



# Assemblée générale

Distr. générale  
3 septembre 2013  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-huitième session

Point 141 de l'ordre du jour provisoire\*

### Gestion des ressources humaines

## Vers un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables

### Mobilité

### Rapport du Secrétaire général

#### 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, adaptables et mobiles. 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 le personnel tirent tous deux pleinement parti des avantages qu'offre la mobilité. Établi en application de la résolution [67/255](#) de l'Assemblée générale, le présent rapport offre une version affinée du dispositif présenté à l'Assemblée sous la cote [A/67/324/Add.1](#) et une variante.

---

\* [A/68/150](#).



## I. Introduction

1. Le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale, à sa soixante-septième session, une proposition relative à une politique globale de mobilité et d'organisation des carrières (A/67/324/Add.1), qui devrait être lue en parallèle avec le présent rapport. Au paragraphe 51 de sa résolution 67/255, l'Assemblée s'est félicitée que le Secrétaire général soit déterminé à élaborer une politique de mobilité organisée et, aux paragraphes 57 et 59 de la même résolution, elle a prié le Secrétaire général de lui présenter, au plus tard durant la partie principale de sa soixante-huitième session, un rapport précisant la politique de mobilité proposée et contenant une proposition de rechange. Le présent rapport, qui fait suite à cette requête, fournit des informations complémentaires sur diverses questions. L'annexe I contient un tableau indiquant les parties du rapport consacrées à chaque demande de l'Assemblée générale.

## II. Historique

2. La proposition initiale avait trois principaux objectifs (A/67/324/Add.1), à savoir :

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.

3. Le Secrétaire général estime que sa proposition initiale offre la meilleure méthode pour réaliser les objectifs susmentionnés. Toutefois, en réponse aux demandes formulées par l'Assemblée générale aux paragraphes 57 et 59 de sa résolution 67/255, le présent rapport offre à la fois une version affinée de la proposition initiale et une proposition de rechange. Les éléments exposés dans le rapport ont été communiqués aux représentants du personnel pour consultation aussi bien avant qu'après la réunion du Comité Administration-personnel tenu en juin 2013.

4. La proposition « affinée » apporte deux modifications essentielles à la proposition initiale : a) les avis de vacance de postes (qu'il s'agisse de nouveaux postes ou de postes non occupés parce que le titulaire est retraité, en cessation de service ou sélectionné pour un autre poste vacant) seront publiés et ouverts à la concurrence entre les candidats internes et externes; et b) le rôle qui revient à l'Administration quant à la décision finale concernant les sélections et les

réaffectations serait garanti grâce aux modifications apportées à la composition des conseils du réseau d'emploi.

5. La proposition « de rechange » est fondée sur les mesures d'incitation plutôt que sur la durée maximale d'occupation des postes et vise à promouvoir la mobilité géographique, en particulier pour les familles d'emplois à dominante opérationnelle.

6. Les dispositifs initial et affiné, qui offrent tous les deux un programme de mobilité organisée, visent à modifier les « schémas » actuels de mutation du personnel au Secrétariat (voir l'annexe II pour des précisions concernant les modèles actuels de mutation). Dans ces deux dispositifs, la durée d'occupation des postes sert à garantir que tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international changent de poste périodiquement. Dans le même temps, il revient aux conseils de réseau d'emploi centralisés de prendre les décisions concernant la sélection et la réaffectation des fonctionnaires. Ensemble, ces deux éléments garantiront que les fonctionnaires changent de poste périodiquement et permettront de prendre les décisions touchant le personnel sous un angle plus mondial et en tenant davantage compte des besoins de l'Organisation – par exemple, en veillant à un plus grand transfert de connaissances entre le Siège et les bureaux extérieurs pour des fonctions données. La section V ci-dessous expose les avantages d'un programme de mobilité organisée.

### **III. Dispositif « affiné » d'organisation des carrières et de mobilité**

#### **Modifications apportées comme suite aux demandes de l'Assemblée générale**

7. Le dispositif initial a été affiné pour répondre aux préoccupations exprimées par l'Assemblée générale dans sa résolution [67/255](#).

8. L'une des questions essentielles soulevées par l'Assemblée générale a été le traitement accordé aux candidats externes : au paragraphe 54 de sa résolution, l'Assemblée a réaffirmé le principe de non-discrimination à l'égard des candidats externes. La proposition initiale traduisait chez le Secrétaire général la conviction que pour être des plus efficaces, les politiques de mobilité devaient privilégier la mutation et l'organisation des carrières des fonctionnaires en poste par rapport au recrutement de nouveaux fonctionnaires. Il faudra toujours recruter à l'extérieur pour remplacer les fonctionnaires qui partent à la retraite ou qui quittent l'Organisation et pour pourvoir les nouveaux postes créés. Néanmoins, compte tenu de la demande formulée par l'Assemblée, la proposition affinée garantit que les candidats extérieurs continueront d'avoir des chances égales de postuler.

9. Selon la politique affinée, tous les postes vacants (c'est-à-dire les nouveaux postes ou les postes non occupés parce que le titulaire est retraité, a cessé de travailler ou a été sélectionné pour un autre poste vacant) seront pourvus par des candidats externes et internes retenus au moyen des avis de vacance de poste spécifique ou générique. Pour les entités que l'Assemblée générale autorise à recruter à partir de fichiers, les conseils pourront pourvoir les postes vacants en ayant recours aux fichiers de candidats internes et externes présélectionnés. Cette mesure offrirait plus de chances de recrutement aux candidats extérieurs que la proposition initiale. Il est difficile d'estimer l'impact que cette politique aurait sur

les recrutements extérieurs car, du fait de divers facteurs (par exemple, les fluctuations du nombre et de la répartition des postes d'une année à l'autre), il sera toujours impossible de prévoir avec précision le nombre de postes vacants.

10. L'Assemblée générale s'est aussi préoccupée du processus de prise de décisions concernant les sélections et les réaffectations au titre du dispositif proposé [voir résolution 67/255, par. 57 c)]. Dans la proposition initiale, il revenait aux conseils de réseau d'emplois, composés en nombre égal de représentants de l'Administration et du personnel, de faire des recommandations pour les sélections et les réaffectations. L'Assemblée ayant demandé qu'il soit tenu compte « du rôle qui revient au Secrétaire général, en sa qualité de chef de l'Administration, et du fait que l'Administration doit continuer d'avoir le dernier mot en ce qui concerne les recommandations et les décisions touchant les affectations », le rôle des représentants du personnel a été modifié. Selon la proposition affinée, les conseils de réseau d'emplois seraient composés de responsables de haut niveau (fonctionnaires de la classe D-1 ou de rang supérieur) provenant des départements, bureaux et missions concernés et du coordonnateur pour les questions relatives à la situation des femmes en tant que membre de droit. Les représentants du personnel auront pour rôle de veiller à la transparence et à l'intégrité du processus d'évaluation par l'intermédiaire des organes centraux de contrôle, comme c'est le cas actuellement. Ainsi, l'Administration continuera d'avoir le dernier mot tandis que les représentants du personnel continueront de jouer un rôle de contrôle.

### **Principaux éléments du dispositif « affiné »**

#### **Champ d'application**

11. Tout comme la proposition initiale, le dispositif affiné s'appliquerait à l'ensemble du personnel du Secrétariat recruté sur le plan international<sup>1</sup> appartenant à la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur jusqu'à la classe D-2 (incluse), 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.

12. Quelque 14 000 administrateurs, fonctionnaires de rang supérieur et agents du Service mobile seraient assujettis à cette politique. Les membres du personnel à cinq ans de l'âge de départ obligatoire à la retraite pourraient être exemptés de l'exigence de mobilité géographique, sauf s'ils le demandent expressément<sup>2</sup>. En outre, les fonctionnaires comptant au moins sept mutations géographiques d'un an ou plus seraient libres de participer ou non à la mobilité géographique<sup>3</sup>.

13. La figure I montre la répartition des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur dans les réseaux d'emplois actuels. Ces réseaux sont divisés en familles d'emplois : il existe actuellement 39 familles d'emplois regroupées en huit

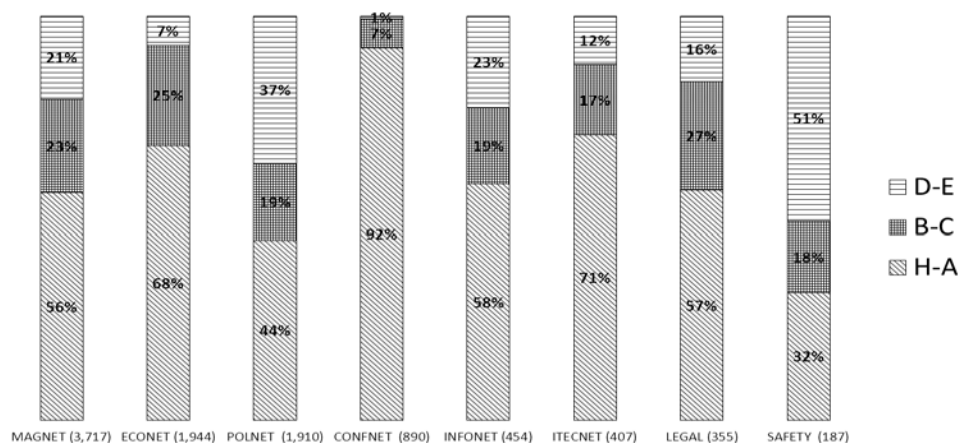
<sup>1</sup> Personnel recruté sur concours et à l'issue d'un examen par l'organe central de contrôle (y compris pour le personnel des missions) et dont la nomination n'est pas limitée à un département, à un bureau ou à une mission déterminés.

<sup>2</sup> À l'heure actuelle, 3 300 fonctionnaires sont à cinq ans de l'âge de départ obligatoire à la retraite à la fin de 2015 (lorsque la politique de mobilité sera appliquée). Si l'Assemblée générale décidait de relever l'âge de départ obligatoire à la retraite, ce chiffre pourrait évidemment changer.

<sup>3</sup> À l'heure actuelle, huit fonctionnaires comptent sept mutations géographiques ou plus.

réseaux selon les fonctions. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a effectué une analyse approfondie de la base de données des titres fonctionnels dans Inspira en vue de les rationaliser. On a ainsi constaté que les réseaux et familles d'emplois actuels devaient être mieux harmonisés. Pour assurer une répartition plus cohérente des fonctionnaires et des postes, le Bureau de la gestion des ressources humaines procédera, en consultation étroite avec les départements et bureaux, à un réaménagement des réseaux actuels. Ce réaménagement devrait prendre fin pendant le premier semestre de 2014, avant la mise en œuvre de la politique de mobilité.

Figure I  
**Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur,  
par réseau d'emplois, au 30 juin 2012**



Source : Système intégré de gestion (SIG).

Notes : Non compris le personnel sous contrat temporaire, en poste dans les tribunaux ou administré par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Les réseaux d'emplois actuels sont les suivants : a) services de conférence (CONFERENCENET); b) développement économique et social (ECONET); c) communication et informatique (ITECNET); d) affaires juridiques (LEGALNET); e) gestion et appui opérationnelle (MAGNET); f) information et relations extérieures (INFONET); g) affaires politiques, paix et sécurité (POLNET); et h) sûreté et sécurité (SAFENET). La majorité des agents du Service mobile appartient au réseau MAGNET et est en service dans des lieux d'affectation difficiles classés D ou E.

#### Postes non soumis aux principes de la rotation

14. Les postes non soumis aux principes de la rotation sont des postes qui exigent 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 (A/67/324/Add.1, par. 20)<sup>4</sup>. Il s'agit de permettre à l'Organisation de retenir des

<sup>4</sup> Les postes pour lesquels les candidats doivent passer un concours linguistique font l'objet de discussions et pourraient être soumis à une série distincte de critères de mobilité vu qu'ils offrent peu de possibilités de mutation et que les membres du personnel linguistique sont tenus d'occuper les postes faisant l'objet de concours linguistique pendant cinq ans. À la soixante-

spécialistes sur un nombre limité de postes, par exemple dans les domaines économique et social, le fait de disposer de ce savoir-faire permettant à l'Organisation d'avoir un avantage comparatif. Une analyse est en cours pour déterminer les postes non soumis aux principes de la rotation. Toutefois, il ressort de l'information réunie à ce jour qu'environ 200 postes entreraient dans cette catégorie. Il reviendrait, en dernier ressort, aux conseils de réseaux d'emplois concernés<sup>5</sup> (composés de hauts responsables provenant des départements, bureaux et missions appartenant à chaque réseau, qui sont donc dotés des connaissances spécialisées appropriées) d'en décider avant la mise en œuvre de la politique de mobilité.

### **Durée d'occupation des postes**

15. Le personnel occupant des postes soumis aux principes de la rotation serait assujéti à des limites maximale et minimale de durée d'occupation. Comme dans la proposition initiale, 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 E. Les fonctionnaires pourraient faire acte de candidature à un poste différent (en briguant un poste vacant ou en optant pour le programme de mutation latérale) à tout moment après avoir occupé leur poste pendant un an. Tout fonctionnaire ayant atteint la durée maximale sans avoir été muté pourrait être affecté à un poste différent par le conseil concerné.

### **Exigence de mutation géographique**

16. Comme dans la proposition initiale, tout fonctionnaire qui prétend à un poste P-5 ou de classe supérieure devra justifier d'une mutation géographique<sup>6</sup>. Cette mutation peut intervenir à tout moment dans la carrière du fonctionnaire dans le cadre du régime commun.

### **Sélection et réaffectation**

17. Comme dans la proposition initiale, les fonctionnaires devraient avoir une mutation à leur actif avant d'atteindre la durée maximale d'occupation de leur poste. Ils pourraient obtenir leur mutation en postulant à un poste vacant à la même classe ou à une classe supérieure<sup>7</sup> ou en optant pour le programme de mobilité organisée, qui ne porte que sur les mutations latérales.

---

neuvième session de l'Assemblée générale, le Secrétaire général présentera une mise à jour de la politique de mobilité et notamment une proposition détaillée pour le personnel linguistique.

<sup>5</sup> La sélection et la réaffectation du personnel seraient gérées au sein des réseaux d'emplois (groupements de familles d'emplois dont les activités ou les programmes de travail sont étroitement liés et qui font appel à des compétences comparables). 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.

<sup>6</sup> La mutation géographique se définit comme un changement de pays après au moins un an de service continu à un même lieu d'affectation. Cette définition figure 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.

<sup>7</sup> Les règles régissant les conditions à remplir continueront de s'appliquer au personnel en service.

18. Au titre de la proposition affinée, des opérations semestrielles de dotation en effectifs, comprenant deux parties, auraient lieu comme suit :

a) Les postes vacants existants et prévus seraient publiés et ouverts aux candidatures internes et externes. Pour les entités autorisées à recruter à partir de fichiers, les conseils pourrout pourvoir les postes vacants en ayant recours aux fichiers de candidats internes et externes présélectionnés;

b) Une opération de mutation latérale interne aurait lieu, au cours de laquelle les fonctionnaires en activité pourraient postuler à un groupe de postes occupés. Il s'agirait de fonctionnaires qui ont atteint la durée maximale d'occupation de leur poste ou qui ont servi à ce poste pendant au moins un an et ont décidé de participer à cette opération.

19. La majorité des décisions de sélection et de réaffectation interviendrait dans le contexte de ces deux opérations complémentaires. Les vacances imprévues ou découlant de pics d'activité seraient pourvues à titre temporaire jusqu'au prochain cycle par la publication de vacances de poste temporaire, pour le Siège, ou à partir du fichier des candidats présélectionnés, pour les entités autorisées à y recourir.

20. Pour conférer un caractère plus stratégique aux décisions relatives au personnel, les conseils de réseaux d'emplois feront des recommandations en matière de sélection et de réaffectation pour les deux opérations, avec le concours des responsables des postes à pourvoir. Les conseils seraient composés de responsables de haut niveau (fonctionnaires de la classe D-1 et de rang supérieur provenant des départements, bureaux et missions). Les nominations aux postes de rang supérieur (D-1 et D-2) seraient traitées à l'échelle de tous les réseaux d'emplois par un conseil de contrôle de haut niveau qui, outre les recommandations aux fins de sélection, assumerait les fonctions actuelles du Groupe consultatif de haut niveau<sup>8</sup>. Le conseil de contrôle de haut niveau, qui serait mis en place en 2015, prendra en charge d'autres réseaux d'emplois au fur et à mesure que la politique de mobilité est appliquée. Un coordonnateur pour les questions relatives à la situation des femmes siégerait à chacun de ces conseils en qualité de membre de droit. Les conseils seraient assistés d'équipes réseau de la gestion des effectifs.

#### *Mode de sélection des candidats aux postes vacants*

21. En ce qui concerne les postes vacants<sup>9</sup>, les équipes réseau de la gestion des effectifs examineraient les candidatures internes et externes présentées pour chaque poste, vérifieraient la recevabilité des candidatures, procéderaient à des évaluations (notamment en coordonnant les jurys d'entretien) et établiraient une liste de candidats présélectionnés. Le conseil central de contrôle s'assurerait que les candidatures ont été évaluées au regard des critères d'évaluation retenus et que les procédures en vigueur ont été respectées. Les équipes réseau de la gestion des

<sup>8</sup> Les fonctions actuelles du Groupe consultatif de haut niveau sont définies dans la circulaire [ST/SGB/2011/8](#).

<sup>9</sup> Dans le système de mobilité organisée, le personnel n'exercerait plus d'hypothèque sur le poste qu'il occupe, ce qui veut dire qu'en général, lorsqu'un fonctionnaire interne est sélectionné et muté pour pourvoir un poste vacant, il crée un nouveau poste vacant. Toutefois, si un fonctionnaire qui participe à une opération de réaffectation postule également à un poste vacant et est sélectionné pour ce poste pendant l'opération, son poste de départ reste inscrit dans l'opération de réaffectation jusqu'à ce que celle-ci soit achevée. À la fin de l'opération, tous les postes vacants sont publiés dans le cadre de la prochaine opération de dotation en effectifs.

effectifs inviteraient ensuite les responsables des postes à pourvoir à donner leur avis sur les candidats retenus avant que la liste ne soit soumise au conseil du réseau d'emplois concerné pour examen et recommandation aux fins de sélection.

#### *Mutations latérales sur des postes occupés*

22. Au début de toute opération de dotation en effectifs, les postes de tous les fonctionnaires qui ont atteint la durée maximale d'occupation et qui, de ce fait, seraient sujets à réaffectation, seraient recensés et inscrits dans le recueil des réaffectations. Les fonctionnaires qui ont atteint la durée maximale d'occupation de poste (un an) seraient également invités à y participer. La totalité des postes ainsi recensés serait publiée afin que tous les fonctionnaires ayant atteint la durée maximale d'occupation et ceux qui ont décidé de participer à l'opération puissent exprimer leur intérêt pour certains postes disponibles.

23. Étant donné qu'il s'agit de fonctionnaires en service qui ont déjà passé l'étape de l'organe central de contrôle à cette classe et dans le même groupe fonctionnel, des évaluations supplémentaires ne seraient plus nécessaires. Les équipes réseau de la gestion des effectifs examineraient la recevabilité des candidatures, établiraient une liste de candidats qualifiés (sur la base des critères figurant dans les avis de vacances d'emploi) et inviteraient les responsables des postes à pourvoir à transmettre toutes vues supplémentaires concernant ces candidats, puis formuleraient des recommandations préliminaires à l'intention du conseil de réseau d'emplois concerné. S'il est vrai que les conseils feront tout pour concilier les préférences des fonctionnaires et des administrateurs, il pourrait également arriver que des fonctionnaires (y compris ceux qui ont choisi de participer à l'opération) soient affectés à un poste auquel ils n'avaient pas postulé, pour autant qu'ils justifient des qualifications requises.

#### **Priorités de l'Organisation**

24. Lorsqu'elles proposent un candidat qualifié pour sélection ou réaffectation, les équipes réseau de gestion des effectifs devraient tenir compte des priorités suivantes de l'Organisation dans leurs recommandations à l'intention des conseils de réseau d'emplois :

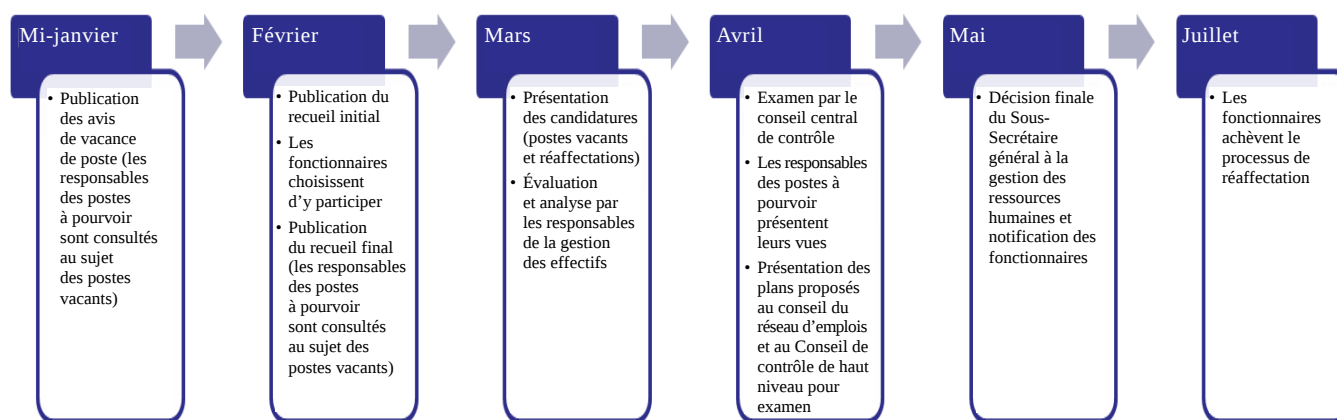
- a) Transférer les fonctionnaires des lieux d'affectation famille non autorisée aux lieux d'affectation famille autorisée;
- b) Transférer les fonctionnaires entre lieux d'affectation compte tenu des critères d'organisation des carrières;
- c) Transférer les candidats entre départements ou bureaux du même lieu d'affectation;
- d) Tenir dûment compte de la problématique hommes-femmes, du statut géographique, de la représentation des pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police, compte tenu du niveau de leur contribution en postes financés par le budget des opérations de maintien de la paix, y compris le compte d'appui (voir résolution [66/265](#) et [67/187](#) de l'Assemblée générale), et des facteurs supplémentaires figurant au paragraphe 9.3 de l'instruction administrative [ST/AI/2010/3](#).

### Décision finale

25. Les conseils examineraient les candidatures retenues par les équipes réseau de gestion des effectifs aux fins de sélection pour les postes vacants et de réaffectation pour les postes occupés et feraient des recommandations qui seront soumises, pour approbation et autorisation, au Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines, dans le cas des postes de la catégorie des administrateurs et du Service mobile, ou du Secrétaire général, pour les postes des classes D-1 et D-2.

Figure II

**Diagramme des opérations semestrielles de dotation en effectifs (la première opération commence à la mi-janvier et la deuxième à la mi-juillet)**



### Groupe des contraintes spéciales

26. Les fonctionnaires participant à l'opération de réaffectation pourraient, dans certains cas, être placés sur un poste qu'ils n'ont pas brigué, par exemple s'ils n'ont été recommandés pour aucun des postes qu'ils ont brigüés mais justifient des qualifications requises pour un autre poste figurant sur la liste. Dans ce cas, s'il s'agit d'une mutation géographique, l'intéressé pourrait, à titre exceptionnel, demander une dérogation au groupe des contraintes spéciales afin d'être autorisé à rester dans son lieu d'affectation ou de ne pas être muté dans certains lieux d'affectation. Les demandes de dérogation et leur durée seraient examinées au regard de critères précis, notamment des raisons médicales ou autres circonstances personnelles impérieuses qui feraient qu'une mutation géographique imposerait à l'intéressé une contrainte excessive.

27. 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 s'il venait à changer de poste à ce moment précis.

28. Dans la proposition initiale, le groupe des contraintes spéciales serait composé de représentants du personnel et de l'Administration, en nombre égal. Dans la proposition affinée, pour donner suite à la demande de l'Assemblée générale tendant à ce que l'Administration continue d'avoir le dernier mot en ce qui concerne les

recommandations et les décisions touchant les affectations [résolution 67/255, par. 57 c)], un représentant du personnel fera office d'observateur mais la décision reviendra à l'Administration.

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

#### **Mise en œuvre par étapes**

30. Une fois que l'Assemblée générale aura approuvé le dispositif de mobilité, une phase de préparation serait nécessaire avant sa mise en œuvre. Pour que la politique de mobilité soit introduite avec succès, il faudrait qu'on puisse gérer les postes dans Umoja et que les données concernant les fonctionnaires puissent être vérifiées et développées. Si la politique est adoptée pendant la partie principale de la soixante-huitième session, la phase de préparation commencerait en janvier 2014 et la phase de mise en œuvre, qui serait exécutée par étape et par réseau d'emplois, commencerait au début d'octobre 2015. Le réseau des affaires politiques de la paix et de la sécurité (POLNET) serait le premier réseau d'emplois touché. La politique serait élargie à tous les réseaux d'emplois d'ici à 2019<sup>10</sup>.

31. On trouvera dans le document [A/67/324/Add.1](#) des précisions concernant les projets à mettre en œuvre pendant la phase de préparation.

### **IV. Dispositif de rechange à la mobilité**

32. Le Secrétaire général reste convaincu que, pour tirer parti des avantages systémiques que la mobilité peut offrir à une organisation, il faudrait exiger un nombre minimum de changements de poste en imposant une limite maximale à la durée d'occupation des postes, ce qui amènerait les fonctionnaires à changer de poste périodiquement. Cela étant, l'Assemblée générale l'a prié de définir et de lui présenter à sa soixante-huitième session, outre le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières proposé, une autre proposition prévoyant notamment de nouvelles mesures d'incitation et solutions propres à favoriser la mobilité géographique, en particulier dans les familles d'emplois que l'on retrouve sur le terrain (voir résolution 67/255, par. 59). À l'heure actuelle, il existe de nombreuses mesures d'incitation financière en faveur de la mobilité. D'autres ont été examinées dans ce contexte mais, soit elles ne relèvent pas de la compétence du Secrétariat, soit elles étaient jugées insuffisantes pour motiver effectivement le personnel.

33. À l'instar des propositions initiale et affinée, le dispositif de rechange s'appliquerait à tout le personnel recruté sur le plan international. Toutefois, puisqu'il s'agit d'un système non organisé qui n'est pas assorti de durée maximale d'occupation des postes, les fonctionnaires ne seraient pas tenus de changer de poste à intervalles réguliers. En lieu et place, ils seraient tous encouragés à se faire muter selon les modalités énoncées ci-après.

<sup>10</sup> L'échéancier de mise en œuvre se présente comme suit : POLNET, octobre 2015; MAGNET et ITECNET, juillet 2016; SAFENET, janvier 2017; ECONET, juillet 2017; INFONET, janvier 2018; LEGALNET, juillet 2018; et CONFERENCE NET, janvier 2019.

### **Exigences de mutation géographique**

34. Comme dans le dispositif initial et le dispositif affiné, tout fonctionnaire qui prétend à un poste P-5 devra justifier d'une mutation géographique. Une deuxième mutation géographique serait nécessaire pour accéder aux classes D-1 et D-2.

35. Pour encourager davantage les mutations géographiques, et favoriser ainsi encore le partage de la charge et le transfert de connaissances entre le Siège et les bureaux extérieurs, les fonctionnaires occupant des postes appartenant aux familles d'emplois dans lesquelles plus de 30 % des effectifs se trouvent dans des lieux d'affectation C, D ou E<sup>11</sup> seraient tenus de servir dans ces lieux d'affectation pour pouvoir prétendre à des postes P-5 ou de classe supérieur<sup>12</sup>. Quant aux fonctionnaires occupant des postes appartenant aux familles d'emplois dans lesquelles plus de 30 % des effectifs se trouvent hors des lieux d'affectation H, ils seraient tenus de servir dans un lieu d'affectation qui n'est pas classé H pour pouvoir prétendre à des postes P-5 ou de classe supérieure.

### **Privilèges**

36. Pour encourager la mobilité, les fonctionnaires continueraient d'exercer un droit sur les postes, mais pendant une période de deux ans. Cette période a pour but d'alléger la charge administrative que les postes privilégiés à court terme imposent aux responsables qui doivent trouver des candidats suffisamment qualifiés pour pourvoir les postes à titre temporaire.

### **Dotation en effectifs à des fins stratégiques**

37. Afin de prendre des décisions stratégiques en matière de personnel, les conseils de réseaux d'emplois et le conseil de contrôle de haut niveau, plutôt que les responsables des postes à pourvoir, feraient les recommandations pour la sélection (comme dans la proposition affinée). Tous les postes disponibles seraient publiés pendant les opérations de dotation en effectifs et seraient ouverts aux candidats internes comme externes. (Étant donné qu'il n'y aurait pas de durée d'occupation des postes, il n'y aurait pas de programme de mutation latérale organisée.) Les modalités de fonctionnement des conseils, des organes centraux de contrôle et des équipes réseau de gestion du personnel seraient les mêmes que celles exposées plus haut.

## **V. Avantages de la mobilité**

38. Comme le Secrétaire général l'a exposé dans sa proposition initiale (voir [A/67/324/Add.1](#), sect. V), l'Organisation peut retirer de nombreux avantages d'une plus grande mobilité. Un dispositif de mobilité organisée vise à matérialiser ces avantages en faisant en sorte que les fonctionnaires changent régulièrement de poste et à remédier au fait que les fonctionnaires ont tendance à rester dans les lieux d'affectation difficiles pendant de longues périodes (voir annexe II). Le recours aux

<sup>11</sup> Par exemple, plus de 30 % du personnel occupant des postes d'administrateur et de classe supérieure dans les domaines des affaires civiles, des affaires électorales, du génie et de la logistique sont en service dans des lieux d'affectation C, D ou E.

<sup>12</sup> Tout fonctionnaire qui postule à un poste P-5 dans un lieu d'affectation C, D ou E serait réputé satisfaire les critères.

limites de durée d'occupation des postes permet d'assurer que tous les fonctionnaires recrutés sur le plan international changent périodiquement de poste tandis que les conseils de réseaux d'emplois centralisés permettront de procéder à la sélection et à la réaffectation des fonctionnaires de manière plus stratégique que ne le permet le système actuel, qui laisse toutes décisions aux responsables des postes à pourvoir. Ensemble, ces deux éléments garantissent que les avantages exposés ci-après puissent être obtenus systématiquement. Si le Secrétaire général estime que la proposition initiale était préférable pour ce qui est d'obtenir les avantages systémiques de la mobilité, le dispositif affiné présenté ci-dessus permet toujours de retirer les avantages ci-après.

### **Un corps mondial de fonctionnaires**

39. Le dispositif affiné permettrait aux fonctionnaires d'acquérir des compétences et de l'expérience dans divers secteurs de l'Organisation, d'où une amélioration du transfert des connaissances entre le Siège, les bureaux hors Siège, les commissions régionales et différents types d'opérations sur le terrain. La capacité de l'Organisation à s'acquitter de ses missions avec plus d'efficacité et de compétence s'en trouverait ainsi renforcée. Par ailleurs, des fonctionnaires plus chevronnés et ayant été davantage exposés à l'action de l'Organisation pour avoir été mutés dans différents types de lieux d'affectation contribueraient à créer une culture de gestion fondée sur une conception plus large et plus globale de l'Organisation.

### **Des placements plus stratégiques**

40. Dans le système actuel, les responsables de postes à pourvoir, le chef du département et les bureaux centraux de contrôle examinent les postes au cas par cas. En d'autres termes, les postes sont publiés un à la fois et les candidatures sont examinées de manière isolée par les responsables sans tenir compte des besoins d'ensemble de l'Organisation ni d'autres possibilités qui pourraient convenir au fonctionnaire candidat. Dans le nouveau système, les conseils pourraient avoir une vue d'ensemble plus stratégique et globale parce qu'ils pourraient examiner tous les postes disponibles et toutes les possibilités de recrutement au même moment. Ayant une image plus globale des besoins de l'Organisation que les responsables des postes à pourvoir, les conseils seraient mieux à même de garantir que le fonctionnaire approprié soit muté au bon endroit au bon moment.

### **Répartition plus équitable des tours de service**

41. À l'heure actuelle, les fonctionnaires en service dans les lieux d'affectation D et E ont tendance à être mutés à d'autres lieux d'affectation D et E et ceux en service dans les lieux d'affectation H entre lieux d'affectation H (voir annexe II, par. 5). On peut faire davantage pour assurer une meilleure répartition des tours de service en prenant des décisions plus stratégiques quant aux lieux où les fonctionnaires sont envoyés en cas de mutation géographique. Les conseils peuvent s'employer à changer l'actuel schéma de mutation lorsqu'ils font les recommandations aux fins de sélection et de réaffectation. Ils pourraient, lorsqu'ils se prononcent sur un groupe de candidats ayant les mêmes qualifications, tenir compte des priorités de l'Organisation décrites plus haut, dont celle consistant à déplacer les candidats entre lieux d'affectation famille autorisée et famille non autorisée et d'un lieu d'affectation à l'autre.

### **Meilleure gestion des vacances de poste**

42. Comme autre avantage de la proposition affinée, les taux de vacance seraient plus harmonisés dans tout le Secrétariat car chaque conseil pourra examiner les candidatures et les postes disponibles de manière globale. Dans le système actuel, un fonctionnaire qui brigue plusieurs postes peut être sélectionné par plus d'un administrateur (au même moment ou à différents moments) et c'est le fonctionnaire qui décide de l'offre qu'il veut accepter. En général, la première offre est acceptée, même si elle ne constitue pas la meilleure option pour l'ensemble de l'Organisation ni même le meilleur choix de carrière pour l'intéressé. Selon le système affiné, le fonctionnaire pourrait toujours postuler à plusieurs postes vacants ou occupés mais il reviendrait au conseil de décider du poste pour lequel le candidat serait sélectionné, dans l'intérêt général de l'Organisation et du réseau d'emplois.

### **Allègement de la charge de travail des administrateurs en matière de recrutement**

43. Étant donné qu'il reviendra aux conseils et aux équipes réseau de gestion du personnel, plutôt qu'aux administrateurs, d'évaluer les candidatures et de faire des recommandations aux fins de sélection et de réaffectation, les administrateurs pourraient consacrer beaucoup moins de temps aux tâches de recrutement et se concentrer davantage sur leurs responsabilités opérationnelles. Toutefois, ils participeraient toujours au processus de recrutement car ils auraient la possibilité de définir les besoins et les critères inhérents au poste concerné dès le départ. En outre, les administrateurs pourraient exprimer leurs avis et formuler des recommandations préliminaires concernant les candidats inscrits sur la liste établie par les responsables du recrutement.

44. Avant la mise en œuvre d'Inspira, la Division du personnel des missions a fait une étude sur le temps consacré au recrutement et a constaté que les administrateurs consacraient environ 28 heures à chaque avis de vacance de poste dont ils sont responsables. Les tâches accomplies consistaient notamment à établir les offres d'emploi et les critères d'évaluation, évaluer et comparer les candidatures et élaborer les documents connexes. En outre, d'autres fonctionnaires participent également aux jurys d'entretien et des assistants administratifs s'occupent de l'essentiel des questions de documentation et d'organisation liées au processus. Selon la politique de mobilité affinée, des équipes réseau de gestion du personnel et des conseils de réseaux d'emplois seraient chargés de l'essentiel de cette tâche.

### **Amélioration de l'organisation des carrières**

45. Selon la proposition affinée, les limites de durée d'occupation garantiraient que tous les fonctionnaires changent de poste périodiquement, ce qui élargirait les possibilités de carrière. Il est fort probable que les fonctionnaires participant au programme de mutation latérale soient réaffectés ailleurs, ce qui réduirait les risques que des fonctionnaires soient « coincés ». Par ailleurs, les fonctionnaires pourraient bénéficier de conseils de la part des responsables réseau de la gestion du personnel sur leur carrière ainsi que sur les compétences et l'expérience supplémentaires dont ils pourraient avoir besoin pour des postes à l'avenir.

46. La mobilité organisée viendrait compléter la stratégie d'apprentissage et d'accompagnement des carrières à l'échelle du Secrétariat, dont le but est d'aider les fonctionnaires à acquérir des compétences, des connaissances et une expérience

nouvelles au sein de l'Organisation tout en veillant à ce que les carrières individuelles soient organisées en tenant compte des besoins de l'Organisation. Cet objectif serait atteint plus facilement si la prise de décisions était centralisée et si les conseils pouvaient décider de muter les fonctionnaires entre départements, fonctions et lieux d'affectation, dans le respect des intérêts aussi bien de l'Organisation que des fonctionnaires.

### **Amélioration du travail**

47. Lorsque les fonctionnaires occupent le même poste pendant trop longtemps, ils peuvent être démotivés et leur satisfaction et leur performance en pâtissent avec le temps. Plusieurs études ont montré que le fait de changer d'activités, de fonctions et d'emploi avait un effet positif sur l'engagement et la satisfaction des employés au fil du temps. Les limites de durée d'occupation garantiraient que tous les fonctionnaires changent de poste à intervalles réguliers, ce qui entraînerait une amélioration de leur performance.

### **Avantages éventuels du dispositif de rechange**

48. Le Secrétaire général pense que seul un système organisé peut permettre de tirer pleinement avantage de la mobilité. Un système de mobilité volontaire, comme celui exposé dans le dispositif de rechange, ne produirait pas les mêmes avantages, pour plusieurs raisons. Premièrement, s'il n'y a pas de limite de durée d'occupation, les fonctionnaires ne seraient pas tenus de changer de poste régulièrement. Ils pourraient donc choisir de maintenir leur poste, réduisant ainsi les possibilités de mutation pour d'autres fonctionnaires. En outre, sans un système de mutation latérale, le risque que des fonctionnaires soient « coincés » demeure. Par conséquent, le dispositif de rechange n'aurait pas l'effet escompté car, sans limite de durée d'occupation, les fonctionnaires ne seraient pas tenus d'être mutés périodiquement ni soumis à la réaffectation. Cette approche n'offrirait donc pas beaucoup de possibilités aux fonctionnaires de changer de poste. La portée des objectifs d'organisation des carrières et de perfectionnement du personnel, de partage des charges et de transfert des connaissances grâce à la mobilité serait ainsi limitée.

## **VI. Informations supplémentaires demandées par l'Assemblée générale**

### **Gestion des connaissances**

49. Pour donner suite à la demande de l'Assemblée générale et aux préoccupations concernant la perte de savoir qui pourrait résulter des mouvements des fonctionnaires [voir résolution [67/255](#), par. 57 h)], le Secrétaire général recommande qu'une stratégie de gestion des connaissances soit appliquée à l'échelle du Secrétariat. Des procédures opérationnelles permanentes seraient élaborées pour les activités récurrentes et les fonctionnaires qui partent seraient tenus d'établir des notes de passation des fonctions et des rapports de fin d'affectation et d'effectuer des entretiens de fin de service. On aurait, pour ce faire, recours à des modèles et des outils simples, dont plusieurs sont déjà utilisés à divers niveaux dans l'Organisation. Ces mesures permettraient de conserver le savoir institutionnel lorsque des fonctionnaires quittent l'Organisation ou vont occuper un nouveau poste.

et garantiraient le transfert des connaissances aux nouveaux fonctionnaires et une transition sans heurt entre les fonctionnaires et au sein des équipes.

### **Incidence sur les objectifs de parité entre les sexes**

50. L'Assemblée générale a demandé qu'une analyse des incidences que le dispositif devrait avoir sur le plan de la parité entre les sexes soit réalisée [voir résolution 67/255, par. 57 e)]. Le dispositif affiné a été conçu pour offrir une certaine souplesse aux fonctionnaires. Les limites de durée d'occupation exigeraient certes des fonctionnaires qu'ils changent de poste périodiquement, mais ils n'auraient à justifier que d'une seule mutation géographique pour prétendre à des postes P-5 ou de classe supérieure, cette mutation pouvant intervenir à n'importe quel moment de leur carrière dans le régime commun. Vu que ce sont les femmes qui, de manière disproportionnée, ont la charge de prodiguer des soins aux enfants et aux personnes âgées, les femmes membres du personnel auraient la latitude de choisir le moment de leur mutation géographique et le lieu d'affectation.

51. En ce qui concerne les décisions en matière de sélection et de réaffectation, les conseils de réseaux d'emplois tiendraient compte, lorsqu'ils doivent se prononcer sur des candidats ayant les mêmes qualifications, des résultats obtenus par les départements et bureaux sur le plan de la parité entre les sexes. Un coordonnateur pour les questions relatives à la situation des femmes siègerait à chaque conseil en qualité de membre de droit. Le proportion hommes-femmes dans des services donnés pourrait changer car les fonctionnaires pourraient passer d'un département ou bureau à l'autre à la faveur de la mutation latérale. Toutefois, le processus de réaffectation ne changerait pas la proportion hommes-femmes à l'échelle de l'Organisation car seulement les fonctionnaires régularisés seraient sujets à la réaffectation. Cela étant, lorsque des candidats externes sont sélectionnés pour des postes vacants, la proportion hommes-femmes au sein des départements et de l'ensemble de l'Organisation pourrait être affectée, comme c'est le cas dans l'actuel système de sélection. On ne peut toutefois pas prévoir l'incidence générale sur le plan de la parité des sexes car les fonctionnaires peuvent choisir les postes qu'ils veulent briguer et le moment auquel ils veulent quitter l'Organisation. On pense toutefois que l'amélioration des possibilités d'accompagnement et d'organisation des carrières permettrait de retenir davantage de femmes, ce qui permettrait de progresser vers les objectifs en matière de parité entre les sexes. En outre, le fait que les conseils puissent prendre les décisions de manière centralisée pour garantir de meilleures possibilités de carrière aux femmes devrait à terme améliorer la représentation des femmes au niveau des postes de classe supérieure.

### **Incidence sur la répartition géographique du personnel**

52. L'Assemblée générale a demandé qu'une étude des incidences que le dispositif devrait avoir sur la répartition géographique soit réalisée [voir résolution 67/255, par. 57 j)]. Les conseils de réseaux d'emplois tiendraient compte, lorsqu'ils doivent se prononcer sur des candidats ayant les mêmes qualifications, des objectifs fixés et des résultats obtenus par les départements et bureaux en matière de représentation géographique. Selon la politique de l'Organisation, la répartition géographique ne s'applique qu'aux postes permanents inscrits au budget ordinaire et le statut géographique n'est attribué qu'à ces postes. En conséquence, l'évolution de la répartition géographique des postes au sein de l'Organisation est imprévisible, car elle est fonction de l'occupation des postes dotés du statut géographique qui seraient

touchés par chaque opération de sélection et de réaffectation de la même manière que dans l'actuel système de sélection.

### **Incidence sur l'administration de la justice**

53. L'Assemblée générale a demandé que le Secrétaire général présente une estimation du poids que feraient peser les réclamations liées à la politique de mobilité sur le système d'administration de la justice de l'Organisation et des propositions visant à limiter un tel poids, compte tenu des obligations et des responsabilités découlant des arrangements contractuels en vigueur [voir résolution 67/255, par. 57 k)].

54. À l'heure actuelle, la majorité des appels dont est saisi le Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies a trait aux décisions administratives relatives à des problèmes de nomination. Le Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies a également signalé que les problèmes d'emploi et de carrière continuaient de dominer et figuraient parmi les principales préoccupations sur le terrain (A/66/224, par. 59). Si les plaintes formulées par de nombreux fonctionnaires du Secrétariat découlent de l'insatisfaction devant l'absence de perspectives de carrière et l'absence de confiance dans les procédures de sélection, le Bureau de l'Ombudsman a également fait part des préoccupations de certains fonctionnaires qui ont servi dans la même mission pendant des années, notamment dans des lieux d'affectation difficiles, sans perspectives de carrière ni possibilités d'évolution ou de changement, ni même de mutations (A/66/224, par. 60 et 65). Ainsi, s'il est vrai que la possibilité de faire appel existera toujours dans tout système, le dispositif de mobilité proposé pourrait permettre de remédier à certains des problèmes systémiques qui débouchent actuellement sur des plaintes et des appels de la part du personnel.

55. Le système de mobilité proposé permettrait aux fonctionnaires de choisir volontairement les postes vacants qu'ils veulent briguer et de décider ou non de participer à l'opération de réaffectation. Ils pourraient postuler volontairement à des postes qui leur permettraient de changer d'activités, de fonctions, de département ou de lieu d'affectation. Ils n'auraient pas à justifier d'une mutation géographique à moins qu'ils ne prétendent à un poste de classe supérieure ou s'ils participent à l'opération de réaffectation mais n'ont pu être mis en concordance avec l'un de leurs postes préférés et sont plutôt réaffectés à un autre lieu d'affectation. Les fonctionnaires pourraient juger les décisions de sélection et de réaffectation prises sur la base de l'examen d'un conseil (pour les vacances ouvertes aux candidats extérieurs, l'examen serait effectué par le conseil central de contrôle) plus équitables et plus transparentes que celles prises par les responsables des postes à pourvoir, ce qui permettrait de remédier, dans une certaine mesure, aux problèmes de manque de confiance dans le système de sélection du personnel dont faisait état le Bureau de l'Ombudsman.

56. Tous les fonctionnaires, y compris ceux qui bénéficient d'un engagement permanent, sont soumis aux dispositions de l'alinéa c) de l'article 1.2 du Statut du personnel, concernant l'autorité qu'a le Secrétaire général d'assigner à tout fonctionnaire l'une quelconque des tâches ou l'un quelconque des postes de l'Organisation des Nations Unies. Cette clause a été incorporée aux dispositions régissant les engagements de durée déterminée ou les engagements continus, qui précisent :

« Le paragraphe c) de l'article 1.2 du Statut du personnel dispose que les fonctionnaires sont soumis à l'autorité du Secrétaire général, qui peut leur assigner l'une quelconque des tâches ou l'un quelconque des postes de l'Organisation des Nations Unies. Dans ce contexte, tous les fonctionnaires sont tenus de changer périodiquement de poste, d'unité administrative, de lieu d'affectation ou de groupe professionnel conformément aux règles et procédures établies ».

57. Le programme Jeunes administrateurs, qui exige une rotation obligatoire à la deuxième affectation, laquelle peut consister en une mutation géographique, favorise également une culture de mobilité. Cette exigence de mobilité est indiquée dans l'offre de nomination et la lettre de nomination.

58. Si certains éléments du dispositif de mobilité peuvent remédier aux problèmes qui actuellement conduisent à des appels, force est de constater qu'à l'instar de toute nouvelle politique, des questions d'interprétation ou d'insatisfaction pourraient se poser dans des cas particuliers et mener à des appels. Il s'agit donc de faire en sorte que ces questions soient réglées rapidement et qu'il soit tenu compte des enseignements tirés dans le fonctionnement et la gestion du système de mobilité.

## VII. Critères, indicateurs et objectifs

59. Dans la proposition initiale, plusieurs indicateurs ont été définis afin d'évaluer les résultats obtenus grâce au dispositif et déterminer dans quelle mesure les objectifs stratégiques de la mobilité seront atteints. Ces indicateurs ont été actualisés et complétés après que l'Assemblée générale a demandé d'établir « des cibles et des indicateurs de résultats quantifiables se rapportant aux objectifs définis dans le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières, y compris une répartition plus équitable du fardeau et la garantie de chances égales pour les fonctionnaires internationaux des lieux d'affectation classés difficiles et des villes sièges » [voir résolution 67/255, par. 57 i)]. Ces indicateurs et objectifs permettront également à l'Organisation de déterminer les progrès accomplis et de perfectionner le dispositif en place.

60. Les objectifs à long terme sont présentés ci-après. Comme la politique de mobilité, si elle était adoptée, serait appliquée par étapes, ces objectifs ne seraient pas tous atteints dès la première année. Toutefois, les progrès accomplis pendant les premières années seraient évalués, pour les réseaux d'emplois visés par la nouvelle politique. Des objectifs intermédiaires pourraient être fixés pour ces réseaux d'emplois, notamment celui de réduire de 20 % d'une année sur l'autre l'écart entre les données de départ et les objectifs finaux.

61. Outre les indicateurs présentés ci-après, d'autres indicateurs visant à mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif d'un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables pourraient être établis et utilisés après la mise en service complète et opérationnelle d'Umoja, en particulier un indicateur de suivi du nombre de fonctionnaires ayant changé de fonction ou d'activité. Ces nouveaux indicateurs, utilisés en combinaison avec les indicateurs présentés ci-

après, permettraient de mesurer l'accroissement global de la mobilité, sous tous ses aspects, au sein de l'Organisation<sup>13</sup>.

62. Les indicateurs quantitatifs présentés ci-après seraient également complétés par des données qualitatives recueillies lors d'enquêtes réalisées auprès du personnel, des responsables de postes à pourvoir et des hauts responsables. Leurs résultats seraient comparés à ceux de l'enquête de janvier 2012 réalisée auprès des fonctionnaires pour savoir notamment s'ils étaient prêts à changer de poste, s'ils pensaient pouvoir le faire et s'ils étaient satisfaits de l'évolution de leur carrière.

63. Pour juger de la bonne mise en œuvre de la politique de mobilité, d'autres critères de mesure feraient l'objet d'un suivi, par exemple, la durée de chaque étape de la nouvelle procédure de dotation en effectifs, ou le nombre de demandes de dérogation dont est saisi le groupe des contraintes spéciales et le nombre de demandes satisfaites.

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

64. L'indicateur 1 sera mesuré en comparant les taux de vacance de postes inscrits au budget ordinaire pour tout le Secrétariat et en déterminant si ces taux se sont égaux grâce à un déploiement des effectifs plus stratégique de la part des conseils de réseau d'emplois. Le tableau 1 ci-après indique les taux de vacance moyens en 2012 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. Le tableau 2 indique les taux correspondants pour les opérations sur le terrain au 30 juin 2013.

Tableau 1

#### **Taux de vacance en 2012 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<br/>de postes<br/>(pourcentage)</i> | <i>Nombre<br/>de postes<br/>approuvés</i> |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Siège et Offices des Nations Unies</b>        |                                                        |                                           |
| Vienne                                           | 5,7                                                    | 183                                       |
| Genève                                           | 7,2                                                    | 1 075                                     |
| Nairobi                                          | 9,7                                                    | 192                                       |
| New York                                         | 7,6                                                    | 2 123                                     |
| <b>Total, Siège et Offices des Nations Unies</b> | <b>7,5</b>                                             | <b>3 573</b>                              |

<sup>13</sup> Dans le Système intégré de gestion (SIG) ne figure aucune information sur les fonctions ou les activités des fonctionnaires. C'est pour cette raison qu'il est impossible actuellement d'obtenir des données de base sur les changements de fonctions ou d'activités.

|                                                                 | <i>Taux de vacance<br/>de postes<br/>(pourcentage)</i> | <i>Nombre<br/>de postes<br/>approuvés</i> |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Commissions régionales</b>                                   |                                                        |                                           |
| Commission économique pour l'Afrique                            | 14,5                                                   | 239                                       |
| Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique    | 12,0                                                   | 194                                       |
| Commission économique pour l'Europe                             | 6,5                                                    | 125                                       |
| Commission économique pour l'Amérique latine<br>et les Caraïbes | 7,3                                                    | 216                                       |
| Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale        | 18,0                                                   | 118                                       |
| <b>Total, commissions régionales</b>                            | <b>11,5</b>                                            | <b>892</b>                                |

Tableau 2

**Taux de vacance des postes du Service mobile et des postes  
d'administrateur et de fonctionnaire de rang supérieur  
dans les opérations sur le terrain au 30 juin 2013**

| <i>Missions et bureaux<sup>a</sup></i>                                                                                       | <i>Taux de vacance<br/>de postes<br/>(pourcentage)</i> | <i>Nombre<br/>de postes<br/>approuvés</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix<br>en République centrafricaine                            | 12,9                                                   | 70                                        |
| Bureau des Nations Unies au Burundi                                                                                          | 13,2                                                   | 53                                        |
| Commission mixte Cameroun-Nigéria                                                                                            | 10,0                                                   | 10                                        |
| Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum<br>au Sahara occidental                                        | 6,0                                                    | 100                                       |
| Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti                                                                     | 14,6                                                   | 506                                       |
| Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation<br>en République démocratique du Congo                     | 11,3                                                   | 1 120                                     |
| Bureau du Représentant spécial conjoint de l'Organisation<br>des Nations Unies et de la Ligue des États arabes pour la Syrie | 35,4                                                   | 48                                        |
| Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire                                                                                 | 6,6                                                    | 452                                       |
| Bureau de l'Envoyé spécial pour Haïti                                                                                        | 62,5                                                   | 16                                        |
| Bureau de l'Envoyé spécial pour le Soudan et le Soudan du Sud                                                                | 16,7                                                   | 6                                         |
| Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour Chypre                                                               | 18,8                                                   | 16                                        |
| Bureau du Conseiller spécial du Secrétaire général pour le Yémen                                                             | 42,9                                                   | 7                                         |
| Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan                                                                        | 14,3                                                   | 448                                       |
| Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq                                                                           | 12,8                                                   | 397                                       |
| Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour                                                                   | 17,2                                                   | 1 285                                     |
| Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement                                                                  | 14,6                                                   | 48                                        |
| Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre                                                              | 5,3                                                    | 38                                        |
| Force intérimaire des Nations Unies au Liban                                                                                 | 12,3                                                   | 373                                       |
| Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix<br>en Guinée-Bissau                                        | 23,4                                                   | 64                                        |

| <i>Missions et bureaux<sup>a</sup></i>                                                      | <i>Taux de vacance<br/>de postes<br/>(pourcentage)</i> | <i>Nombre<br/>de postes<br/>approuvés</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Sierra Leone           | 0,0                                                    | 33                                        |
| Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei                                  | 20,5                                                   | 127                                       |
| Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie)                            | 11,6                                                   | 129                                       |
| Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo                            | 21,0                                                   | 162                                       |
| Mission des Nations Unies au Soudan du Sud                                                  | 15,4                                                   | 1 018                                     |
| Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan               | 3,8                                                    | 26                                        |
| Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine                                        | 7,5                                                    | 40                                        |
| Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale                                   | 21,1                                                   | 19                                        |
| Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest                                          | 0,0                                                    | 23                                        |
| Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale            | 12,5                                                   | 8                                         |
| Représentant de l'ONU aux discussions internationales de Genève                             | 14,3                                                   | 7                                         |
| Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le processus de paix au Moyen-Orient | 17,6                                                   | 34                                        |
| Bureau du Coordonnateur spécial des Nations Unies pour le Liban                             | 4,8                                                    | 21                                        |
| Mission d'appui des Nations Unies en Libye                                                  | 15,7                                                   | 172                                       |
| Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie                     | 8,5                                                    | 223                                       |
| Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve                           | 12,4                                                   | 105                                       |

<sup>a</sup> Opérations sur le terrain actuellement en cours et ayant au moins un an d'existence.

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

65. Comme il est indiqué dans la proposition initiale, l'indicateur 2 sera mesuré sur la base du nombre de fonctionnaires ayant été en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles des catégories D ou E pendant de longues périodes (voir [A/67/324/Add.1](#), par. 70). Le tableau 3 indique le nombre de fonctionnaires de chaque catégorie professionnelle ayant occupé un poste dans un lieu d'affectation classé difficile de catégorie D ou E pendant au moins cinq ans au 30 juin 2012, ainsi que les objectifs à long terme en la matière. Ces objectifs ont été établis sur la base de la répartition actuelle des fonctionnaires des catégories des administrateurs, des directeurs et du Service mobile dans les divers lieux classés difficiles.

Tableau 3  
**Fonctionnaires ayant occupé un poste dans un lieu d'affectation  
classé difficile (D ou E) pendant au moins cinq ans au 30 juin 2012**

| <i>Catégorie</i> | <i>Nombre<br/>de fonctionnaires<br/>occupant un poste<br/>dans un lieu difficile</i> | <i>Nombre de<br/>fonctionnaires ayant<br/>occupé un poste dans<br/>un lieu difficile pendant<br/>au moins cinq ans</i> | <i>Pourcentage de<br/>fonctionnaires ayant<br/>occupé un poste dans<br/>un lieu difficile pendant<br/>au moins cinq ans</i> | <i>Objectif<br/>(pourcentage)</i> |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Directeur        | 58                                                                                   | 31                                                                                                                     | 53                                                                                                                          | 0                                 |
| Administrateur   | 945                                                                                  | 478                                                                                                                    | 51                                                                                                                          | 0                                 |
| Service mobile   | 1 759                                                                                | 1 017                                                                                                                  | 58                                                                                                                          | 30                                |

Source : SIG.

*Note* : Seuls les fonctionnaires du Secrétariat ayant accompli cinq ans de service continu ont été pris en compte. Ont été exclus les titulaires de contrats temporaires, le personnel des tribunaux et le personnel administré par le PNUD.

### **Indicateur 3 : accroissement du nombre de hauts responsables astreints à la mobilité géographique**

66. Actuellement, 48 % des fonctionnaires de classe P-5, 43 % des fonctionnaires de rang D-1 et 35 % de ceux de rang D-2 ont à leur actif une mutation géographique<sup>14</sup> enregistrée dans le Système intégré de gestion (SIG). Le tableau 4 indique le détail des hauts responsables ayant au moins une réaffectation géographique à leur actif au 30 juin 2012. Dans le dispositif proposé, la mobilité géographique est l'une des conditions requises pour occuper un poste de direction; c'est pourquoi l'objectif à long terme est que 100 % des fonctionnaires de classe P-5 et de rang D-1 et D-2 occupant un poste soumis à rotation et ayant accompli cinq ans de service continu soient astreints à la mobilité géographique. Étant donné que des mesures transitoires seront en place jusqu'à la fin 2019 (voir [A/67/324/Add.1](#), par. 56) et compte tenu des dates prévues de départ à la retraite, il faudrait peut-être plusieurs années pour atteindre cet objectif. Les progrès réalisés dans cette voie seraient évalués chaque année et l'effet des mesures transitoires pourrait faire l'objet d'un suivi.

<sup>14</sup> Comme il est indiqué dans la proposition initiale ([A/67/324/Add.1](#), par. 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.

Tableau 4  
**Hauts responsables ayant au moins une réaffectation géographique à leur actif au 30 juin 2012**

| <i>Catégorie</i> | <i>Nombre de fonctionnaires<sup>a</sup></i> | <i>Fonctionnaires ayant au moins une réaffectation géographique à leur actif</i> | <i>Pourcentage de fonctionnaires ayant au moins une réaffectation géographique à leur actif</i> | <i>Objectif (pourcentage)</i> |
|------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| D-2              | 167                                         | 58                                                                               | 35                                                                                              | 100                           |
| D-1              | 475                                         | 204                                                                              | 43                                                                                              | 100                           |
| P-5              | 1 573                                       | 750                                                                              | 48                                                                                              | 100                           |

Source : SIG.

*Note* : Réaffectations d'un pays à l'autre ayant eu lieu entre le 30 mars 2000 et le 30 juin 2012 et enregistrées dans le SIG. N'ont pas été pris en compte les titulaires de contrats temporaires, le personnel des tribunaux et le personnel administré par le PNUD.

<sup>a</sup> Les chiffres incluent les fonctionnaires pouvant occuper des postes qui seront qualifiés de « postes non soumis aux principes de la rotation ». Les chiffres de départ pourraient donc être modifiés.

**Indicateur 4 : accroissement du nombre de fonctionnaires affectés d'un lieu d'affectation famille non autorisée à un lieu d'affectation famille autorisée**

67. Comme il a été demandé, deux indicateurs supplémentaires ont été élaborés pour évaluer les progrès réalisés pour atteindre l'objectif d'une répartition équitable des tours de service. L'indicateur 4 sera mesuré en observant la proportion des nominations et des réaffectations effectuées entre les lieux d'affectation famille autorisée et les lieux d'affectation famille non autorisée. Le tableau 5 ci-après indique le nombre total de fonctionnaires affectés dans un lieu d'affectation famille autorisée entre le 1<sup>er</sup> juillet 2011 et le 20 juin 2012 et le pourcentage d'entre eux en provenance d'un lieu d'affectation famille non autorisée, ainsi que les objectifs en la matière.

68. Ces objectifs à long terme ont été établis sur la base de la répartition actuelle des fonctionnaires entre les lieux d'affectation famille autorisée et les lieux d'affectation famille non autorisée. Le but recherché est de veiller à ce que la proportion des affectations d'un lieu d'affectation famille non autorisée à un lieu d'affectation famille autorisée corresponde à la répartition actuelle des fonctionnaires (en d'autres termes : 18 % des directeurs étant actuellement en poste dans un lieu d'affectation famille non autorisée, 18 % des nominations devraient se faire depuis des lieux d'affectation famille non autorisée, et ce, afin de favoriser une répartition équitable des tours de service).

Tableau 5  
**Affectations d'un lieu d'affectation famille non autorisée à un lieu d'affectation famille autorisée entre le 1<sup>er</sup> juillet 2011 et le 30 juin 2012**

| <i>Catégorie</i> | <i>Nombre de fonctionnaires affectés dans un lieu d'affectation famille autorisée<sup>a</sup></i> | <i>Nombre de fonctionnaires affectés d'un lieu d'affectation famille non autorisée à un lieu d'affectation famille autorisée</i> | <i>Pourcentage de fonctionnaires affectés d'un lieu d'affectation famille non autorisée à un lieu d'affectation famille autorisée</i> | <i>Objectif (pourcentage)</i> |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Directeur        | 98                                                                                                | 2                                                                                                                                | 2                                                                                                                                     | 18                            |
| Administrateur   | 1 454                                                                                             | 56                                                                                                                               | 4                                                                                                                                     | 22                            |
| Service mobile   | 244                                                                                               | 34                                                                                                                               | 14                                                                                                                                    | 69                            |

Source : SIG.

<sup>a</sup> Nominations d'un an minimum. Ont été pris en compte les types suivants de nominations : les transferts, les avancements, les réaffectations et les engagements initiaux.

**Indicateur 5 : accroissement du nombre de fonctionnaires affectés d'un lieu d'affectation famille autorisée à un lieu d'affectation famille non autorisée**

69. Le deuxième indicateur élaboré afin de veiller à une répartition équitable des tours de service porte sur le nombre de fonctionnaires affectés d'un lieu d'affectation famille autorisée à un lieu d'affectation famille non autorisée. Le tableau 6 ci-après indique le pourcentage de fonctionnaires affectés d'un lieu d'affectation famille autorisée à un lieu d'affectation famille non autorisée et les objectifs en la matière pour chaque catégorie de fonctionnaires. Ces objectifs ont été établis sur la base de la répartition actuelle des fonctionnaires entre les lieux d'affectation famille autorisée et les lieux d'affectation famille non autorisée.

Tableau 6  
**Affectations d'un lieu d'affectation famille autorisée à un lieu d'affectation famille non autorisée entre le 1<sup>er</sup> juillet 2011 et le 30 juin 2012**

| <i>Catégorie</i> | <i>Nombre de fonctionnaires affectés dans un lieu d'affectation famille non autorisée</i> | <i>Nombre de fonctionnaires affectés d'un lieu d'affectation famille autorisée à un lieu d'affectation famille non autorisée</i> | <i>Pourcentage de fonctionnaires affectés d'un lieu d'affectation famille autorisée à un lieu d'affectation famille non autorisée</i> | <i>Objectif (pourcentage)</i> |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Directeur        | 29                                                                                        | 7                                                                                                                                | 24                                                                                                                                    | 82                            |
| Administrateur   | 368                                                                                       | 62                                                                                                                               | 17                                                                                                                                    | 78                            |
| Service mobile   | 388                                                                                       | 60                                                                                                                               | 15                                                                                                                                    | 31                            |

## VIII. Coûts directs et indirects de la mise en œuvre du dispositif de mobilité organisée

70. L'Assemblée générale a demandé de procéder à une analyse détaillée des coûts directs et indirects de la politique de mobilité [résolution [67/255](#), par. 57 g)]. Nombre des mutations qui concourent à la matérialisation des avantages de la mobilité, notamment les changements d'activités, de fonctions, de département ou de bureau, n'ont pas de coûts directs car elles n'impliquent pas de changement de lieu d'affectation.

### Coûts directs de la mutation géographique

71. Comme il est indiqué dans la proposition initiale, la mobilité n'entraîne des coûts directs que lorsque le fonctionnaire change de lieu d'affectation (voir [A/67/324/Add.1](#), par. 57 à 59). 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 et de l'élément non-déménagement. Le montant de ces dépenses varie en fonction du statut du fonctionnaire (par exemple, sa classe, s'il est célibataire ou s'il a des personnes à charge, le nombre d'enfants, le cas échéant), 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.

72. 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 voyage, 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 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).

73. Le schéma ci-dessus ne concerne qu'une mutation. Selon les calculs, le coût indicatif d'une mutation à l'échelle de l'Organisation s'élèverait à environ 88 000 dollars.

### Coûts indirects de l'administration d'un dispositif de mobilité organisée

74. Selon la politique de mobilité, un fonctionnaire ne serait muté qu'à un nouveau poste, à la faveur d'une réaffectation ou d'une sélection pour un poste vacant, s'il satisfait aux critères établis pour ce poste, comme c'est le cas aujourd'hui. Par conséquent, la mobilité ne devrait pas exiger des fonctionnaires une formation technique ou fonctionnelle supplémentaire ou nouvelle. À mesure que les fonctionnaires changent plus régulièrement de poste dans le Secrétariat, il faut assurer une gestion plus systématique des connaissances, comme indiqué au

paragraphe 48 ci-dessus, en vue de sauvegarder la mémoire institutionnelle et de garantir que les nouveaux fonctionnaires soient rapidement intégrés dans le travail. Cela ne devrait pas exiger de ressources supplémentaires.

75. De même, dans le cadre de la stratégie révisée d'accompagnement des carrières et d'apprentissage, des ressources destinées au cours d'initiation sont réaffectées à un programme d'orientation plus systématique et aux outils virtuels, réduisant ainsi la nécessité d'une formation par la méthode du face-à-face. Cela garantit que les fonctionnaires de tout le Secrétariat bénéficient de cours d'initiation harmonisés et cohérents lorsqu'ils sont mutés dans un nouveau département ou lieu d'affectation. La nouvelle stratégie d'initiation est actuellement mise en œuvre et l'adoption de la nouvelle politique de mobilité ne devrait pas nécessiter des ressources nouvelles ou supplémentaires.

76. L'une des questions importantes relevées par les fonctionnaires dans l'enquête sur la mobilité était qu'il fallait améliorer la communication d'informations et l'appui aux fonctionnaires et à leur famille, en particulier aux conjoints qui travaillent, afin de faciliter la transition lorsqu'ils changent de lieu d'affectation. Pour améliorer l'appui apporté aux fonctionnaires, le Bureau de la gestion des ressources humaines met au point des outils en vue de fournir aux fonctionnaires et aux membres de leur famille des informations exactes et à jour sur les lieux d'affectation (concernant notamment les écoles, les installations médicales, la sécurité et d'autres questions liées à la réinstallation), sur les procédures administratives des Nations Unies régissant les mutations et sur les conditions et les possibilités d'emploi des conjoints hors du système des Nations Unies dans le nouveau lieu d'affectation. Ce faisant, le Bureau met à profit les pratiques optimales existantes et, le cas échéant, collabore avec les institutions, fonds et programmes en vue de réaliser des économies. Des possibilités de formation seront offertes par l'Organisation, notamment l'apprentissage en ligne grâce au portail Skillport ou les cours de langues, sur la base du recouvrement des coûts.

77. Ces améliorations étant actuellement apportées en matière d'appui au personnel, de formation d'initiation et de gestion des connaissances dans les limites des ressources existantes, l'approbation de la politique de mobilité ne devrait pas engendrer des besoins en ressources supplémentaires ni des dépenses d'administration dans ces domaines.

78. Les dépenses qu'exige l'administration de la politique de mobilité, notamment le réaménagement d'Inspira, seront prises en charge dans le cadre des ressources existantes. En ce qui concerne les ressources humaines, les effectifs actuels seront redéployés et leur définition d'emploi révisée dans tout le Secrétariat. L'adoption du schéma de mobilité affiné ou de la variante exigera différentes structures d'appui, notamment par la création d'équipes de responsables réseau de gestion du personnel qui seraient chargées des fonctions de recrutement et d'accompagnement des carrières. Il faudra donc réaffecter les ressources des structures actuelles au profit de ces équipes.

## Dépenses futures

79. En supposant que les conseils de réseaux d'emplois sont en mesure de réorienter les mutations entre lieux d'affectation en vue de réaliser les objectifs fixés ci-dessus<sup>15</sup>, il est théoriquement possible d'atteindre les objectifs énoncés dans la section VII, à savoir assurer un meilleur partage des charges (en réduisant le nombre de fonctionnaires qui passent plus de cinq ans dans un lieu d'affectation classé D ou E et en augmentant la proportion de fonctionnaires mutés entre lieux d'affectation famille autorisée et lieux d'affectation famille non autorisée) et garantir que les hauts responsables (P-5 et classe supérieure) aient une mutation géographique à leur actif, dans les limites du nombre moyen actuel de mutations entre lieux d'affectation. À l'heure actuelle, le personnel recruté sur le plan international effectue en moyenne par an quelque 1 635 mutations, avec des variations annuelles<sup>16</sup>. Il ne s'agit pas d'accroître le nombre de mutations mais plutôt de les rendre plus stratégiques.

80. Ce scénario indique que les dépenses moyennes futures seraient en gros les mêmes qu'aujourd'hui. À cet égard, il ressort des paragraphes 60 et 61 de la proposition initiale que les dépenses pour les deux années précédentes s'étaient élevées à 301,8 millions de dollars<sup>17</sup>, soit un montant annuel d'environ 150,9 millions de dollars, étant entendu toutefois que les dépenses signalées pour les missions sur le terrain concernent aussi bien le recrutement que le transfert de fonctionnaires.

81. Cela étant, de nombreux facteurs influenceront sur les dépenses liées à la mobilité (A/67/324/Add.1, par. 62 à 66). Étant donné qu'il s'agit d'un système autodéterminé, on ne peut établir avec précision le nombre et la nature des mutations géographiques qui seront effectuées à l'avenir. Aux fins d'illustration, une augmentation de 20 % du nombre de mutations géographiques par rapport au nombre moyen actuel équivaldrait à une augmentation des dépenses d'environ 28,2 millions de dollars, qui serait partagée entre les différentes sources de financement, en fonction du lieu de mutation<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Pour évaluer le nombre de mutations entre lieux d'affectation nécessaires pour atteindre ces objectifs, plusieurs hypothèses ont été avancées, notamment celle que les conseils de réseaux d'emplois sont en mesure de réorienter les mutations entre lieux d'affectation en vue de réaliser les objectifs fixés. Toutefois, plusieurs facteurs influenceront sur l'aptitude des conseils à sélectionner ou à réaffecter des fonctionnaires de manière à atteindre ces objectifs, notamment les suivants : les postes auxquels les fonctionnaires postulent, la question de savoir si les compétences de l'intéressé correspondent au poste proposé et celle de savoir si les demandes de dérogation sont approuvées ou non par le groupe des contraintes spéciales.

<sup>16</sup> Il s'agit d'une moyenne établie sur cinq ans. Voir annexe II, par. 3, pour des renseignements détaillés.

<sup>17</sup> Montant calculé en additionnant les 36,1 millions de dollars au titre du budget ordinaire et des ressources extrabudgétaires pour l'exercice biennal 2010-2011 et 243,6 millions de dollars au titre des opérations de maintien de la paix et 22,1 millions de dollars au titre des missions politiques spéciales pour les exercices 2009/10 et 2010/11.

<sup>18</sup> Compte tenu de l'expérience passée, entre 10 % et 15 % des dépenses seraient couvertes par le budget ordinaire. Toutefois, étant donné qu'avec le dispositif organisé l'intention est de réorienter les schémas de mutation, ce chiffre pourrait changer.

## **IX. Conclusion**

82. L'objectif premier d'un dispositif global d'organisation des carrières et de mobilité est de mettre en place un corps de fonctionnaires réellement mondial doté des normes de fonctionnement les plus élevées et capable de remplir efficacement les mandats de l'Organisation, qui évoluent sans cesse.

83. Le Secrétaire général est convaincu qu'on ne peut retirer d'avantages de la mobilité que grâce à un système organisé. C'est pourquoi il demande aux États Membres d'envisager dûment d'approuver le dispositif initial ou, à défaut, le dispositif affiné. Le Secrétaire général fera régulièrement rapport à l'Assemblée générale, à partir de la soixante-neuvième 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**

84. **L'Assemblée générale est appelée à approuver un dispositif organisé de mobilité et d'organisation des carrières sur la base du dispositif exposé dans le document [A/67/324/Add.1](#) et des informations fournies dans le présent rapport.**

## Annexe I

**Récapitulatif des mesures prises pour donner suite aux demandes concernant la mobilité formulées par l'Assemblée générale dans la section IV de sa résolution 67/255 et aux demandes et recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires approuvées par l'Assemblée**

**A. Assemblée générale**

| <i>Référence dans la résolution</i>                                                     | <i>Demande adressée au Secrétaire général</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>Mesures prises pour donner suite à la demande</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Résolution 67/255 de l'Assemblée générale sur la gestion des ressources humaines</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                      |
| <b>Section IV</b>                                                                       | <b>Mobilité</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                      |
| Paragraphe 55                                                                           | <i>Rappelle également</i> les paragraphes 19 à 21 du rapport du Secrétaire général (A/67/324/Add.1) et le paragraphe 84 du rapport du Comité consultatif, note à cet égard que le champ d'application de la politique de mobilité reste à déterminer et prie le Secrétaire général de continuer à préciser les paramètres du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières proposé, en s'appuyant sur les propositions actuelles et en tenant compte du profil de carrière du personnel de l'Organisation;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Voir le présent rapport                              |
| Paragraphe 57 a)                                                                        | <i>Prie</i> le Secrétaire général de lui présenter pour examen, au plus tard durant la partie principale de sa soixante-huitième session, un rapport d'ensemble précisant la politique de mobilité proposée et comprenant notamment les éléments suivants :<br><br>Des statistiques exactes et fiables sur la mobilité du personnel;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Voir l'annexe II du présent rapport                  |
| Paragraphe 57 b)                                                                        | Une analyse détaillée des incidences qu'aurait l'application du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières sur le système de sélection et de recrutement, y compris le recrutement externe, ainsi que des informations sur les moyens qui permettraient de remédier aux éventuelles incidences négatives;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Voir les paragraphes 8 et 9 du présent rapport       |
| Paragraphe 57 c)                                                                        | Des informations sur le nombre de conseils de réseau d'emplois et de groupes des contraintes spéciales devant être créés, leur structure, leurs attributions précises, les fonctions et les pouvoirs des responsables réseau de la gestion des effectifs, le rôle des représentants du personnel, et le mandat, le règlement intérieur et les modalités de fonctionnement des conseils de réseau d'emplois, compte tenu du rôle qui revient au Secrétaire général, en sa qualité de chef de l'Administration et du fait que l'Administration doit continuer d'avoir le dernier mot en ce qui concerne les recommandations et les décisions touchant les affectations, sachant qu'il doit exister des mécanismes bien définis pour que les conseils de réseau d'emplois, les responsables qui recrutent et le Secrétaire général rendent des comptes, notamment en ce qui concerne la répartition géographique équitable, dans le respect des critères de recrutement définis par la Charte et l'Assemblée générale en vue de l'exécution des mandats; | Voir les paragraphes 17 à 29 du présent rapport      |

| <i>Référence dans la résolution</i> | <i>Demande adressée au Secrétaire général</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>Mesures prises pour donner suite à la demande</i> |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Paragraphe 57 d)                    | Les critères sur lesquels se fonderont les groupes des contraintes spéciales pour accorder des dérogations en matière de réaffectation;                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Voir les paragraphes 26 à 29 du présent rapport      |
| Paragraphe 57 e)                    | Une analyse des incidences que le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières devrait avoir sur le plan de la parité entre les sexes, en particulier pour les femmes des pays en développement, assortie d'un plan de réalisation de l'objectif d'équilibre entre les sexes;                                                                                                                                                             | Voir les paragraphes 50 et 51 du présent rapport     |
| Paragraphe 57 f)                    | Une liste exhaustive du nombre et du type de postes qui ne seront pas soumis à une rotation;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Voir le paragraphe 14 du présent rapport             |
| Paragraphe 57 g)                    | Une analyse détaillée des incidences administratives et financières prévues, y compris les coûts directs et indirects, à moyen terme pour l'ensemble des lieux d'affectation, notamment les dépenses de formation, compte tenu des schémas de mobilité actuels et récents, les schémas de mobilité probables d'après le nombre total de fonctionnaires qui seront assujettis à la politique, et la gestion prévisionnelle des besoins en personnel; | Voir les paragraphes 70 à 81 du présent rapport      |
| Paragraphe 57 h)                    | Une stratégie de conservation du savoir institutionnel ainsi qu'une analyse des effets que la fréquence accrue des mouvements de personnel et, éventuellement, le nombre accru de départs pourraient avoir sur l'exécution des mandats, compte tenu des effets de l'imposition de durées minimales et maximales d'occupation des postes;                                                                                                            | Voir le paragraphe 49 du présent rapport             |
| Paragraphe 57 i)                    | Des cibles et des indicateurs de résultats quantifiables se rapportant aux objectifs définis dans le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières, y compris une répartition plus équitable du fardeau et la garantie de chances égales pour les fonctionnaires internationaux des lieux d'affectation classés difficiles et des villes sièges;                                                                                           | Voir les paragraphes 59 à 69 du présent rapport      |
| Paragraphe 57 j)                    | Une analyse des conséquences que pourrait avoir la politique de mobilité proposée sur la répartition géographique du personnel;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Voir le paragraphe 52 du présent rapport             |
| Paragraphe 57 k)                    | Une estimation du poids que feraient peser les réclamations liées à la politique de mobilité sur le système d'administration de la justice de l'Organisation et des propositions concernant les moyens de le limiter, compte tenu des obligations et responsabilités découlant du régime contractuel en vigueur;                                                                                                                                    | Voir les paragraphes 53 à 58 du présent rapport      |
| Paragraphe 59                       | <i>Prie</i> le Secrétaire général de définir et de lui présenter à sa soixante-huitième session, outre le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières proposé, une autre proposition prévoyant notamment de nouvelles mesures d'incitation et solutions propres à favoriser la mobilité géographique, en particulier dans les familles d'emplois que l'on retrouve sur le terrain;                                                       | Voir les paragraphes 32 à 37 du présent rapport      |

## B. Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

Référence dans  
le rapport du  
Comité consultatif

Demande ou recommandation

Mesures prises pour donner suite  
à la demande ou recommandation

### Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/67/545)

#### Mobilité

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Paragraphe 70 | Dans la mesure où le dispositif que le Secrétaire général présente dans le rapport à l'étude sort du cadre de la mobilité volontaire, le Comité est d'avis qu'il aurait fallu l'accompagner d'un complément d'information et d'analyse afin de justifier la préférence donnée à un système organisé.                                                                                                                                                                                                                                                         | Voir les paragraphes 6 et 48 du présent rapport                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Paragraphe 71 | Le Comité estime aussi qu'il faut davantage préciser l'articulation du dispositif proposé avec les autres mesures de réforme de la gestion en cours d'application.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Quatre initiatives de réforme de la gestion sont actuellement en cours d'application au Secrétariat : la mobilité, Umoja, les Normes comptables internationales pour le secteur public et la stratégie globale d'appui aux missions. Ensemble, ces initiatives transformeront le mode de fonctionnement de l'Organisation en rationalisant davantage et en rendant plus stratégique la gestion des ressources financières, humaines et physiques, en améliorant la transparence et les contrôles internes et, à terme, en contribuant à faire de l'ONU une organisation véritablement mondiale et moderne. |
| Paragraphe 78 | Le Comité recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui présenter les statistiques pertinentes, validées, au besoin, par le Comité des commissaires aux comptes, dans le cadre du rapport approfondi dont il est question au paragraphe 136 ci-dessous.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Voir l'annexe II du présent rapport                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Paragraphe 81 | De l'avis du Comité consultatif, l'efficacité du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières proposé sera fonction du type d'engagement octroyé (engagement de durée déterminée ou continue, ou engagement à titre permanent). L'Assemblée générale pourrait prier le Secrétaire général d'examiner cette question plus avant dans son prochain rapport.                                                                                                                                                                                          | Voir les paragraphes 11 à 14 du présent rapport, portant sur le champ d'application : le dispositif s'appliquera aux fonctionnaires bénéficiant d'un engagement de durée déterminée ou continue, ou d'un engagement à titre permanent.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Paragraphe 84 | Le Comité regrette cependant que le Secrétaire général n'en ait pas défini plus précisément le champ d'application et, notamment, qu'il n'ait pas déterminé le nombre et le type exacts de ces postes, cet élément étant capital au regard de l'efficacité globale du dispositif. Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de mener à leur terme, à titre prioritaire, les travaux sur ce point et de lui en présenter les résultats dans son prochain rapport.                                                  | Voir le paragraphe 14 du présent rapport                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Paragraphe 87 | Le Comité consultatif estime que, si le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières proposé peut soulager les administrateurs en poste depuis longtemps dans des lieux d'affectation classés difficiles sans avoir pu être mutés, il ne permet pas d'atteindre pleinement l'objectif d'une répartition juste des tours de service dans ces lieux dans la mesure où la majorité des postes d'agent du Service mobile concernent des lieux D et E et que leurs titulaires n'ont guère l'occasion d'être mutés dans des lieux d'une autre catégorie. | Voir le paragraphe 65 du présent rapport<br>La catégorie des agents du Service mobile ayant été conçue pour le service mobile, les mouvements du personnel de cette catégorie sont évidemment essentiellement limités aux lieux d'affectation sur le terrain.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Si le Comité comprend que la situation de ces agents peut être quelque peu améliorée par une réaffectation, même dans un autre lieu classé D ou E, il juge qu'il faut se pencher de plus près sur cet aspect du dispositif.

Toutefois, la répartition effective des agents du Service mobile entre lieux d'affectation famille autorisée et lieux d'affectation famille non autorisée (en juin 2012, 2 599 agents du Service mobile étaient en poste dans des lieux d'affectation D et E, et 1 521 dans des lieux d'affectation H, A, B et C) ne signifie pas que ces agents ne bénéficieront pas du partage du fardeau. Il leur faudra simplement plus de temps qu'aux fonctionnaires de la catégorie des administrateurs pour être mutés d'un lieu d'affectation famille non autorisée à un lieu d'affectation famille autorisée, étant donné qu'il existe moins de postes d'agent du Service mobile dans les lieux d'affectation famille autorisée (d'où l'objectif de 30 % visé au paragraphe 65 pour les agents du Service mobile ayant passé cinq ans ou plus dans un lieu d'affectation classé difficile).

Paragraphe 88 Le Conseil consultatif recommande que l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de donner, avec effet immédiat, la priorité aux candidats internes qui sont depuis longtemps en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles et n'ont pas eu la possibilité d'être mutés, et de lui proposer, dans le prochain rapport qu'il lui présentera, toute autre mesure qu'il jugera utile pour régler ce problème.

Il ressort des débats à l'Assemblée générale que cette recommandation n'a pas fait l'objet d'un consensus. Des mesures pour y répondre sont donc présentées dans l'actuelle proposition (voir le paragraphe 24 du présent rapport) afin que l'Assemblée les examine plus avant.

Paragraphe 92 En ce qui concerne la durée minimale, le Comité ... juge qu'une année ne suffit pas pour que le fonctionnaire puisse faire la preuve de ses capacités à un nouveau poste. Une durée aussi courte risque par ailleurs d'entraîner une reprise à la hausse du taux de rotation des effectifs, en particulier dans les missions de maintien de la paix, où il avait commencé à reculer (voir [A/66/718](#), par. 42 et 43); de plus, en l'absence d'un dispositif rigoureux de transfert des connaissances, on risque d'assister à une érosion concomitante de la mémoire institutionnelle.

Voir le paragraphe 49 du présent rapport

Paragraphe 96 Le Comité consultatif est d'avis qu'il faut préciser le nombre et la configuration des réseaux d'emplois et l'ordre des priorités concernant la mise en œuvre du dispositif. Il importe aussi que l'on ait un complément d'information sur la mise sur pied des équipes d'appui aux réseaux ainsi que des précisions sur leurs attributions, fonctions et prérogatives. Le Comité juge qu'il est également important de définir de manière plus précise les exigences propres à chaque réseau en matière de mobilité avant de se prononcer définitivement sur le dispositif proposé. Il réitère, à cet égard, son observation selon laquelle un système solidement charpenté de planification des effectifs, comportant un répertoire des jeux de compétences, faciliterait grandement l'action du Secrétaire général.

Voir les paragraphes 13 et 30 du présent rapport pour les informations concernant les réseaux d'emplois et comment ils seront progressivement intégrés au dispositif, et les paragraphes 17 à 25 pour les précisions supplémentaires demandées

- Paragraphe 100 Le Comité consultatif sait qu'un système permettant d'examiner en priorité certaines catégories de fonctionnaires lors de la sélection et la réaffectation des candidats internes est indispensable si l'on veut que le dispositif proposé de mobilité et d'organisation des carrières remplisse les objectifs qu'il est censé servir (voir aussi, plus haut, par. 88). Cependant, le Comité ne voit pas clairement comment les promotions s'inséreront dans le nouveau système de sélection et réaffectation proposé et recommande à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général d'apporter des précisions sur cet aspect du dispositif dans son prochain rapport sur la question. Voir le paragraphe 17 du présent rapport
- Paragraphe 103 Le Comité consultatif est sérieusement préoccupé par les effets potentiels du dispositif proposé sur le recrutement externe et, par voie de conséquence, sur le système de sélection fondé sur le mérite, la représentation géographique et l'équilibre entre les sexes dans la composition des effectifs ... Compte tenu de ces préoccupations, ainsi que des nombreuses décisions prises par l'Assemblée générale sur cette question, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée de prier le Secrétaire général de modifier sa proposition de sorte à donner aux candidats externes les mêmes chances que les candidats internes dans le processus de sélection et de nomination aux postes du Secrétariat. Voir les paragraphes 4, 8, 9 et 50 à 52 du présent rapport
- Paragraphe 110 Compte tenu de la possibilité que le nouveau système de sélection et de réaffectation envisagé contribue à modifier le rôle des responsables hiérarchiques, l'Assemblée générale voudra peut-être inviter le Secrétaire général à préciser encore le rôle des responsables des postes à pourvoir dans le processus proposé en vue de garantir que ces derniers continueront de s'occuper, et par conséquent d'être responsables, de la sélection des fonctionnaires qui exécuteront le programme de travail de leurs bureaux. Voir les paragraphes 21 et 23 du présent rapport
- Paragraphe 111 En ce qui concerne la participation de représentants du personnel aux travaux des conseils de réseau d'emplois, le Comité consultatif sait qu'un processus participatif associant les fonctionnaires est nécessaire pour, notamment, promouvoir la confiance dans l'intégrité du nouveau système de sélection et de réaffectation. Il estime cependant, compte tenu du fait notamment que le Secrétaire général n'a présenté aucun argument attestant du contraire, que le système actuel des organes centraux de contrôle – qui comprennent des représentants du personnel – suffit à assurer la transparence et l'intégrité du processus. Le Comité consultatif ne croit pas que la participation de représentants du personnel aux conseils de réseau d'emplois serve les intérêts de l'Organisation et recommande en conséquence à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de modifier sa proposition afin de prévoir un mécanisme qui permette d'assurer une participation desdits représentants qui soit analogue à celle prévue dans le système des organes centraux de contrôle. Voir le paragraphe 10 du présent rapport
- Paragraphe 112 Dans ces conditions, le Comité consultatif estime qu'il importera de faire en sorte que les attributions, le règlement intérieur et les modalités de fonctionnement des conseils de réseau d'emplois soient clairement définis et légitimes. Voir les paragraphes 17 à 29 du présent rapport, dont les dispositions seront précisées davantage si la proposition est approuvée

Référence dans  
le rapport du

Comité consultatif Demande ou recommandation

Mesures prises pour donner suite  
à la demande ou recommandation

- Paragraphe 116 Les préoccupations du Comité consultatif concernant la participation de représentants du personnel aux conseils de réseau d'emplois (voir par. 111) valent pour le groupe des demandes spéciales. L'Assemblée générale voudra peut-être prier le Secrétaire général de modifier cet aspect de sa proposition. Voir le paragraphe 28 du présent rapport
- Paragraphe 122 Le Comité consultatif prend note du fait que le Bureau de la gestion des ressources humaines pourrait manquer de moyens alors qu'il s'occupe également d'autres aspects du programme de réforme de la gestion des ressources humaines (voir, plus haut, sect. II) et rappelle que le module ressources humaines du progiciel de gestion intégré (Umoja) ne sera pas mis en service avant la fin de 2015, c'est-à-dire après la fin de la phase préparatoire (voir, plus haut, par. 39). Le Comité estime en conséquence qu'il sera indispensable de recourir à toutes les capacités existantes pour arriver à faire en sorte que la proposition du Secrétaire général, si elle était adoptée par l'Assemblée générale, soit appliquée sans que des moyens supplémentaires soient nécessaires. Voir les paragraphes 77 et 78 du présent rapport
- Paragraphe 129 Le Comité consultatif prend note des coûts indicatifs qui lui ont été communiqués, à sa demande, par le Secrétaire général et souligne que les coûts directs du dispositif visés au paragraphe 126 du présent rapport ne sont ni une prévision ni une estimation mais reposent sur un scénario particulier qui pourrait évoluer. Compte tenu des observations qu'il a formulées plus haut, au paragraphe 78, le Comité consultatif doute de la fiabilité des éléments d'information ayant servi au calcul du nombre de fonctionnaires qui devraient changer d'affectation chaque année (voir al. b) du paragraphe 125). Voir les paragraphes 71 à 81 et l'annexe II du présent rapport
- Paragraphe 130 Le Comité consultatif estime que le Secrétaire général aurait dû présenter dans son rapport une analyse plus complète des dépenses totales, directes et indirectes, afférentes au dispositif envisagé de mobilité et d'organisation des carrières. Cette analyse lui aurait permis d'apprécier de façon plus fiable la mesure dans laquelle ces dépenses pouvaient être couvertes à l'aide des crédits approuvés. Dans ces conditions, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général d'énoncer le détail du coût intégral du projet dans son prochain rapport sur la question. Il souligne l'importance de disposer d'un mécanisme solide de contrôle pour suivre le coût effectif du dispositif. Voir les paragraphes 71 à 81 du présent rapport
- Paragraphe 132 Le Comité consultatif estime, comme le Secrétaire général, que des indicateurs de résultats aideraient à mesurer les résultats de la mise en œuvre du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières envisagé. Il n'en considère pas moins que les indicateurs proposés par le Secrétaire général méritent d'être perfectionnés afin d'assurer une évaluation correcte des résultats. Voir les paragraphes 59 à 69 du présent rapport
- Paragraphe 133 Le Comité consultatif recommande donc d'ajuster l'indicateur 1 pour tenir compte des taux de vacance cibles retenus pour chaque bureau et opération afin de mesurer les progrès accomplis. Il s'agit, aux fins de gestion, d'uniformiser davantage les taux de vacance dans toute l'Organisation, plutôt que de cibler des taux donnés par entité.
- ...
- Le Comité consultatif recommande d'ajuster l'indicateur 2 pour traduire la longueur de temps passé par le fonctionnaire dans certains lieux d'affectation afin qu'il soit également rendu compte du nombre de mutations entre des lieux d'affectation classés dans la même catégorie. L'indicateur 2 vise à améliorer le schéma des mouvements entre les lieux d'affectation difficiles et les autres.

....

Enfin, pour ce qui est de l'indicateur 3, le Comité consultatif recommande d'utiliser les données enregistrées dans tous les systèmes d'information sur les ressources humaines, en plus de celles comptabilisées dans le SIG, pour mesurer la mobilité géographique des hauts fonctionnaires.

Pour autant que les systèmes le permettent, le Secrétariat s'efforcera de mesurer la mobilité géographique des hauts fonctionnaires une fois que la politique de mobilité sera mise en œuvre.

Paragraphe 134 Le Comité consultatif considère par ailleurs que des indicateurs de résultat supplémentaires pourraient utilement servir à mesurer notamment l'incidence de la mise en œuvre du dispositif sur les aptitudes professionnelles, les taux de rotation du personnel (voir aussi, plus haut, par. 92) et l'efficacité de la mise en œuvre des activités prescrites. L'Assemblée générale voudra peut-être prier le Secrétaire général de mettre au point de tels indicateurs et de les présenter dans le cadre de son rapport suivant sur la question.

Voir les nouveaux indicateurs 4 et 5 aux paragraphes 61 et 62 et 67 à 69 du présent rapport

Paragraphe 136 Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de continuer à mettre au point et à parfaire les aspects du dispositif visés plus haut aux paragraphes 71, 78, 81, 84, 87, 96, 100, 103, 110 à 112, 116, 130, 133 et 134.

Voir le présent rapport

Sachant que le Secrétaire général compte commencer à mettre en œuvre ce dispositif à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015, le Comité consultatif recommande également à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de lui soumettre pour examen, dès que possible et en tout état de cause avant la fin de la partie principale de sa soixante-huitième session, un rapport d'ensemble sur le cadre de mobilité et d'organisation des carrières envisagé, qui prendrait en compte toutes les questions soulevées par le Comité, y compris la nécessité de présenter de plus amples données d'information et d'analyse justifiant le passage d'un système de mobilité reposant entièrement sur la volonté des fonctionnaires intéressés à un système organisé.

Voir le présent rapport.

Comme indiqué au paragraphe 88, le Comité consultatif estime qu'il n'est pas nécessaire que l'Assemblée générale approuve la présente proposition du Secrétaire général pour que des mesures soient prises en vue d'améliorer le sort des fonctionnaires qui sont en poste depuis longtemps dans des lieux d'affectation classés difficiles et n'ont pas la possibilité d'être mutés.

Il ressort des débats à l'Assemblée générale que cette recommandation n'a pas fait l'objet d'un consensus. Des mesures pour y répondre sont donc présentées dans l'actuelle proposition (voir le paragraphe 24 du présent rapport) afin que l'Assemblée les examine plus avant.

## Annexe II

### Schémas actuels de mobilité des fonctionnaires

1. Le dispositif, tant dans sa version initiale que dans sa version améliorée qui présentent toutes les deux un système de mobilité « organisée », vise à modifier la façon dont le mouvement du personnel s'organise au sein du Secrétariat. Comme il est détaillé ci-après, il ressort des données disponibles (demandées par l'Assemblée générale au paragraphe 57 a) de sa résolution [67/255](#)) que le problème ne tient pas tant à l'absence de mobilité des fonctionnaires du Secrétariat – les fonctionnaires sont mobiles, et certains même le sont beaucoup – qu'au fait que l'Organisation n'encadre ni n'oriente cette mobilité, aussi bien dans le temps que du point de vue des lieux d'affectation, chaque poste étant pourvu de manière isolée. Il en résulte que certains fonctionnaires ne changent jamais de poste, que d'autres changent de poste au sein d'un même lieu d'affectation « facile » ou sont mutés dans un autre lieu « facile », et que beaucoup au contraire se trouvent « coincés » dans des lieux d'affectation plus difficiles. Chaque mutation a toutefois un coût pour l'Organisation : aussi, les fonds de l'Organisation ne sont-ils pas dépensés à bon escient quand les affectations ne servent aucun but stratégique et ignorent la nécessité d'une répartition équitable des tours de service.

2. Les données disponibles sur le mouvement du personnel font apparaître plusieurs schémas découlant de ce modèle où les affectations sont décidées de façon individuelle et indépendamment les unes des autres. D'une part, le nombre de mutations entre lieux d'affectation différents peut varier grandement d'une année sur l'autre. D'autre part, les fonctionnaires qui quittent un lieu d'affectation sont nommés en général dans un lieu d'affectation similaire : la plupart des mutations se font soit entre villes sièges, soit entre lieux d'affectation famille non autorisée.

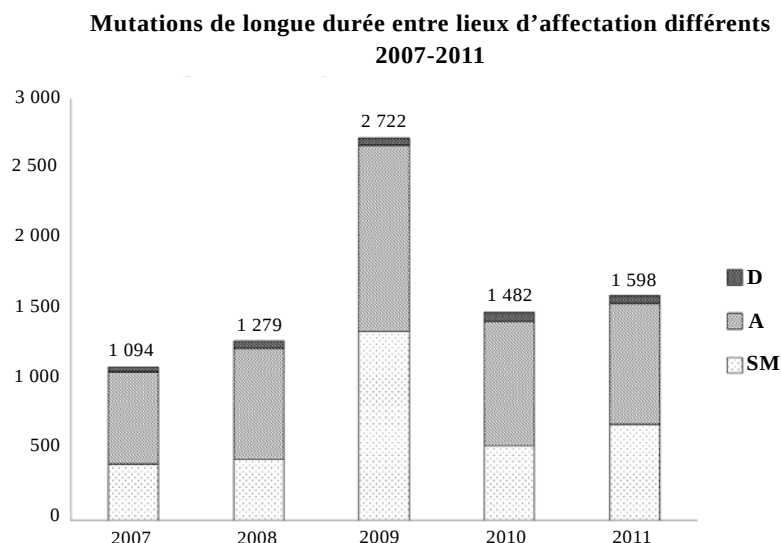
3. Au cours des cinq dernières années, le nombre de mutations de longue durée<sup>a</sup> entre lieux d'affectation différents a varié sensiblement d'une année sur l'autre. En moyenne, 1 635 mutations de longue durée ont eu lieu chaque année pour les fonctionnaires recrutés sur le plan international en ayant fait la demande. La figure I ci-après indique par année civile le nombre de mutations de longue durée entre lieux d'affectation différents des fonctionnaires des catégories des administrateurs, des directeurs et du Service mobile en ayant fait la demande. En raison de la réforme du régime des engagements de 2009, tous les types d'engagements ont été pris en compte. Par ailleurs, avant la réforme, beaucoup de fonctionnaires étaient titulaires d'engagements à durée déterminée : leur affectation dans une autre entité prenait la forme d'une cessation de service suivie d'un réengagement. Les changements de lieux d'affectation après cessation de service et réengagement ont été pris en compte uniquement quand le réengagement a eu lieu dans les 60 jours après la cessation de service. Le chiffre de 2009, anormalement élevé, tient aux circonstances particulières qui ont conduit à transférer des quartiers généraux à d'autres bureaux des mêmes missions une part importante des personnels de la Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo, de la Mission des Nations Unies au Soudan, de l'Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour, de la Mission d'assistance des Nations

<sup>a</sup> Une mutation « de longue durée » est une mutation d'au moins un an. La mutation doit être au moins d'un an pour satisfaire les critères actuels des mutations latérales et être prise en compte dans le calcul du temps ouvrant droit à un engagement continu.

Unies pour l'Iraq et de la Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad. Le chiffre de 2009 n'a toutefois pas été exclu du calcul de la moyenne dans la mesure où l'on peut raisonnablement penser que d'autres variations semblables pourront quelquefois se produire.

Figure I

**Mutations de longue durée entre lieux d'affectation différents des fonctionnaires des catégories des administrateurs, des directeurs et du Service mobile entre 2007 et 2011**



Source : Système intégré de gestion (SIG).

4. La figure II ci-après montre les mutations de longue durée entre lieux d'affectation des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs ayant eu lieu entre 2007 et 2011<sup>b</sup>. La catégorie du lieu d'affectation<sup>c</sup> où les fonctionnaires ont été mutés apparaît : la première colonne à gauche indique toutes les mutations au départ de lieux d'affectation classés H ayant eu lieu pendant la période, le lieu de destination pouvant être un autre lieu d'affectation classé H (premier rectangle de la colonne en partant du bas), un lieu d'affectation classé A (deuxième rectangle en partant du bas), et ainsi de suite.

5. Les données font apparaître que les fonctionnaires en service dans des lieux d'affectation classés H se font muter généralement dans d'autres lieux d'affectation classés H, et que les fonctionnaires en service dans des lieux d'affectation classés D

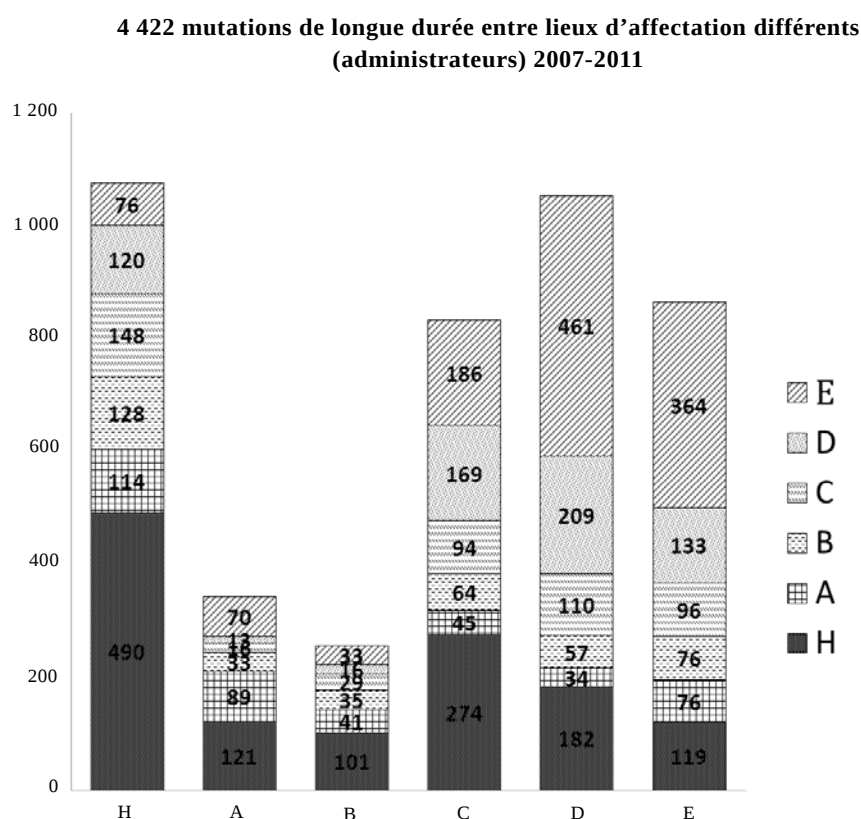
<sup>b</sup> Certaines mutations ne sont pas comptabilisées quand la catégorie du lieu d'affectation n'est pas enregistrée dans le Système intégré de gestion.

<sup>c</sup> La Commission de la fonction publique internationale a classé les lieux d'affectation en six catégories : H, A, B, C, D et E. Les lieux d'affectation de la catégorie H sont les villes sièges ou assimilées situées dans des pays soit pour lesquels les Nations Unies n'ont pas de programme de développement ou d'assistance humanitaire, soit qui sont membres de l'Union européenne. Les lieux d'affectation des catégories A à E sont considérés comme étant hors siège; ils sont classés en fonction de la difficulté de leurs conditions de vie et de travail, ceux classés A étant ceux où les conditions sont les moins difficiles.

et E se font muter généralement dans d'autres lieux d'affectation classés D et E. L'objectif d'une politique de mobilité organisée est de modifier ce schéma et de faire en sorte que les mutations entre lieux d'affectation différents (qui ont un coût direct pour l'Organisation) permettent de réaliser ce à quoi la mobilité doit servir : favoriser une répartition équitable des tours de service dans les secteurs d'activités concernés et assurer un partage des connaissances entre le terrain et le Siège. L'un des buts recherchés est d'accroître le nombre de mutations entre les missions et le Siège des spécialistes des questions politiques ou des droits de l'homme, lesquels se font généralement muter d'une mission à l'autre. Il serait également utile de favoriser les mutations des spécialistes des questions économiques entre les commissions régionales (dont plusieurs se trouvent dans des lieux d'affectation classés A et B) et le Département des affaires économiques et sociales (qui se trouve dans un lieu d'affectation classé H).

Figure II

**Mutations de longue durée entre lieux d'affectation différents  
des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs en ayant fait  
la demande entre 2007 et 2011**

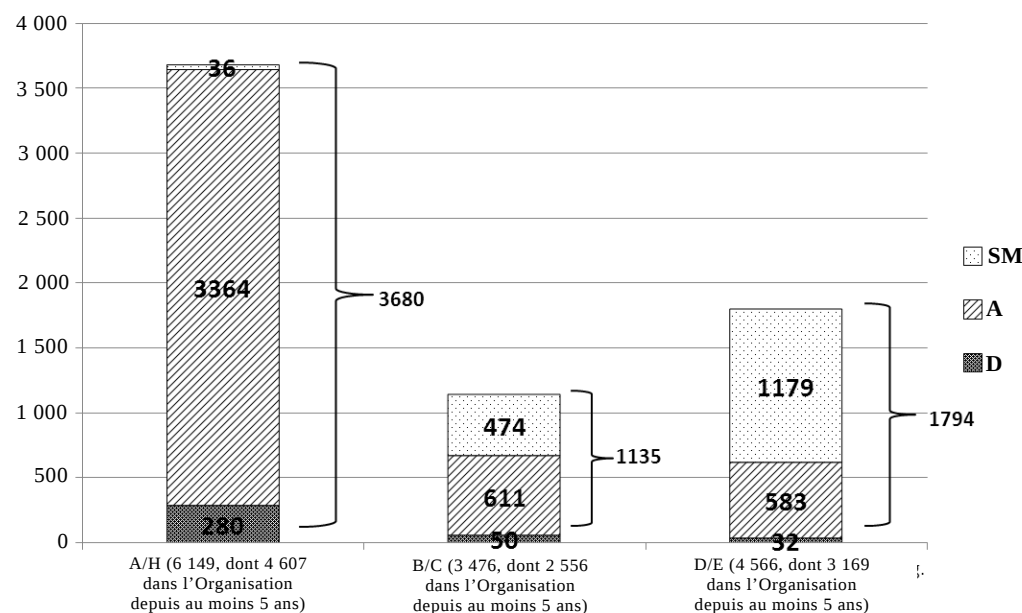


6. Il ressort des données que de nombreux fonctionnaires restent longtemps en service dans des lieux d'affectation de même catégorie. La figure III ci-après illustre le phénomène. Le chiffre à droite de chaque colonne indique le nombre total de fonctionnaires des catégories des administrateurs, des directeurs et du Service

mobile qui, tout en ayant pu changer de poste ou de lieu d'affectation, ont été en service dans des lieux d'affectation de même catégorie pendant au moins cinq ans. En bas de la colonne, sont indiqués le nombre total de fonctionnaires en service dans les catégories de lieux d'affectation concernées et, parmi eux, le nombre de fonctionnaires qui travaillent depuis au moins cinq ans au sein de l'Organisation. Les données indiquent que, parmi les fonctionnaires travaillant depuis au moins cinq ans au sein de l'Organisation, 57 % de ceux en service dans des lieux classés D ou E y sont affectés depuis au moins cinq ans. Parmi les fonctionnaires en service dans des lieux classés B ou C, 44 % y sont affectés depuis au moins cinq ans; il en est de même pour 80 % des fonctionnaires en service dans des lieux classés A et H.

Figure III

**Fonctionnaires des catégories des administrateurs, des directeurs et du Service mobile en service depuis au moins cinq dans des lieux d'affectation de la même catégorie**



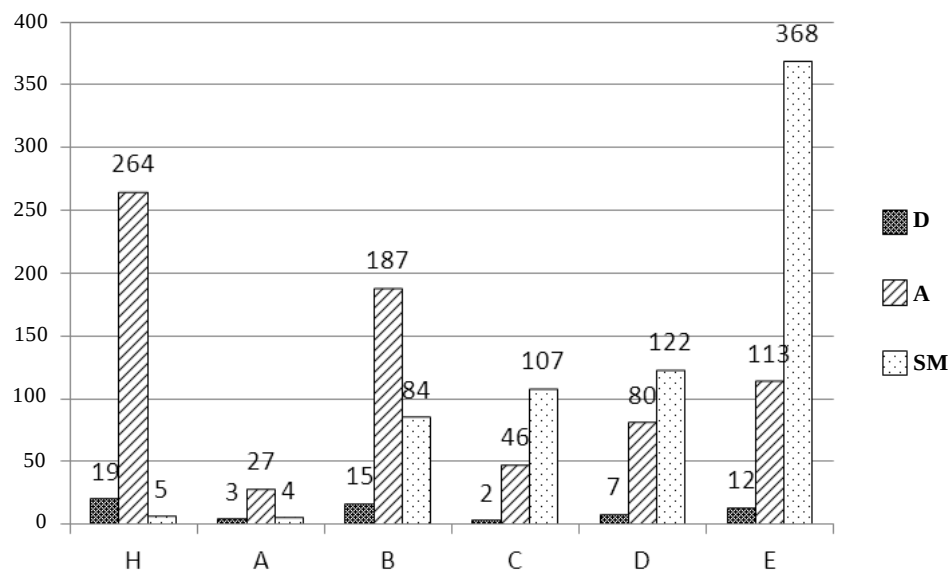
Source : SIG, au 31 mai 2013.

7. Les données disponibles font apparaître également que certains fonctionnaires ne changent jamais de poste. La figure IV ci-après indique que, parmi les 14 191 fonctionnaires auxquels s'appliquerait la politique de mobilité, au moins 1 465<sup>d</sup> (soit 10,3 %) occupent leur poste depuis plus longtemps que la durée maximale d'occupation de poste proposée (sept ans pour les postes des lieux d'affectation classés H et A, quatre ans pour les postes des lieux d'affectation classés B et C et trois ans pour les postes des lieux d'affectation classés D et E).

<sup>d</sup> Le chiffre réel est probablement plus élevé, dans la mesure où les données n'indiquent pas quand le numéro du poste du fonctionnaire change uniquement pour des raisons administratives (par exemple budgétaires).

Figure IV

**Nombre de fonctionnaires occupant leur poste depuis plus longtemps que la durée maximale d'occupation de poste proposée**



Source : SIG, au 31 mai 2013.