



Assemblée générale

Distr. générale
21 août 2012
Français
Original : anglais

Soixante-septième session

Point 135 de l'ordre du jour provisoire**

Gestion des ressources humaines

Grandes lignes de la réforme de la gestion des ressources humaines : vers un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables

Mobilité

Rapport du Secrétaire général

Additif

Résumé

Pour s'acquitter des missions qui lui sont confiées de par le monde, l'Organisation des Nations Unies doit pouvoir compter sur un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables. Le Secrétaire général compte s'appuyer sur ce qui a déjà été fait pour organiser la mobilité de façon plus structurée et permettre à l'Organisation de travailler plus efficacement en ayant les bonnes personnes aux bons postes au bon moment, tout en veillant à ce que l'Organisation et les fonctionnaires tirent tous deux pleinement parti des avantages qu'offre la mobilité. Il est demandé à l'Assemblée générale d'adopter le projet de dispositif de mobilité et d'organisation des carrières du personnel du Secrétariat de l'ONU recruté sur le plan international qui a été établi en application des résolutions 63/250 et 65/247 de l'Assemblée générale et sur la base de consultations approfondies avec le personnel.

* Nouveau tirage pour raisons techniques (8 avril 2013).

** A/67/150.



Glossaire des termes relatifs au dispositif de mobilité

Organisation des carrières

Recherche systématique de la meilleure correspondance possible entre les aspirations d'un fonctionnaire à chaque étape de sa carrière et les besoins de l'Organisation, afin que les deux parties en tirent le plus grand bénéfice. La responsabilité de la progression et de l'organisation des carrières est partagée par le fonctionnaire et l'Organisation, avec le soutien du personnel d'encadrement, sachant qu'il appartient au fonctionnaire de planifier sa propre carrière avec l'appui structurel de l'Organisation.

Mobilité fonctionnelle

Changement de famille d'emplois après au moins un an de service continu à un même poste

Mobilité géographique

Changement de pays après au moins un an de service continu à un même lieu d'affectation^a

Famille d'emplois

Au sein d'un même réseau d'emplois, domaine d'activité spécifique où les fonctionnaires d'emplois accomplissent des tâches identiques ou relativement similaires, possèdent des compétences comparables et n'ont besoin que d'une formation minimale pour changer de poste

Réseau d'emplois

Groupement de familles d'emplois dont les activités ou les programmes de travail sont étroitement liés et qui font appel à des compétences comparables

Conseil du réseau d'emplois

Chaque réseau d'emplois est doté d'un conseil composé de représentants du personnel et de l'administration, en nombre égal, et de représentants des services des ressources humaines. Le conseil est chargé de contrôler la sélection, l'affectation ou la réaffectation des agents du Service mobile et des administrateurs des classes P-1 à P-5^b. Les représentants du personnel et de l'administration sont de la même classe que les postes à pourvoir et occupent des postes appartenant au même réseau d'emplois.

^a Définition figurant au paragraphe 54 d) de la résolution 65/247 de l'Assemblée générale. On notera cependant qu'un changement de lieu d'affectation dans un même pays compte en interne aux fins du versement des indemnités correspondantes.

^b La réaffectation des fonctionnaires de classe P-1/P-2 recrutés par le programme Jeunes administrateurs ou un concours national se ferait dans le cadre des mécanismes existants.

Mobilité

Mutation d'un poste à un autre visant à encourager et stimuler la progression du fonctionnaire, tout en répondant aux besoins de l'Organisation. Il peut s'agir d'un changement d'attributions, de fonctions, de département ou de lieu d'affectation, ou d'une mutation du Secrétariat vers un fonds, programme ou organisme des Nations Unies, voire d'une combinaison de ce qui précède. La mutation peut se faire à la même classe ou vers une classe supérieure.

Responsable réseau de la gestion des effectifs

Fonctionnaire qui, au sein d'un réseau d'emplois, gère la procédure de sélection, d'affectation ou de réaffectation et fournit conseils et appui aux fonctionnaires

Durée d'occupation des postes

Durée minimale et maximale pendant laquelle un fonctionnaire peut occuper un poste

Attributions

Ensemble des responsabilités (tâches) confiées au fonctionnaire occupant un poste précis

Conseil de contrôle de haut niveau

Organe unique composé de représentants choisis parmi les sous-secrétaires généraux et les secrétaires généraux adjoints ayant, normalement, déjà travaillé dans le système des Nations Unies, et chargé de formuler des recommandations sur la sélection, l'affectation ou la réaffectation des fonctionnaires postulant à des postes de classe D-1 ou D-2. Aucun représentant du personnel ne siège au Conseil.

I. Introduction

1. Comme le Secrétaire général l'a expliqué dans des rapports antérieurs (voir A/60/692 et Corr.1 et A/61/255), l'objectif principal de la réforme de la gestion des ressources humaines à l'Organisation des Nations Unies est de constituer et de fidéliser un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables afin de donner à l'Organisation les moyens de s'acquitter des tâches diverses et complexes que lui confient les États Membres. Traduire cette vision dans les faits n'a pu se faire sans procéder à des réformes profondes. L'approbation par l'Assemblée générale d'un régime des engagements simplifié et l'harmonisation des conditions d'emplois dans les missions ont permis de fusionner les services du Siège et des missions extérieures en un secrétariat mondial unifié et de supprimer un certain nombre de barrières entravant la mobilité des fonctionnaires. S'appuyant sur le succès des réformes antérieures, le Secrétaire général a, en application des résolutions 63/250 et 65/247 de l'Assemblée générale et en consultation avec les représentants du personnel, élaboré un projet de dispositif de mobilité et d'organisation des carrières pour les administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur, ainsi que pour les agents du Service mobile, afin de concrétiser cette vision. L'élaboration d'un dispositif d'organisation des carrières pour le personnel recruté sur le plan local se poursuit.

2. Le dispositif décrit dans le présent rapport part du principe que, à quelques exceptions près, tout le personnel recruté sur le plan international devrait changer régulièrement d'affectation et que les fonctionnaires devraient pouvoir prendre les décisions qui répondent à leurs aspirations en matière de mobilité et de progression de carrière. Le dispositif instaure une durée maximale pendant laquelle il sera possible d'occuper un même poste : entre trois et sept ans en fonction du classement aux fins de la prime de sujétion du lieu d'affectation concerné. Les fonctionnaires devront donc commencer à postuler à d'autres postes avant d'avoir atteint cette durée maximale, sachant qu'ils pourront postuler à n'importe quel poste pour lequel ils sont qualifiés sans pour autant nécessairement changer de lieu d'affectation. Pour encourager la mobilité géographique et fonctionnelle, priorité serait donnée aux candidats internes souhaitant changer de lieu d'affectation ou de famille d'emplois. Les fonctionnaires qui n'ont pas changé de poste une fois la durée maximale atteinte seraient réaffectés par l'Organisation.

3. Le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières proposé devra s'accompagner d'un certain nombre de changements au système de sélection du personnel actuel, comme l'introduction d'un examen prioritaire de certaines candidatures, l'instauration de conseils de réseau d'emplois chargés de gérer le processus de sélection et la restructuration des ressources humaines pour appuyer le système de mobilité. Une fois approuvé, le dispositif serait mis en œuvre de manière progressive par réseau d'emplois.

4. Le dispositif de mobilité proposé dans le présent rapport est le fruit de négociations approfondies menées entre l'administration et les représentants du personnel à la première réunion du Comité Administration-personnel, tenue à Arusha (République-Unie de Tanzanie), du 14 au 22 juin 2012. Il s'agit donc d'un dispositif équilibré qui tient compte des besoins de l'Organisation et des aspirations professionnelles des fonctionnaires.

II. Contexte

5. Le renforcement de la mobilité du personnel fait partie de la stratégie de gestion des ressources humaines de l'Organisation depuis le début des années 90. Dans sa résolution 49/222, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général d'appliquer aux fonctionnaires recrutés sur le plan international les éléments de la nouvelle stratégie concernant la mobilité et, dans sa résolution 51/226, elle l'a prié de poursuivre la mise au point et l'application des programmes de planification des réaffectations des fonctionnaires des classes de début et autres.

6. Dans sa résolution 53/221, l'Assemblée a aussi souligné que la mobilité faisait partie des obligations de tous les fonctionnaires de l'Organisation recrutés sur le plan international et prié le Secrétaire général de prendre dûment en considération la nécessité d'une mobilité accrue dans le contexte de la planification des ressources humaines, conformément à l'alinéa c) de l'article 1.2 du Statut du personnel¹. Dans la même résolution, elle a demandé au Secrétaire général d'instituer des mécanismes et d'appliquer des mesures favorisant la mobilité entre les fonctions, les départements et les lieux d'affectation.

7. Dans son rapport, le Groupe d'étude sur les opérations de paix des Nations Unies (A/55/305) (rapport Brahimi) avait déjà souligné la nécessité de renforcer la mobilité et l'interaction entre les missions et les services du Siège. Dans le même sens, dans son rapport intitulé « Investir dans le capital humain », le Secrétaire général avait appelé à renforcer la politique de mobilité et à s'assurer qu'elle répondait bien aux besoins de l'Organisation et du fonctionnaire (A/61/255, par. 139), et il avait déclaré qu'une fois la mobilité officiellement intégrée à la carrière de chaque fonctionnaire, on pouvait s'attendre à une plus grande flexibilité et à une meilleure adaptation en préparant le personnel à fonctionner dans un environnement multidisciplinaire (ibid., par. 157).

8. Un certain nombre de mesures ont donc été prises au fil des ans pour promouvoir la mobilité au sein de l'Organisation : un programme de réaffectations organisées, géré au niveau du Siège, a été instauré en 2008 (voir ST/AI/2001/7) pour les administrateurs auxiliaires ayant été recrutés par un concours national et le Programme Jeunes administrateurs fait de la mobilité géographique une composante intégrante de la carrière des jeunes administrateurs en prévoyant que ceux-ci doivent être mutés dans un autre lieu d'affectation pour leur deuxième nomination (ST/AI/2012/2, par. 8.2).

9. En mai 2002, une politique de mobilité a été instaurée comme pièce maîtresse du système de sélection du personnel afin de contribuer au développement d'un corps de fonctionnaires internationaux plus adaptable et plus expérimenté. Cette politique avait introduit les durées maximales d'occupation des postes suivantes : cinq ans pour les administrateurs jusqu'à la classe P-5 et six ans pour les fonctionnaires de rang supérieur, cette durée repartant à zéro chaque fois que le fonctionnaire changeait de poste, que ce soit dans le cadre d'un programme de réaffectations organisées ou par transfert latéral vers un poste impliquant des tâches de nature différente. Le fonctionnaire ayant atteint la durée maximale était réaffecté dans le cadre d'un programme de réaffectations organisées. Comme le Secrétaire

¹ L'alinéa c) de l'article 1.2 du Statut du personnel dispose : « Le fonctionnaire est soumis à l'autorité du Secrétaire général, qui peut lui assigner l'une quelconque des tâches ou l'un quelconque des postes de l'Organisation des Nations Unies. »

général l'a noté dans son rapport sur la mise en œuvre de la politique de mobilité (A/63/208), même si la politique de 2002 avait encouragé certains fonctionnaires à changer de poste au sein de leur département, une plus grande mobilité aurait été possible si un certain nombre d'obstacles avaient été levés. Après consultation des représentants du personnel à la réunion du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, en juin 2008, il a été décidé de suspendre le programme de mobilité afin de faire le point et d'en tirer les enseignements.

10. L'initiative volontaire pour les échanges entre réseaux (VINE) était un autre programme de mobilité lancé par l'Organisation afin de faciliter les échanges latéraux entre les fonctionnaires qui le souhaitaient. Un certain nombre d'échanges ont eu lieu entre 2008 et 2011 mais, malgré le grand intérêt manifesté par le personnel, le nombre de transferts a été relativement faible : seuls 33 fonctionnaires sur 401 participants qualifiés et confirmés ont effectivement changé de poste. Cela s'explique en partie par le nombre important de fonctionnaires ayant finalement renoncé à changer de poste et de l'effet domino que chaque abandon a eu sur les autres fonctionnaires.

11. Le système de sélection du personnel actuel a encouragé la mobilité du personnel depuis 2007 en imposant à tous les fonctionnaires d'effectuer deux mutations latérales avant de pouvoir postuler à des postes de classe P-5. Le système est aussi conçu pour encourager les transferts vers des lieux où les taux de vacance de postes sont plus élevés en exigeant une seule mutation latérale des administrateurs qui ont été en poste pendant au moins un an à Nairobi, dans une commission économique régionale autre que la Commission économique pour l'Europe ou dans un lieu d'affectation classé A, B, C, D ou E du point de vue des conditions de vie et de travail, ou des fonctionnaires qui postulent à un poste de classe P-5 dans ces lieux d'affectation depuis tout autre lieu d'affectation. Aucune mutation préalable n'est exigée des fonctionnaires ayant été en poste au moins un an dans une mission ou lieu d'affectation où les familles ne sont pas autorisées (voir ST/AI/2010/3, par. 6.3).

III. Schémas de mobilité actuels

12. Les fonctionnaires de l'Organisation sont mobiles, mais cette mobilité est peu ou prou organisée et se répartit de façon inégale. Ainsi, de 2006 à 2011, sur 6 002 fonctionnaires recrutés sur le plan international ayant été au service de l'Organisation de façon continue (agents du Service mobile exceptés), 2 865 ont changé de lieu d'affectation; toutefois, bon nombre de ces mutations ayant été de courte durée, le nombre total de changements de lieu d'affectation pendant cette période a été de 5 979². D'autres fonctionnaires occupent un même poste pendant de nombreuses années; au 31 mars 2012, au moins 1 129 fonctionnaires recrutés sur le plan international (agents du Service mobile exceptés) avaient passé plus de cinq ans sur le même poste. Les recherches menées dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont par ailleurs montré que la satisfaction professionnelle et l'implication au travail étaient au plus haut durant les quatre premières années avant

² Données du Système intégré de gestion. Les fonctionnaires qui ont connu une interruption de service, le personnel temporaire, le personnel des tribunaux et le personnel administré par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) n'ont pas été pris en compte.

de stagner ou de chuter. Le fait d'être coincé dans un poste est donc une mauvaise chose, tant pour le fonctionnaire que pour l'Organisation.

13. L'Organisation continue de rencontrer des problèmes d'effectifs. Même si le taux de vacance de postes tend à reculer dans les missions, certaines d'entre elles, comme la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan, où ce taux était de 22,6 %³ au 30 juin 2012, rencontrent des difficultés chroniques pour recruter à l'international. Les taux sont aussi disproportionnés dans certains lieux d'affectation et certaines catégories professionnelles. Par exemple, au cours des cinq dernières années, le taux de vacance de postes à la Commission économique pour l'Afrique a oscillé entre 14 % et 21 %, la situation étant particulièrement critique dans les services linguistiques. Le système actuel ne permet pas à l'Organisation de traiter cette question de manière systématique et de déployer les fonctionnaires là où elle en a le plus besoin.

14. Comme le système ne permet pas aux fonctionnaires de régulièrement profiter de nouvelles perspectives de carrière et relever de nouveaux défis, l'Organisation ne tire pas non plus parti de tous les avantages que lui offrirait un personnel plus expérimenté, alors même qu'il s'agit d'un aspect décisif pour une organisation mondiale de plus en plus présente sur le terrain et de plus en plus opérationnelle. Il ne répond pas non plus aux attentes des fonctionnaires. Une enquête menée à l'échelle du Secrétariat en janvier 2012⁴ a révélé qu'une large majorité (79 %) de fonctionnaires recrutés sur le plan international s'attendait à travailler dans plusieurs lieux d'affectation lorsqu'ils ont commencé à travailler pour le Secrétariat. Ils étaient 86 % à estimer que le personnel international devait travailler dans différents départements, bureaux ou missions, voire dans différents lieux d'affectation pour 66 % d'entre eux. De plus, ils étaient une vaste majorité (plus de 70 %) à considérer que les fonctionnaires devraient changer de poste au bout de quelques années et 81 % à souhaiter que l'Organisation fasse davantage pour leur permettre de changer régulièrement de poste ou de lieu d'affectation.

15. En l'état actuel des choses, les avantages potentiels de la mobilité n'ont pas tous été concrétisés, qu'il s'agisse de permettre aux fonctionnaires d'accumuler de l'expérience et d'acquérir des compétences, ou d'aider l'Organisation à s'acquitter de ses missions en affectant rapidement et efficacement les fonctionnaires là où elle en a besoin. Mieux organiser la mobilité, et donc déployer les fonctionnaires de façon plus stratégique, aiderait à surmonter ces difficultés. Au vu des récentes réformes visant à une meilleure intégration et interopérabilité des services du Secrétariat, le moment est venu d'introduire un système de mobilité plus structuré qui permette de régler durablement ces questions, comme il est expliqué à la section IV ci-dessous.

³ Statistiques relatives au personnel recruté sur le plan international (administrateurs et agents du Service mobile) du Groupe de la gestion de l'information et des dossiers de la Division du personnel des missions.

⁴ 14 774 fonctionnaires ont répondu, soit 38 % de l'ensemble des employés du Secrétariat : 8 465 d'entre eux ont été recrutés sur le plan international (58 % de l'ensemble de cette catégorie de personnel) et 6 309 ont été recrutés sur le plan local (26 % de l'ensemble de cette catégorie de personnel).

IV. Dispositif de mobilité et d'organisation des carrières : éléments clefs

16. Le projet actuel de dispositif global de mobilité a été établi à partir des enseignements tirés d'initiatives antérieures, d'une analyse détaillée des effectifs actuels du Secrétariat et de la répartition des postes, et d'une étude des pratiques optimales des autres organismes du système des Nations Unies et des institutions nationales ou internationales. Il se fonde aussi, dans une grande mesure, sur des consultations intensives avec des représentants du personnel. Le Comité de coordination entre l'Administration et le personnel a décidé, à sa trente et unième session, tenue en juin 2010, de remettre en fonction le groupe de travail intersessions de l'organisation des carrières et de la mobilité en réponse au Secrétaire général, qui avait demandé que soit mis au point, de façon concertée, un dispositif global de mobilité. Le Groupe de travail s'est régulièrement réuni, par visioconférence, dès décembre 2011, et a eu des consultations de personne à personne à Genève, en mars 2012. Le Comité Administration-personnel nouvellement créé a tenu, du 30 avril au 4 mai 2012, une session extraordinaire sur la mobilité et mis au point, à sa première session ordinaire, tenue du 14 au 22 juin 2012, le dispositif de mobilité proposé dans le présent rapport.

17. Pour le Comité Administration-personnel, le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières a pour triple objectif de :

a) Permettre à l'Organisation de conserver à son service et de déployer dans de meilleures conditions le corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables dont elle a besoin pour s'acquitter de ses missions actuelles et futures et pour répondre à des besoins opérationnels en constante évolution;

b) Offrir aux fonctionnaires de plus amples perspectives de carrière et moyens de contribuer au travail de l'Organisation, et leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, et d'accumuler de l'expérience, dans différents départements, fonctions et lieux d'affectation, ou au sein même de ces derniers;

c) Veiller à ce que tous les fonctionnaires de l'ONU disposent de possibilités d'emplois équitables au sein du Secrétariat et, pour les fonctions concernées, à opérer une répartition juste des tours de service dans les lieux d'affectation difficiles.

Ces objectifs contribueraient à assurer la pertinence mondiale de l'Organisation, à renforcer sa crédibilité et à fédérer ses forces sous le slogan « Unis au service de l'ONU ».

18. La proposition présentée ci-après vise à atteindre ces objectifs, tout en tenant compte de la diversité des fonctions et du caractère unique du Secrétariat. Le dispositif élaboré permettrait d'adapter les critères de mobilité aux besoins de chaque domaine d'activité et d'instaurer un équilibre entre un système purement volontaire et un régime entièrement centralisé. Les fonctionnaires décideraient ainsi quand et où ils postuleraient, en fonction de leurs préférences et exigences personnelles, dans les limites des durées minimale et maximale d'occupation des postes. Un système centralisé de conseils permettrait un déploiement plus stratégique du personnel; les conseils examineraient les listes récapitulatives de postes et les listes de candidats, et formuleraient des recommandations en matière de sélection de manière à optimiser les décisions relatives à la gestion des effectifs. Il

s'agit là d'un changement par rapport au système actuel, où les responsables des postes à pourvoir prennent leurs décisions finales au cas par cas.

Champ d'application

19. Le dispositif de mobilité proposé s'appliquerait à l'ensemble du personnel⁵ du Secrétariat appartenant à la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur jusqu'à la classe D-2 (inclusive), ainsi qu'aux agents du Service mobile, bénéficiant d'un engagement de durée déterminée ou continue, ou d'un engagement à titre permanent, à l'exception des fonctionnaires affectés à des postes non soumis aux principes de la rotation.

20. Un poste non soumis aux principes de la rotation est un poste qui exige des compétences, des connaissances et des qualifications poussées dans un domaine technique et pour lequel il n'existe pas de poste comparable au même niveau dans une autre unité administrative ou dans un autre lieu d'affectation du Secrétariat. Les fonctionnaires occupant d'autres postes que ceux-ci seraient soumis aux exigences de la durée d'occupation des postes et aux exigences de mobilité spécifiques au réseau d'emplois concerné. Un fonctionnaire sur un poste non soumis aux principes de la rotation pourrait devenir assujéti au dispositif de mobilité en postulant à un poste soumis à rotation.

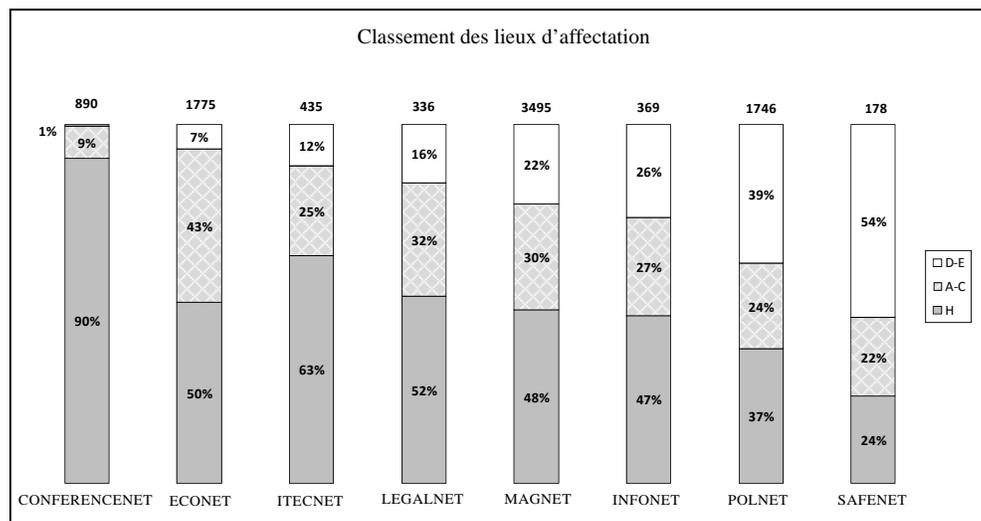
21. Les membres du personnel à cinq ans de l'âge de départ obligatoire à la retraite pourraient choisir d'être exemptés de l'exigence de mobilité géographique. De même, les fonctionnaires ayant souvent changé de lieu d'affectation (ceux comptant au moins sept mutations géographiques d'un an ou plus) seraient libres de participer ou non à la mobilité géographique (sous réserve des exigences du réseau d'emplois auquel ils appartiennent).

Réseaux d'emplois

22. Le dispositif de mobilité proposé serait géré à l'échelle de chaque réseau d'emplois, ce qui permettrait de rendre plus cohérente l'organisation des carrières et de mieux la mettre en correspondance avec les besoins opérationnels, qui sont en constante évolution. Les réseaux permettraient de cerner plus clairement les compétences et l'expérience attendues du personnel exerçant différentes fonctions, tout en tenant compte des besoins pouvant surgir à l'avenir dans leurs domaines d'activité respectifs. La figure ci-dessous illustre la composition des réseaux d'emplois actuels, par lieu d'affectation classé aux fins de la prime de sujétion – preuve qu'un modèle unique pour tous n'est pas la solution, puisque certains réseaux d'emplois offriraient peu d'options en termes de mutation géographique, tandis que d'autres en offriraient beaucoup. Les réseaux d'emplois actuels seraient reconfigurés pour uniformiser davantage la répartition du personnel et des postes.

⁵ Personnel recruté sur concours et à l'issue d'un examen par l'organe central de contrôle (y compris pour le personnel des missions) et dont la nomination n'est pas limitée à un département, à un bureau ou à une mission déterminés.

Figure 1
Composition des réseaux d'emplois actuels : ventilation du nombre total de fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et des directeurs^a par pourcentage et lieu d'affectation (classement aux fins de la prime de sujétion), en 2011



^a La plupart des agents du Service mobile appartiennent au réseau MAGNET et servent dans des lieux d'affectation des catégories D et E.

Données du SIG au 30 juin 2011. N'incluent pas le personnel temporaire, le personnel des tribunaux et le personnel administré par le PNUD. Les réseaux d'emplois actuels sont les suivants : a) gestion des conférences (CONFERENCENET); b) développement économique et social (ECONET); c) technologies de l'information et des communications (ITECNET); d) questions juridiques (LEGALNET); e) gestion et appui aux opérations (MAGNET); f) information et relations extérieures (INFONET); g) affaires politiques, paix et sécurité (POLNET); et h) sûreté et sécurité (SAFENET).

23. Chaque réseau d'emplois serait doté d'un conseil chargé de formuler des recommandations sur la sélection et l'affectation du personnel au sein du réseau. Ces conseils seraient composés de représentants du personnel, de l'Administration et du Bureau de la gestion des ressources humaines, et auraient pour tâches de contrôler la sélection et l'affectation des agents du Service mobile et des administrateurs des classes P-1 à P-5 et de formuler des recommandations⁶. Les recommandations relatives au personnel des classes D-1 et D-2 seraient formulées par un conseil de contrôle de haut niveau composé de secrétaires généraux adjoints et de sous-secrétaires généraux.

24. Chaque réseau d'emplois s'appuierait sur le travail de son équipe de responsables réseau de la gestion des effectifs, qui seraient spécialisés dans les ressources humaines et au fait du fonctionnement de leur réseau d'emplois, notamment pour ce qui est des postes vacants et des compétences requises. Ces responsables feraient un travail de sélection, notamment en publiant les avis de vacance de poste, en examinant la conformité des candidatures aux critères requis,

⁶ À l'exclusion des fonctionnaires des classes P-1/P-2 qui n'ont pas été recrutés au titre du programme Jeunes administrateurs ou à l'issue du concours national de recrutement.

en recueillant l'avis des administrateurs et en rassemblant les documents devant être examinés par les conseils de réseau. Ils feraient également office de conseillers de carrière pour les fonctionnaires, et s'emploieraient ainsi à faire coïncider les aspirations et compétences de ces derniers avec les besoins opérationnels du réseau.

Durée d'occupation des postes

25. Le personnel occupant des postes soumis aux principes de la rotation serait assujettis à des limites maximale et minimale de durée d'occupation. La durée minimale serait d'un an pour tous les postes; la durée maximale serait de sept ans pour les lieux d'affectation H et A, de quatre ans pour les lieux d'affectation B et C, et de trois ans pour les lieux d'affectation D et E⁷.

26. La durée d'occupation d'un poste serait assujettie aux trois seuils suivants :

a) Seuil 1 – durée d'occupation minimale (un an). Le personnel serait habilité à briguer un nouveau poste à tout moment après avoir atteint le premier seuil;

b) Seuil 2 – 12 mois avant l'écoulement de la durée d'occupation maximale pour le personnel des lieux d'affectation des catégories B à E, et 24 mois avant l'écoulement de la durée d'occupation maximale pour le personnel des lieux d'affectation des catégories H et A. Le personnel atteignant le deuxième seuil serait examiné en priorité au moment de postuler;

c) Seuil 3 – le fonctionnaire ayant atteint la limite de durée d'occupation maximale et n'ayant pas été muté serait affecté, une fois consulté, à un autre poste par le conseil.

Critères de mobilité

27. Aux fins du dispositif proposé, la mobilité s'entend d'une mutation de poste qui satisfait à un ou plusieurs des critères suivants : changement d'attributions; changement de fonctions; changement de département; changement de lieu d'affectation; ou mutation du Secrétariat à une institution, un fonds ou un programme des Nations Unies. La mobilité peut prendre la forme d'une mutation latérale ou d'une promotion.

28. La mobilité géographique ne serait pas exigée de tous les fonctionnaires : elle ne serait requise que si elle était pertinente et bénéfique. Elle serait, toutefois, une condition requise pour les fonctionnaires souhaitant occuper des postes de direction. Il s'agit par là de permettre aux cadres supérieurs de mieux comprendre le travail que font l'Organisation et le système des Nations Unies en se familiarisant avec le travail de différents lieux d'affectation. Dans le dispositif proposé, un fonctionnaire devrait s'astreindre à au moins une mutation géographique d'un an ou plus pour pouvoir briguer un poste des classes P-5, D-1 et D-2. Cette mutation, qui pourrait

⁷ La Commission de la fonction publique internationale classe l'ensemble des lieux d'affectation dans six catégories. Les lieux d'affectation classés H sont soit des villes sièges ou assimilées (celles où les Nations Unies n'ont pas de programme de développement ou d'assistance humanitaire), soit situés dans un des pays membres de l'Union européenne. Les lieux d'affectation des catégories A à E sont considérés comme étant hors siège. Les lieux d'affectation sont classés en fonction de la difficulté des conditions de vie et de travail dans les catégories de A à E, ceux classés A étant ceux où les conditions sont les moins difficiles.

avoir lieu à tout moment de sa carrière, viendrait remplacer le système des mutations latérales de l'actuel système de sélection du personnel.

29. Pendant les préparatifs, les conseils de réseau d'emplois pourraient définir toute exigence supplémentaire spécifique à leur réseau en matière de mobilité, après avoir consulté le Bureau de la gestion des ressources humaines et obtenu l'assentiment du Comité Administration-personnel.

Sélection et réaffectation

30. Le dispositif proposé exigerait de revoir sensiblement la gestion de la sélection interne et externe du personnel au sein de l'Organisation, la gestion des promotions restant, elle, la même que dans le régime actuel.

31. Dans le dispositif proposé, le fonctionnaire serait tenu de briguer un poste vacant, de même classe ou de classe supérieure, avant d'avoir atteint la limite de durée d'occupation maximale. Un répertoire des postes vacants serait publié tous les trimestres. Toutefois, les réseaux enregistrant des taux de vacance plus élevés ou des pics d'activité pourraient publier des avis plus fréquemment. Pour faciliter la mobilité des fonctionnaires, les candidatures internes seraient considérées en premier. Les candidats externes ne seraient pris en compte qu'en l'absence de candidats internes qualifiés.

32. Les responsables des postes à pourvoir fixeraient les critères à faire figurer dans les avis de vacance d'emploi. Les responsables réseau de la gestion des effectifs sélectionneraient les candidatures au regard de ces critères et établiraient une liste de candidats retenus, puis inviteraient les administrateurs à donner leur avis sur ces candidats. Ils formuleraient alors des recommandations préliminaires à l'adresse des conseils de réseau d'emplois en tenant compte de la candidature et des plans de carrière du fonctionnaire, de l'avis de l'administrateur et des besoins de l'Organisation. Les conseils de réseau d'emplois examineraient toutes les candidatures retenues pour les différents postes publiés et feraient une recommandation finale à l'intention du Secrétaire général.

33. Pour faciliter la mobilité, les conseils de réseau d'emplois accorderaient la priorité, dans leurs recommandations, à certaines catégories de personnel, tels les fonctionnaires en poste dans un lieu d'affectation difficile désireux d'être géographiquement mutés.

Listes de candidats à la réaffectation

34. Le fonctionnaire ayant atteint la durée d'occupation maximale et n'ayant pas été sélectionné pour un autre poste serait placé sur une liste de candidats à la réaffectation. Le conseil pourrait, en consultation avec le fonctionnaire, réaffecter celui-ci à tout poste que le conseil jugerait bon, sans que l'intéressé y ait nécessairement postulé.

35. Dans l'intérêt des membres du personnel concernés et de l'Organisation, les conseils de réseau d'emplois feraient de leur mieux pour réaffecter à un lieu d'affectation d'une autre catégorie les fonctionnaires en poste dans un lieu d'affectation de la catégorie D ou E et ayant atteint la durée d'occupation maximale.

36. Faute de possibilités adéquates de réaffectation, le fonctionnaire visé pourrait conserver son poste et participer à l'exercice de réaffectation suivant, sauf si, dans l'intervalle, il était sélectionné à un autre poste.

Groupe des contraintes spéciales

37. Les fonctionnaires inscrits sur la liste de candidats à la réaffectation et donc, théoriquement, susceptibles d'être réaffectés à des postes qu'ils n'auraient pas brigüés, pourraient recourir à un groupe des contraintes spéciales, composé à parité de représentants du personnel et de l'Administration, qui serait chargé d'examiner les demandes exceptionnelles de fonctionnaires désireux de rester dans leur lieu d'affectation. Il serait fait droit aux demandes en fonction de critères précis, notamment des raisons médicales ou autres circonstances personnelles impérieuses qui feraient qu'une mutation géographique imposerait l'intéressé une contrainte excessive.

38. Le Groupe des contraintes spéciales examinerait également les demandes soumises conjointement par un fonctionnaire et son supérieur hiérarchique visant à ce que le fonctionnaire ne soit pas muté lorsqu'il travaille à un projet dont la réussite serait compromise par une mutation.

39. Les recommandations du Groupe des contraintes spéciales seraient soumises au Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines, pour approbation.

V. Mieux structurer la stratégie de mobilité : avantages

40. Dans le système actuel de gestion des ressources humaines, les mutations ne s'opèrent que lorsque le fonctionnaire est sélectionné par le responsable des postes à pourvoir. Ni l'Organisation, ni le fonctionnaire ne bénéficient systématiquement des possibilités dont la mobilité devrait permettre de tirer parti. Le système proposé offre quant à lui des avantages manifestes, comme on le verra ci-dessous.

Meilleure gestion des vacances de postes

41. Dans le nouveau système proposé, le personnel continuerait d'avoir le choix des postes qu'il entend briguer, mais les recommandations finales en matière de sélection seraient formulées par des conseils centraux de portée globale, en ce sens qu'ils s'acquitteraient de fonctions similaires à travers l'Organisation. Les conseils auraient ainsi une vision globale de l'offre et de la demande de personnel et du vivier de talents disponibles. Le Secrétaire général pourrait ainsi, par l'intermédiaire des conseils, opérer des choix plus stratégiques et doter en personnel les services qui en ont le plus besoin, d'une manière globale, ce que le système actuel, fondé sur des décisions individuelles des chefs de département, ne peut permettre de faire.

Gain de temps pour les administrateurs en termes de recrutement

42. Les conseils de réseau d'emplois soulageraient également les administrateurs d'une grande partie du travail de recrutement qu'ils effectuent actuellement. En moyenne, les administrateurs consacrent 112 jours à examiner des candidatures, à évaluer les candidats et à formuler des recommandations en matière de sélection. Dans le nouveau système, les fonctionnaires des ressources humaines seraient davantage mis à contribution pour évaluer les candidatures et établir les listes de candidats retenus; ce sont eux, notamment, qui demanderaient l'avis des responsables des postes à pourvoir, tandis que les conseils formuleraient les recommandations finales. Ce système permettrait d'alléger le système de sélection actuel et permettrait aux administrateurs de consacrer beaucoup moins de temps aux

tâches de recrutement et de se concentrer davantage sur leurs responsabilités opérationnelles.

Un corps de fonctionnaires mondial

43. Les mutations entre le Siège et des lieux d'affectation plus difficiles suscitent actuellement des difficultés particulières. En l'absence d'un mécanisme qui aide le personnel à changer de poste, certains fonctionnaires hésitent à accepter des postes dans des lieux d'affectation hors siège, de peur d'y rester « coincés ». Parallèlement, les fonctionnaires hors Siège ont souvent le sentiment d'être oubliés lors d'une mutation parce qu'ils sont trop éloignés du lieu qu'ils visent. Le système proposé permettra d'éliminer ces obstacles, dès lors qu'il fixe des limites à la durée d'occupation d'un poste et qu'il considère comme prioritaires les candidatures provenant d'autres lieux d'affectation. Il permettra aux fonctionnaires de changer plus souvent de lieu d'affectation, tout en ayant l'assurance qu'ils pourront en repartir au terme de la durée d'occupation maximale.

44. La politique de sélection actuelle astreint le personnel souhaitant obtenir une promotion aux classes P-5 et supérieures à des exigences de mutation latérale. Le dispositif proposé remplacerait cette condition par l'obligation d'opérer une mutation géographique pour briguer un poste P-5. Le fonctionnaire visé aurait donc connu au moins deux lieux d'affectation avant d'accéder à un poste de direction, et aurait de ce fait acquis des connaissances et une vision essentielles de l'Organisation.

Organisation des carrières

45. Une mutation peut aider à redynamiser le personnel, ce qui est profitable aux fonctionnaires autant qu'à l'Organisation, y compris en termes de partage des connaissances et de décloisonnement.

46. L'approche proposée donnerait également plus de cohérence à l'organisation des carrières. Les réseaux d'emplois permettraient de cerner plus précisément les connaissances, les attributions et l'expérience requises pour les différentes fonctions, dans la perspective des besoins futurs de l'Organisation, et les conseils seraient mieux placés que les responsables de postes à pourvoir pour tenir systématiquement compte de ces paramètres à l'heure de prendre une décision finale. Les responsables réseau de la gestion des effectifs pourraient également recommander aux fonctionnaires des activités de formation pour qu'ils améliorent leurs compétences et leurs connaissances, et les conseiller sur les postes auxquels il devraient postuler.

Amélioration du travail

47. Les recherches menées dans le domaine de la gestion des ressources humaines révèlent qu'on peut véritablement mesurer une amélioration de la performance des fonctionnaires ayant fait preuve de mobilité, amélioration qui tend à se poursuivre pendant trois ans environ après leur retour. Une fois réaffectés, ces fonctionnaires sont également plus susceptibles d'être promus que les autres.

VI. Mise en œuvre

48. Une fois approuvé par l'Assemblée générale, le nouveau dispositif de mobilité entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2013. Il est cependant nécessaire de prévoir une phase de préparation de deux ans, suivie d'une période de mise en œuvre par étapes commençant le 1^{er} janvier 2015. Pendant la période de préparation de deux ans, le système actuel de sélection du personnel resterait applicable à tous les membres du personnel; cela étant, afin d'aider les membres désirant une plus grande mobilité et de donner quelque répit au personnel travaillant dans des lieux d'affectation classés difficiles en attendant la mise en œuvre du dispositif, il conviendrait de pourvoir les postes vacants en privilégiant les membres du personnel recrutés sur le plan international qui travaillent dans d'autres lieux d'affectation, en particulier les lieux de catégorie D ou E⁸.

49. Les modalités de mise en œuvre du dispositif de mobilité seraient définies au cours de la phase de préparation, qui consistera à déterminer les postes non soumis au principe de la rotation, redéfinir les réseaux d'emploi, créer les conseils de réseaux d'emplois et le comité de contrôle de haut niveau, désigner et former dans chaque réseau d'emplois des responsables réseau de la gestion des effectifs, élaborer les critères sur lesquels les réseaux d'emplois pourront définir des exigences supplémentaires en matière de mobilité géographique, fonctionnelle ou latérale, établir les mandats des différents comités et les textes administratifs les concernant et évaluer les moyens d'apporter un appui aux fonctionnaires concernés et à leur famille.

50. Afin de favoriser la mobilité, le Bureau de la gestion des ressources humaines devrait procéder à une évaluation globale de la gestion des ressources humaines à l'échelle de toute l'Organisation, y compris dans les services administratifs des différents départements, les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les missions sur le terrain. Il faudrait notamment examiner les attributions et les responsabilités du personnel de gestion des ressources humaines et procéder au besoin à son recyclage professionnel ou à la redéfinition de ses fonctions. De plus, les activités d'organisation des carrières et de formation, ainsi que le système de gestion de la performance, devront être adaptés aux besoins d'un personnel mobile. Un calendrier pour la préparation du dispositif de mobilité est proposé dans le tableau 1.

⁸ Si le présent dispositif est approuvé, la circulaire ST/AI/2010/3 devra être modifiée de manière à accorder la priorité, à partir du 1^{er} janvier 2013, au personnel travaillant dans d'autres lieux d'affectation.

Tableau 1
Calendrier général pour la préparation du dispositif de mobilité

2013	2014	Janvier 2015
Détermination des emplois qui sont soumis au principe de la rotation	Adoption du plan directeur	Début de la mise en service du dispositif dans les réseaux d'emplois
Collaboration avec les départements pour commencer à réorganiser les réseaux d'emplois	Conception et mise à l'essai des nouveaux modules Inspira	
Sélection des premiers réseaux auxquels sera appliquée la politique de mobilité	Mise au point de la stratégie révisée d'organisation des carrières et de formation	
Élaboration de nouvelles procédures de sélection du personnel	Mise au point d'une stratégie globale d'appui aux membres du personnel et à leur famille	
Détermination des éléments d'Inspira qui devront être modifiés	Désignation et formation des membres du personnel d'appui des comités, notamment les responsables réseau de la gestion des effectifs	
Création de groupes de travail relevant du Comité Administration-personnel pour poursuivre les consultations avec le personnel sur le dispositif de mobilité dans son ensemble, les programmes d'appui aux fonctionnaires et à leur famille, la gestion de la performance et les possibilités de mobilité et perspectives de carrière du personnel recruté sur le plan local	Lancement d'une campagne d'information pour expliquer au personnel le principe de la durée maximale d'occupation des postes et quels seront les premiers réseaux d'emplois auxquels sera appliquée la politique de mobilité	
Modification de la politique de sélection du personnel actuelle par l'introduction de mesures transitoires		
Définition des règles et procédures qui permettront la mise en œuvre de la politique de mobilité :		
<ul style="list-style-type: none"> • Définition du mandat, du règlement intérieur et des modalités de fonctionnement des conseils de réseaux d'emplois, y compris les méthodes de travail et les procédures 		

2013

2014

Janvier 2015

- Définition du mandat, du règlement intérieur et des modalités de fonctionnement du Comité de contrôle de haut niveau, y compris les méthodes de travail et les procédures
- Définition du règlement intérieur et des modalités de fonctionnement du groupe chargé d'évaluer les contraintes spéciales

Établissement de nouveaux textes administratifs concernant les nouveautés introduites par le dispositif de mobilité

Planification des changements à apporter

Élaboration et lancement d'une campagne d'information à l'échelle de l'Organisation pour expliquer le dispositif de mobilité et le principe de la durée d'occupation des postes

Mise en place du Comité de contrôle de haut niveau

Mise en place des conseils de réseaux d'emplois pour les réseaux auxquels la politique de mobilité s'appliquera à partir de 2015 et 2016

Définition par les conseils des éventuelles exigences de mobilité supplémentaires

Détermination des changements qui devront être apportés aux fonctions des services de ressources humaines pour mettre en œuvre la politique de mobilité conformément aux nouveaux modèles de prestation de services

51. Aussi bien le personnel que d'autres organisations ont souligné qu'il était essentiel pour la bonne mise en œuvre de la politique de mobilité d'apporter un appui aux fonctionnaires changeant de lieu d'affectation et à leur famille. C'est pourquoi, l'Organisation tient à améliorer l'appui qu'elle fournit à ces fonctionnaires et à leur famille de manière à les aider dans leurs démarches et à leur

permettre de s'intégrer sans peine dans leur nouvel environnement. Le Groupe de travail du Comité Administration-personnel continuera d'étudier les moyens d'atteindre cet objectif. Il est essentiel à cet égard de réviser les accords avec les pays hôtes, notamment la mesure dans laquelle ceux-ci permettent aux conjoints des fonctionnaires d'occuper un emploi, comme l'a recommandé l'Assemblée générale (résolutions 61/244, sect. IV, par. 19, et 59/266, sect. VIII, par. 11). Il est également nécessaire d'améliorer l'information et les conseils fournis aux fonctionnaires et à leur famille concernant leur réinstallation et leur intégration. À cet égard, il est notamment possible de tirer parti des sources d'information des organismes, fonds et programmes des Nations Unies et d'améliorer la collaboration avec ceux-ci de manière à obtenir les meilleurs résultats possibles en réduisant au minimum les ressources employées à cet effet.

52. Il faudra également mener les activités d'organisation des carrières et de formation selon une approche plus structurée. À cette fin, le Bureau de la gestion des ressources humaines effectue actuellement un examen d'ensemble des activités menées dans ce domaine à l'Organisation, y compris les programmes de formation linguistique, afin de redéfinir la stratégie en la matière et de formuler des directives et recommandations pour sa mise en œuvre.

53. Le Système de gestion de la performance et de perfectionnement devra également être adapté aux besoins associés à la mobilité. Le Groupe de travail intersessions sur le suivi du comportement professionnel du Comité Administration-personnel aura pour mission de proposer des améliorations dans un certain nombre de domaines, notamment en ce qui concerne les aptitudes et compétences, les mécanismes d'évaluation et de suivi et les rapports entre les plans de perfectionnement personnel et l'organisation des carrières.

54. Après la période de préparation de deux ans, le dispositif de mobilité commencerait à être mis en œuvre progressivement, un réseau d'emplois à la fois. Les membres du personnel y seraient assujettis une fois qu'il entrerait en vigueur dans le réseau d'emplois auxquels ils appartiennent. Cela permettrait à l'Organisation d'opérer une transition sans heurt, d'adapter le nouveau système à la lumière de l'expérience accumulée et de contrôler le coût et les incidences du système.

55. Une campagne de communication sera menée à l'échelle de l'Organisation pour faire connaître la nouvelle politique de mobilité et fournir des renseignements sur sa mise en œuvre et sur l'appui dont pourra bénéficier le personnel. Des campagnes ciblées seront menées dans chaque réseau d'emplois pour bien expliquer le principe des durées minimale et maximale d'occupation des postes. Des réunions-débats seront organisées, des articles seront publiés sur iSeek et des documents, notamment des listes de questions et de réponses, et des conseils de préparation à la mobilité seront diffusés, en tenant compte des particularités de chaque réseau d'emplois.

Mesures transitoires

56. La mise en place du dispositif de mobilité proposé représentera un changement important pour l'Organisation et son personnel, et nécessite donc l'adoption de mesures transitoires. Le Comité Administration-personnel a décidé que les mesures ci-après seraient appliquées au personnel actuellement en fonctions⁹ :

a) Le fonctionnaire de la classe P-4 qui aura engagé au 31 décembre 2012 la procédure relative à une mutation latérale ou à l'obtention d'une dérogation en vue de postuler à un poste P-5 continuera de pouvoir être promu à la classe P-5, comme il est prévu dans le cadre du système actuel (voir ST/AI/2010/3, sect. 6.3), pendant une période de quatre ans à compter de la date d'entrée en vigueur du dispositif, c'est-à-dire du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2018;

b) Le fonctionnaire occupant un poste P-5 au 31 décembre 2012 sera dispensé de devoir justifier d'au moins une mutation géographique pour postuler à un poste D-1, pendant quatre ans à compter de l'entrée en vigueur de la nouvelle politique, c'est-à-dire du 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2018;

c) À partir du 1^{er} janvier 2019, tout membre du personnel devra justifier d'une mutation géographique pour pouvoir prétendre à un poste P-5 ou de classe supérieure.

VII. Coût de la mobilité

57. Comme indiqué au paragraphe 27 ci-dessus, la mobilité se définit essentiellement comme un changement de poste qui permet d'élargir son expérience professionnelle. Dans le cas des mutations géographiques, cela entraîne certaines dépenses.

Dépenses occasionnées par la mutation géographique d'un fonctionnaire

58. Les dépenses non récurrentes associées aux mutations géographiques comprennent la prime de réinstallation (somme forfaitaire au titre de l'envoi non accompagné des effets personnels), la prime d'affectation et les frais de voyage. Les dépenses récurrentes comprennent le versement de la prime de mobilité. Le montant de ces dépenses varie en fonction du statut du fonctionnaire (classe et nombre de personnes à charge), de la catégorie et du classement du lieu d'affectation où le fonctionnaire est muté, de la durée de l'affectation et du nombre de lieux où le fonctionnaire a été affecté dans le passé.

59. À titre d'exemple, on estime que la réaffectation de New York à Bangkok, pour une période de deux ans, d'un fonctionnaire célibataire de la classe P-4/VI ayant déjà une mutation géographique à son actif coûterait 10 000 dollars au titre de la prime de réinstallation, 16 600 dollars au titre de la prime d'affectation, 3 200 dollars au titre des frais de voyage¹⁰, 4 000 dollars au titre de l'élément non-déménagement et 12 320 dollars au titre de la prime de mobilité versée sur deux ans au fonctionnaire changeant de lieu d'affectation pour la première fois au sein du système des Nations Unies, soit un total de 46 120 dollars (ou 23 060 dollars par an

⁹ Les mesures transitoires ne s'appliqueraient pas aux fonctionnaires recrutés après le 1^{er} janvier 2013.

¹⁰ Montants tenant compte de la proposition tendant à faire voyager les membres de la famille en classe économique.

pendant deux ans). Si ce fonctionnaire a un conjoint et deux enfants à sa charge, cette somme passe à quelque 78 000 dollars (ou 39 000 dollars par an). Dans le cas d'une affectation d'une durée de cinq ans, la somme totale s'élèverait à environ 80 100 dollars si le fonctionnaire est célibataire et à 119 500 dollars s'il a un conjoint et deux enfants à sa charge (soit 16 020 ou 23 900 dollars par an, respectivement).

Dépenses actuellement associées à la mobilité

60. À l'heure actuelle, les dépenses liées à la mobilité sont incluses dans les dépenses communes de personnel, de même que celles liées au recrutement. On a néanmoins cherché à évaluer le montant des dépenses liées à la mobilité, chose possible dans le cas des entités qui enregistrent les dépenses relevant du budget ordinaire et des fonds extrabudgétaires au moyen du Système intégré de gestion (SIG). Pour l'exercice 2010-2011, il a été estimé que ces dépenses s'élevaient à environ 22,4 millions de dollars au titre du budget ordinaire et 13,7 millions de dollars au titre des ressources extrabudgétaires, soit un total de 36,1 millions de dollars.

61. Quant aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales, les dépenses liées à la mobilité étaient difficiles à évaluer puisqu'elles sont enregistrées dans différents systèmes financiers non intégrés (SIG au Siège et systèmes de gestion financière SUN dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales). Pour les exercices 2009/10 et 2010/11, le montant total des dépenses associées au transfert et à l'engagement de personnel, y compris le versement des primes de sujétion et de mobilité, se chiffre à 243,6 millions de dollars. Pour les missions politiques spéciales, le montant total était de 22,1 millions de dollars.

Dépenses qui seront associées à la mobilité dans l'avenir

62. De nombreux facteurs influenceront sur les dépenses liées à la mobilité, notamment le nombre et la nature des mutations géographiques effectuées.

63. Pour l'heure, l'Organisation n'est pas en mesure de prédire le nombre de fonctionnaires qui changeront de lieu d'affectation au cours d'une année donnée. Des tendances générales pourraient apparaître avec le temps, mais comme le système proposé repose largement sur l'initiative personnelle, il est impossible d'évaluer précisément le nombre de mutations géographiques qui seront effectuées. Il serait bien sûr possible d'estimer les dépenses correspondant à différentes hypothèses, mais ces informations ne seraient que d'une utilité limitée aux fins de la planification, compte tenu du caractère arbitraire du choix de ces hypothèses. Il est donc impossible de prévoir les dépenses avec certitude. Cela est également vrai, cependant, dans le cadre du système actuel.

64. Dans la mesure où le nouveau dispositif ferait augmenter le nombre de mutations géographiques, les dépenses communes de personnel correspondantes augmenteraient également. Toute variation constatée des dépenses communes de personnel ne pourra donc être signalée qu'a posteriori et servira de base aux projections en la matière.

65. Toutefois, malgré la proposition tendant à imposer une exigence de mobilité géographique aux fonctionnaires souhaitant postuler aux postes de classe P-5 et de classe supérieure, on ne prévoit pas nécessairement une montée en flèche des mutations géographiques (et des dépenses qui y sont associées), étant donné que 40 % des fonctionnaires appartenant actuellement à la classe P-4 ont déjà à leur actif une mutation géographique enregistrée dans le Système intégré de gestion. Ainsi qu'il est prévu au titre des mesures transitoires, jusqu'en 2018 tout fonctionnaire pourra faire valoir deux mutations latérales en lieu et place d'une mutation géographique.

66. En mettant en œuvre le nouveau dispositif par étapes, l'Organisation pourra contrôler et gérer toute augmentation de dépenses à mesure qu'il entrera en vigueur dans les différents réseaux d'emplois à partir de 2015. Le progiciel de gestion intégré Umoja sera configuré de manière à permettre une meilleure comptabilisation des dépenses liées à la mobilité et une mesure plus précise de toute variation de ces dépenses.

VIII. Critères, indicateurs et objectifs d'étape

67. Cinq ans après la mise en œuvre du nouveau dispositif de mobilité, une enquête de suivi sera menée aux fins de déterminer dans quelle mesure le personnel estimera que l'Organisation répond à ses besoins en matière de mobilité et lui apporte un appui efficace. L'objectif sera atteint si une plus grande proportion des personnes intéressées s'estiment satisfaites, aussi bien du côté du personnel, en ce qui concerne leur propre mobilité et le rôle joué par l'Organisation, que de celui des personnes responsables de l'exécution des mandats.

68. De plus, les indicateurs décrits ci-dessous seront utiles pour évaluer les résultats obtenus grâce au dispositif et la mesure dans laquelle les objectifs stratégiques de la mobilité auront été atteints. Ils aideront également l'Organisation à suivre les progrès accomplis et à perfectionner le dispositif dans le cadre des efforts qu'elle ne cesse de déployer pour mieux gérer les aptitudes.

Indicateur 1 : amélioration de la prévisibilité et de la stabilité de la dotation en effectifs

69. L'objectif est de réduire les écarts de taux de vacance de postes entre les différents bureaux, missions et lieux d'affectation. On évaluera les progrès à cet égard en comparant les taux de vacance à l'échelle du Secrétariat pour déterminer s'ils deviennent plus uniformes. Le tableau 2 indique les taux de vacance moyens en 2011 des postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur inscrits au budget ordinaire pour les services du Siège, les Offices des Nations Unies et les commissions régionales. On trouvera au tableau 3 les taux correspondants, au 30 juin 2012, pour les opérations sur le terrain.

Tableau 2
Taux de vacance moyens en 2011 des postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur inscrits au budget ordinaire pour les services du Siège, les Offices des Nations Unies et les commissions régionales

	<i>Taux de vacance de postes (pourcentage)</i>	<i>Nombre total de postes approuvés</i>
Siège et Offices des Nations Unies		
Vienne	1,3	174
Genève	4,9	959
Nairobi	3,1	191
New York	5,5	2 078
Total	5,0	3 402
Commissions régionales		
Commission économique pour l'Afrique	18,1	238
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	11,2	193
Commission économique pour l'Europe	5,9	125
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	4,6	216
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	10,2	115
Total	10,6	887

Tableau 3
Taux de vacance moyens des postes d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur (y compris le Service mobile) au 30 juin 2012

<i>Mission</i>	<i>Taux de vacance de postes (pourcentage)</i>	<i>Nombre total de postes soumis à recrutement international approuvés</i>
BINUCA	18,7	77
BINUCSIL	12,4	41
BINUGBIS	12,2	64
BNUB	6,7	59
BSLB	25,0	107
Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour Chypre	8,3	16
CMCN	13,3	10
FINUL	16,7	401
FNUOD	14,6	48
MANUA	22,6	526
MANUI	20,1	472

<i>Mission</i>	<i>Taux de vacance de postes (pourcentage)</i>	<i>Nombre total de postes soumis à recrutement international approuvés</i>
MINUAD	27,8	1 519
MINUK	13,9	166
MINUL	17,2	541
MINURSO	8,3	108
MINUSS	19,1	1 098
MINUSTAH	15,9	533
MINUT	19,7	462
MONUSCO	21,0	1 184
ONUCI	15,3	437
UNFICYP	5,1	39
UNSOA	17,9	145

Abréviations : BINUCA : Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine; BNUB : Bureau des Nations Unies au Burundi; CMCN : Commission mixte Cameroun-Nigéria; MINURSO : Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental; MINUSTAH : Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti; MONUSCO : Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo; MANUA : Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan; MANUI : Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq; MINUAD : Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour; FNUOD : Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement; UNFICYP : Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre; FINUL : Force intérimaire des Nations Unies au Liban; BINUGBIS : Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau; BINUCSIL : Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone; BSLB : Base de soutien logistique des Nations Unies; MINUK : Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo; MINUL : Mission des Nations Unies au Libéria; MINUSS : Mission des Nations Unies au Soudan du Sud; MINUT : Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste; ONUCI : Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire; UNSOA : Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie.

Indicateur 2 : répartition plus équitable des tours de service dans les lieux classés difficiles

70. Cet indicateur sera mesuré sur la base du nombre de membres du personnel ayant été en poste dans des lieux d'affectation des catégories D ou E pendant de longues périodes. L'objectif est de réduire le nombre de fonctionnaires qui travaillent dans un tel lieu d'affectation pendant plus de cinq ans¹¹. Les conseils de réseaux d'emplois s'efforceront de sélectionner ou de réaffecter les fonctionnaires ayant occupé un poste dans un lieu d'affectation de la catégorie D ou E pendant la durée maximale de trois ans pour leur attribuer un poste dans un lieu d'affectation d'une autre catégorie. Le nombre de fonctionnaires concernés devrait donc diminuer. Le tableau 4 indique le nombre de fonctionnaires de chaque catégorie professionnelle ayant occupé un poste dans un lieu d'affectation classé difficile pendant plus de cinq ans au 30 juin 2011.

¹¹ Les réaffectations ne seront probablement pas effectuées précisément au terme de la période d'affectation maximale de trois ans, d'où le choix d'une période de cinq ans.

Tableau 4
Membres du personnel ayant occupé un poste dans un lieu d'affectation classé difficile pendant plus de cinq ans au 30 juin 2011

<i>Catégorie</i>	<i>Nombre total de fonctionnaires</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage du nombre total de fonctionnaires</i>
Directeur	67	31	46
Administrateur	795	386	49
Service mobile	1 479	851	58
Total	2 341	1 268	54

Source : Données du SIG. Il n'est pas tenu compte du personnel temporaire, du personnel des tribunaux et du personnel administré par le PNUD.

Indicateur 3 : accroissement du nombre de cadres supérieurs ayant été géographiquement mobiles

71. La mobilité géographique se définit comme un changement de pays après au moins un an de service continu à un même lieu d'affectation. Actuellement, 46 % des fonctionnaires de la classe P-5, 41 % des fonctionnaires de rang D-1 et 34 % de ceux de rang D-2 ont à leur actif une mutation géographique enregistrée dans le Système intégré de gestion. L'objectif est d'augmenter ces proportions. On trouvera au tableau 5 le détail des cadres supérieurs ayant au moins une réaffectation géographique à leur actif au 30 juin 2011.

Tableau 5
Cadres supérieurs ayant au moins une réaffectation géographique à leur actif au 30 juin 2011

<i>Classe</i>	<i>Nombre total de fonctionnaires</i>	<i>Fonctionnaires ayant au moins une réaffectation géographique à leur actif</i>	
		<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage du nombre total de fonctionnaires</i>
D-2	152	51	34
D-1	484	199	41
P-5	1 529	702	46
Total	2 165	952	44

Source : Données SIG. Comprend les fonctionnaires qui ont changé de pays pour une durée supérieure à un an entre le 30 mars 2000 et le 30 juin 2011. Il n'est pas tenu compte du personnel temporaire, du personnel des tribunaux et du personnel administré par le PNUD.

IX. Conclusion

72. La présente proposition a pour but de mettre en place un corps de fonctionnaires réellement mondial et doté des normes de fonctionnement les plus strictes. Le Secrétariat de demain sera une organisation intégrée pouvant compter sur un personnel mobile et expérimenté pour s'acquitter de ses mandats complexes et interdépendants.

73. Le dispositif de mobilité proposé vise donc à doter cette organisation mondiale d'un personnel capable d'améliorer ses compétences et son savoir-faire, qui effectue des tours de service équitables dans les lieux d'affectation des différentes régions du monde et qui puisse être géré de manière stratégique. L'objectif est, tout en répondant aux besoins de l'Organisation et à ceux des membres du personnel, de développer un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables qui saura remplir efficacement les mandats de l'Organisation en faisant preuve du plus grand professionnalisme.

74. Si l'Assemblée générale approuve le dispositif, le Secrétaire général lui fera rapport régulièrement, à partir de la soixante-huitième session, sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures énoncées dans le présent rapport.

X. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

75. **L'Assemblée générale est appelée à approuver le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières décrit dans le présent rapport.**