



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

# Conseil exécutif

Deux cent-neuvième session

209 EX/5.III.A.INF  
PARIS, le 12 mars 2020  
Anglais et français seulement

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

## ÉVALUATION DU PREMIER PROGRAMME DE MOBILITÉ GÉOGRAPHIQUE ENCADRÉ

### Résumé

L'évaluation conclut que l'UNESCO devait relancer le programme de mobilité encadré. L'Organisation doit toutefois corriger certaines faiblesses et certains éléments moins efficaces de la mise en œuvre du programme tout en répondant aux préoccupations relatives aux perspectives de carrière, aux compétences et à l'exécution.



Job: 202000731

## SERVICE D'ÉVALUATION ET D'AUDIT – BUREAU DE L'ÉVALUATION

### Évaluation du premier programme de mobilité encadré

#### A Contexte de l'évaluation

1. Le Conseil exécutif, à sa 208<sup>e</sup> session, a invité la Directrice générale à charger le Bureau de l'évaluation du Service d'évaluation et d'audit (IOS) de mener une évaluation indépendante du premier exercice de mobilité géographique encadré en ce qui concerne ses processus, ses résultats et ses effets sur la disponibilité de compétences de haut niveau et sur les perspectives de développement de carrière. Le Conseil a également prié la Directrice générale de marquer une pause temporaire dans le programme de mobilité encadré et de lui présenter les résultats de l'évaluation indépendante à sa 209<sup>e</sup> session, afin d'affiner la politique de mobilité, et de reprendre sa pleine mise en œuvre.

2. Cette évaluation a pour objectif de présenter une appréciation indépendante, fondée sur les données factuelles disponibles, des principaux résultats du premier exercice de mobilité géographique encadré, en s'attachant à souligner les enseignements tirés et à formuler des recommandations sur la meilleure voie à suivre.

3. L'évaluation porte sur :

- le processus de mise en œuvre – Conduit par le Bureau de la gestion des ressources humaines (HRM), ce processus a comporté différentes phases allant de l'élaboration et la présentation d'une politique de mobilité, à la fin de 2018, jusqu'à la réaffectation et l'intégration des membres du personnel concernés par la mobilité géographique ;
- les résultats – Cette section étudie les points de vue et les perceptions du personnel quant aux effets de la mobilité géographique encadrée sur leurs perspectives de carrière, les compétences disponibles et la capacité d'exécuter les plans de travail.

4. IOS a réalisé l'évaluation de fin novembre 2019 à février 2020. Un Groupe de référence constitué en vue de l'évaluation a examiné son mandat et le projet de rapport d'évaluation et a formulé des commentaires à cet égard<sup>1</sup>. Le champ de l'évaluation ne couvrait pas d'autres questions relatives aux ressources humaines comme le reclassement, le recrutement et la gestion de la performance du personnel. Le premier exercice de mobilité était toujours en cours (tous les membres du personnel n'avaient pas pris leurs nouvelles fonctions) au moment de l'évaluation, il est donc trop tôt pour mesurer tout l'impact de la mobilité en termes de compétences, d'évolution professionnelle ou d'exécution. L'analyse du rapport d'évaluation sur les résultats de l'exercice de mobilité encadré quant à ces aspects des ressources humaines repose essentiellement sur les points de vue et les perceptions des membres du personnel et des responsables.

5. La collecte de données de l'évaluation a été effectuée dans le cadre d'entretiens, par l'examen de documents et en analysant des résultats d'enquêtes. Lorsque cela était possible, IOS a croisé plusieurs sources de données. En outre, une séance de réflexion interne d'IOS a permis de renforcer l'évaluation.

---

<sup>1</sup> Le Groupe de référence est composé : du Directeur de HRM, du Chef de l'équipe chargée de la mobilité, de représentants des deux associations du personnel, d'un membre du personnel d'une unité hors Siège et du Directeur d'un institut de catégorie 1.

**Tableau 1**

- **Entretiens.** Cinquante-huit entretiens, conduits en tête-à-tête ou par téléphone<sup>2</sup>

|  |           |
|--|-----------|
| Sous-directeurs généraux (ADG)   | 8         |
| Directeurs et autres membres du personnel concernés par l'exercice de mobilité, HQ | 11        |
| Directeurs d'institut de catégorie 1   | 3         |
| Directeurs d'unité hors Siège  | 12        |
| Personnel (soumis à la mobilité)   | 16        |
| Personnel de HRM et de l'équipe chargée de la mobilité*                            | 6         |
| Associations du personnel*   | 2         |
| <b>Total</b>   | <b>58</b> |

\* Les entretiens menés auprès de l'équipe chargée de la mobilité et des associations du personnel sont comptabilisés comme un seul entretien, même si l'entretien a impliqué plusieurs personnes.

- **Étude documentaire.** IOS a examiné des documents d'orientation, des circulaires, des mémos, des échanges de courriels, des courriers et des documents relatifs aux enseignements tirés<sup>3</sup>. L'analyse a par ailleurs porté sur les politiques de mobilité des autres institutions du système des Nations Unies et l'évaluation/examen mené récemment en ce qui concerne l'exercice de mobilité au sein de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et du Secrétariat de l'ONU.
- **Enquêtes.** IOS a décidé de ne pas effectuer d'enquête supplémentaire et a analysé les résultats de l'enquête réalisée par une association du personnel (le STU) et l'enquête organisée par HRM.

6. **Limites.** Le mandat de cette évaluation a été défini à la 208<sup>e</sup> session du Conseil exécutif, fin octobre 2019, sans qu'il soit nécessaire de mobiliser des ressources supplémentaires. Cela laissait moins de trois mois pour mener à bien l'évaluation, dont le processus a dû être condensé. IOS a débuté l'évaluation alors que certains membres du personnel étaient encore en cours de réaffectation et que d'autres occupaient leurs nouvelles fonctions depuis quelques mois seulement. Par conséquent, il est trop tôt pour mesurer les effets à plus long terme du programme de mobilité encadré en ce qui concerne les perspectives de carrière, la disponibilité des compétences ou l'obtention de résultats. L'équipe chargée de l'évaluation a décidé de ne pas conduire de nouvelle enquête puisque deux avaient déjà été réalisées. IOS a utilisé certains résultats de l'enquête de HRM ainsi que les commentaires libres de l'enquête de STU.

**B. Contexte de la mobilité à l'UNESCO**

7. Selon la Stratégie de la gestion des ressources humaines 2017-2022, la mobilité permet aux membres du personnel d'étoffer leur expérience, leurs compétences et leurs connaissances, contribuant ainsi au développement de leur carrière, ce qui permet également à l'Organisation de disposer d'un personnel plus souple, plus polyvalent et plus motivé. Pour la plupart, le personnel et l'équipe dirigeante de l'UNESCO souscrivent à cette conception et à cette raison d'être de la mobilité. Selon une évaluation récente d'IOS, la plupart des parties prenantes considèrent que la mobilité du personnel est essentielle pour contribuer à l'unité d'action du Secteur de l'éducation, et aider le personnel de l'Organisation à mieux comprendre et apprécier la complémentarité de ses différentes entités<sup>4</sup>. En 2018, les États membres ont réaffirmé l'importance de l'application d'une

<sup>2</sup> Pour parvenir à un nombre raisonnable d'entretiens, IOS a effectué des sondages auprès de directeurs d'institut de catégorie 1, de directeurs ou chefs d'unité hors Siège et de membres du personnel concernés par la mobilité.

<sup>3</sup> HRM a procédé à l'étude des enseignements tirés. L'évaluation a intégré ce document à son étude documentaire.

<sup>4</sup> Évaluation de l'avenir du Secteur de l'éducation de l'UNESCO : rôle normatif contre rôle opérationnel dans le contexte du Programme 2030.

solide stratégie en matière de mobilité au sein de l'UNESCO<sup>5</sup> et la même année, l'enquête menée auprès du personnel de l'UNESCO a mis en évidence la forte adhésion de celui-ci à la mobilité<sup>6</sup>. Les associations du personnel ont quant à elles exprimé leur soutien à l'égard de la mobilité, estimant qu'elle offrait au personnel l'occasion de vivre de nouvelles expériences professionnelles, tout en répondant aux besoins opérationnels de l'Organisation<sup>7</sup>.

8. Avant 2019, plusieurs tentatives infructueuses de mettre en place une mobilité encadrée avaient eu lieu à l'UNESCO. En 2009, le Conseil exécutif a fermement appuyé l'introduction par le Directeur général d'une politique de rotation obligatoire pour tous les membres du personnel international et HRM a élaboré une stratégie de mise en œuvre de la mobilité géographique. En 2015, l'UNESCO a défini une nouvelle politique de mobilité géographique (révisée en juillet 2016). Mais pour des raisons budgétaires notamment, l'UNESCO n'a appliqué aucune de ces deux politiques.

9. L'UNESCO a adopté une nouvelle politique de mobilité en décembre 2018<sup>8</sup>. Cette politique établit clairement un lien entre la mobilité et les exigences du programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>9</sup>. HRM a mis en place le programme de mobilité encadré, qui fait partie intégrante du processus de transformation stratégique<sup>10</sup> et porte à la fois sur la mobilité géographique du personnel du cadre organique recruté sur le plan international (classe P et supérieure) et sur la mobilité fonctionnelle du personnel recruté sur le plan international, national et le personnel du cadre de service et de bureau. Un solide programme de mobilité encadré s'inscrit dans le cadre de la participation à part entière de l'UNESCO aux nouvelles équipes de pays et au nouveau Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable, qui engage toutes les institutions du système des Nations Unies à améliorer leur coordination à l'échelle des pays. Du point de vue de la transformation stratégique, l'objectif consistant à renforcer l'efficacité de l'Organisation et à mieux cibler son action au niveau des pays, passe par davantage de mouvements de personnel au sein de l'Organisation et une solide présence dans les pays.

#### *Principales caractéristiques des effectifs de l'UNESCO*

10. L'UNESCO emploie un effectif de plus de 2000 personnes, parmi lesquelles environ 740 occupent des postes internationaux. Un peu plus de la moitié de ces postes internationaux (60 %) se trouvent au Siège. Avant la mise en place du programme de mobilité encadré, le taux de mobilité géographique était compris entre 10 et 12 % par exercice biennal (soit une quarantaine de changements de poste chaque année).

#### *Principales caractéristiques de la politique de mobilité de l'UNESCO*

11. HRM a dirigé le processus d'élaboration de la nouvelle politique de mobilité en examinant les précédentes politiques élaborées sur le papier, en intégrant les bonnes pratiques d'autres mises en application de la mobilité et en harmonisant des éléments, tels que la durée normale d'affectation

<sup>5</sup> À la 205<sup>e</sup> session du Conseil exécutif (205 EX/SR.6).

<sup>6</sup> Quatre-vingt-quatre pour cent des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont estimé que la mobilité, comme principe général, revêtait une grande importance pour le bon fonctionnement d'une organisation internationale telle que l'UNESCO, 76 % ont répondu qu'un programme de mobilité favorisait l'évolution professionnelle et 69 % ont déclaré être disposées à changer de lieu d'affectation à l'UNESCO dans les cinq prochaines années.

<sup>7</sup> STU Flash, 1<sup>er</sup> mars 2019.

<sup>8</sup> Cette politique fait suite à un engagement pris dans le cadre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'UNESCO, approuvée par la Conférence générale en 2017. La Stratégie prévoit 12 initiatives prioritaires dans le domaine des ressources humaines pour une période de six ans. L'une d'entre elles a trait à la mobilité.

<sup>9</sup> La circulaire administrative AC/HR/65 parue en décembre 2018 présente le programme de mobilité encadré de l'UNESCO (politique de mobilité).

<sup>10</sup> Bulletin de la transformation stratégique, édition spéciale sur la mobilité, juillet 2019.

(DNA), avec les autres institutions du système des Nations Unies<sup>11</sup>. Lors des entretiens, de nombreux cadres de direction ont reconnu la nature consultative du processus d'élaboration de la politique, soulignant le rôle du groupe de travail intersectoriel<sup>12</sup>. Il doit toutefois être noté que l'une des associations du personnel (le STU) a indiqué qu'elle n'avait pas été consultée au sujet du projet de politique. De même, la Division pour l'égalité des genres a déclaré ne pas avoir été consultée sur le projet de politique et ne pas avoir participé au groupe de travail intersectoriel.

12. Les principales caractéristiques de la politique de mobilité sont les suivantes<sup>13</sup> :

- la réaffectation se fait à classe égale ;
- s'applique à tous les membres du personnel recrutés sur le plan international au titre d'un engagement de durée définie ;
- les membres du personnel éligibles ayant atteint ou dépassé le terme de leur durée normale d'affectation (DNA) sont concernés par la réaffectation ;
- les membres du personnel réunissant les conditions requises peuvent, à titre volontaire, choisir de participer à l'exercice de mobilité géographique ;
- certains postes sont désignés comme non soumis à la mobilité géographique par la Directrice générale ;
- les membres du personnel occupant des postes non soumis à la mobilité géographique peuvent, à titre volontaire, participer à l'exercice de mobilité géographique ;
- l'exercice a lieu chaque année.

13. L'un des objectifs du programme de mobilité encadré est d'encourager la mobilité, non seulement sur le plan géographique mais aussi entre secteurs, ou entre les secteurs et les services centraux. Comme l'a déclaré l'ADG/ADM, « 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. Le programme de mobilité peut contribuer à favoriser d'autres aspects de la transformation stratégique, par laquelle nous cherchons à rendre l'Organisation plus efficace, 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 »<sup>14</sup>. Le premier exercice de mobilité comptait deux réaffectations « intersectorielles »<sup>15</sup>.

#### *Bilan du premier exercice de mobilité encadré*

14. De la fin de 2018 à 2020, HRM a mis en œuvre le premier exercice de mobilité encadré et réaffecté une cohorte de 51 membres du personnel. Comme l'illustre l'annexe, HRM a recensé 356 membres du personnel ayant atteint le terme de leur durée normale d'affectation au Siège, dans les instituts et dans les bureaux hors Siège. Sur ce nombre, 185 n'avaient pas changé d'affectation sur le plan géographique ni sur le plan fonctionnel et étaient donc admissibles à participer à l'exercice de mobilité encadré. Quatre-vingt-quinze d'entre eux ont demandé à bénéficier d'un ajournement

---

<sup>11</sup> En outre, HRM a consulté la Commission consultative pour les questions générales de personnel (ACPP).

<sup>12</sup> Le groupe de travail intersectoriel était composé de 19 participants issus des cinq Secteurs ainsi que de la COI, de PAX, de BFM, de BSP, de HRM et de bureaux hors Siège.

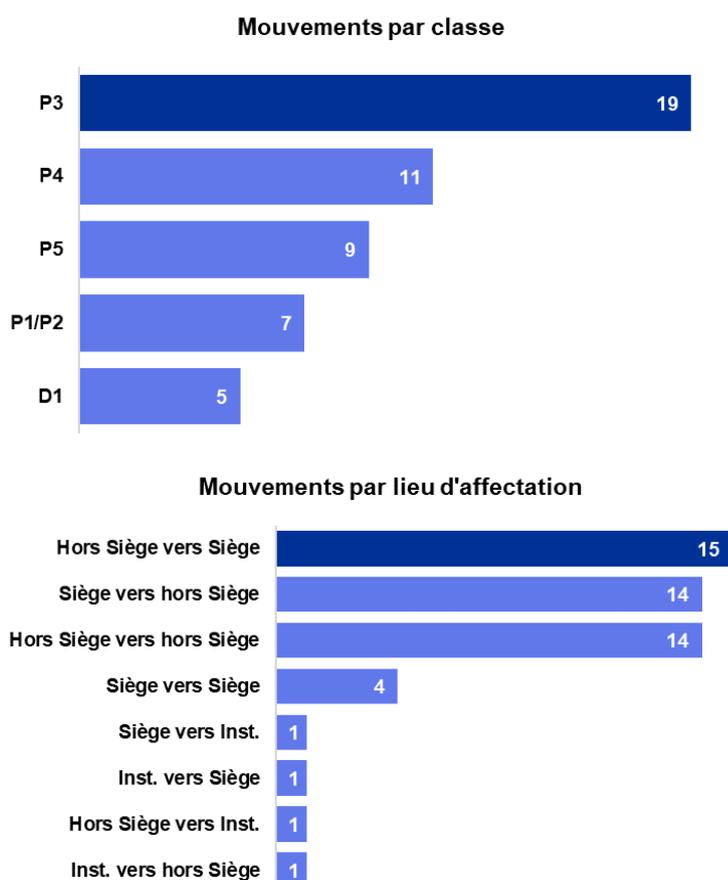
<sup>13</sup> Point 5.10 du Manuel des Ressources humaines – Mobilité.

<sup>14</sup> Une UNESCO mobile et agile : décloisonner l'Organisation, Bulletin de la transformation stratégique, édition spéciale sur la mobilité, juillet 2019.

<sup>15</sup> D'un secteur de programme à un autre, à l'exclusion des mouvements d'un secteur de programme à un service central ou entre services centraux.

pour motif médical ou personnel, tandis que pour 70<sup>16</sup> autres, c'est leur Secteur/bureau/institut qui a sollicité un ajournement opérationnel. Une première sélection de candidats éligibles à la mobilité regroupait 107 membres du personnel : 55 personnes éligibles et n'ayant pas sollicité d'ajournement, 24<sup>17</sup> n'ayant pas obtenu d'ajournement personnel ni opérationnel, et 28 ayant choisi de participer à titre volontaire à l'exercice. La liste définitive de candidats éligibles à la mobilité recensait 100 personnes (7 ayant interrompu leur participation à l'exercice pour diverses raisons)<sup>18</sup>. Le nombre définitif de membres du personnel réaffectés au titre de l'exercice de mobilité encadré était de 51 (dont 14 volontaires). Comme on peut le voir sur la figure 1 ci-après, sur ce groupe final de 51, la majorité était de classe P-3 tandis qu'en termes de type de mouvements, les réaffectations d'une unité hors Siège vers le Siège, du Siège vers une unité hors Siège et entre unités hors Siège ont été pratiquement équivalentes (14-15). Sur le plan de la répartition des genres, 51 % des réaffectations ont concerné des hommes et 49 % des femmes.

**Figure 1**



\* Chiffres fournis par HRM

15. Avant l'exercice de mobilité géographique encadré, une quarantaine de membres du personnel en moyenne changeaient chaque année de poste ou de lieu d'affectation à l'UNESCO. Il s'agissait généralement de mouvements latéraux ponctuels ou s'inscrivant dans le cadre d'un processus de recrutement concurrentiel. Le mouvement encadré des attachés d'administration (AO)

<sup>16</sup> Parmi les 70 membres du personnel ayant fait l'objet d'une demande d'ajournement opérationnel, certains avaient également sollicité un ajournement pour motif médical/personnel.

<sup>17</sup> Deux membres du personnel ont retiré leur demande d'ajournement après qu'elle a été acceptée.

<sup>18</sup> Trois cessations de service par accord mutuel, deux nominations par voie de recrutement, un départ à la retraite et un congé spécial sans traitement (SLWoP). Ces sept personnes faisaient partie du groupe n'ayant pas demandé d'ajournement.

organisé par le Bureau de la gestion financière (BFM) a constitué une exception<sup>19</sup>. Comparé aux années précédentes, par conséquent, le nombre total de mouvements en 2018-2019 s'est accru. Si l'on fait abstraction de la mobilité encadrée, le nombre de mouvements en 2018-2019 avoisine 76, ce qui est très proche des chiffres de 2016-2017.

## Tableau 2

### Évolution du nombre de réaffectations au titre de la mobilité géographique du personnel P/D de 2012 à 2019

| 2012-2013 | 2014-2015 | 2016-2017 | 2018-2019                                       |
|-----------|-----------|-----------|---|
| 86        | 100       | 79        | 123 (47* dans le cadre de la mobilité encadrée) |

\* Chiffres transmis par HRM. Exclut 4 réaffectations du Siège au Siège.

16. Le coût moyen d'un transfert géographique a été estimé à 38 000 dollars<sup>20</sup>. Jusqu'en février 2020, le montant total des frais engagés pour 43 membres du personnel était d'environ 1 650 000 dollars<sup>21</sup>.

## C. Conclusions

### I. Mise en œuvre globale

**Principale conclusion :** Bien que la phase de mise en œuvre ait souffert d'un certain nombre de problèmes et de faiblesses, et que la majorité des membres du personnel interrogés aient exprimé des points de vue partagés sur le processus global de mise en œuvre, la plupart du personnel et des directeurs considèrent que le programme de mobilité encadré devrait être relancé, à condition que les ajustements nécessaires soient apportés.

17. La mise en œuvre du programme de mobilité encadré s'est déroulée en plusieurs phases. Les phases examinées dans l'évaluation sont les suivantes : planification, ajournement, affichage, examen/mise en concordance, décision/notification et réinstallation/transfert<sup>22</sup>.

18. Comme indiqué dans le tableau 3 ci-dessous, la majorité des membres du personnel interrogés (53 %) ont exprimé des points de vue partagés sur le processus global de mise en œuvre du programme de mobilité encadré, soulignant des forces et des faiblesses. Plus d'un quart des personnes interrogées ont critiqué le processus dans son ensemble. Les personnes interrogées ont noté l'enthousiasme et la bonne volonté de l'équipe chargée de la mobilité, qui a dirigé la mise en œuvre, et félicité HRM d'avoir enfin fait avancer cette priorité complexe de l'Organisation. En outre, certains membres du personnel, en particulier ceux ayant acquis une expérience au sein d'autres organismes des Nations Unies, ont fait remarquer que la mobilité géographique était difficile à mettre en œuvre dans tous les cas et qu'un changement de culture interne prenait du temps. Près de trois quarts des personnes ayant répondu à la question fermée se sont dites en faveur de la relance du programme de mobilité encadré.

<sup>19</sup> Le processus appliqué par BFM ressemble à de nombreux égards à la mobilité encadrée mise en place par HRM mais prévoit au moins trois aspects qui sont absents de la circulaire administrative AC/HR/65 (Politique de la mobilité) et qui n'ont donc pas été mis en œuvre au cours de l'exercice de mobilité 2019 : un entretien informel, l'obligation expresse de remettre une note de passation de fonctions et les besoins en formation.

<sup>20</sup> L'estimation du montant de 38 000 dollars s'appuie sur les coûts standard de personnel de chaque poste.

<sup>21</sup> Il existe des variations selon le type de mouvements. Quelques exemples : du Siège à Kaboul, 29 200 dollars ; de Beyrouth à Santiago (P-5), 39 500 dollars ; de Rabat au Siège, 48 100 dollars ; de Katmandou à Juba, 21 800 dollars. Les différents coûts englobent : billets d'avion, indemnité journalière de subsistance, prime d'affectation, déménagement, bilan médical.

<sup>22</sup> Les phases examinées dans l'évaluation sont adaptées de la page Web suivante : <https://en.unesco.org/unescocommunity/themes/unescocomobility/process-and-timeline>.

Tableau 3

| Dans l'ensemble, pensez-vous que la mise en œuvre du programme de mobilité encadré s'est bien déroulée ?* |      | Pensez-vous que le programme de mobilité encadré devrait être relancé ?** |      |
|---|------|---|------|
| Oui   | 20 % | Oui   | 74 % |
| Non   | 27 % | Non   | 10 % |
| Partagé   | 53 % | Pas sûr   | 16 % |

\* Question fermée dans le cadre des entretiens, sur 30 personnes interrogées ayant répondu à la question

\*\* Sur 31 personnes interrogées ayant répondu à la question

19. Certaines personnes interrogées ont indiqué que la mise en œuvre du programme de mobilité encadré souffrait de faiblesses, mais ont considéré que ces dernières étaient normales, étant donné qu'il s'agissait du premier exercice de mobilité encadré mis en œuvre par l'UNESCO. En outre, les membres du personnel, en particulier hors Siège, ont souligné que le programme de mobilité encadré introduisait un niveau de formalisme et de prévisibilité à un processus qui jusqu'à présent dépendait des relations personnelles, offrant ainsi aux intéressés, à la fois au Siège et hors Siège, des opportunités de mouvement plus équitables.

20. S'agissant de la mise en œuvre de la mobilité dans son ensemble, une large majorité des personnes interrogées et ayant répondu à l'enquête ont évoqué un calendrier d'exécution extrêmement serré. La mise en œuvre de la mobilité encadrée dans les délais fixés pour le premier exercice ne laissait pas suffisamment de temps pour fournir un soutien adéquat. Pour certains, l'impératif de réaliser la mobilité dans un laps de temps très court avait engendré des délais irréalistes et un sentiment de précipitation au détriment du bien-être des membres du personnel. Il avait également contribué à la perception de bon nombre de personnes interrogées par IOS, selon laquelle ce premier exercice de mobilité encadré avait pour principal objectif le « mouvement en tant que tel ».

## II. Phase de planification

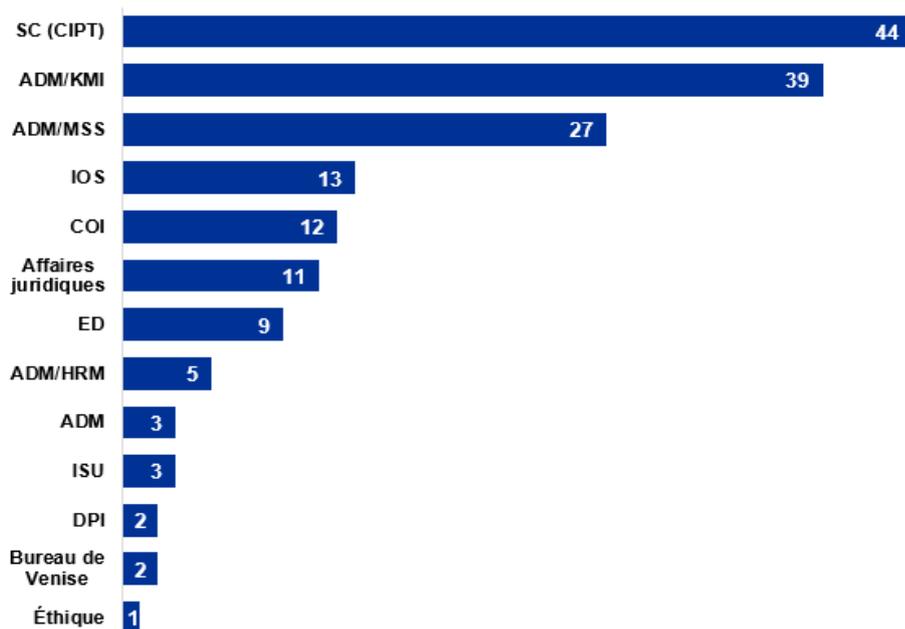
La phase de planification s'est-elle bien déroulée ? Quelles informations ont été fournies aux membres du personnel ? Comment la liste des postes non soumis à la mobilité géographique a-t-elle été compilée ?

**Principale conclusion :** *Il manque dans la liste des postes non soumis à la mobilité géographique certains postes qui n'ont pas d'équivalent dans un autre lieu d'affectation, et le critère visant à définir un poste comme non soumis à la mobilité en raison d'une « compétence ou aptitude spéciale » n'a pas été systématiquement appliqué. La stratégie de communication englobait de nombreux produits avec des approches différentes selon les groupes cibles.*

21. La phase de planification s'est échelonnée sur trois mois, de décembre 2018 à février 2019. Elle s'articulait autour de deux éléments : (i) le processus d'identification des postes qui seraient (et qui ne seraient pas) inclus dans l'exercice de mobilité et (ii) le lancement du processus visant à expliquer au personnel de l'UNESCO la logique de l'exercice de mobilité ainsi que les phases suivantes.

22. Dans une circulaire d'information datant de février 2019, 171 postes étaient désignés comme non soumis à la mobilité géographique<sup>23</sup>. Ces postes étaient définis selon deux critères : (i) ils exigeaient des compétences spécialisées et/ou une expérience spécifique et (ii) tous les postes comparables étaient situés au même lieu d'affectation. La politique prévoit une révision de la liste tous les deux ans. Le plus grand nombre de postes non soumis à la mobilité géographique (44) se trouvent au Centre international Abdus Salam de physique théorique (CIPT) à Trieste, suivi de la Division de la gestion des connaissances et des systèmes d'information (KMI) et du Bureau de la gestion des services de soutien (MSS), qui comprend presque tous les traducteurs. Les neuf postes du Secteur de l'éducation sont les directeurs des instituts de catégorie 1 pour l'éducation. Tous les postes des secteurs de programme ont été inclus dans l'exercice de mobilité.

<sup>23</sup> Liste approuvée par la Directrice générale, IC/HR/156.

**Figure 2****Liste des postes non soumis à la mobilité géographique par secteur/service\***

\* Produit par IOS sur la base de la Circulaire d'information IC/HR/156

23. À tous les niveaux, les personnes interrogées ont estimé que la façon dont la liste des postes non soumis à la mobilité était définie prêtait à confusion. Nombre d'entre elles ont fourni des exemples précis de postes qui, à leur connaissance, n'avaient pas d'équivalent dans un autre lieu d'affectation mais qui avaient néanmoins été inclus dans le cadre de la mobilité. Le fait d'exclure des postes de la mobilité lorsqu'ils faisaient appel à une « compétence ou aptitude spéciale » était un critère encore plus complexe et potentiellement subjectif. Un certain nombre de personnes interrogées ont parlé de postes qui, selon elles, exigeaient une compétence ou une aptitude spéciale mais qui ne figuraient pourtant pas sur la liste. Dans le même ordre d'idées, certains directeurs, notamment d'instituts, n'avaient pas été consultés lors de l'élaboration de la liste alors que selon eux, certains postes sous leur responsabilité nécessitaient clairement des compétences spéciales<sup>24</sup>.

24. HRM a lancé l'exercice de mobilité avec un plan de communication composé d'un large éventail d'activités à l'intention de différents publics, à savoir : 10 séances d'information au Siège, organisées pour chaque secteur et bureau (également accessibles en webdiffusion pour les bureaux hors Siège) ; 10 séances d'information pour l'ensemble des bureaux hors Siège, couvrant différentes régions et fuseaux horaires ; une séance d'information spécifique pour le CIPT/TWAS<sup>25</sup> ; une séance d'information pour l'ISU ; une séance d'information pour les attachés de cabinet et trois réunions-débats après l'envoi des notifications. Au total, plus de 600 personnes (dont 149 membres du personnel hors Siège) ont participé, d'une manière ou d'une autre, aux séances d'information. D'autres activités de communication ont été organisées, parmi lesquelles des lettres d'information, des vidéos, des représentations visuelles et une page Web spécifique, qui a été lancée le 13 décembre 2018 dans le but de fournir un aperçu du programme de mobilité encadré et d'expliquer les différentes étapes du processus. Y figuraient neuf « ambassadeurs de la mobilité » et deux messages vidéo d'ADG en faveur de la mobilité. Dans le cadre de trois séances « MobilityTalks », des collègues en poste dans des bureaux hors Siège ou ayant travaillé sur le terrain ont été invités à partager leurs expériences. HRM a également introduit le « Mobility HelpDesk », une boîte mail spécifique destinée à répondre à toutes les questions que pourraient se poser les membres du personnel.

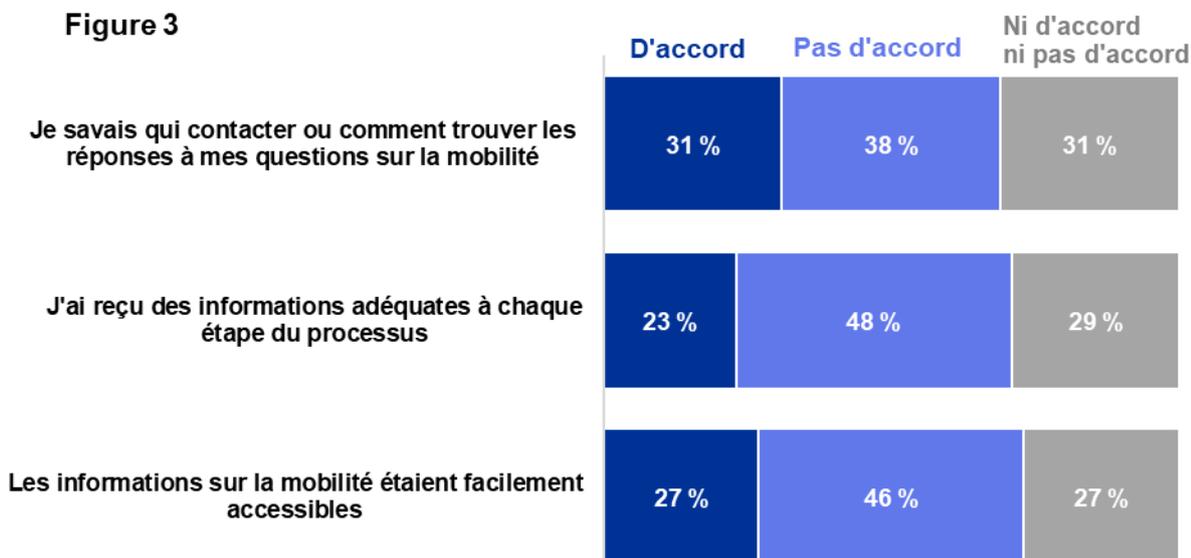
<sup>24</sup> Les secteurs étaient chargés de consulter les instituts.

<sup>25</sup> L'Académie mondiale des sciences pour l'avancement de la science dans les pays en développement (TWAS).

25. Alors que certains membres du personnel ont trouvé la communication instructive et utile, d'autres l'ont jugée imprécise, confuse et impersonnelle. D'aucuns ont estimé que les réunions-débats auraient dû être remplacées dès le début du processus par des entretiens individuels avec les personnes potentiellement concernées afin d'étudier les possibilités concrètes et de fournir des conseils clairs sur ce à quoi s'attendre. Bien que la communication en personne soit idéale, la conduite d'entretiens individuels personnalisés avec tous les membres du personnel concernés pourrait s'avérer irréaliste dans un contexte où allaient s'opérer des dizaines de mouvements. Il a été proposé aux membres du personnel sur le terrain de participer aux séances d'information et aux réunions-débats par vidéoconférence, mais certains ont indiqué qu'ils n'avaient pas vraiment eu l'occasion de poser leurs questions et qu'ils avaient l'impression que les efforts étaient trop axés sur les collègues au Siège.

26. Dans le cadre de l'enquête menée par HRM (voir la figure 3 ci-dessous), les personnes interrogées ont été plus nombreuses à considérer que les informations n'étaient ni facilement accessibles ni adéquates, ou à ne pas savoir qui contacter pour les obtenir. Près d'un tiers des participants à l'enquête ont affirmé savoir qui contacter pour poser leurs questions mais une proportion légèrement plus élevée ont indiqué ne pas savoir. Quarante-six pour cent des personnes interrogées ont considéré que les informations n'étaient pas facilement accessibles.

**Figure 3**



\* Enquête de HRM. Effectifs = 213 ; répondants = 113 (taux de réponse : 53 %).

➤ **Principal enseignement :** Malgré les efforts considérables d'information et de communication sur la mobilité déployés par différents moyens, de nombreux membres du personnel ont néanmoins eu le sentiment que les informations n'étaient ni adéquates, ni accessibles.

### III. Phase d'ajournement

Comment la mise en œuvre de la phase d'ajournement s'est-elle déroulée, notamment au niveau des délais et des critères d'ajournement ? Les critères d'ajournement étaient-ils précis ?

**Principale conclusion :** Un nombre élevé d'ajournements ont été accordés ; certaines personnes ont trouvé le processus simple, tandis que d'autres ont souligné un manque de clarté et des incohérences, en particulier s'agissant des ajournements pour motif opérationnel.

27. La politique de mobilité a établi le principe d'ajournement afin de reporter la mutation géographique d'un membre du personnel pour motif personnel/médical ou pour motif opérationnel. Les ajournements pour motif personnel et médical ont été définis selon quatre critères<sup>26</sup>. Les responsables ont présenté des demandes d'ajournement pour motif opérationnel en raison d'exigences organisationnelles et de la nécessité de disposer d'effectifs adéquats pour mettre en œuvre les activités et les projets<sup>27</sup>.

28. La majorité des membres du personnel éligibles à la mobilité ont recouru à l'option d'ajournement pour motif personnel/médical. Sur 185 membres du personnel éligibles à la mobilité, 95, soit plus de la moitié (51 %) ont demandé un ajournement pour motif personnel ou médical (trois demandes pour les deux motifs cumulés, nombre total de demandes : 98) et pour 70 membres du personnel, le secteur/bureau/institut auquel ils étaient rattachés a demandé un ajournement pour motif opérationnel (dont 38 demandes pour motif à la fois personnel et médical). Soixante-sept pour cent des demandes d'ajournement pour motif personnel/médical ont été acceptées. Dans le cas des ajournements pour motif opérationnel, 60 % des demandes ont été acceptées.

29. Sur le nombre total d'ajournements accordés pour motif personnel et médical, 70 % concernaient des membres du personnel basés au Siège, et 19 % des membres du personnel basés dans quatre instituts. Les 11 % restants concernaient des membres du personnel dans les bureaux hors Siège. En termes de répartition par sexe, sur le nombre total d'ajournements pour motif personnel/médical, 55 (62 %) ont été accordés à des membres du personnel de sexe féminin<sup>28</sup>.

**Tableau 4**

|  | Par lieu d'affectation |                                 | Par genre |        | Par classe |     |     |     |     | Total |
|--|------------------------|---------------------------------|-----------|--------|------------|-----|-----|-----|-----|-------|
|  | Siège                  | Bureaux hors Siège et instituts | Femmes    | Hommes | P-2        | P-3 | P-4 | P-5 | D-1 |       |
| Membres du personnel notifiés  | 109                    | 76                              | 106       | 79     | 37         | 66  | 46  | 27  | 9   | 185   |
| Ajournement pour motif opérationnel  | 47                     | 23                              | 36        | 34     | 17         | 24  | 16  | 13  | -   | 70    |
| Ajournement pour motif personnel/médical   | 66                     | 29                              | 55        | 40     | 20         | 32  | 28  | 11  | 4   | 95    |
| Membres du personnel intégrés dans le groupe des postes soumis à la mobilité après ajournement | 32                     | 40                              | 38        | 34     | 9          | 24  | 21  | 11  | 7   | 72    |
| Volontaires  | 10                     | 18                              | 13        | 15     | 2          | 7   | 8   | 7   | 4   | 28    |

\* Chiffres fournis par HRM

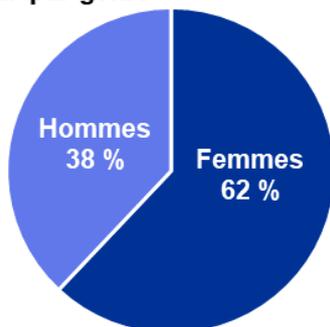
<sup>26</sup> Un problème de santé, un handicap, un enfant qui doit obtenir dans les deux prochaines années son diplôme de fin d'études secondaires au présent lieu d'affectation et toute « autre » situation familiale/personnelle justifiant une demande d'ajournement.

<sup>27</sup> La décision finale concernant les ajournements opérationnels incombait au Directeur de HRM et à l'ADG/ADM et ne pouvait excéder une période non renouvelable de deux ans.

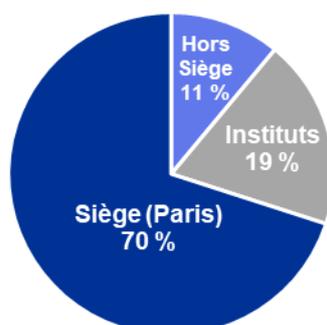
<sup>28</sup> Les données recueillies par l'OMS en 2016 par le biais d'une enquête en ligne indiquent que les femmes sont généralement moins enclines à la mobilité géographique (souvent pour des raisons familiales). Dans « Évaluation sommative de la mise en œuvre de la politique de mobilité géographique de l'OMS pendant sa phase volontaire, Volume 1 : Rapport », janvier 2019 (en anglais).

Figure 4

**Ajournements accordés pour motif  
personnel/médical par genre**



**Ajournements accordés pour motif  
personnel/médical par lieu d'affectation**



30. Le conseiller du personnel a été chargé d'examiner toutes les demandes d'ajournement pour motif personnel. Le Médecin-chef a examiné toutes les demandes d'ajournement pour motif médical, et les décisions finales ont été prises par le directeur de HRM et l'ADG/ADM. Cette méthode posait problème en ce qu'elle faisait porter indûment à un seul individu la responsabilité de décisions sensibles, et qu'elle ralentissait naturellement le processus, compte tenu du nombre élevé de demandes d'ajournement.

31. Certaines personnes interrogées ont considéré que le grand nombre d'ajournements nuisait au bon fonctionnement de la mobilité. Avec autant de postes retirés, le nombre de postes restant disponibles était limité. Selon elles, l'option d'ajournement devrait être maintenue, mais utilisée avec modération et uniquement dans des circonstances exceptionnelles. D'autres personnes ont fait part de leur frustration devant ce qu'elles percevaient comme une manipulation du système d'ajournement à la fois par des membres du personnel et des secteurs/bureaux.

32. Sur les 19 membres du personnel directement concernés par le processus d'ajournement et interrogés dans le cadre de l'évaluation, six se sont dits globalement satisfaits et ont trouvé la procédure simple. Au contraire, six autres personnes interrogées ont jugé cette phase biaisée et peu transparente. Dans le cas des ajournements pour motif opérationnel, des membres du personnel ont affirmé que les critères utilisés par les responsables pour demander ce type d'ajournements pour leur personnel ne leur semblaient pas clairs<sup>29</sup>. Bien que certains responsables aient demandé des

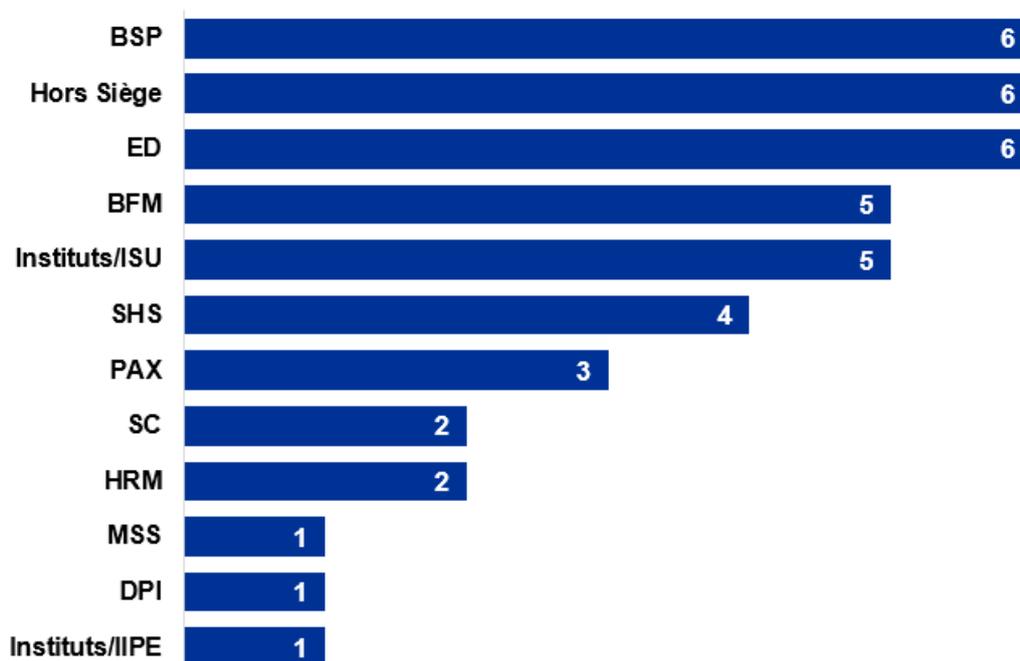
<sup>29</sup> Les critères concernant les ajournements pour motif opérationnel sont énoncés au point 5.10 du Manuel RH. Les ADG de secteur/Directeurs de bureau peuvent demander un ajournement pour motif opérationnel dans le cas où la réaffectation d'un membre du personnel à l'occasion de l'exercice de mobilité à venir serait préjudiciable à l'exécution du programme ou dans celui où les départs simultanés de plusieurs fonctionnaires d'un même secteur/bureau/bureau hors Siège/institut auraient un impact négatif sur les opérations.

ajournements pour presque l'ensemble de leur personnel, d'autres n'ont demandé aucun ajournement pour motif opérationnel. Un certain nombre de personnes interrogées ont fait valoir que les règles et conditions appliquées aux demandes d'ajournement pour motif opérationnel n'étaient pas suffisamment définies à l'avance, ce qui ouvrait la porte à des incohérences d'un bureau, secteur ou service à un autre.

33. Durant les entretiens, certains responsables ont fortement insisté sur le fait que la possibilité de recourir à des ajournements pour motif opérationnel était essentielle, en particulier si leur bureau faisait l'objet d'une restructuration. D'autres ont fait observer que le calendrier de la mobilité avait peut-être influé sur le nombre d'ajournements pour motif opérationnel, compte tenu de la nécessité d'achever le processus avant la fin de l'exercice biennal.

**Figure 5\*\***

**Nombre d'ajournements pour motif opérationnel par secteur, service ou bureau**



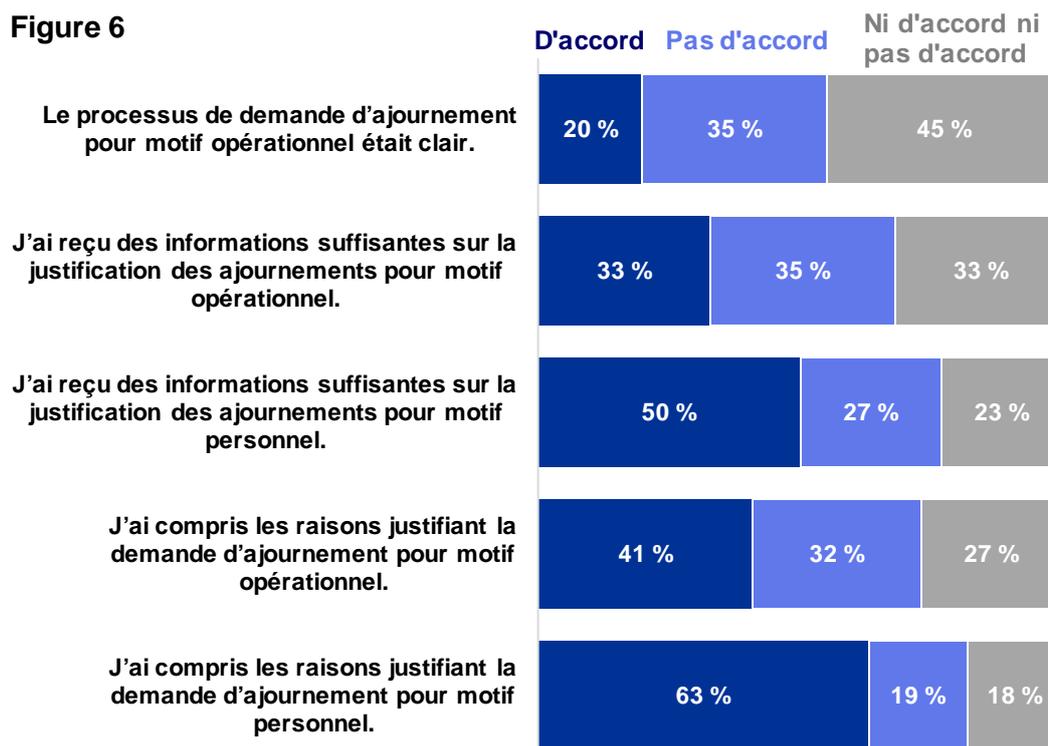
Chiffres fournis par HRM

\*\* Les secteurs n'ayant eu aucun ajournement pour motif opérationnel n'apparaissent pas dans la figure.

34. S'agissant du processus de demande d'ajournement, les membres du personnel avaient en général une meilleure compréhension des critères d'ajournement pour motif personnel/médical que des critères d'ajournement pour motif opérationnel. Les résultats de l'enquête de HRM (voir la figure 6) ont montré que seulement 20 % d'entre eux considéraient que le processus de demande d'ajournement pour motif opérationnel était clair. Alors que 63 % des personnes interrogées comprenaient les raisons justifiant la demande d'ajournement pour motif personnel, elles n'étaient que 41 % à les comprendre dans le cas des ajournements pour motif opérationnel.

35. La mise en œuvre des ajournements (et la pause qui a suivi dans l'exercice de mobilité) a ravivé des sentiments de traitement inégal du personnel au Siège et sur le terrain. Il est ressorti de certains entretiens ainsi que d'une lettre rédigée dans un bureau hors Siège, que l'introduction de l'ajournement pour motif personnel (et la pause du programme de mobilité encadré) était perçue comme une manœuvre des membres du personnel au Siège afin de préserver leur situation privilégiée.

Figure 6



Données fournies par HRM

- **Principal enseignement :** Les critères justifiant les ajournements pour motif opérationnel doivent être mieux expliqués afin d'éviter les sentiments d'injustice et d'opacité dans le processus.

#### ➤ Phase d'affichage des opportunités

La phase d'affichage s'est-elle bien déroulée ?

**Principale conclusion :** Les options disponibles dans la liste des postes soumis à la mobilité étaient limitées.

36. D'avril à mai 2019, HRM a publié la liste des postes disponibles. Les postes ont été publiés en interne via Taleo (outil informatique) pour une période de 30 jours, sur la page Carrières dédiée à la mobilité. Chaque avis de vacance de poste comprenait un aperçu des fonctions du poste ; les qualifications exigées en termes d'expérience professionnelle, de connaissances techniques, d'aptitudes/compétences nécessaires pour le poste et de compétences linguistiques. Les membres du personnel devaient manifester leur intérêt pour un à trois postes à classe égale, indiquer leur ordre de préférence, et répondre à un questionnaire sur des compétences ou des réalisations professionnelles pertinentes et toute autre circonstance particulière à prendre en compte.

37. La liste des postes soumis à la mobilité comprenait 113 postes, dont 46 au Siège, 62 dans les bureaux hors Siège et cinq dans les instituts. Elle englobait à la fois des postes occupés (72) et vacants (41) mais n'incluait pas les postes des membres du personnel qui avaient volontairement choisi de participer à l'exercice de mobilité. Au total, 100 membres du personnel étaient en concurrence pour les 113 postes de la liste.

Tableau 5

| Répartition des postes soumis à la mobilité, par lieu d'affectation |                  |           |           |
|---|------------------|-----------|-----------|
| Lieu d'affectation  | Nombre de postes | Vacants   | Occupés   |
| Siège   | 46               | 13        | 33        |
| Hors Siège  | 62               | 26        | 36        |
| Instituts   | 5                | 2         | 3         |
| <b>Total</b>  | <b>113</b>       | <b>41</b> | <b>72</b> |

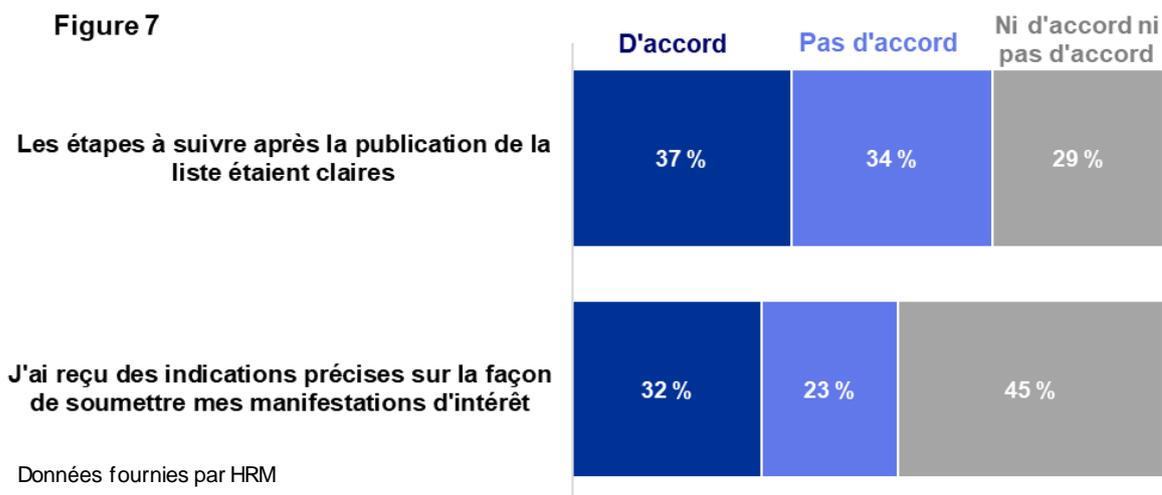
| Répartition des postes soumis à la mobilité, par classe et par secteur |          |           |           |           |           |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | D-1      | P-5       | P-4       | P-3       | P-2/P-1   |
| CI   |          | 2         | 1         | 2         | 2         |
| CLT  |          | 2         | 6         | 7         | 2         |
| ED   | 1        | 6         | 10        | 8         | 1         |
| SC   |          | 3         | 4         | 5         | 1         |
| SHS  |          | 1         | 5         | 2         |           |
| ED/INST  |          | 1         |           | 3         |           |
| GEN  |          | 1         |           |           |           |
| MSS  |          | 1         |           | 2         |           |
| PAX/FSC  | 5        | 1         |           |           | 1         |
| ADM  |          |           | 1         |           |           |
| BFM  |          |           | 2         | 3         | 9         |
| BSP  |          |           | 1         |           |           |
| DPI  |          |           |           | 3         |           |
| HRM  |          |           |           | 1         |           |
| IOS  |          |           |           | 1         |           |
| <b>Total</b>   | <b>6</b> | <b>24</b> | <b>30</b> | <b>37</b> | <b>16</b> |

\* Données fournies par HRM

38. La grande majorité des personnes interrogées ont estimé que le nombre de postes soumis à la mobilité était très limité. Elles ont décrit une situation dans laquelle elles n'avaient pas vraiment eu le choix ou n'avaient trouvé aucun poste correspondant à leur classe ou à leur expérience. Comme indiqué ci-dessus, à tous les niveaux, des situations sont apparues dans lesquelles il n'y avait qu'un seul poste disponible dans un secteur/service et à une classe donné(e). De nombreuses personnes interrogées ont déclaré qu'elles avaient été obligées de manifester leur intérêt pour des postes pour lesquels elles ne se sentaient pas qualifiées. Les membres du personnel de HRM ont fait remarquer que les postes des volontaires n'avaient pas été inclus dans ce cycle, ce qui aurait pu accroître le nombre de postes disponibles dans la liste.

39. HRM a préparé un guide d'utilisateur complet pour aider les membres du personnel à naviguer sur le portail en ligne de la mobilité et à comprendre les étapes requises pour soumettre leurs manifestations d'intérêt. Il est ressorti de l'enquête de HRM qu'une proportion légèrement plus élevée de membres du personnel (37 %) avaient trouvé les étapes claires, tandis que 34 % les avaient jugées peu claires. Durant les entretiens, certains ont affirmé qu'ils n'avaient pas reçu suffisamment d'indications ni d'aide dans le processus de candidature, ou que le processus de candidature était lourd et confus. Des éléments du processus n'étaient pas détaillés, par exemple ce qu'il fallait faire s'il y avait moins de trois postes pertinents.

Figure 7



40. Les personnes interrogées ont soulevé des inquiétudes concernant les avis de vacance de poste<sup>30</sup> et les descriptions de poste. Elles ont fait état d'incohérences dans les avis de vacance de poste publiés, en termes d'exigences et d'informations pertinentes concernant les postes. Dans la partie à réponse libre de l'enquête de HRM, certaines personnes interrogées ont considéré que leurs descriptions de poste<sup>31</sup> étaient incorrectes ou incomplètes, et certaines ont affirmé que les avis de vacance comprenaient des descriptions de poste non actualisées.

- **Principal enseignement** : L'UNESCO disposant d'effectifs relativement restreints et dans des domaines de compétence très variés, le nombre de postes à la même classe et dans le même domaine de compétence est très limité, ce qui crée un sentiment de frustration devant le manque d'opportunités de mouvements.

## V. Phase d'examen/mise en concordance

La phase d'examen et de mise en concordance s'est-elle bien déroulée ? Les décisions sur la mise en concordance ont-elles été prises sur la base d'un ensemble de critères prédéfinis et transparents ?

**Principale conclusion** : Certains secteurs ont affirmé que leurs recommandations d'affectation n'avaient pas été suffisamment prises en considération, et que les décisions n'avaient donc pas systématiquement tenu compte de l'expérience et des compétences des membres du personnel pour trouver la meilleure correspondance possible pour les intéressés et l'Organisation.

41. HRM a fourni aux secteurs une liste des membres du personnel soumis à la mobilité ainsi que des postes correspondants, accompagnés des CV/profils mis à jour et des rapports d'évaluation des performances des deux dernières années. Des sessions d'examen ont été organisées dans chaque secteur/bureau/institut, présidées par l'ADG/Directeur concerné, et le Chef du bureau exécutif (ou autre fonctionnaire désigné de grade P-5 ou de rang supérieur) ainsi qu'un représentant de HRM y ont participé. Les profils des fonctionnaires ont été comparés aux postes en tenant compte des critères établis (aptitudes/compétences liées au poste, compétences linguistiques, ancienneté, antécédents en matière de mobilité). Les secteurs ont ensuite été chargés d'examiner et de préparer les propositions de réaffectation ou de maintien en poste à soumettre aux panels d'examen.

<sup>30</sup> Les avis de vacance de poste ont été fournis par chaque secteur/bureau.

<sup>31</sup> La mise à jour des descriptions de poste est placée sous l'entière responsabilité des directeurs, qui sont chargés de les passer en revue tous les quatre ans.

42. Les deux panels<sup>32</sup> ont été chargés d'examiner les profils et les manifestations d'intérêt des membres du personnel ainsi que les propositions d'affectation soumises par les secteurs/bureaux. Le Panel d'examen de la mobilité était chargé des classes P-1 à P-4, et le Panel d'examen de la mobilité des fonctionnaires de haut rang, des classes P-5 et au-dessus. Pour le programme de mobilité encadré 2019, toutes les recommandations de réaffectation des panels ont été adoptées par consensus. L'ADG/ADM et la DG ont pris leurs décisions sur la base des recommandations des panels (voir le tableau 6 ci-après).

**Tableau 6**

| <b>Composition des panels d'examen de la mobilité</b>                   |   |
|---|---|
| <b>Panel d'examen de la mobilité (P1-P4) : 6 membres</b>                | <b>Panel d'examen de la mobilité des fonctionnaires de haut rang (P-5 et au-dessus) : 5 membres</b> |
| Directeur de HRM-Président  | ADG/ADM-Président   |
| Directeur/Chef de bureau hors Siège (P-5 ou D-1)                        | Directeur de HRM  |
| Membre d'un secteur de programme (P-5 ou D-1)                           | ADG/PAX   |
| Membre d'un service interne (P-5 ou D-1)                                | ADG de programme  |
| Membre de chaque association de personnel (2)                           | DIR/CAB   |
| A examiné 75 profils de membres du personnel pour 83 postes disponibles | A examiné 23 profils pour 30 postes disponibles   |
| <b>Approbation finale</b>   |   |
| ADG/ADM   | DG  |

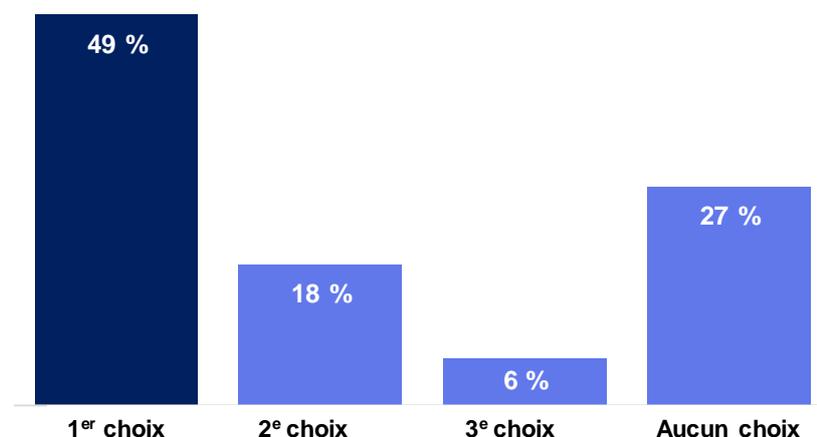
43. Pour formuler leurs recommandations de réaffectation, les panels ont examiné les propositions soumises par les secteurs/bureaux, les profils des membres du personnel et leurs manifestations d'intérêt, ainsi que leurs rapports d'évaluation des performances. La politique de mobilité<sup>33</sup> indique qu'à compétences égales, sont examinées en priorité les candidatures des membres du personnel qui sont appelés à changer de lieu d'affectation, puis celles des membres du personnel qui ont manifesté leur intérêt pour des postes affichés mais n'ont pas encore atteint le terme de leur DNA. La politique indique en outre que la catégorie à laquelle appartient le lieu d'affectation où se trouve le membre du personnel et celle de son précédent lieu d'affectation sont également prises en compte afin d'assurer un équilibre entre les affectations successives.

44. Comme le montre la figure 8 ci-dessous, dans près de la moitié des cas (49 %), l'ADG/ADM ou la DG a décidé d'accorder aux membres du personnel leur premier choix de réaffectation. Dans 27 % des cas, soit les membres du personnel n'avaient indiqué aucune préférence, soit ils ont été affectés à des postes pour lesquels ils n'avaient pas manifesté d'intérêt. Au total, 12 membres du personnel n'ont manifesté d'intérêt pour aucun poste, parmi lesquels 4 ont été réaffectés et 8 sont restés à leur poste. 10 membres du personnel ne correspondaient/n'ont été affectés à aucun des postes qu'ils avaient choisis.

<sup>32</sup> Le Directeur général nomme les membres des panels (et leurs suppléants) pour une période de deux ans.

<sup>33</sup> Point 5.10 du Manuel RH.

Figure 8



Données fournies par HRM

45. Certains ADG et responsables des unités d'affectation ont estimé qu'ils n'avaient pas été suffisamment consultés durant l'exercice d'examen. Dans un courrier de mars 2019, l'ensemble des directeurs de la région arabe avaient demandé « à participer à tout mouvement de personnel vers et depuis leur bureau », mais ont finalement eu le sentiment que cela n'avait pas été le cas. Les directeurs des bureaux hors Siège ont été stupéfaits de constater qu'en tant que responsables des unités d'affectation, on ne leur avait pas demandé leur avis sur les candidats potentiels, et se sont sentis mis à l'écart de décisions qui auraient au final des conséquences sur leurs performances en tant que directeur/chef d'une équipe de pays de l'UNESCO. Certains responsables ont fait savoir qu'ils auraient apprécié avoir au moins des conversations informelles avec les membres du personnel mis en correspondance avec leur bureau. En effet, un groupe de membres du personnel a également indiqué avoir été surpris de n'avoir eu aucun contact avec leurs futurs superviseurs potentiels.

46. Trois ADG des secteurs et un directeur ont indiqué que le Panel d'examen de la mobilité n'avait pas une vision et une compréhension globales des besoins des secteurs et des programmes, et que les recommandations de réaffectation qui en résultaient étaient loin d'être idéales. Les représentants d'un secteur ont affirmé qu'à leur sens, le Panel d'examen de la mobilité n'avait pas suivi leurs recommandations et que par conséquent, dans près d'un tiers des décisions relatives à leur secteur, il existait un écart entre les compétences requises pour le poste et le profil de la personne choisie. Un certain nombre de membres du personnel ont estimé qu'il était nécessaire d'établir un processus de mise en concordance plus éclairé et fondé sur des données, qui pourrait inclure l'élaboration d'une cartographie couvrant les compétences et l'expertise des membres du personnel de l'UNESCO ainsi que les besoins d'expertise spécifiques des bureaux hors Siège.

- **Principal enseignement** : La phase d'examen et de mise en concordance a donné lieu à un certain nombre de mouvements « inadéquats », des personnes ayant été affectées à des postes pour lesquels elles n'avaient pas forcément les compétences techniques requises.

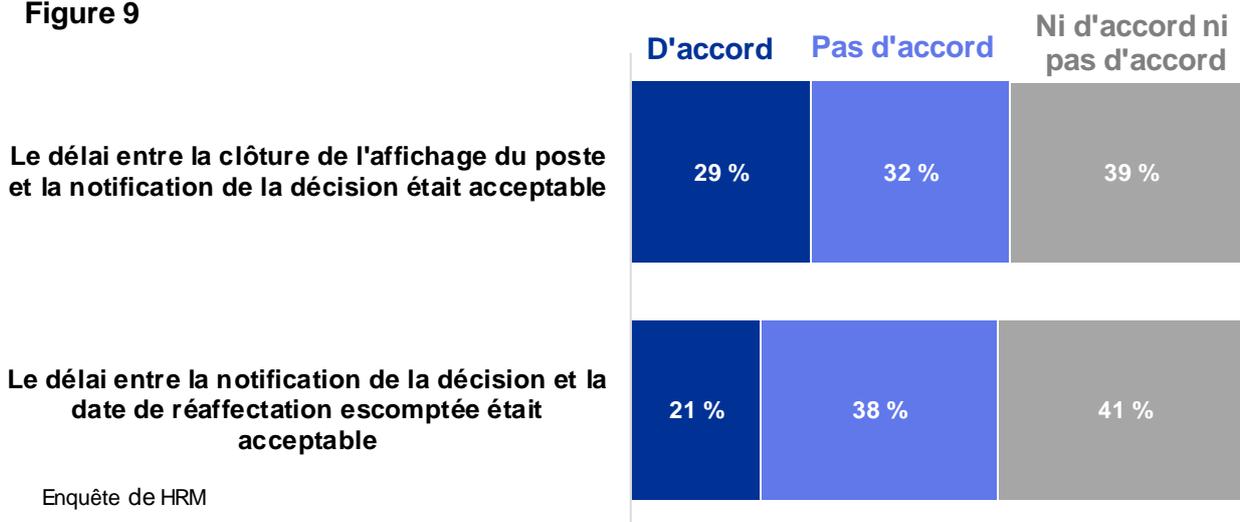
## VI. Phase de décision/notification

Le processus de notification s'est-il bien déroulé ?

**Principale conclusion** : Les membres du personnel étaient très insatisfaits des délais de notification et ont jugé irréalistes les délais impartis pour prendre leurs nouvelles fonctions dans le cadre de l'exercice de mobilité encadré.

47. HRM a publié les avis de réaffectation des membres du personnel en juillet 2019, et les transferts vers les nouveaux postes étaient attendus avant le 1<sup>er</sup> octobre 2019. Il est ressorti des entretiens ainsi que des enquêtes aussi bien du STU que de HRM que les membres du personnel étaient clairement insatisfaits des délais de notification. Ces derniers ont également insisté sur le fait qu'un délai de trois mois pour déménager engendrait de hauts niveaux de stress et d'anxiété. Avec un calendrier aussi serré et des notifications parvenues en juillet, certains membres du personnel ayant des enfants dans le cycle scolaire de l'hémisphère nord ont rencontré des problèmes pour payer les frais de scolarité et trouver des places dans les écoles au nouveau lieu d'affectation. Ils ont également évoqué le fait de ne pas savoir pendant longtemps si une décision de réaffectation serait prise et si par conséquent, leurs conjoints seraient obligés de quitter leur emploi. Les résultats de l'enquête révèlent également cette insatisfaction. Vingt et un pour cent des personnes interrogées ont jugé les délais de notification des réaffectations acceptables, mais elles étaient 38 % à les trouver inacceptables.

**Figure 9**



➤ **Principal enseignement :** Le délai de trois mois prévu dans le calendrier de mobilité encadrée entre la notification et la réinstallation était insuffisant.

## VII. Phase de réinstallation/transfert

À quel point les membres du personnel ayant participé à l'exercice de mobilité ont-ils bénéficié des nouvelles mesures de soutien ? Comment les membres du personnel évaluent-ils leur satisfaction client s'agissant de la prise en charge de leur réinstallation/déménagement par HRM ?

**Principale conclusion :** Le niveau de satisfaction des membres du personnel vis-à-vis des mesures de soutien à la réinstallation était faible.

48. L'objectif de la réinstallation était de concentrer les mouvements en octobre, mais en réalité, la période s'est étendue sur plus de six mois et certains membres du personnel ont déménagé jusqu'en février 2020. Comme il a déjà été précisé, le calendrier n'était pas réaliste.

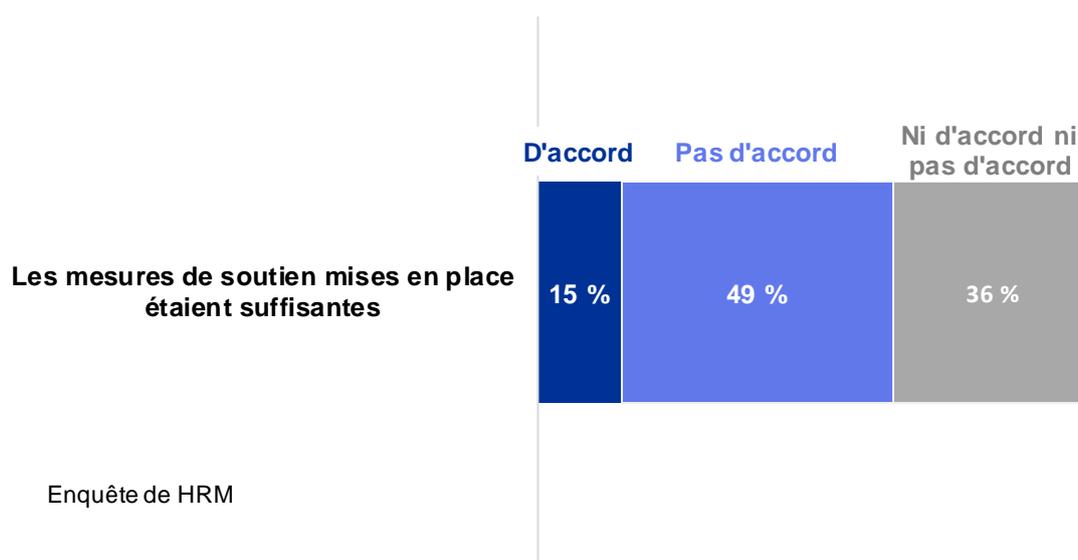
49. La nouvelle politique de mobilité inclut des éléments visant à améliorer l'installation des membres du personnel et l'appui à leurs conjoints et familles pour faciliter la transition, tels qu'un congé spécial de cinq jours ouvrables à plein traitement pour aider à l'installation et à l'emploi du conjoint. Elle prévoit également une incitation financière à la mobilité<sup>34</sup>. Dans un courriel adressé

<sup>34</sup> L'Assemblée générale a approuvé la décision de porter le montant plancher de l'élément incitation à la mobilité de 6 500 dollars à 6 700 dollars par an, dans le cadre d'un nouveau barème recalculé, avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020. IC/HR/71.

aux membres du personnel après l'envoi des notifications de réaffectation, HRM s'engageait à « continuer de [les] accompagner tout au long de cette étape de préparation de leur départ ainsi que durant la phase de transition suivant la prise de [leurs] nouvelles fonctions »<sup>35</sup>.

50. Les informations recueillies à l'issue des entretiens et de l'enquête de HRM mettent toutefois en évidence de longues périodes pour obtenir des réponses de HRM et des dossiers d'information sur les nouveaux lieux d'affectation incomplets ou inexistant. Les personnes interrogées ont fait part de leurs difficultés à trouver des réponses à des questions pratiques et concrètes au sujet de leur déménagement et ne se sont pas senties accompagnées dans le processus de compréhension des conditions sur leur nouveau lieu d'affectation et des aspects liés aux écoles, au logement et à la sécurité. Cette situation est en partie due au fait qu'une fois le processus de décision achevé par l'équipe chargée de la mobilité, les transferts ont été mis en œuvre avec le soutien ordinaire des ressources humaines et de MSS. Le nombre de réaffectations a saturé le système existant car la charge de travail supplémentaire était considérable.

**Figure 10**



51. Les attentes soulevées quant à la mesure dans laquelle l'UNESCO pourrait aider à l'emploi du conjoint ont également posé problème. La politique dispose que « HRM apportera une aide sous la forme d'informations et de conseils sur l'emploi du conjoint et, dans la mesure du possible, facilitera le recrutement sur le même lieu d'affectation des membres du personnel qui sont des conjoints ». Selon les membres du personnel, cette aide ne s'est pas concrétisée.

- **Principal enseignement :** La mobilité encadrée doit prendre en compte la charge de travail pour les autres services concernés par les déménagements. Une augmentation significative des déménagements à effectuer sur un mois peut submerger les services de soutien existants. Le programme de mobilité encadré doit avoir une vision globale de la mobilité, notamment de la planification, du placement et de la réinstallation, et les ressources nécessaires pour assurer le bon déroulement du processus doivent être évaluées dès le départ.
- **Principal enseignement :** L'aide à l'emploi du conjoint exige plus que de la bonne volonté. Elle suppose d'établir des listes de postes, des contacts dans les bureaux hors Siège et au Siège permettant aux conjoints de se renseigner sur les conditions d'emploi et une liste des pays où les conjoints peuvent ou non travailler, de mobiliser les équipes de pays pour proposer des emplois aux conjoints, et de fournir des opportunités dans d'autres organisations internationales.

<sup>35</sup> Courriel adressé au personnel après décision de réaffectation. HRM.

## D. Résultats de l'exercice de mobilité

### I. Perspectives de développement de carrière

Dans quelle mesure le programme de mobilité, sous sa forme actuelle, favorise ou favorisera-t-il les perspectives de carrière des membres du personnel ?

**Principale conclusion :** *Pour certains, la mobilité offre de nouvelles expériences et contribue ainsi à la progression professionnelle, mais d'autres estiment qu'elle n'améliore pas les perspectives de carrière lorsqu'elle intervient au sein d'une seule et même classe.*

52. Sur les 58 personnes interrogées par IOS, 49 ont exprimé leur avis au sujet des liens entre mobilité géographique et développement de carrière/progression professionnelle. Elles ont été 21 à déclarer que la mobilité pourrait avoir une incidence positive sur leur évolution de carrière ou sur celle du personnel en général. Parmi les raisons les plus citées figure le fait que changer de lieu d'affectation permet d'apprendre de nouvelles choses, de développer sa capacité d'adaptation, de s'ouvrir de nouvelles perspectives et d'acquérir de nouvelles compétences, ce qui améliore la future employabilité. L'un des arguments du programme de mobilité encadré est effectivement qu'il est plus difficile de s'épanouir du point de vue professionnel lorsque l'on occupe un même poste pendant longtemps, exerçant des responsabilités et assurant des tâches très similaires. Au début du programme de mobilité, fin 2018, les membres du personnel du cadre organique de l'UNESCO étaient restés en moyenne 6,6 ans à un même poste<sup>36</sup>. Pendant les entretiens, les membres du personnel ayant exercé des fonctions dans différents lieux d'affectation ont expliqué que le fait de travailler dans plusieurs endroits était crucial pour bien comprendre les difficultés que rencontre l'UNESCO dans son ensemble ainsi que la dynamique qui l'anime.

53. L'effet de la mobilité sur la progression professionnelle a été plus fréquemment jugé positif au niveau des ADG et des directeurs, qui ont été 14 sur 25 à partager cet avis contre sept sur 24 pour les membres du personnel. Parmi les personnes interrogées, 18 ont exprimé un point de vue contraire, estimant que la mobilité n'améliorerait pas leurs perspectives de carrière, voire qu'elle pourrait les compromettre. Pour certains, le changement de lieu d'affectation constitue (ou pourrait constituer) une régression professionnelle, car cela implique de travailler dans un domaine sans rapport avec son champ de compétence. Par ailleurs, plusieurs personnes ont indiqué que sous sa forme actuelle, la mobilité semblait les enfermer dans un processus sans fin de changements de lieu d'affectation au sein d'une même classe. D'autres ont fait observer que la mobilité géographique, telle que mise en œuvre en 2019, avait essentiellement consisté à déplacer le personnel, sans s'inscrire dans un cadre plus global de gestion des talents impliquant un dialogue avec les superviseurs et HRM concernant les perspectives de carrière et les projets de formation ou de reconversion<sup>37</sup>.

54. Les entretiens et les commentaires libres des enquêtes du STU et de HRM ont mis en évidence un point récurrent : le fait que la mobilité encadrée au sein d'une même classe ne favorise en rien le développement de carrière des membres du personnel<sup>38</sup>. À tous les niveaux, des ADG au personnel de classe P-2, les personnes interrogées ont estimé qu'il serait bénéfique d'instaurer un

<sup>36</sup> Les membres du personnel du cadre de service sont restés en moyenne 9,4 ans à un même poste.

<sup>37</sup> AC/HR/72. En vertu de la nouvelle politique de gestion des performances, les rapports d'évaluation des performances entrent en ligne de compte dans les décisions en matière de prolongation d'engagement et d'augmentation de traitement sans changement de classe (avancement d'échelon), ainsi que pour toute décision relative au recrutement, à la promotion, à la mutation et à la mobilité d'un membre du personnel.

<sup>38</sup> La politique de mobilité ne pouvait pas prévoir cette possibilité. En effet, la procédure actuelle, approuvée par la Conférence générale à sa 38<sup>e</sup> session, exige qu'une promotion à un poste de la classe supérieure soit mise en concurrence et que la vacance de poste soit annoncée simultanément aux membres du personnel et aux candidats externes. Jusqu'en novembre 2015, toutes les vacances de poste (sauf les postes de directeur) étaient dans un premier temps annoncées en interne, puis annoncées en externe si aucune candidature interne n'avait pu être retenue.

système de mobilité permettant de faire part de son intérêt pour un poste de plus haut rang. Si aucune candidature ne peut être retenue au sein de la classe concernée, on pourrait alors puiser dans le vivier de candidats occupant un poste de rang inférieur. Certains ont indiqué que cela permettrait de réduire en partie le problème des postes non pourvus grâce à la mobilité.

55. L'UNESCO n'est pas la seule organisation du système des Nations Unies à limiter la possibilité de postuler à un poste de classe supérieure par le biais de la mobilité encadrée. C'est également le cas à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et à l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), ainsi que dans le dispositif de mobilité encadrée et d'organisation des carrières du Secrétariat de l'ONU, actuellement suspendu. Comme indiqué un peu plus loin dans le document, des institutions telles que le Programme alimentaire mondial (PAM) et l'UNICEF prévoient cette possibilité dans le cadre de la rotation ou de la mobilité encadrée. Toutefois, ces deux organisations disposent d'effectifs et d'un réseau de bureaux hors Siège nettement plus importants que ceux de l'UNESCO. À la FAO, la mobilité augmente les chances de promotion et fait partie des conditions de l'obtention de promotions à des postes de classe P-5. Cela se rapproche de la pratique de l'UNESCO, dont la politique prévoit qu'une promotion à un poste de la classe P-4 ou de rang supérieur exige qu'au moins une affectation géographique ait été effectuée. Cette condition existait déjà dans les précédentes politiques de l'UNESCO, mais n'était pas systématiquement appliquée. Elle le sera à compter de janvier 2021. Au Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), dont les effectifs sont plus proches de ceux de l'UNESCO, les membres du personnel peuvent postuler à un poste de classe supérieure mais sont soumis, si leur candidature est retenue, à une évaluation pouvant inclure des exercices, des tests et/ou des entretiens.

56. L'application de la condition de mobilité pour l'obtention de promotions serait pour les membres du personnel une forte incitation à participer au programme de mobilité. Cela pourrait cependant poser problème du point de vue de l'égalité des genres. En effet, la plupart des membres du personnel de l'UNESCO qui n'ont jamais participé à la mobilité géographique appartiennent à la classe P-3<sup>39</sup>. Or, à l'UNESCO, cette classe compte un peu plus de femmes que d'hommes<sup>40</sup>. Parmi les personnes interrogées, quelques-unes ont estimé que les femmes subissaient peut-être des contraintes plus importantes liées au déménagement de leur famille, et donc qu'il leur serait à l'avenir (une fois cette condition appliquée) plus difficile d'obtenir une promotion.

**Tableau 7**

| Organisation         | Politique de mobilité et de promotion   |
|----------------------|---|
| <b>UNESCO</b>        | <b>Mobilité à classe égale</b>  |
| Secrétariat de l'ONU | Mobilité à classe égale <sup>41</sup>   |
| OMS                  | Mobilité à classe égale   |
| FAO                  | Mobilité à classe égale   |
| UNICEF               | Si le membre du personnel postule à 5 postes, 2 peuvent être de rang supérieur.   |
| PAM                  | Si le membre du personnel postule à 3 ou 4 postes, 1 peut être de rang supérieur.<br>S'il postule à 5 postes, 2 peuvent être de rang supérieur.<br>Jusqu'à la classe P-4, la nomination à un poste de rang supérieur ne constitue pas une promotion. À partir de la classe P-5, il s'agit d'une promotion temporaire. |
| FNUAP                | Les membres du personnel peuvent postuler à 5 postes au maximum, et 1 peut être de rang supérieur.<br>S'ils postulent à un poste de rang supérieur, on procède à une évaluation ad hoc à distance.  |

Adapté d'un tableau du document *Summative evaluation of the implementation of the WHO Geographical Mobility Policy during its voluntary phase*, Volume 2: Annexes.

<sup>39</sup> Mémo de DIR/HRM à la Directrice générale concernant la politique de mobilité actualisée, 2018. HRM/PPL/2018/VM/0609.

<sup>40</sup> Parité des sexes au 31 décembre 2019. Classe P-3 : 52 % de femmes, 48 % d'hommes. Classe P-4 : 51 % de femmes, 49 % d'hommes. Au niveau P-5, la parité diminue fortement, avec 30 % de femmes et 70 % d'hommes.

<sup>41</sup> La mobilité encadrée est actuellement suspendue au sein du Secrétariat de l'ONU.

57. La proposition d'inclure les promotions dans l'exercice de mobilité encadré répond à la nécessité d'y associer des incitations plus concrètes. Parmi les personnes interrogées, certaines ont cité des exemples d'incitations liées au développement de carrière utilisées par d'autres institutions, notamment les avancements d'échelon, les promotions temporaires ou les promotions valables uniquement pour des affectations hors Siège. Plusieurs ont également mentionné les affectations temporaires hors Siège comme moyen d'assurer la mobilité et d'offrir des expériences professionnelles aux membres du personnel.

- **Principal enseignement** : La mobilité doit s'accompagner de mesures d'incitation et de motivation. Un exercice de mobilité qui ne permet pas de postuler à des postes de classe supérieure ou ne s'inscrit pas clairement dans le cadre du développement de carrière suscitera une faible adhésion, et risque de conduire certains membres du personnel à quitter l'Organisation pour accéder à des postes de rang supérieur et obtenir une plus grande reconnaissance.

## II. Compétences

Dans quelle mesure la mobilité influe-t-elle sur la disponibilité de compétences de haut niveau au sein des secteurs, bureaux hors Siège et instituts ? La mobilité est-elle un facteur favorable ou un obstacle au type de spécialisations techniques requises à l'UNESCO ?

**Principale conclusion** : Les avis sur l'importance de la préservation des compétences spécialisées des membres du personnel sont partagés. Certains soulignent que ces compétences constituent l'un des avantages comparatifs de l'UNESCO ainsi qu'un facteur de crédibilité, tandis que d'autres mettent en avant la nécessité de renforcer la pluridisciplinarité, notamment sur le terrain.

58. Le type de personnel requis pour fournir de façon constante aux États membres un soutien et des conseils de qualité constitue une question essentielle pour l'UNESCO, en tant qu'institution spécialisée<sup>42</sup>. En général, les membres du personnel de programme restent dans le secteur où ils ont été recrutés, et possèdent des qualifications dans un domaine de spécialité relevant de l'un des cinq secteurs de programme ou de la COI. Lors de la 208<sup>e</sup> session du Conseil exécutif, les États membres et les syndicats du personnel ont exprimé des inquiétudes au sujet des effets potentiels de la mobilité encadrée sur les compétences et les spécialisations techniques du personnel de l'UNESCO. Les programmes de mobilité encadrés, à l'UNESCO et ailleurs, impliquent une responsabilité partagée entre les secteurs et les ressources humaines en matière de prise de décision. En outre, les décisions concernant le moment et le lieu d'affectation des membres du personnel sont fondées sur des considérations multiples et sur les besoins de l'organisation, comme la répartition des charges, et dépassent la seule question des compétences d'une personne. Lors des entretiens, IOS a recueilli les inquiétudes de certains membres du personnel et de la direction quant au fait que ces « autres » considérations puissent prévaloir sur la nécessité de disposer de compétences spécifiques dans certains endroits et que les titulaires de ces compétences soient affectés dans des lieux où elles seraient moins utiles ou sous-exploitées.

59. Les entretiens réalisés avec des membres de la direction et du personnel aux fins de cette évaluation ont mis en évidence des points de vue hétérogènes concernant les conséquences de la mobilité encadrée sur les compétences. Deux des huit ADG, ainsi que trois chefs de bureau hors Siège ont soutenu que l'UNESCO et les autres organisations internationales avaient changé, et que s'il était autrefois possible de disposer de spécialistes dans de nombreux domaines, cela n'était désormais plus viable du point de vue financier. Selon eux, il convient par conséquent de s'attacher les services de responsables du programme efficaces, possédant une bonne connaissance de leur domaine d'activité, ayant accès à des réseaux et à des spécialistes, et pouvant les recruter en cas de besoin. Ils estiment en outre essentiel que les membres du personnel aptes à assurer une

<sup>42</sup> Il existe en tout 15 institutions spécialisées au sein du système des Nations Unies.

coordination avec les autres secteurs identifient des synergies au sein des agences partenaires du système des Nations Unies et, plus important encore dans le contexte du renforcement des bureaux de pays et de la réforme des Nations Unies, en dehors de ces institutions. Certains ont précisé que cette pratique existait déjà de facto dans de nombreuses unités hors Siège, qui sont souvent de taille réduite et dont le personnel doit assurer de multiples aspects du mandat de l'UNESCO.

60. Deux des huit ADG ont indiqué que l'UNESCO devait assurer un certain degré de mobilité, mais qu'il fallait agir avec prudence dans le cas de bon nombre de membres du personnel (moins nombreux que ceux actuellement concernés), car cela impliquait d'aller à l'encontre de leurs compétences et risquait de provoquer des départs de l'Organisation. Deux ADG et plusieurs directeurs d'institut et chefs de bureau hors Siège ont soutenu que le personnel généraliste n'était pas en mesure de fournir le type de soutien spécialisé demandé par les États membres et pour lequel l'UNESCO disposait d'un avantage comparatif. Ils ont également fait observer que si l'UNESCO était une institution spécialisée, elle devait proposer des services spécialisés. Deux évaluations récentes d'IOS ont montré que les partenaires considèrent que l'un des principaux atouts de l'UNESCO réside dans les connaissances et compétences techniques de son personnel<sup>43</sup>. De surcroît, certains membres du personnel ayant une expérience dans des lieux d'affectation hors Siège ont affirmé que la valeur ajoutée de l'Organisation et le fondement de sa crédibilité résidaient dans la fourniture de conseils d'experts, raison pour laquelle les pays sollicitaient l'UNESCO plutôt que d'autres institutions peut-être mieux dotées.

61. Un ADG et d'autres membres du personnel ont déclaré que la mobilité n'avait pas pour objectif de transformer les profils de spécialiste ou d'expert en profils de généraliste ou d'agent pluridisciplinaire, mais de préserver les compétences de l'UNESCO et de les affecter dans différents lieux. Grâce à cette approche, les changements de lieu d'affectation n'occasionnent de perte de compétences ni pour les membres du personnel, ni pour l'Organisation ; ces compétences sont simplement localisées ailleurs. Cependant, cette approche ne fait pas l'unanimité : plusieurs personnes interrogées ont estimé préférable de conserver certaines compétences de haut niveau au Siège ou dans les instituts, où elles peuvent servir à l'Organisation dans son ensemble et pas uniquement à un pays ou une région. En outre, de nombreuses personnes ont demandé qu'un travail soit fait pour déterminer où résident les compétences spécifiques de l'UNESCO et qui en sont les titulaires. Certaines ont indiqué qu'un inventaire des compétences avait été entamé à un moment donné au sein de l'Organisation, mais IOS n'a pas réussi à retrouver trace de cette entreprise.

### III. Exécution

Quel a été l'impact de la mobilité du personnel sur l'exécution du programme dans les secteurs, bureaux hors Siège et instituts ? Quelles seront, d'après les responsables, les incidences de cet exercice de mobilité et de ceux susceptibles d'intervenir dans un avenir proche sur la performance de leur secteur, bureau hors Siège ou institut ?

**Principale conclusion :** *La mobilité a contribué à allonger la durée normale des vacances de poste, ce qui, ajouté à des processus défectueux de transfert de responsabilités, pourrait nuire à l'exécution du programme.*

62. Certains cadres de direction, au Siège et hors Siège, ont indiqué que la mobilité n'avait pas eu d'effet sur l'exécution ou que cette incidence avait été minime. D'autres ont estimé qu'il était trop tôt pour rendre pleinement compte des conséquences de la mobilité sur l'exécution. Plusieurs responsables ont toutefois reconnu que la mobilité encadrée avait ou avait eu des effets négatifs liés à l'allongement de la durée normale de vacance pour les postes non pourvus grâce à la mobilité. L'exercice de mobilité encadré a laissé vacants 54 postes (dont des postes de bénévoles). Une fois achevé, ces vacances de poste ont été annoncées en interne et en externe dans le cadre du

<sup>43</sup> *L'avenir du Secteur de l'éducation de l'UNESCO : rôle normatif contre rôle opérationnel dans le contexte de l'agenda Éducation 2030 ; Évaluation 2020 de l'action de l'UNESCO en matière de prévention de l'extrémisme violent (à paraître).*

processus de recrutement habituel. Certains postes sont donc restés inoccupés pendant une durée supérieure à la normale – qui, à l'UNESCO, est de 185 jours calendaires (de la publication de l'avis de vacance de poste à la décision de nomination). Lors des entretiens, IOS a pris connaissance d'exemples concrets concernant un secteur et des bureaux de pays situés en Amérique latine, en Afrique et en Asie, qui ont vu leurs activités perturbées à cause de postes non pourvus. Un directeur a expliqué que les vacances de poste de longue durée risquaient de compromettre les systèmes de contrôle interne de certains petits bureaux hors Siège, en raison de la marge de manœuvre réduite dont ils disposent. Par ailleurs, un ADG a raconté que plusieurs postes vacants avaient été « gelés » en novembre 2018 afin d'être intégrés dans le groupe des postes soumis à la mobilité, mais que le recrutement était encore en cours au moment de l'évaluation.

63. En ce qui concerne l'exécution, certains ont souligné que le premier exercice de mobilité encadré et les délais très serrés de sa mise en œuvre avaient laissé peu de marge pour les périodes de transfert de responsabilités. Plusieurs exemples parlants ont été cités, notamment celui de BFM, qui a organisé la formation des attachés d'administration à Paris avant les affectations. Les directeurs et chefs de bureau hors Siège ont insisté sur le fait qu'il était indispensable, en particulier sur le terrain, d'assurer un processus de transfert de responsabilités pour garantir la continuité des opérations ainsi que la crédibilité des nouveaux arrivants lorsqu'ils rencontrent les responsables gouvernementaux, partenaires et parties prenantes concernés. Bien que le transfert de responsabilités ne puisse pas toujours être effectué en personne, d'autres modalités sont à envisager, comme les transferts à distance et les visites de familiarisation. Les membres du personnel et HRM ont cité les affectations de courte durée comme moyen possible de remédier aux situations de sous-effectifs dues à la mobilité.

➤ **Principal enseignement :** Pour garantir la réussite et l'efficacité de la mobilité du personnel, il est essentiel de prendre des dispositions suffisantes pour assurer le transfert de responsabilités. Ce processus peut aider à prévenir la perte de connaissances et de crédibilité auprès des partenaires. Il doit se dérouler pendant la période d'affectation plutôt qu'en amont. Les affectations de courte durée peuvent également être utiles pour combler les périodes de vacance de poste qui risquent de se prolonger.

## E. Principales conclusions

64. Dans l'ensemble, les avis des membres du personnel et de la direction au sujet de l'exercice de mobilité sont partagés, et des problèmes importants ont été soulevés sur la base de l'expérience acquise lors du premier programme de mobilité encadré. Cependant, les membres du personnel et de la direction admettent majoritairement que la mobilité est nécessaire pour améliorer les résultats des effectifs de l'UNESCO dans le contexte de la réforme des Nations Unies et du Programme 2030. L'Organisation doit intégrer la mobilité encadrée, mais réexaminer certains de ses aspects afin d'améliorer les prochains exercices.

65. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a planifié et mis en œuvre l'une de ses principales priorités stratégiques, et a obtenu des résultats dans cette entreprise extrêmement complexe et pluridimensionnelle. Cela a débouché, en 2019, sur la réaffectation de 51 membres du personnel et sur l'augmentation des mouvements de personnel globaux (en cumulant les chiffres de la mobilité encadrée et non encadrée) par rapport aux années précédentes. En parallèle, moins de 45 % des postes (51 sur 113)<sup>44</sup> figurant dans la liste des postes soumis à la mobilité ont été pourvus par des candidats proposés dans le cadre de l'exercice de mobilité encadré. Bien qu'aucun objectif n'ait été fixé s'agissant du nombre de réaffectations, les cadres dirigeants ont évoqué lors des entretiens une fourchette de 40 à 60, plaçant le chiffre de 51 dans l'intervalle visé. Néanmoins, le sentiment que l'exercice a été mené dans un laps de temps limité et soumis à des contraintes en

<sup>44</sup> Les 51 réaffectations prennent en compte les personnes qui ont participé volontairement à l'exercice de mobilité, mais la liste des postes soumis à la mobilité (113) n'incluait pas les postes de ces volontaires. Si tel avait été le cas, le pourcentage obtenu aurait été d'environ 36 %.

matière d'exécution est largement partagé. Compte tenu de la charge de travail impliquée, cela pose la question de la faisabilité d'un exercice de mobilité annuel.

66. Certains membres du personnel ont estimé que la mobilité encadrée, telle qu'elle avait été mise en œuvre, avait produit des effets négatifs sur les plans tant professionnel que personnel. Cela est à éviter dans la mesure du possible, en instaurant une communication transparente avec les membres du personnel concernés, en prévoyant des délais suffisants, et en apportant un soutien adapté pendant le processus, y compris le déménagement. Les règles de l'UNESCO, qui n'autorisent pas les programmes de mobilité encadrés à intégrer les manifestations d'intérêt pour des postes de rang supérieur, limitent les perspectives d'évolution professionnelle du personnel.

67. La mobilité encadrée a introduit un certain degré de formalité et de prévisibilité dans les mouvements de personnel qui s'opèrent déjà à l'heure actuelle. De façon générale, ce point a été accueilli favorablement par les membres du personnel hors Siège, tandis que ceux du Siège ont exprimé des avis plus mitigés. Cela s'explique peut-être par le fait que les membres du personnel au Siège sont moins nombreux à avoir pratiqué la mobilité, tandis que ceux du terrain en ont fait l'expérience tout au long de leur carrière.

68. La période de planification et le calendrier fixé ont causé de nombreuses difficultés aux membres du personnel. Il n'était pas réaliste d'envoyer une notification d'affectation en juillet en prévoyant un déménagement en octobre. Cela a provoqué du stress et des effets négatifs liés à la situation familiale de certains membres du personnel, notamment s'agissant de la scolarisation des enfants et de l'emploi des conjoints.

69. Les multiples ajournements ont été source de problèmes, car cela a limité le nombre de postes figurant dans la liste des postes soumis à la mobilité. Bien que les ajournements pour motif opérationnel soient soumis à des critères précis, de nombreux membres du personnel ont déclaré ne pas bien comprendre pourquoi certains bureaux en avaient comptabilisé autant et d'autres aucun. Cela pose la question de savoir si les secteurs/bureaux/instituts concernés étaient bien préparés à l'exercice de mobilité et si la planification de la relève, qui n'est actuellement assurée que de façon sporadique<sup>45</sup>, pourrait aider à limiter la perte de capacités, dans le cas où le dispositif resterait inchangé.

70. L'exercice a présenté des lacunes sur le plan de l'efficacité. Dans certains départements de l'Organisation et sur le terrain, le programme de mobilité encadré a créé perturbations et incertitudes, entraînant un allongement de la période de vacance pour les postes n'ayant fait l'objet d'aucune affectation, et qui ont finalement dû être pourvus par le biais du processus de recrutement habituel. Les contraintes de temps imposées pour déménager ont affecté les transferts de responsabilités en personne dans plusieurs lieux d'affectation, laissant parfois les nouveaux arrivants peu familiarisés avec leurs nouvelles fonctions. Le nombre relativement élevé de postes non pourvus<sup>46</sup> qui ont ensuite dû être annoncés en interne ou en externe pose deux questions : celle de savoir s'ils auraient dû figurer dans le groupe des postes soumis à la mobilité, et celle de savoir pourquoi il a été difficile de trouver des candidats qualifiés pour ces postes.

71. L'absence de consultations plus larges avec les responsables a parfois nui à la pertinence des affectations. Les cadres dirigeants, y compris les directeurs d'institut et chefs de bureau hors Siège, n'ont reçu que peu d'informations, voire aucune, sur les personnes qu'ils s'apprêtaient à accueillir au sein de leur équipe avant que les recommandations définitives des panels soient approuvées. Lors d'un prochain exercice de mobilité, les secteurs devront donc se concerter plus activement

<sup>45</sup> Un projet pilote de planification des effectifs a été mis en œuvre par HRM en 2019 dans l'un des secteurs de programme. La planification des effectifs vise à réduire les manques d'effectifs et les délais de recrutement, et à offrir aux membres du personnel des possibilités adéquates d'avancement et de perfectionnement. Elle est également destinée à réduire les situations de sous-effectifs et les obstacles à la progression professionnelle.

<sup>46</sup> Vingt-huit pour la liste des postes de classes P-1 à P-4 soumis à la mobilité, huit pour la liste des postes de classe P-5 soumis à la mobilité, et 14 postes de volontaires.

avec les directeurs et chefs de bureau hors Siège et institut concernés. Certains responsables ont déploré la perte de compétences précieuses, faute d'avoir été consultés lors de l'élaboration de la liste des membres du personnel remplissant les conditions requises, et donc d'avoir pu intervenir pour conserver ces compétences cruciales. Cela peut entraîner une perte d'autonomie pour les responsables, qui sont tenus d'exécuter les plans de travail et programmes de l'UNESCO, et risque de perturber la mise en œuvre de programmes clés. Par ailleurs, la pérennité du programme de mobilité encadré ne saurait être garantie sans mesures incitant les membres du personnel à y participer (perspectives d'avancement, possibilités de préparation au futur poste, de formation et de reconversion). Si rien n'est fait en ce sens, l'Organisation risque de perdre des talents.

72. En conclusion, la première phase de l'exercice de mobilité encadré mis en œuvre à l'UNESCO a posé diverses difficultés et présente des lacunes, mais on peut s'employer à y remédier. La mobilité est une dimension essentielle de la fonction internationale, et l'UNESCO devrait poursuivre cette initiative. Le programme révisé de mobilité encadré doit être stratégique, moins axé sur les processus et davantage sur les personnes, et offrir des incitations et un appui clairement définis. Il doit s'attacher en priorité à donner aux membres du personnel les moyens de faire les bons choix de carrière, renforcer leurs capacités en vue de leur future évolution professionnelle, y compris par le biais d'affectations de courte durée, et assurer leur affectation judicieuse, aussi bien de leur point de vue que de celui de l'Organisation.

## **F. Recommandations**

### **Recommandation 1 – Reprendre un programme de mobilité encadré amélioré**

Il conviendrait pour cela de prendre en considération toutes les étapes d'un exercice de mobilité géographique bien planifié, les mesures incitatives appropriées et un accompagnement visant à faciliter le transfert. Le programme devrait également prévoir un calcul plus détaillé des coûts de l'exercice et éventuellement instaurer des visites de familiarisation ou des exigences de formation. HRM pourrait envisager d'effectuer un exercice de mobilité géographique encadré tous les deux ans, et non plus chaque année, comme il est prévu actuellement.

### **Recommandation 2 – Continuer à mettre en avant les liens avec la transformation stratégique et la réforme du système des Nations Unies**

La stratégie de communication doit passer en revue les modalités les plus efficaces du premier exercice et prendre appui sur celles-ci pour mettre davantage l'accent sur les raisons stratégiques et primordiales de la mobilité – être plus à même d'aider les pays au regard du Programme 2030 et participer activement à la réforme du système des Nations Unies.

### **Recommandation 3 – Réexaminer les postes non soumis au principe de mobilité**

Bien que la révision de la liste de postes non soumis à la mobilité ne soit attendue que l'année prochaine, envisager de la réexaminer avant le prochain cycle, en étudiant attentivement, entre autres, les postes qui n'ont pas pu être pourvus lors du premier cycle en raison de l'absence d'un poste équivalent dans un autre lieu d'affectation.

### **Recommandation 4 – Revoir la procédure d'ajournement**

Les ajournements pour motif personnel/médical sont nécessaires. Cependant, un délai suffisant doit être accordé à ce processus, qui repose essentiellement sur une personne (Médecin-chef de l'Organisation ou Conseiller du personnel). Les raisons de chaque ajournement opérationnel accordé doivent être communiquées de manière ouverte et transparente à l'ensemble du personnel. HRM doit contrôler le nombre d'ajournements personnels et opérationnels répétés afin de le réduire par rapport au niveau de 2019.

**Recommandation 5 – Élargir la participation à l'examen/la mise en concordance**

Réexaminer la composition du Panel d'examen de la mobilité et du Panel d'examen de la mobilité des fonctionnaires de haut rang afin d'accroître la participation des secteurs et des instituts qui peuvent fournir des informations et des connaissances quant aux exigences techniques des postes. Dans le cadre de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, recenser l'expertise disponible à l'UNESCO en identifiant les aptitudes et les compétences techniques requises pour certains postes ou dans une région/un pays spécifique. Associer les responsables de l'unité d'affectation en leur envoyant au préalable la liste des candidats et profils ayant manifesté leur intérêt pour un poste placé sous leur supervision.

**Recommandation 6 – Ajuster le calendrier en matière de décision et de notification**

Établir un calendrier de la mobilité géographique encadrée prévoyant un délai d'au moins cinq à six mois entre le moment où le membre du personnel reçoit la notification et le moment où il est censé prendre ses nouvelles fonctions. Le délai de notification doit tenir compte du calendrier scolaire et éviter dans l'idéal les transferts en milieu d'année scolaire pour les familles avec enfants.

**Recommandation 7 – Faciliter la réaffectation**

Préparer des modules de réaffectation pour chaque lieu d'affectation de l'UNESCO. Dresser des listes indicatives concernant le transfert des membres du personnel pour faire savoir à ces derniers quelles étapes relèvent de leur responsabilité et quels processus sont pris en charge par HRM. Préciser dans la politique, de manière plus concrète, la manière dont l'UNESCO peut favoriser l'emploi du conjoint et disposer des ressources en personnel et des accords interinstitutions pour appuyer les demandes d'aide prévues dans la politique.

**Recommandation 8 – Assurer un transfert de responsabilités de qualité**

Mettre en place une procédure obligatoire de transfert des responsabilités, prévoyant dans l'idéal une rencontre en personne ou une réunion virtuelle en vue d'examiner une note de passation de fonctions. Si un transfert des responsabilités en personne ne peut avoir lieu, envisager des visites de familiarisation, en tenant compte de cela au moment d'estimer le coût moyen de chaque changement d'affectation.

**Recommandation 9 – Intégrer des incitations professionnelles**

Les membres du personnel devraient être autorisés à faire part de leur intérêt pour au moins un poste de plus haut rang. Pour cela, une discussion ouverte et un processus de concertation avec les États membres devront avoir lieu en vue de réexaminer la décision de la Conférence générale, selon laquelle toutes les promotions doivent faire l'objet d'une mise en concurrence interne et externe.

À défaut, HRM devrait étudier d'autres incitations professionnelles à la mobilité, comme les avancements d'échelon et les affectations temporaires, en tenant compte de cela au moment d'estimer le coût moyen de chaque changement d'affectation.

# ANNEXE

(Chiffres fournis par le Bureau de HRM)

