



Assemblée générale

Distr. générale
1^{er} août 2008
Français
Original : anglais

Soixante-troisième session

Point 126 de l'ordre du jour provisoire*

Gestion des ressources humaines

Mise en œuvre de la politique relative à la mobilité

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport donne suite à la demande de l'Assemblée générale qui, dans sa résolution 61/244, a prié le Secrétaire général de lui soumettre un rapport dans lequel il lui présenterait des indicateurs précis, des objectifs, des effectifs, un calendrier et des critères pour la mise en œuvre des politiques relatives à la mobilité, compte tenu des besoins de l'Organisation et des moyens de protéger les droits des fonctionnaires dans le cadre du système d'administration de la justice. Le présent rapport fait suite également au précédent rapport du Secrétaire général concernant la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité (A/62/215).

* A/63/150.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–4	3
II. Rappel des faits	5–11	3
III. Politique de mobilité	12–19	5
IV. Mise en œuvre de la politique de mobilité	20–40	7
A. Stratégie de communication	22–25	7
B. Formation, perfectionnement et aide à l'organisation des carrières	26–32	7
C. Conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée	33–35	9
D. Maintien de la capacité institutionnelle	36–38	10
E. Technologie de l'information et ressources humaines	39–40	10
V. Programmes de réaffectation organisées	41–59	11
A. Critères de mise en œuvre	44–45	12
B. Calendrier de mise en œuvre	46–51	13
1. Programme de réaffectations organisées pour les fonctionnaires des classes P-3 et G-7	46–47	13
2. Programme de réaffectations organisées pour les fonctionnaires des classes P-4 et G-6	48	13
3. Programme de réaffectations organisées pour les fonctionnaires des classes P-5 et G-5	49	14
4. Programme de réaffectations organisées pour les fonctionnaires des classes D-1 et D-2	50–51	13
C. Indicateurs, objectifs et effectifs	52–54	14
D. Suivi et mesures de protection	55–59	15
VI. Observations	60–67	16
VII. Conclusion	68–70	18

I. Introduction

1. Le Document final du Sommet mondial de 2005 (résolution 60/1 de l'Assemblée générale), réaffirmant le rôle qui revient au Secrétaire général en sa qualité de plus haut fonctionnaire de l'Organisation, a demandé à celui-ci de soumettre à l'Assemblée générale des propositions concernant les conditions qui doivent être réunies et les mesures qui devraient être prises pour qu'il puisse s'acquitter efficacement de ses responsabilités en matière de gestion. Les propositions du Secrétaire général ont été initialement présentées dans son rapport intitulé « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » (A/60/692 et Corr.1). Le nouveau dispositif de gestion des ressources humaines a été présenté de façon plus détaillée dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255 et Add.1 et Add.1/Corr.1), après des consultations auprès des administrateurs, du personnel, y compris le Comité de coordination entre l'administration et le personnel et des fonds et programmes des Nations Unies, ainsi que dans le cadre du Réseau ressources humaines interorganisations.

2. L'une des composantes du nouveau dispositif de gestion des ressources humaines est la proposition du Secrétaire général d'adopter une approche intégrée à la mobilité, considérée comme un moyen d'améliorer l'efficacité de l'Organisation et de favoriser le développement des compétences et des capacités du personnel.

3. L'Assemblée générale a examiné les propositions du Secrétaire général à sa soixante et unième session. Dans sa résolution 61/244, l'Assemblée a engagé le Secrétaire général à continuer d'avancer sur le front de la mobilité. Consciente de l'augmentation de la charge de travail résultant du programme de gestion de la mobilité, l'Assemblée a approuvé des ressources supplémentaires. Dans ce contexte, l'Assemblée générale a également prié le Secrétaire général dans cette même résolution de lui présenter un rapport sur cette question.

4. L'Assemblée a également prié le Secrétaire général de lui présenter, à sa soixante-troisième session, un rapport sur la mise en œuvre des politiques de mobilité organisée accompagné d'une évaluation et d'une analyse des questions pertinentes, notamment l'application des durées maximales d'occupation des postes et les incidences financières. C'est à cette demande que répond le présent rapport. Il répond également aux questions soulevées à propos de la mobilité par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (voir A/62/7/Add.14), le rapport du Secrétaire général concernant les mesures prises pour résoudre sept problèmes systémiques relatifs aux ressources humaines soulevés dans le contexte de la réforme de l'administration interne de la justice (voir A/63/132), le rapport du Corps commun d'inspection sur la mobilité du personnel au sein du système des Nations Unies (voir A/61/806) et les observations du Secrétaire général concernant le rapport du Corps commun d'inspection (voir A/61/806/Add.1).

II. Rappel des faits

5. Au cours des 20 dernières années, l'Organisation a connu un élargissement considérable de ses opérations, de ses budgets et de ses fonctions. Outre les fonctions qu'il assume pour le service des conférences, le Secrétariat gère directement aujourd'hui des opérations complexes dont le coût s'élève à des milliards de dollars et fournit des services cruciaux dans le monde entier. Ce faisant,

il s'associe à un grand nombre de partenaires, gouvernements, organisations régionales, société civile, fondations philanthropiques, entreprises privées, pour des activités nombreuses et diverses : interventions humanitaires, maintien ou rétablissement de la paix, droits de l'homme, tribunaux internationaux, lutte contre la drogue et le crime, et d'autres programmes qui ont chaque jour une incidence directe sur la vie de centaines de millions de personnes.

6. Cette nouvelle réalité de l'Organisation des Nations Unies exige des collaborateurs capables de s'acquitter à la fois des obligations normatives des programmes du Siège et des mandats opérationnels des activités de terrain. La mobilité du personnel est essentielle si l'on veut doter l'Organisation d'un tel personnel. La mobilité systématique présente aussi pour l'Organisation les avantages suivants :

a) Une plus grande flexibilité et une meilleure adaptation, et notamment une meilleure aptitude à répondre aux besoins d'un déploiement rapide en préparant le personnel à fonctionner dans un environnement multidisciplinaire;

b) Une amélioration de la capacité d'exécution des programmes, en relevant les défis que comporte le problème chronique des vacances de poste;

c) L'élargissement des moyens d'organisation des carrières et de perfectionnement professionnel offerts aux fonctionnaires;

d) La constitution progressive d'un personnel connaissant plus complètement les nombreux aspects du programme de travail de l'Organisation, donc capable de mieux accomplir ce travail, par une plus grande intégration.

7. La nécessité d'accroître la mobilité du personnel et d'adopter une approche plus systématique à cette question est devenue partie intégrante de la stratégie de l'Organisation en matière de ressources humaines depuis le début des années 90. Dans sa résolution 49/222, l'Assemblée générale notait que la stratégie du Secrétaire général en matière de ressources humaines exigeait que tous les nouveaux fonctionnaires recrutés sur le plan international soient mobiles et priait instamment le Secrétaire général d'appliquer les éléments de la nouvelle stratégie relatifs à la mobilité à tous les fonctionnaires ainsi recrutés. Ultérieurement, dans sa résolution 51/226, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de poursuivre « la mise au point et l'application des programmes de planification des réaffectations des fonctionnaires des classes de début et autres » et rappelé qu'il importait de faire des progrès tangibles sur le plan de la mobilité des fonctionnaires.

8. Dans la résolution 53/221, l'Assemblée a souligné « que la mobilité fait 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 personnel ». Dans cette même résolution, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général « d'instituer des mécanismes et d'appliquer des mesures favorisant la mobilité entre les fonctions, les départements et les lieux d'affectation ».

9. En réponse à cette demande, le Secrétaire général a expliqué, dans son rapport sur la gestion des ressources humaines (A/55/253 et Corr.1), la manière dont il envisageait de mettre en œuvre la politique de mobilité, notamment en limitant la durée d'occupation des postes. La politique était expliquée de façon plus détaillée à l'annexe III de ce rapport. Après l'adoption de la résolution 55/258, la politique de

mobilité a été développée et intégrée au nouveau système de sélection du personnel entré en vigueur le 1^{er} mai 2002 (voir les circulaires ST/SGB/2002/5 et ST/AI/2002/4, publiées toutes deux le 23 avril 2002). Dans des résolutions ultérieures sur la gestion des ressources humaines (voir les résolutions 57/305, sect. II, par. 47 à 53, et 59/266, sect. VIII), l'Assemblée a énoncé un certain nombre de critères à prendre en compte dans la mise en œuvre de la politique relative à la mobilité. Ces critères sont intégrés à la politique actuelle.

10. Un large processus de consultation a été mené depuis l'élaboration initiale de la politique jusqu'à son introduction officielle et à son application actuelle. La mobilité fait l'objet de discussions au sein du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel depuis 1999. Le Comité est convenu que la mobilité devait être considérée dans sa conception la plus large, les exigences en la matière pouvant être satisfaites par des mouvements entre fonctions, départements, groupes professionnels, lieux d'affectation et organisations au-delà du Secrétariat. Cet énoncé est devenu la base de la définition de la mobilité utilisée par l'Organisation dans sa politique actuelle.

11. La mobilité continue de faire l'objet de consultations entre l'administration et le personnel au sein du Comité de coordination. Dernièrement, un groupe de travail composé de représentants de l'Administration et du personnel a été créé, suite à la réunion de juin 2007 du Comité, pour suivre la mise en œuvre de la politique de mobilité. Les constatations, conclusions et recommandations du groupe de travail sont reprises aux paragraphes 68 et 69 du présent rapport.

III. Politique de mobilité

12. La politique de mobilité fait partie intégrante du système de sélection du personnel (voir ST/SGB/2002/5, ST/AI/2002/4, ST/AI/2005/8, ST/AI/2006/3 et ST/AI/2007/2) et vise entre autres à favoriser la création d'une fonction publique internationale plus polyvalente, plus souple et plus expérimentée ainsi qu'une meilleure intégration entre les membres du personnel de tout le Secrétariat.

13. Les grands principes de cette politique sont les suivants :

a) La mobilité est non pas une fin en soi mais un outil qui doit permettre à l'Organisation de s'acquitter avec plus d'efficacité de ses obligations opérationnelles;

b) Les schémas de mobilité doivent être variables, en fonction des exigences de l'emploi et du lieu;

c) La mobilité est l'affaire de tous : l'Organisation, ses cadres et son personnel doivent y jouer un rôle actif;

d) La mobilité doit faire partie intégrante de l'organisation des carrières; l'avancement doit être en partie fonction de la mobilité effective.

14. La politique de mobilité reflète l'ampleur et la nature du travail de l'Organisation, qui diffère sensiblement de celui des autres organisations internationales, y compris celles qui appliquent le régime commun des Nations Unies.

15. La mobilité, entendue donc dans son acception la plus large, signifie qu'un fonctionnaire peut être déplacé entre des départements, des fonctions, des groupes

professionnels, des lieux d'affectation et des organisations appartenant au système, ou à l'intérieur de ceux-ci. Le transfert peut se faire vers un poste différent de même classe, auquel cas il est considéré comme une mutation latérale, ou d'une classe supérieure. Le fonctionnaire peut être muté à un nouveau poste dans un même département ou bureau, dans un même lieu d'affectation ou groupe professionnel, ou dans un autre.

16. La politique de mobilité a été officiellement mise en place en mai 2002, lors de l'introduction de la durée maximale d'occupation des postes (cinq ans jusqu'à la classe P-5 et six ans au-delà de cette classe). La durée d'occupation du poste est remise à zéro chaque fois que le fonctionnaire est muté par le jeu de la sélection du personnel, dans le cadre du programme de réaffectations planifiées, ou lorsqu'il est muté latéralement à un poste dont les fonctions sont différentes du sien.

17. La politique lie clairement la mobilité et l'avancement. Les administrateurs doivent justifier de deux mutations latérales avant de pouvoir prétendre à une promotion à la classe P-5. La politique prévoit également des incitations à se faire muter dans les lieux d'affectation où le taux de vacance de postes est élevé, puisque les fonctionnaires qui ont été en poste à Nairobi ou dans une commission régionale autre que la Commission économique pour l'Europe ont droit à un avancement plus rapide, après une seule mutation latérale.

18. Des programmes de gestion de la mobilité facilitent celle-ci pour les administrateurs de classe P-2 depuis 2000. Dans les offres et les lettres de nomination, les candidats recrutés par concours sont informés du fait qu'acceptant un poste à l'Organisation, ils seront tenus d'assumer dans les premières cinq années d'emploi deux types de fonctions différentes. Ils peuvent participer au programme de réaffectations planifiées à un moment quelconque entre la deuxième et la troisième année après l'entrée en fonctions. Le programme leur permet de postuler à deux postes de classe P-2 dans des lieux d'affectation, des départements, des bureaux et des groupes professionnels différents. Le Bureau de la gestion des ressources humaines centralise la recherche, compte tenu des critères stipulés par les directeurs de programme, des besoins de l'Organisation, et des préférences et qualifications des fonctionnaires.

19. Depuis 2000, on a ainsi pu constater, à examiner l'expérience des fonctionnaires de classe P-2, que, lorsque le principe de la mobilité était établi, les fonctionnaires prenaient eux-mêmes les initiatives voulues pour être mobiles, sans attendre d'y être obligés. Globalement, plus de la moitié (51,5 %) des fonctionnaires de classe P-2 soumis à la politique de mobilité ont changé de fonctions sans passer par un programme de réaffectations organisées. Les mouvements se sont répartis comme suit : 23 % environ ont été promus et 28,5 % ont effectué un mouvement latéral ou ont été réaffectés temporairement, allant dans un autre département, un autre lieu d'affectation, une mission de maintien de la paix ou une autre organisation appliquant le régime commun des Nations Unies. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a donc dû déplacer moins de la moitié (48,5 %) des fonctionnaires de classe P-2 dans le cadre d'un programme de réaffectations organisées.

IV. Mise en œuvre de la politique de mobilité

20. Depuis 2002, on s'est employé à introduire le concept de mobilité et mettre en place des programmes et des mécanismes pour préparer et aider le personnel. Le Secrétaire général a fait état des réalisations et des activités dans ce domaine dans ses derniers rapports circonstanciés sur la réforme de la gestion des ressources humaines (voir A/61/228 et Corr.1 et A/61/255 et Add.1 et Add.1/Corr.1).

21. Les principaux aspects de ces efforts de préparation sont une stratégie de communication, des possibilités élargies de formation et de perfectionnement et une attention accrue aux moyens de concilier vie professionnelle et vie privée.

A. Stratégie de communication

22. Après la promulgation de l'instruction administrative ST/AI/2002/4 qui institutionnalisait la mobilité organisée et introduisait une période maximale d'occupation pour tous les postes de la classe G-5 à la classe D-2, une campagne de communication a été lancée pour faire connaître aux fonctionnaires du monde entier le nouveau système de sélection du personnel.

23. En 2005, une campagne mondiale d'information a été menée pour continuer à faire connaître aux fonctionnaires la politique de mobilité et l'appui qui leur est offert pour les aider à s'y préparer. Des documents imprimés et électroniques contenant des réponses aux questions les plus fréquentes et des suggestions sur la manière de se préparer à la mobilité ont été largement diffusés sur iSeek. De plus, un site Web spécial a été créé pour communiquer au personnel l'information la plus récente sur la mobilité.

24. D'autres renseignements sur la mobilité ont été fournis au cours de la campagne d'information sur la réforme en 2006. À cette occasion, des équipes se sont rendues dans 31 lieux d'affectation et ont tenu des rencontres, au cours desquelles quelque 5 000 fonctionnaires ont eu la possibilité de discuter de tous les aspects de la réforme, y compris la mobilité.

25. En 2007 et 2008, des campagnes ciblées de partage d'information ont été organisées pour les membres du personnel qui atteignaient la période maximale d'occupation de leur poste à partir de mai 2007. Dans le cadre de cette campagne, des réunions de groupes et des entrevues individuelles ont été tenues pour mieux faire comprendre aux fonctionnaires et aux gestionnaires le fonctionnement du programme et les dispositifs d'appui mis à leur disposition.

B. Formation, perfectionnement et aide à l'organisation des carrières

26. Pour préparer le personnel à la mobilité, plusieurs initiatives d'appui ont été mises en place : a) des programmes plus étoffés de perfectionnement et de soutien à l'organisation des carrières; b) la création d'un centre d'information sur les carrières dans chacun des principaux lieux d'affectation; c) la révision du PAS électronique, qui comprend désormais un objectif de carrière, un objectif d'apprentissage et une question sur l'intérêt éventuel pour une affectation en mission; et d) la publication en ligne des profils d'emploi types pour la majorité des postes d'administrateur (P)

et d'agent des services généraux (classes G-5 et supérieures), ce qui aide à mieux comprendre la nature des postes.

1. Programmes plus étoffés de perfectionnement et de soutien à l'organisation des carrières

27. Un programme nouveau et amélioré de perfectionnement du personnel a été mis en place dans l'ensemble du Secrétariat. Ce programme comprend notamment des ateliers portant expressément sur l'organisation des carrières, afin de permettre aux fonctionnaires d'acquérir de nouvelles compétences, d'encourager un changement de mentalité et de faire prendre conscience des avantages de la mobilité.

2. Ouverture de centres d'information sur les carrières dans tous les grands lieux d'affectation

28. Les centres de documentation sur les carrières, qui sont une composante du système d'organisation des carrières du Secrétariat des Nations Unies, offrent au personnel et aux administrateurs de l'information pour les aider à organiser leur carrière et à se perfectionner, de l'aide en matière de mobilité, des possibilités de perfectionnement et des conseils sur les carrières, parallèlement à une aide au développement professionnel continu du personnel de tout niveau. Les centres ont encouragé et soutenu la mobilité par des réunions de réseautage, des séances d'information sur les possibilités d'emploi dans différents lieux d'affectation et dans les missions de maintien de la paix.

29. Plus de 5 600 fonctionnaires ont bénéficié d'ateliers et de conseils personnalisés depuis l'ouverture du centre du Siège en septembre 2002. En 2007, des centres avaient été créés dans tous les bureaux hors siège et dans les commissions régionales. En 2007, près de 1 400 membres du personnel ont recouru aux services du centre de New York et près de 1 300 à ceux d'autres bureaux hors siège et des commissions régionales.

30. Les fonctionnaires ont accès à une documentation écrite, à des vidéos et à des sites Web ainsi qu'à des conseils individuels sur les carrières. Les centres organisent en outre des ateliers sur les changements de carrière, le réseautage, la présentation de dossiers de candidature (notices personnelles), les entretiens destinés à évaluer les compétences et la gestion de la réputation.

3. Système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS)

31. Le système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires (e-PAS) établit un lien plus rigoureux avec l'organisation des carrières en encourageant les fonctionnaires à dialoguer avec leurs supérieurs hiérarchiques au sujet de leurs aspirations de carrière et des compétences requises pour leurs affectations futures. Le système leur permet également d'indiquer leur intérêt pour une affectation en mission, de même qu'un objectif de perfectionnement et d'acquisition de connaissances.

4. Profils d'emploi types

32. Des profils d'emploi types ont été établis en 2002 pour rationaliser le processus de classification et faciliter la première étape du processus de dotation en personnel en réduisant le temps consacré à l'élaboration et à la classification de

descriptions de poste individuelles avant la diffusion des avis de vacance. L'usage de ces profils a contribué à accroître l'uniformité, l'efficacité, la rapidité et la transparence dans l'élaboration des avis de vacance de poste, tout en précisant les attentes rattachées à chaque poste. Les profils d'emploi types sont en outre constamment réexaminés et actualisés.

C. Conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée

33. Les grandes difficultés rencontrées par les familles dans lesquelles les deux conjoints travaillent constituent l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre de la mobilité. L'Organisation s'est efforcée d'examiner les problèmes liés à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée et d'y porter remède. Elle a établi des liens avec des associations qui fournissent une aide dans ce domaine. Elle a également participé à un projet interorganisations parrainé par le Groupe des Nations Unies pour le développement dont le but est de mettre sur pied des réseaux d'entraide à l'intention des conjoints dans les lieux d'affectation hors siège. Par ailleurs, dans sa résolution 61/244, l'Assemblée générale a invité les pays hôtes à examiner, le cas échéant, leurs politiques concernant l'octroi de permis de travail aux conjoints des fonctionnaires des Nations Unies.

34. L'Organisation continue à traiter ces questions de qualité de travail et de vie qui peuvent faire obstacle à la mobilité et sont un obstacle à une plus grande parité entre les sexes, en particulier les préoccupations des femmes et du personnel ayant charge de famille, notamment :

a) En faisant tout, au moment de déterminer la date d'une nouvelle affectation dans un autre lieu d'affectation, pour réduire au minimum les conséquences pour le travail dans le lieu d'affectation concerné et pour tenir compte des règles en matière de congés et de calendrier scolaire, et des besoins des fonctionnaires dont les enfants ont des besoins particuliers;

b) En donnant la priorité aux fonctionnaires qui ont été en poste dans un lieu d'affectation difficile ou un lieu d'affectation déconseillé aux familles, en vue d'une affectation au Siège ou dans un lieu d'affectation conseillé aux familles, et en accordant un poids plus grand aux préférences exprimées par les fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation difficiles (classés C à E aux fins de la prime de sujétion) quand ils sont candidats à une réaffectation;

c) En élargissant les possibilités offertes aux ménages biactifs, par exemple en dispensant des conseils sur l'organisation des carrières et pour la recherche d'un poste; en étudiant les possibilités de télétravail pour le conjoint et en donnant la priorité aux possibilités d'emploi du conjoint comme consultant, le cas échéant;

d) Dans les limites du régime de mobilité, le Bureau de la gestion des ressources humaines donne, en coopération avec les administrateurs, la priorité à la réaffectation du conjoint sous réserve qu'un poste approprié soit disponible et que le comportement professionnel soit satisfaisant.

35. Compte tenu des exigences qu'imposent la mobilité et les nouvelles affectations aux administrateurs recrutés sur le plan international et à leur famille, ainsi que des bouleversements qu'elles entraînent dans leur vie personnelle, des dispositions ont été prises pour prendre en considération, dans la mesure du possible, les contraintes liées à la vie familiale et autres contraintes spéciales. De

plus, l'Organisation continuera à explorer d'autres méthodes susceptibles de faciliter le mouvement des administrateurs recrutés sur le plan international, notamment des moyens et incitations systématiques visant à donner une priorité aux familles où les deux parents poursuivent une carrière.

D. Maintien de la capacité institutionnelle

36. La politique de mobilité a été mise en œuvre de manière graduelle et échelonnée dans le temps afin de maintenir la continuité et la qualité des services et de préserver la mémoire institutionnelle de l'Organisation. Pour qu'une plus grande mobilité ne nuise pas à la capacité institutionnelle, le Secrétariat appuie activement et met au point des pratiques de gestion des connaissances. Celles-ci sont importantes non seulement pour mettre en œuvre la politique de mobilité mais aussi en raison des nombreux départs en retraite prévus pour les années à venir.

37. Le personnel d'encadrement est chargé de mettre en place des systèmes favorisant la mobilité, notamment en élaborant des directives générales permettant de gérer les connaissances et de préserver la mémoire institutionnelle et en planifiant la relève et en organisant des formations polyvalentes en vue de préserver la capacité institutionnelle.

38. Les initiatives dans le domaine de la gestion des connaissances comprennent notamment l'affectation des fonctionnaires à des tâches diverses en alternance en vue d'élargir la base des connaissances et d'assurer une plus large diffusion de la mémoire institutionnelle. De nombreux départements ont pris de telles initiatives, par exemple en organisant des formations polyvalentes et le roulement du personnel. Cela a concouru à développer notablement depuis 2002 le nombre de réaffectations à l'intérieur des départements.

E. Technologie de l'information et ressources humaines

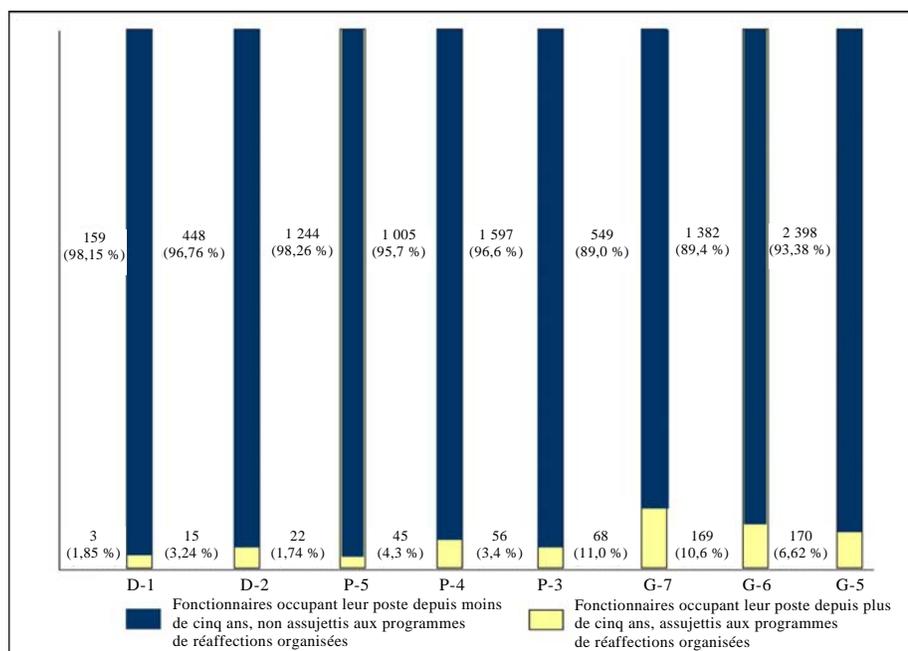
39. Afin d'assurer la mise en œuvre effective de la politique de mobilité, et en particulier du programme de gestion des réaffectations, d'importants préparatifs ont été faits pour améliorer les outils informatiques de l'Organisation et garantir l'exactitude des dossiers. Un site Web spécial a été créé pour fournir au personnel une information à jour sur la situation, notamment les politiques et procédures, les calendriers et les possibilités de formation. En outre, les fonctionnaires peuvent adresser leurs questions par courriel à l'équipe du Bureau de la gestion des ressources humaines chargée de la mobilité.

40. Le système actuel des technologies de l'information a posé de nombreux défis, notamment en ce qui concerne l'exactitude des dossiers, qui ont tous dû être vérifiés. Dans un premier temps, les fonctionnaires proches de la limite d'occupation de leur poste ont été invités à remplir un questionnaire en ligne. Ils ont ainsi eu l'occasion de corriger les erreurs éventuelles figurant dans leur dossier ou de fournir les renseignements manquants. Cette information a été examinée en coopération avec les fonctionnaires responsables et des corrections ont été apportées le cas échéant. L'introduction du nouveau système de gestion des aptitudes devrait permettre de résoudre certains de ces problèmes techniques.

V. Programmes de réaffectations organisées

41. Les programmes de réaffectations organisées sont un des éléments de la politique de mobilité. Les fonctionnaires qui ont atteint la durée maximale d'occupation de leur poste y sont assujettis. Ils sont mis en œuvre classe par classe de manière graduelle et échelonnée dans le temps.

Figure
**Fonctionnaires assujettis aux programmes
 de réaffectations organisées**



42. Comme le montre la figure ci-dessus, le pourcentage de fonctionnaires qui avaient atteint la durée maximale d'occupation de leur poste était minime. Grâce à la vaste campagne d'information que menait le Bureau de la gestion des ressources humaines, depuis que la politique de mobilité avait été instaurée en 2002, afin de faire connaître les avantages de la mobilité, il était à prévoir qu'une grande partie des fonctionnaires concernés, si pas leur majorité, auraient déjà pris les dispositions nécessaires. Telle était en effet la situation quand le premier programme de réaffectations organisées a été lancé, en mai 2007, et également quand le deuxième et le troisième programmes ont commencé, ce qui a confirmé que lorsqu'une politique de mobilité est mise en place, les fonctionnaires prennent l'initiative d'élargir leurs compétences, tandis que les chefs facilitent les mouvements afin d'obtenir différentes compétences ou de développer les capacités institutionnelles de leur département.

43. D'après les données tirées des plans d'action Ressources humaines, l'indice de mobilité du personnel¹ a considérablement augmenté puisqu'il était de 10,8 % en 2002 et est passé à 21 % en 2006, puis à 27,6 % en 2007. Cette augmentation confirme que lorsque les fonctionnaires sont sensibilisés et prennent l'initiative, et les programmes de perfectionnement et d'aide à l'organisation des carrières sont développés, la mobilité s'accroît en dehors des programmes de réaffectations organisées.

A. Critères de mise en œuvre

44. Les critères de mise en œuvre des programmes de réaffectations organisées sont énoncés dans l'instruction administrative ST/AI/2007/2, laquelle s'applique aux fonctionnaires des classes G-5 à D-2 nommés pour une durée d'au moins un an au titre des dispositions de la série 100 du Règlement du personnel qui, au moment où le programme relatif aux fonctionnaires de leur classe est lancé, ont atteint la durée maximale d'occupation des postes. Les programmes prévus par l'instruction administrative ST/AI/2007/2 ne concernent pas les fonctionnaires suivants :

a) Les membres du personnel des missions dont l'engagement ne vaut que pour une mission donnée;

b) Les fonctionnaires dont l'engagement ne vaut que pour un bureau ou programme donné, qui sont assujettis à un programme distinct mis en place dans le bureau ou le programme concerné;

c) Les membres du personnel linguistique, à savoir les interprètes, les traducteurs et rédacteurs de comptes rendus de séance, les éditeurs, les rédacteurs de procès-verbaux, les correcteurs d'épreuves et préparateurs de copies, les réviseurs, les terminologues, les opérateurs de traitement de texte, les assistants aux références multilingues et les assistants d'édition, qui sont recrutés sur concours et occupent des postes pour lesquels des connaissances linguistiques particulières sont indispensables. Ces fonctionnaires seront eux aussi assujettis à un programme spécialement élaboré pour les membres du personnel linguistique en poste dans les centres de conférences et les commissions régionales;

d) Les fonctionnaires de la catégorie des services généraux et des catégories apparentées qui exercent les fonctions de guide, professeur de langue, agent de sécurité ou agent des corps de métier;

e) Les fonctionnaires qui sont à moins de trois ans de la retraite.

45. L'instruction administrative prévoit des exemptions pour certains fonctionnaires normalement assujettis à un programme. Les exemptions sont examinées cas par cas et peuvent être accordées pour divers motifs, par exemple si le fonctionnaire a une raison médicale valable de ne pas participer au programme ou s'il ne peut être remplacé parce qu'aucun des autres fonctionnaires assujettis au programme ne possède les compétences techniques ou le degré de spécialisation requis.

¹ L'indice de mobilité correspond au rapport entre le nombre de fonctionnaires qui ont changé de fonctions, de département, de groupe professionnel, de lieu d'affectation ou d'organisation et le nombre total de fonctionnaires que comptait le département en début d'année.

B. Calendrier de mise en œuvre

1. Programme de réaffectations organisées pour les fonctionnaires des classes P-3 et G-7

46. Le programme de réaffectations organisées s'adressant aux fonctionnaires des classes P-3 et G-7 a démarré en mai 2007. Comme on l'a vu plus haut, pour déterminer quels fonctionnaires avaient dépassé la durée maximale d'occupation de leur poste, soit cinq ans, le Bureau de la gestion des ressources humaines, les bureaux administratifs et les bureaux chargés des ressources humaines ont tout d'abord examiné la situation de tous les fonctionnaires, classe par classe. Pour qu'il soit certain que tous les mouvements avaient bien été constatés, chaque fonctionnaire a aussi été invité à remplir un questionnaire en ligne et à corriger les erreurs ou fournir les renseignements manquants. À l'issue de cette opération, il est apparu que sur les 1 653 fonctionnaires de la classe P-3 titulaires d'engagements d'au moins un an, seuls 56 (soit 3,4 %) avaient atteint la durée maximale d'occupation de leur poste. De même, sur les 617 fonctionnaires de la classe G-7 titulaires d'engagements d'au moins un an, seuls 68 (soit 11 %) avaient atteint la limite et ont été considérés comme devant participer au programme de réaffectations organisées.

47. Des exemptions ont été accordées pour des raisons médicales, pour des raisons personnelles ou familiales et dans le cas de fonctionnaires qui occupaient des fonctions hautement spécialisées ou étaient en poste dans un lieu d'affectation comptant peu de postes de la classe G-7. À l'issue de l'opération, 16 fonctionnaires P-3 et 10 fonctionnaires G-7 avaient changé de poste, 19 fonctionnaires P-3 et 31 fonctionnaires G-7 avaient été exemptés et 21 fonctionnaires P-3 et 27 fonctionnaires G-7 avaient été dans l'impossibilité de changer de poste. Beaucoup de ceux qui n'avaient pas pu changer de poste avaient été dans l'impossibilité de le faire parce qu'aucun des postes qui s'étaient ouverts dans le cadre du programme ne correspondait à leur profil. Sur les 16 fonctionnaires P-3 qui avaient changé de poste, deux avaient été mutés dans un autre lieu d'affectation, ce qui avait coûté au total 80 500 dollars.

2. Programme de réaffectations organisées pour les fonctionnaires des classes P-4 et G-6

48. Le programme a démarré en novembre 2007. Une fois la durée d'occupation des postes confirmée au moyen des questionnaires à remplir en ligne, il est apparu que seuls 45 (soit 4,3 %) des 1 050 fonctionnaires de la classe P-4 titulaires d'engagements d'au moins un an avaient atteint la durée maximale d'occupation de leur poste. Pour la classe G-6, seuls 169 des 1 551 fonctionnaires titulaires d'engagements d'au moins un an (soit 10,6 %) avaient atteint la limite et ont été considérés comme devant participer au programme. À l'issue de l'opération, trois P-4 et 20 G-6 avaient changé de poste, 19 P-4 et 75 G-6 avaient été exemptés et 23 P-4 et 74 G-6 avaient été dans l'impossibilité de changer de poste. Comme pour les classes P-3 et G-7, beaucoup des fonctionnaires qui n'avaient pu changer de poste avaient été dans l'impossibilité de le faire parce qu'aucun des postes qui s'étaient ouverts dans le cadre du programme ne correspondait à leur profil. Parmi les trois fonctionnaires P-4 qui avaient changé de poste, aucun n'avait été muté dans un autre lieu d'affectation.

3. Programme de réaffectations organisées pour les fonctionnaires des classes P-5 et G-5

49. Le programme a démarré en mai 2008. Une fois la durée d'occupation des postes confirmée au moyen des questionnaires à remplir en ligne, il est apparu que seuls 22 (soit 1,74 %) des 1 266 fonctionnaires de la classe P-5 titulaires d'engagements d'au moins un an avaient atteint la durée maximale d'occupation de leur poste. Pour la classe G-6, seuls 170 des 2 568 fonctionnaires titulaires d'engagements d'au moins un an (soit 6,62 %) avaient atteint la limite et ont été considérés comme devant participer au programme (avant approbation des exemptions). À l'issue de l'opération, qui devrait s'achever début novembre 2008, les statistiques définitives indiquant le nombre de fonctionnaires des classes P-5 et G-5 qui auront changé de poste, été exemptés ou été dans l'impossibilité de changer de poste seront présentées.

4. Programme de réaffectations organisées pour les fonctionnaires des classes D-1 et D-2

50. Le programme est censé démarrer en novembre 2008 et s'adressera aux fonctionnaires des classes D-1 et D-2 titulaires d'engagements d'au moins un an, dont la situation sera probablement examinée dans les mois qui viennent. Actuellement, 463 fonctionnaires de la classe D-1 et 162 fonctionnaires de la classe D-2 sont titulaires d'engagements d'au moins un an. Il a été déterminé que parmi eux, 15 fonctionnaires D-1 (3,24 %) et 3 fonctionnaires D-2 (1,85 %) ont atteint la durée maximale d'occupation de leur poste. À l'issue de l'opération, qui devrait se terminer en décembre 2008, des statistiques définitives seront disponibles.

51. La mise en œuvre échelonnée des programmes a permis d'ancrer la mobilité dans la culture de l'Organisation tout en laissant suffisamment de marge de manœuvre pour que la politique puisse être ajustée si nécessaire. Compte tenu de l'expérience acquise, et notamment du faible pourcentage de fonctionnaires qui avaient atteint la durée maximale d'occupation de leur poste et ont dû participer à un programme (voir la figure du paragraphe 41), il serait prudent d'envisager d'autres moyens d'atteindre les objectifs fixés.

C. Indicateurs, objectifs et effectifs

52. La politique de mobilité est conçue comme un moyen de doter l'Organisation d'un personnel souple, polyvalent et expérimenté capable de mettre en œuvre les mandats complexes qui lui sont confiés. Un des piliers de cette politique est la volonté de favoriser la formation continue et de lier celle-ci au déroulement des carrières. La situation actuelle servira de point de départ pour l'analyse des incidences qu'aura eues la politique de mobilité, analyse qui permettra de déterminer si le but recherché a été atteint.

53. Un certain nombre d'indicateurs et d'objectifs ont été arrêtés afin que la politique de mobilité puisse être continuellement ajustée et que l'Organisation soit en mesure d'améliorer constamment ses pratiques. Les indicateurs rendent compte de la mobilité du personnel en général et des différents types de mobilité tels que mutations latérales, promotions et affectations. Un nouvel indicateur, concernant les réaffectations organisées, figure dans le présent rapport.

54. Les indicateurs de mobilité, présentés ci-dessous, portent sur la période de mai 2002 à mai 2007 et rendent compte des mouvements survenus avant que le programme de réaffectations organisées ne soit étendu aux classes autres que P-2.

	2002*	2006*	2007*
Effectif total	8 415	8 437	8 633
Nombre de fonctionnaires promus	730	944	1 108
Nombre de fonctionnaires réaffectés dans le même département	218	374	603
Nombre de fonctionnaires réaffectés dans un autre département	90	277	128
Nombre de fonctionnaires affectés temporairement ailleurs que sur le terrain	94	98	350
Nombre de fonctionnaires affectés temporairement sur le terrain	96	39	136
Nombre de fonctionnaires mutés dans une autre organisation	29	36	58
Nombre de fonctionnaires réaffectés dans le cadre du programme de réaffectations organisées			49**
Indice de mobilité	10,8 %	21,0 %	27,6 %

* Nombre de fonctionnaires au 31 décembre de l'année précédente.

** Pour les classes P-3 et G-7 et P-4 et G-6 en 2007/08.

D. Suivi et mesures de protection

55. Les programmes de réaffectations organisées ont été mis en œuvre de la façon la plus souple possible compte tenu à la fois des besoins opérationnels de l'Organisation et des aspirations des fonctionnaires, ainsi que de leur situation personnelle et familiale. Pour s'assurer que la politique de mobilité sert bien les fins prévues, le Bureau de la gestion des ressources humaines en suit de près l'application et la réexamine continuellement.

56. Les critères devant être appliqués de façon uniforme compte tenu des besoins de l'Organisation et des droits des fonctionnaires, les programmes de réaffectations organisées sont coordonnés de façon centralisée pour tous les fonctionnaires internationaux. Pour les agents des services généraux et des catégories apparentées, les programmes sont mis en œuvre à l'échelon du lieu d'affectation, sous la supervision et le contrôle du Bureau de la gestion des ressources humaines. Toutes les demandes d'exemption sont examinées par le Bureau, qui décide. En outre, les fonctionnaires qui estimeraient incorrectes les décisions administratives les concernant peuvent se prévaloir des mécanismes formels et non formels du système d'administration de la justice.

57. De plus, comme il avait été convenu au sein du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, le groupe de travail chargé de surveiller l'application de la politique de mobilité, qui est composé de représentants du personnel et de l'administration, a présenté ses observations et ses recommandations lors de la séance plénière que le Comité a tenue en juin 2008. Il a conclu qu'il n'y avait pas de désaccord entre le personnel et l'administration concernant la notion de mobilité en général, telle qu'elle est définie dans la résolution 55/258 de l'Assemblée générale. Il était généralement admis que la mobilité contribuerait à renforcer à la fois l'Organisation et les compétences des fonctionnaires, mais les

vues divergeaient quant au succès des programmes de réaffectations organisées, aux mécanismes employés pour mettre en œuvre ces programmes, et à la nécessité de mettre toutes les catégories de personnel sur un pied d'égalité.

58. Le groupe de travail avait recensé de nombreux points sur lesquels il ne serait pas possible de déterminer comment procéder tant que des éclaircissements n'auraient pas été apportés; ainsi, il faudrait attendre les résultats des délibérations de l'Assemblée générale sur certaines questions touchant les ressources humaines, notamment l'harmonisation des contrats et des conditions d'emploi. Si de nombreux mouvements avaient été constatés tant au sein des départements qu'entre eux, le groupe de travail estimait qu'une mobilité géographique accrue ne serait possible que si certaines grandes questions étaient réglées, par exemple l'emploi des conjoints, le transfert des connaissances, les moyens de concilier vie professionnelle et vie privée et la diffusion de l'information concernant les incitations financières liées à la mobilité et aux lieux d'affectation difficiles.

59. Cela étant, tant l'administration que le personnel sont convenus, à la réunion du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, que la première série de programmes de réaffectations organisées devait être menée à terme pour que toutes les catégories de personnel soient placées sur un pied d'égalité. À l'issue du programme s'adressant aux fonctionnaires des classes D-1 et D-2, qui devait commencer en novembre 2008, les programmes de réaffectations organisées seraient suspendus pour qu'au cours de l'année suivante, ils puissent faire l'objet d'un examen qui permettrait de prendre en compte les enseignements tirés de l'expérience.

VI. Observations

60. Le but de la mobilité est d'aider l'Organisation à se doter d'un personnel souple et polyvalent et de favoriser l'apprentissage et le développement des compétences. Dans cette optique, la politique de mobilité encourage les fonctionnaires à bouger, en se portant candidats à des postes relevant du système de sélection du personnel, en participant aux programmes de réaffectations organisées, en partant en mission ou en acceptant une affectation temporaire d'un autre type, ou en se faisant muter dans une autre organisation appliquant le régime commun.

61. Cette façon de concevoir la mobilité constitue un changement considérable pour les fonctionnaires comme pour l'administration puisque, jusqu'à l'instauration de la nouvelle politique, les mouvements n'étaient, en règle générale, ni systématiquement encouragés ni coordonnés de façon centralisée. Il est bien clair que, comme tout changement de cette ampleur survenant dans une organisation vaste et complexe, cette évolution risque de susciter des inquiétudes. C'est pourquoi des activités de communication, de formation et de soutien, individuel si besoin est, continueront d'être menées. Cela étant, il convient de noter que de nombreux fonctionnaires sont satisfaits des possibilités qu'ouvre la politique de mobilité.

62. Comme l'indiquait le rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans le capital humain » (A/61/255), il y a beaucoup à faire pour améliorer la mobilité puisque la politique actuelle ne s'applique qu'aux fonctionnaires recrutés au titre des dispositions de la série 100 du Règlement du personnel, dont le nombre est limité. Tant qu'elle ne se sera pas dotée, pour tous les fonctionnaires, d'un type de contrat unique relevant d'une seule série de dispositions (la série 100),

l'Organisation s'empêchera de tirer tout le parti possible de l'expérience, des compétences et des connaissances précieuses d'un grand nombre de fonctionnaires. Avec une seule série de dispositions, un plus grand nombre de lieux d'affectation seraient ouverts à un plus grand nombre de fonctionnaires, qui pourraient se déplacer plus aisément sans craindre pour leur situation ou l'évolution de leur carrière.

63. L'activité que l'Organisation mène sur le terrain étant de plus en plus intégrée, comme en témoignent on ne peut plus clairement les missions « intégrées » que le Conseil de sécurité établit aux fins du maintien de la paix, les fonctionnaires doivent absolument connaître à la fois le Siège et le terrain et pouvoir collaborer avec leurs collègues des autres organisations appliquant le régime commun, dont les organismes des Nations Unies et les fonds et programmes de l'ONU. Tous les fonctionnaires de l'Organisation doivent avoir les mêmes chances, porter leur part du fardeau que représentent la vie et le travail dans les lieux d'affectation difficiles, et apporter leur contribution aux activités sur le terrain, plus exigeantes.

64. Le caractère intégré de l'activité de l'Organisation rend la mobilité entre organisations appliquant le régime commun de plus en plus importante. Toutefois, les politiques actuelles ne favorisent pas les mutations, qui sont d'autant plus difficiles que les différentes organisations n'offrent pas les mêmes conditions d'emploi, les fonds et programmes offrant une rémunération plus élevée qui permet entre autres un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans les lieux d'affectation formellement déconseillés aux familles. Certains progrès ont été accomplis, mais il reste du travail à faire pour régler la grande question de l'harmonisation des conditions d'emploi.

65. Pour que la politique de mobilité puisse atteindre le but annoncé, à savoir permettre un fonctionnement plus souple et une adaptation plus aisée, améliorer la capacité d'exécution des programmes, régler le problème des postes restant interminablement vacants, et favoriser une meilleure compréhension et une meilleure gestion des nombreux volets de l'activité menée, l'Organisation doit ramener à une série unique les dispositions du Règlement du personnel.

66. En outre, si elle procède à la gestion prévisionnelle des ressources humaines de façon plus dynamique et plus stratégique, en se fondant sur une analyse systématique de l'offre et de la demande et en utilisant des fichiers de candidats et des listes des compétences disponibles, l'Organisation sera mieux à même de faire une évaluation d'ensemble et une analyse correcte, ce qui lui permettra d'améliorer les politiques en fonction de l'expérience. Cette gestion stratégique lui permettra également – et c'est indispensable – de recenser les domaines dans lesquels les compétences nécessaires ne sont plus disponibles du fait de la hausse de l'indice de mobilité, qui est passé de 10,8 % en 2002 à 27,6 % en 2007.

67. Le Secrétariat demeure fermement attaché à la mobilité, qui favorisera la transformation de la fonction publique internationale en un corps de fonctionnaires plus souples, plus polyvalents et plus expérimentés, ainsi que l'intégration du personnel du Secrétariat, y compris celui des opérations sur le terrain. Toutefois, il reste du chemin à parcourir.

VII. Conclusion

68. L'Organisation continuera d'améliorer les politiques en fonction de l'expérience. Avec l'aval du Comité de coordination entre l'Administration et le personnel, les programmes de réaffectations organisées tels qu'ils se présentent actuellement seront suspendus à l'issue de la dernière opération, qui concerne les fonctionnaires des classes D-1 et D-2. Toujours avec l'aval du Comité, un examen global de la politique de mobilité sera entrepris avec toutes les parties prenantes, à savoir le personnel, les membres de l'administration et les États Membres. La politique de mobilité doit encore être améliorée, compte tenu des recommandations de l'Équipe spéciale sur la gestion des ressources humaines.

69. On trouvera ci-dessous une série de recommandations :

- a) Les éléments suivants pourraient être examinés :
 - i) Mobilité entre les fonctions et les groupes professionnels pour les administrateurs et les fonctionnaires de rang supérieur, en vue d'une mobilité géographique accrue;
 - ii) Application effective des règles régissant la durée maximale d'occupation des postes;
 - iii) Mesures visant à inciter les fonctionnaires à se faire muter dans les lieux d'affectation où le taux de vacance de postes est élevé;
 - iv) Mesures propres à régler certains problèmes que rencontrent les familles (par exemple en ce qui concerne l'emploi du conjoint), notamment les familles à configuration non traditionnelle;
 - v) Programmes d'échanges avec des organisations internationales extérieures au système des Nations Unies;
 - vi) Mesures propres à améliorer le déroulement de la carrière des fonctionnaires recrutés sur le plan local, en lieu et place de programmes de réaffectations organisées;
 - vii) Relevé des filières professionnelles (postes assujettis ou non au système de rotation);
- b) Un programme visant à rendre hommage aux fonctionnaires qui ont travaillé sur le terrain et à les récompenser pourrait être créé;
- c) Une « clause de mobilité » pourrait être introduite dans les nouveaux contrats, les contrats de rengagement et les contrats des administrateurs engagés pour au moins un an lorsque la mobilité sera redéfinie ou, si cela arrive avant, lorsque les contrats seront convertis;
- d) Des dispositions supplémentaires pourraient être prises pour aider les fonctionnaires à concilier vie professionnelle et vie privée; ainsi, les accords de siège pourraient être modifiés pour que les conjoints soient autorisés à travailler et pour que les membres de la famille du fonctionnaire temporairement affecté dans un autre lieu d'affectation puissent demeurer dans le pays;
- e) Les réseaux professionnels dont la circulaire du Secrétaire général parue sous la cote ST/SGB/2002/5 prévoyait qu'ils seraient créés dans le cadre du système de sélection du personnel pourraient être mis en place, afin de permettre une gestion

plus stratégique de la mobilité. Les réseaux professionnels auraient les avantages suivants :

- i) Ils favoriseraient et faciliteraient la mobilité en rapprochant les fonctionnaires occupant des fonctions semblables, feraient tomber les barrières départementales, favoriseraient les démarches multidisciplinaires et seraient propices à la transformation de la fonction publique internationale en un corps de fonctionnaires plus souples, plus polyvalents et plus expérimentés;
- ii) Ils ouvriraient aux fonctionnaires de nouvelles possibilités d'acquérir des compétences et d'enrichir leur expérience tout au long de leur carrière;
- iii) Ils faciliteraient l'élaboration des projections relatives aux effectifs nécessaires dans chaque groupe professionnel, la répartition du personnel entre les départements, les principaux lieux d'affectation et les missions, et la gestion du problème des taux de vacance élevés.

70. Le Secrétaire général invite l'Assemblée à prendre note du présent rapport.
