenaires de la Commission nationale et avec nos collaborateurs.

Je pense que la mobilité est un élément essentiel du travail au sein d'une organisation internationale. Une politique de mobilité réussie doit tenir compte de manière holistique des besoins de l'Organisation et des aspirations du personnel et s'efforcer de satisfaire ces besoins tout en répondant aux attentes des collègues, en fonction de leurs compétences. »



**Elsbeth McOmish**

**SPÉCIALISTE DE PROGRAMME AU SEIN DE LA DIVISION POUR L'ÉGALITÉ DES GENRES AU SIÈGE**

Elsbeth a travaillé au Secteur de l'éducation au Siège pendant près de huit ans, avant d'être mutée au Bureau de Santiago, où elle a passé deux ans comme Spécialiste de programme (éducation). Elle est récemment rentrée au Siège, ayant été nommée à un poste au sein de la Division pour l'égalité des genres.

« Mon expérience hors Siège m'a réellement aidée à développer mes compétences. Les membres du personnel chargés du programme hors Siège ont bien plus de responsabilités que les membres du personnel de grade équivalent au Siège, et j'ai ainsi gagné en assurance et acquis un certain degré d'autonomie. C'était aussi très stimulant de travailler avec des partenaires régionaux et nationaux et de réaliser à quel point l'UNESCO comptait pour eux. Maintenant que je suis revenue au Siège, mon expérience à Santiago m'a vraiment aidée à mieux comprendre les actions de l'Organisation et leur impact. »



**Jun Morohashi**

**CHEF DU BUREAU EXÉCUTIF ET COORDONNATRICE RÉGIONALE DU PROGRAMME, BUREAU RÉGIONAL POUR L'ÉDUCATION DE L'UNESCO EN ASIE ET DANS LE PACIFIQUE (BANGKOK)**

Jun a démarré sa carrière à l'UNESCO comme Administratrice auxiliaire-jeune professionnelle, originaire du Japon, au sein du Secteur des sciences sociales et humaines au Siège. Avant d'arriver à Bangkok, elle était Chef de l'Unité pour l'éducation au Bureau de l'UNESCO à Port-au-Prince (Haïti) et spécialiste de programme au sein du Secteur de l'éducation au Siège à Paris.

« Lorsque je suis arrivée en Haïti après avoir passé 15 ans au Siège, j'ai acquis de nouvelles responsabilités : piloter le travail de l'UNESCO dans l'ensemble du Secteur de l'éducation. Grâce à cette expérience, j'ai aussi pu travailler en étroite collaboration avec d'autres institutions du système des Nations Unies et des partenaires internationaux ou bilatéraux pour le développement, afin que les atouts des uns et des autres se complètent et servent au mieux les besoins et les priorités du pays. Cette expérience en Haïti s'avère très utile dans mes fonctions actuelles en tant que Chef du Bureau exécutif et Coordinatrice régionale du programme à Bangkok. »



**Dilcia Martinez**

**ATTACHÉE D'ADMINISTRATION (FINANCE ET ADMINISTRATION) AU BUREAU DE L'UNESCO À MAPUTO**

Avant d'être mutée à Maputo, Dilcia était Attachée d'administration (finance et administration) au Bureau de l'UNESCO à Quito (Équateur).

« La diversité des bureaux au sein desquels j'ai eu la chance de travailler est précieuse. De plus, compte tenu de l'idiosyncrasie de chaque pays, et bien qu'en théorie le travail soit identique, en pratique l'approche du travail doit être adaptée à ces différences.

Pour ce qui est des défis, l'adaptation peut être difficile, notamment à cause des différences de langue. Je suis hispanophone et d'aucuns pourraient penser qu'il m'est facile de parler portugais, mais ce n'est pas le cas ! Je me plais à dire que je survis ici en parlant portugais – un mélange d'espagnol et de portugais ! »



**Danilo Padilla**

**CHEF DE L'UNITÉ ÉDUCATION AU BUREAU DE L'UNESCO À KABOUL**

Danilo a débuté sa carrière au Siège de l'UNESCO, au sein de différents secteurs, avant d'être affecté au Bureau de Bangkok, tout d'abord en tant qu'assistant exécutif chargé de planification de programmes, puis en tant que coordinateur régional de l'éducation pour le développement durable.

« Mon affectation à Kaboul était aussi bien l'expérience la plus enrichissante que la plus complexe. Enrichissante parce que je peux être témoin des résultats et des activités de nos programmes au sein du pays au travers des interactions régulières avec les bénéficiaires et les parties prenantes ; complexe également, à cause de l'instabilité politique et de l'insécurité dans le pays, qui rendent difficile l'exécution des programmes.

Le côté positif est que souvent cette situation renforce les relations et améliore la coordination parmi les parties prenantes - l'essence même de l'unité d'action ! »