



# Assemblée générale

Distr. générale  
10 septembre 2018  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-treizième session

Point 142 de l'ordre du jour provisoire\*

### Gestion des ressources humaines

## Mobilité

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Le présent rapport est soumis en application de la résolution [68/265](#) de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci a demandé une étude complète sur le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières. Il fait suite aux rapports sur l'application du dispositif que le Secrétaire général a présentés à l'Assemblée depuis la soixante-neuvième session.

---

\* [A/73/150](#).



## I. Introduction

1. Le Secrétaire général a proposé un nouveau modèle de gestion pour le Secrétariat. Pour que l'Organisation des Nations Unies puisse relever les défis qui se présentent à l'échelle mondiale et rester efficace dans un monde en mutation rapide, il veut qu'elle donne des moyens d'action à la direction et au personnel, simplifie les procédures, renforce l'application du principe de responsabilité et la transparence et améliore l'application de ses mandats. La mobilité du personnel fait partie de la conception que le Secrétaire général a d'une Organisation qui soit réactive, efficace, transparente, responsable et bien gérée.

2. Dans la logique des mesures qu'il prend pour simplifier et rationaliser les procédures de l'Organisation et, comme suite à la demande formulée par l'Assemblée générale, qui l'avait prié de lui présenter une étude sur les cinq premières années d'application du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières<sup>1</sup>, le Secrétaire général a interrompu l'application de ce dispositif afin de se donner le temps d'examiner les efforts faits jusque-là pour améliorer la mobilité du personnel et d'élaborer une stratégie qui soit cohérente avec le nouveau modèle de gestion et permette de constituer un corps de fonctionnaires pour l'avenir.

3. Dans le présent rapport sont succinctement présentés la méthodologie suivie pour réaliser l'étude complète, les principales conclusions de celle-ci et les enseignements tirés de l'expérience. Le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières a été appliqué pendant une période limitée (mise en place dans deux réseaux d'emplois sur sept) et l'étude complète et ses conclusions sont fondées sur les enseignements tirés de cette seule période.

### Historique

4. Le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières, approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution [68/265](#), se compose de deux volets :

a) Mobilité encadrée : procédure interne de mutation latérale par laquelle les fonctionnaires en poste peuvent manifester leur intérêt pour des postes déjà pourvus. Participent à la procédure les fonctionnaires qui ont atteint la durée maximale d'occupation de leur poste<sup>2</sup> dans la deuxième année de mise en place du dispositif dans le réseau d'emplois et ceux qui ont atteint la durée minimale d'occupation de leur poste<sup>3</sup> et décident de se porter candidats ;

b) Recrutement aux postes vacants : annonce, par voie d'avis de vacance, des postes déjà vacants ou devant le devenir, ouverts à toutes les candidatures (externes et internes), pour sélection.

<sup>1</sup> Dans sa résolution [68/265](#), l'Assemblée générale a approuvé la proposition améliorée de dispositif de mobilité encadrée et demandé au Secrétaire général de lui présenter jusqu'à sa soixante-douzième session des rapports annuels sur la mobilité et, à sa soixante-treizième session, une étude complète sur les cinq premières années d'application du dispositif.

<sup>2</sup> La durée maximale d'occupation des postes est celle pendant laquelle les fonctionnaires sont normalement autorisés à occuper un poste soumis à rotation. Elle est fonction du classement des lieux d'affectation établi par la Commission de la fonction publique internationale, soit sept ans pour les lieux d'affectation des catégories H ou A, quatre pour ceux des catégories B ou C et trois pour ceux des catégories D ou E.

<sup>3</sup> La durée minimale d'occupation des postes est celle pendant laquelle les fonctionnaires sont normalement tenus d'occuper un poste soumis à rotation avant de pouvoir participer à une campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée ou présenter leur candidature à un poste vacant. Elle est de deux ans de service continu à un poste pour les lieux d'affectation des catégories H, A, B ou C et d'un an pour ceux des catégories D ou E.

5. Comme l'avait approuvé l'Assemblée générale, le dispositif a été mis en place par étapes, dans un premier réseau d'emplois en 2016 et dans un deuxième en 2017 ; il était prévu qu'il le soit ensuite dans deux réseaux par an. Le premier réseau d'emplois dans lequel il a été mis en place, en 2016, était le réseau Paix et questions politiques et humanitaires. Le deuxième, en 2017, était le réseau Technologies de l'information et télécommunications. Des rapports d'étape sur l'application du dispositif ont été présentés à l'Assemblée générale à chacune de ses sessions (voir [A/69/190/Add.1](#), [A/70/254](#), [A/71/323/Add.1](#) et [A/72/767](#)).

6. Pour que l'étude complète puisse être réalisée, et qu'une recommandation sur les prochaines étapes puisse être établie, le Secrétaire général a décidé d'interrompre l'application du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières en décembre 2017 (voir [ST/SGB/2016/3/Rev.1](#)).

7. En conséquence, aucune nouvelle campagne n'a été engagée en 2018, et le dispositif n'a été mis en place dans aucun nouveau réseau d'emplois. La campagne de sélection qui était encore en cours dans le réseau Paix et questions politiques et humanitaires à la fin de 2017 a pris fin le 31 juillet 2018.

8. Dans un article publié sur iSeek le 22 janvier 2018, les membres du personnel ont été informés que la mobilité était une composante centrale de la conception que le Secrétaire général avait d'une Organisation qui soit réactive, efficace, transparente, responsable et bien gérée, et serait un élément important des efforts de réforme. Ils ont été encouragés à continuer, pendant l'interruption de l'application du dispositif, de saisir les possibilités de mobilité et d'acquérir de l'expérience dans de nouveaux domaines d'activité, d'autres départements et bureaux et divers lieux d'affectation.

## II. Étude complète

### A. Objectif

9. L'étude avait pour objet d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières eu égard aux objectifs initiaux.

10. Le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières avait les trois objectifs ci-après, énoncés par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Vers un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et adaptables : mobilité » ([A/68/358](#)) :

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 avait 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 et lieux d'affectation, ou au sein même de ces derniers ;

c) Veiller à ce que les fonctionnaires disposent de possibilités d'emplois équitables dans le système des Nations Unies et, pour les fonctions concernées, à opérer une répartition juste des tours de service dans les lieux d'affectation difficiles.

### B. Application du dispositif

11. Le dispositif a été appliqué dans le cadre de deux campagnes semestrielles :

a) Une campagne de sélection servant à pourvoir les postes vacants disponibles pour un an au moins dans la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (jusqu'à la classe D-2) et la catégorie du Service mobile, la procédure commençant par la publication d'avis de vacance de poste et aboutissant à la nomination des candidats sélectionnés ;

b) Une campagne de réaffectation des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (jusqu'à la classe D-2) et de la catégorie du Service mobile qui sont astreints à la mobilité, la procédure commençant par la diffusion d'un répertoire des postes soumis à réaffectation et aboutissant à la réaffectation des fonctionnaires qualifiés.

12. La participation à la campagne de sélection servant à pourvoir les postes vacants était facultative et ouverte à tous les candidats, externes et internes. La campagne de réaffectation au titre de la mobilité était une procédure interne de réaffectation latérale des membres du personnel qui avaient atteint la durée maximale d'occupation de leur poste dans la deuxième année de mise en place du dispositif dans le réseau d'emplois ou la durée minimale d'occupation de leur poste et décidé de se porter candidats. La première année, la participation à la campagne de réaffectation était facultative, et donc les membres du personnel qui avaient atteint la durée maximale d'occupation de leur poste n'ont pas été automatiquement astreints à la réaffectation latérale.

### **Structure de gestion du dispositif**

13. Le dispositif de mobilité était géré par un système centralisé de conseils :

a) Conseil du réseau d'emplois : chaque réseau d'emplois (réseau Paix et questions politiques et humanitaires et réseau Technologies de l'information et télécommunications) était doté d'un conseil de réseau d'emplois chargé de faire au Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines, pour décision, des recommandations concernant la sélection et la réaffectation des fonctionnaires de la catégorie des administrateurs (P-1 à P-5)<sup>4</sup> et de la catégorie du Service mobile ;

b) Conseil de contrôle de haut niveau : organe composé de sous-secrétaire généraux et de secrétaires généraux adjoints, chargé de formuler des recommandations concernant la sélection et la réaffectation des fonctionnaires des classes D-1 ou D-2 ;

c) Conseil central de contrôle : organe central de contrôle chargé d'assurer l'intégrité de la procédure de recrutement des fonctionnaires des classes P-3 à P-5 et de la catégorie du Service mobile ;

d) Groupe des astreintes spéciales : organe chargé d'examiner les demandes des membres du personnel qui n'étaient pas en mesure d'accepter une proposition de mutation à un poste pour lequel ils n'avaient pas manifesté d'intérêt. Il communiquait ses conclusions directement aux conseils de réseau d'emplois et au Conseil de contrôle de haut niveau, selon le cas.

14. La procédure a été mise en place par des équipes de réseau d'emplois travaillant à temps plein au Bureau de la gestion des ressources humaines, qui étaient financées dans la limite des ressources existantes. Chargées de conduire les campagnes semestrielles, ces équipes étaient composées d'administrateurs responsables réseau de la gestion des effectifs et de spécialistes<sup>5</sup> ayant une connaissance directe des activités relevant du réseau d'emplois.

---

<sup>4</sup> Les administrateurs P-1 et P-2 recrutés dans le cadre du programme Jeunes administrateurs ou du concours national de recrutement n'étaient pas concernés.

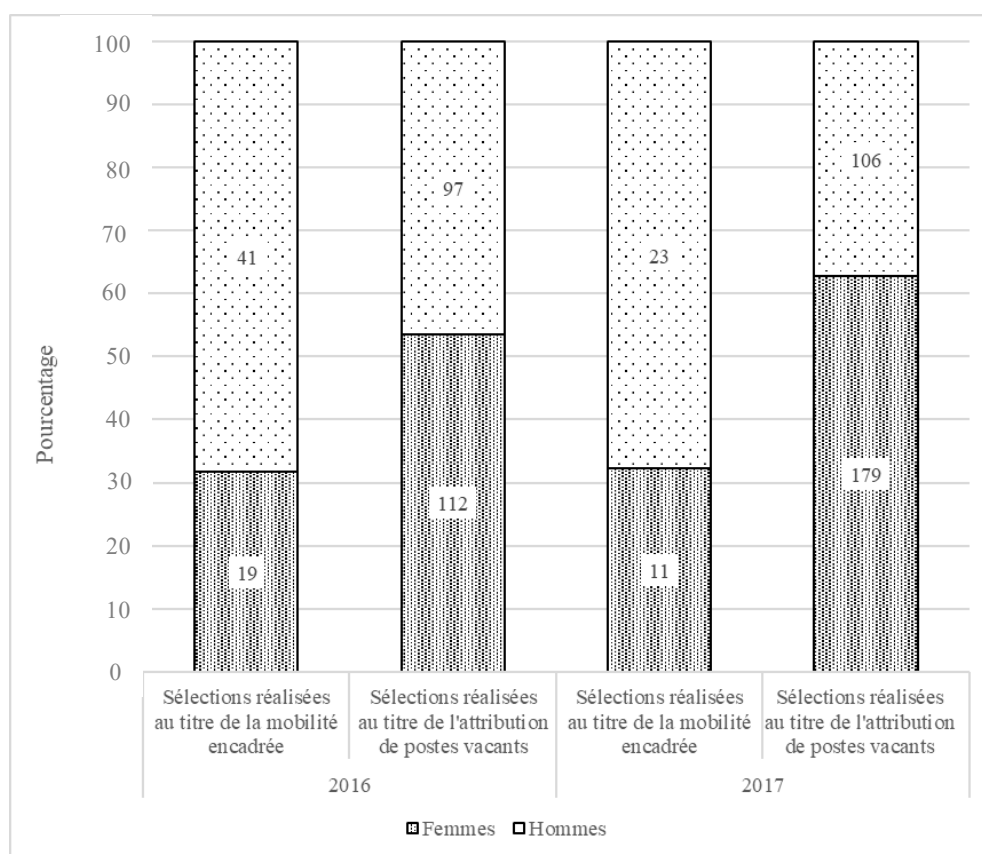
<sup>5</sup> Voir [A/67/324/Add.1](#) et [A/69/190 Add.1](#).

### Mouvements de personnel : sélections et affectations

15. Sept campagnes semestrielles ont été conduites pour le réseau Paix et questions politiques et humanitaires : deux campagnes de réaffectation au titre de la mobilité encadrée et deux campagnes de sélection en 2016, et une campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée et deux campagnes de sélection en 2017. Une campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée et une campagne de sélection servant à pourvoir les postes vacants ont été conduites pour le réseau Technologies de l'information et télécommunications en 2017. Les résultats de ces campagnes sont présentés dans les figures I et II.

Figure I

#### Sélections réalisées au titre de la mobilité encadrée et de l'attribution de postes vacants pour le réseau Paix et questions politiques et humanitaires (2016-2017)



16. Pour le réseau Paix et questions politiques et humanitaires, en 2016, 188 postulants ont été jugés qualifiés pour participer à la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée et 60 d'entre eux (32 %) ont été sélectionnés pour être réaffectés. Toutefois, certains postulants sélectionnés n'ont pas été en mesure de rejoindre leur nouveau lieu d'affectation pour toute une série de raisons, dont des difficultés d'obtention de visa, des réductions d'effectifs dans les missions intervenues après le lancement de la campagne ou encore des problèmes de financement. Au total, à l'issue de la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée conduite en 2016, 35 fonctionnaires (19 % des participants qualifiés) ont pu se faire muter.

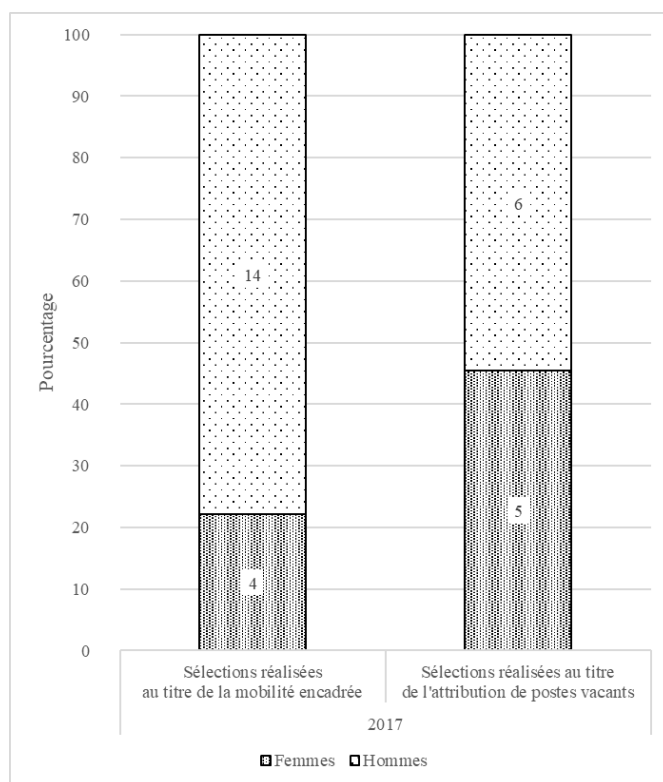
17. En 2017, sur 113 postulants qualifiés pour participer, 34 (32 %) ont été sélectionnés pour être réaffectés et 9 % d'entre eux n'ont pas pu rejoindre leur nouveau lieu d'affectation. Au total, à l'issue de la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée conduite en 2017, 31 fonctionnaires (27 % des participants qualifiés) ont pu se faire muter.

18. Dans le cadre des campagnes de sélection servant à pourvoir les postes vacants conduites en 2016 et 2017 dans le réseau Paix et questions politiques et humanitaires, 494 candidats ont été sélectionnés, 60 % d'entre eux l'ayant été pour un recrutement à partir des listes de réserve et 40 % comme suite à un avis de vacance de poste spécifique.

19. En ce qui concerne l'objectif d'égalité des sexes, les campagnes conduites dans le réseau Paix et questions politiques et humanitaires ont eu de bons résultats. Dans le cadre des campagnes de sélection, 59 % des candidats sélectionnés étaient des femmes et, dans celui des campagnes de réaffectation au titre de la mobilité encadrée, 32 % des décisions de réaffectation concernaient des femmes.

Figure II

**Sélections réalisées au titre de la mobilité encadrée et de l'attribution de postes vacants pour le réseau Technologies de l'information et télécommunications (2017)**



20. En 2017, 37 fonctionnaires ont participé à la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée conduite dans le réseau Technologies de l'information et télécommunications. Dix-huit d'entre eux ont fait l'objet d'une recommandation de réaffectation. Dans tous les cas, la recommandation concernait le poste disponible que les postulants avaient classé en tête de leurs trois préférences. Au total, à l'issue de la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée, 14 fonctionnaires (38 % des participants qualifiés) ont pu se faire muter.

21. En ce qui concerne la campagne de sélection servant à pourvoir les postes vacants, il y a eu 11 avis de vacance de poste (dont 5 recrutements à partir de listes de réserve) et 11 sélections. Il convient de noter que le nombre de sélections réalisées dans le réseau Technologies de l'information et télécommunications est inférieur à celui des sélections réalisées dans le réseau Paix et questions politiques et humanitaires, ce qui s'explique par le fait que celui-ci est bien plus nombreux que celui-là.

22. En ce qui concerne l'égalité des sexes, dans le réseau Technologies de l'information et télécommunications, 45 % des candidats sélectionnés pour pourvoir des postes vacants étaient des femmes et 22 % des recommandations de réaffectation au titre de la mobilité encadrée concernaient des femmes.

### **C. Méthodologie suivie pour réaliser l'étude complète**

23. L'étude était centrée sur les trois grandes questions suivantes :

a) Dans quelle mesure les activités engagées au titre du dispositif de mobilité étaient-elles conformes au mandat général de ce dernier ?

b) Le dispositif de mobilité a-t-il été efficace en ce qui concerne la réalisation de ses objectifs ?

c) Les arrangements structurels mis en place pour appliquer le dispositif de mobilité ont-ils été efficaces ?

24. Les méthodes de collecte de données qualitatives et quantitatives ci-après ont été suivies pour réaliser l'étude. Tous les résultats de l'étude ont été analysés en tenant compte des diverses sources de données.

#### **Examen de documents**

25. Une étude préliminaire a été réalisée, notamment à partir de tous les documents pertinents : dispositif de sélection du personnel décrit dans l'instruction administrative ST/AI/2010/3, telle que modifiée, application du dispositif de mobilité régi par l'instruction administrative ST/AI/2016/1, telle que modifiée, résolutions de l'Assemblée générale, bulletins du Secrétaire général, instructions administratives, rapports du Secrétaire général, instructions permanentes relatives aux divers volets du dispositif, données et communications sur le dispositif de sélection du personnel.

#### **Entretiens**

26. Des entretiens ont été tenus avec les dirigeants des départements, des bureaux et des missions ou leurs représentants, les chefs de service administratif et les présidents des conseils de réseau d'emplois.

#### **Groupes de réflexion**

27. Des groupes de réflexion se sont réunis pour les entités fonctionnelles : interlocuteurs des ressources humaines (au Siège et hors Siège), équipes de réseau d'emplois, conseils des réseaux d'emplois Paix et questions politiques et humanitaires et Technologies de l'information et télécommunications, Comité Administration-personnel et Groupe des astreintes spéciales.

28. Des groupes de réflexion se sont également réunis pour le personnel des neuf réseaux d'emplois : réseaux Paix et questions politiques et humanitaires et

Technologies de l'information et télécommunications, et les sept réseaux d'emplois<sup>6</sup> qui n'appliquaient pas encore le dispositif de mobilité.

### Enquêtes en ligne

29. Il a été proposé aux fonctionnaires des réseaux Paix et questions politiques et humanitaires et Technologies de l'information et télécommunications qui participaient ou non aux campagnes de ces réseaux d'emplois<sup>7</sup>, ainsi qu'aux gestionnaires de programme<sup>8</sup>, de répondre à des enquêtes en ligne.

### Analyse de données

30. Les données des ressources humaines issues de HR Insight, du progiciel de gestion intégré Umoja et de l'outil de recrutement en ligne Inspira, notamment les données sur les mouvements du personnel, le service dans les lieux d'affectation classés difficiles<sup>9</sup> et la durée des procédures de recrutement, ont été analysées.

31. La problématique femmes-hommes a été prise en compte dans la réalisation de l'étude au moyen d'un questionnaire ciblé utilisé pendant les entretiens et de la ventilation des données recueillies par sexe, l'objectif étant de cerner les grandes différences par sexe dans les résultats.

## D. Principales conclusions

32. Les conclusions présentées dans la présente section sont tirées de l'analyse globale des cinq sources de données décrites à la section C ci-dessus.

### 1. La mobilité reste importante pour l'Organisation

33. En 2012, le Secrétariat a réalisé une enquête auprès des fonctionnaires pour connaître leur avis sur la mobilité en son sein. À la question de savoir si la mobilité était importante pour le personnel recruté sur le plan international, la majorité des fonctionnaires ont répondu qu'ils considéraient qu'il était important de travailler dans différents départements, bureaux ou missions (86 %) et différents lieux d'affectation (83 %). Presqu'autant (79 %) s'attendaient à travailler dans différents lieux d'affectation en prenant leurs fonctions au Secrétariat de l'Organisation et, parmi eux, presque 70 % s'attendaient à ce que l'Organisation les mute dans différents lieux d'affectation. Interrogés sur la question de savoir si l'Organisation devrait garantir au personnel recruté sur le plan international qu'il ne resterait pas trop longtemps dans des lieux d'affectation difficiles, une large majorité (84 %) de fonctionnaires a

<sup>6</sup> Réseau Questions économiques et sociales et développement ; réseau Information et gestion des conférences ; réseau Affaires juridiques ; réseau Logistique, transports et chaîne d'approvisionnement ; réseau Gestion et administration ; réseau Sûreté et sécurité internes ; réseau Sciences.

<sup>7</sup> L'enquête a été envoyée à 6 038 fonctionnaires, 218 d'entre eux ayant été invités à répondre à deux enquêtes parce qu'ils participaient aux campagnes de réaffectation au titre de la mobilité encadrée et de sélection servant à pourvoir les postes vacants. Le taux global de participation des 6 038 fonctionnaires invités à répondre a été de 47 %, et le taux de réponse des fonctionnaires ayant reçu la deuxième enquête a été de 56 %.

<sup>8</sup> L'enquête a été envoyée à 688 gestionnaires de programme. Le taux de réponse, de 40 % dans l'ensemble, allant de 28 % (gestionnaires de programme ayant contribué à la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée à l'issue de laquelle aucun fonctionnaire n'a été muté) à 43 % (gestionnaires de programme ayant contribué à la campagne de sélection servant à pourvoir les postes vacants).

<sup>9</sup> Dans le présent document, les lieux d'affectation « difficiles » sont ceux des catégories D ou E, et les lieux d'affectation « non difficiles » sont ceux des catégories H, A, B ou C, conformément au classement établi par la Commission de la fonction publique internationale.



répondu oui ; la plupart d'entre eux (81 %) sont également convenus que l'Organisation devrait assumer une plus grande part de responsabilité dans les mutations régulières du personnel recruté sur le plan international dans différents lieux d'affectation.

34. Les constatations<sup>10</sup> faites en 2018 aux fins de la présente étude confirment que le personnel et les dirigeants continuent de considérer que la mobilité est un élément important pour la réalisation du mandat de l'Organisation et l'évolution professionnelle des membres de son personnel. La mobilité est nécessaire pour satisfaire les besoins de bureaux dont la présence opérationnelle est étendue et garantir que les fonctionnaires ne restent pas trop longtemps dans des lieux d'affectation difficiles.

## **2. Il n'existe pas de solution unique pour toutes les entités du Secrétariat**

35. Il a été unanimement admis que les principes sur lesquels le dispositif de mobilité était assis – ouverture de perspectives de carrière et de possibilités de service dans toute l'Organisation et garantie d'un partage des charges – étaient solides et pertinents, mais l'étude a montré que le dispositif initial présentait des défauts qui avaient pesé sur son succès. Le dispositif avait été conçu en se fondant sur l'expérience d'autres entités des Nations Unies, sans tenir compte des particularités du Secrétariat ni de la dualité de ses entités, qui étaient à la fois normatives et opérationnelles. Par rapport à d'autres entités des Nations Unies, qui avaient des mandats plus ciblés et des effectifs moindres et plus facilement interchangeables, le Secrétariat avait un personnel nombreux et était chargé d'un éventail plus large de fonctions, notamment celles qui avaient trait au suivi des élections, au maintien de la paix, à l'aide humanitaire, aux droits de l'homme, au service des conférences et aux affaires économiques ou politiques. Le dispositif de mobilité avait été mis en place à titre de système – et de solution – unique, sans tenir compte des différents besoins des entités du Secrétariat ni des particularités de chacun des neuf réseaux d'emplois.

## **3. Les possibilités offertes varient selon les différents types de mouvement du personnel**

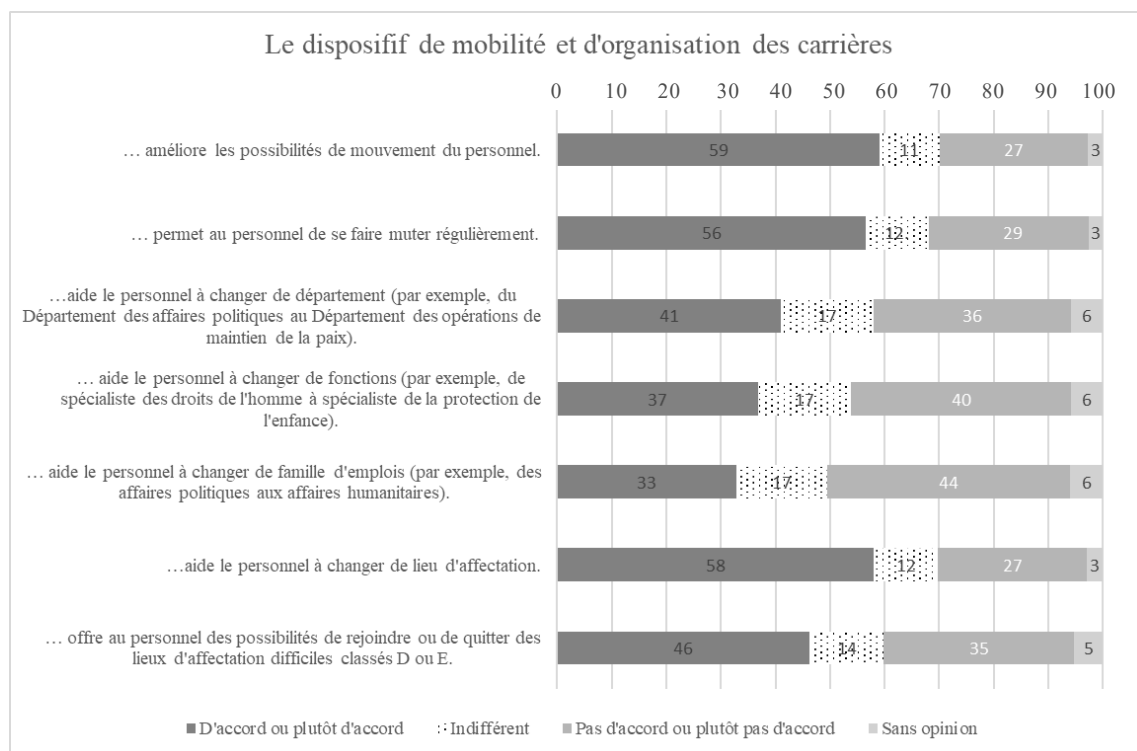
36. L'étude a montré que le dispositif offrait des possibilités de mouvement du personnel d'un lieu d'affectation à l'autre, mais était moins efficace pour en offrir d'une fonction à l'autre ou d'une famille d'emplois à l'autre dans les réseaux d'emplois.

37. En particulier, 59 % des fonctionnaires ayant répondu à l'enquête ont dit que le dispositif de mobilité et d'organisation des carrières facilitaient les mouvements de personnel et 58 % qu'il aidait le personnel à changer de lieu d'affectation. Toutefois, les fonctionnaires ont dit qu'ils considéraient plutôt que a) le dispositif n'aidait pas le personnel à changer de famille d'emplois ni b) à changer de fonctions (voir figure III).

<sup>10</sup> Aux fins de la présente étude, les « dirigeants » sont les membres du personnel ci-après qui ont été interrogés : responsables de département, bureaux, missions ou groupes, et chefs de cabinet ou de service administratif dans des entités du Secrétariat à New York ou hors-site. Les groupes de réflexion pour les entités fonctionnelles et les neuf groupes de réflexion pour les membres du personnel sont désignés comme tels. Quand les participants des deux types de groupe de réflexion ont des vues analogues, ils sont désignés comme les « participants des groupes de réflexion ».

Figure III  
**Réponses à l'enquête réalisée auprès du personnel**

(En pourcentage)



Note : Nombre de personnes interrogées = 6 038 ; nombre de personnes ayant répondu = 2 841 (taux de réponse : 47 %).

38. Les dirigeants et les participants des groupes de réflexion ont considéré que les réseaux d'emplois étaient un bon mécanisme pour ce qui était d'harmoniser les fonctions, mais qu'ils pouvaient toutefois être source de cloisonnements et ne pas faciliter les mouvements du personnel d'un réseau d'emplois à l'autre.

39. Au total, si le nombre de mouvements a été limité pendant la période (deux ans) de mise en place du dispositif, il ressort de l'analyse que celui-ci a offert des possibilités de mobilité, mais que des possibilités bien plus diverses de mouvement (autres que dans les seuls réseaux d'emplois) doivent être créées.

#### 4. Il n'a pas été aisé de faire correspondre profils et postes

40. Il n'a pas été aisé de faire correspondre profils et postes, pour plusieurs raisons. Les gestionnaires de programme interrogés ont indiqué que l'une des principales difficultés liées au dispositif de mobilité était l'impossibilité d'adapter autant qu'il aurait fallu les conditions énoncées dans les avis de vacance de poste et de sélectionner les candidats préférés pour pourvoir les postes. Selon eux, cette difficulté avait pesé sur le bon fonctionnement de leurs bureaux, car les candidats réaffectés ne satisfaisaient pas toujours à toutes les conditions correspondant aux postes.

41. Du fait d'un certain nombre d'obstacles, il n'a pas été possible de faire correspondre profils et postes ; par exemple, les candidats ont décidé à la dernière minute de ne pas changer de poste ou les gestionnaires de programme ont refusé d'accepter des candidats. Le problème a été encore aggravé par le peu de postes

disponibles au Siège, la réduction des effectifs de certaines missions, le caractère temporaire des affectations et le défaut de sécurité d'emploi pour l'avenir.

##### **5. Une campagne de mobilité interne est incompatible avec l'obligation de publier tous les avis de vacances de poste à l'extérieur**

42. Il a été fréquemment indiqué que l'un des défauts de conception du dispositif de mobilité était l'obligation de publier les avis de vacances de poste à l'extérieur, ce qui limitait énormément le nombre de postes disponibles pour la campagne interne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée. Le système à deux volets était complexe : un volet obligatoire de réaffectation au titre de la mobilité avec des mouvements latéraux internes et un volet facultatif de sélection servant à pourvoir les postes vacants. On a considéré que ce système était un arrangement lourd et artificiel.

43. La campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée aurait pu être plus fructueuse si tous les postes vacants en avaient fait partie, ce qui aurait offert bien plus de possibilités de mouvement au personnel interne. Les personnes ayant participé à l'étude ont dit à plusieurs reprises que tous les postes disponibles devraient être pourvus en interne en application d'un dispositif de mobilité et que les affectations temporaires et les échanges de postes devraient également être pris en compte. Certains dirigeants ont dit que l'Organisation devrait tirer parti de sa réforme pour harmoniser les modalités de travail dans le système des Nations Unies et faciliter la mobilité d'un organisme à l'autre.

##### **6. Le partage des charges a été limité**

44. L'étude a montré qu'on s'accordait généralement à penser que le personnel ne devait pas rester trop longtemps dans les lieux d'affectation des catégories D ou E, que l'Organisation devait fixer des durées de service pour le personnel en poste dans ces lieux d'affectation et que le personnel devait comprendre qu'il était attendu que ce type de postes soient soumis à rotation. Elle a également montré que le dispositif de mobilité n'avait eu que peu d'incidence sur le traitement de la difficulté consistant à assurer le roulement d'un grand nombre de fonctionnaires, du terrain à des postes au Siège.

45. La différence des durées d'occupation des postes entre les lieux d'affectation difficiles et les autres et les préférences des membres du personnel ont également pesé sur la réalisation de l'objectif de partage des charges. La plupart des mouvements du personnel survenus en 2016 et 2017 au titre des deux volets (réaffectation au titre de la mobilité encadrée et attribution de postes vacants) s'étaient faits entre lieux d'affectation difficiles<sup>11</sup>.

46. L'étude a montré que la plupart des membres du personnel qui avaient choisi de participer à la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée conduite dans le réseau Paix et questions politiques et humanitaires en 2016 et ceux qui étaient tenus d'y participer en 2017 venaient de lieux d'affectation difficiles (82 % et 61 %, respectivement). Pour le réseau Technologies de l'information et télécommunications, en 2017, 56 % des membres du personnel qui avaient choisi de participer à la campagne venaient de lieux d'affectation difficiles.

47. En ce qui concerne la réaffectation au titre de la mobilité encadrée, 89 % des membres du personnel ont fait l'objet d'une recommandation pour un poste pour lequel ils avaient manifesté leur intérêt dans le cadre des campagnes de 2016 et de 2017 du réseau Paix et questions politiques et humanitaires et de la campagne de 2017

<sup>11</sup> Des statistiques détaillées sont données dans le précédent rapport du Secrétaire général sur la mobilité (A/72/767).

du réseau Technologies de l'information et télécommunications, soit seulement 11 % qui ont fait l'objet d'une recommandation pour un poste pour lequel ils n'avaient pas manifesté leur intérêt. Tous les membres du personnel en poste dans des lieux d'affectation difficiles ne se sont pas dits intéressés pour être réaffectés dans un lieu d'affectation non difficile ; sur les 155 personnes en poste dans des lieux d'affectation difficiles ayant participé à la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée dans le réseau Paix et questions politiques et humanitaires en 2016, 37 % ont exprimé leur intérêt uniquement pour d'autres lieux d'affectation difficiles. Ce pourcentage est passé à 13 % en 2017.

48. En ce qui concerne l'attribution de postes vacants dans le réseau Paix et questions politiques et humanitaires, 75 % des candidats sélectionnés en 2016 ont été mutés d'un lieu d'affectation difficile à un autre ; en 2017, c'était le cas de 56 % des candidats. Dans le cadre des campagnes de sélection de 2016 et de 2017, 20 % des candidats sélectionnés ont été mutés d'un lieu d'affectation difficile à un lieu d'affectation non difficile et vice versa. Dans le réseau Technologies de l'information et télécommunications, 27 % des candidats sélectionnés en 2017 ont été mutés d'un lieu d'affectation difficile à un lieu d'affectation non difficile.

## **7. Des volets du processus ont provoqué des lenteurs**

49. L'étude a montré que des volets du processus étaient contraignants du fait de procédures longues et complexes et de l'insuffisance des ressources allouées à la mise en place.

### **a) Longueur et calendrier des campagnes**

50. La longueur du processus a été considérée comme la principale difficulté pour l'attribution de postes vacants et comme l'une des grandes difficultés pour la réaffectation au titre de la mobilité encadrée. Pendant l'application du dispositif, la durée des procédures de recrutement a continué de dépasser l'objectif de 120 jours<sup>12</sup>. Le laps de temps écoulé de la publication du répertoire de postes à la sélection des candidats a été de 153 jours en moyenne pour la réaffectation au titre de la mobilité. Pour l'attribution de postes vacants, en 2016 et 2017, 169 jours se sont écoulés en moyenne de la publication de l'avis de vacance de poste à la sélection d'un candidat.

51. Le calendrier des campagnes n'était pas adapté à certains départements, certaines mesures devant être prises en septembre alors qu'ils étaient occupés par l'ouverture de la session de l'Assemblée générale. Le rythme des campagnes (deux fois par an) a également été jugé trop lent, certaines entités étant amenées à combler leurs effectifs au moyen d'affectations temporaires entre deux campagnes.

### **b) Complexité des procédures**

52. L'étude a montré que certains volets du processus étaient contraignants et que les étapes et les procédures étaient trop nombreuses. Certaines étapes étaient inutiles, notamment l'examen réalisé par le Conseil central de contrôle avant que le conseil du réseau d'emplois formule sa recommandation. D'autres n'étaient pas cohérentes, comme le fait que le Groupe des astreintes spéciales procède à son examen à la fin du processus alors qu'il devrait le faire au début. En effet, ce groupe prenait des décisions sur des cas particuliers après que le conseil du réseau d'emplois avait formulé ses recommandations préliminaires, ce qui forçait ce dernier à rouvrir les dossiers avant de faire ses recommandations finales. Si le Groupe réalisait son examen au début du processus, on pourrait éviter de sélectionner et d'examiner inutilement certaines

<sup>12</sup> L'objectif de 120 jours a été fixé par le Secrétaire général dans son rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines (A/55/253 et A/55/253/Corr.1).

candidatures et de soumettre à un test des candidats qui n'étaient pas en mesure d'être mutés.

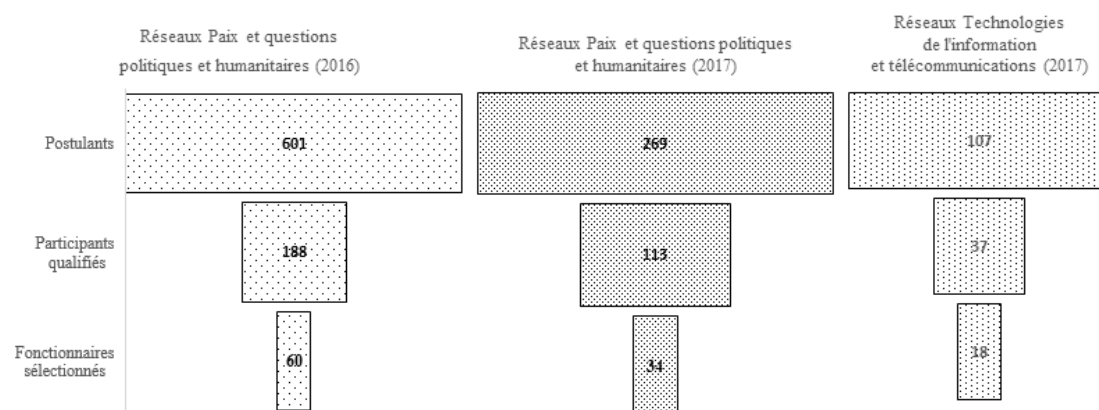
**c) Petit nombre de réaffectations au titre de la mobilité encadrée**

53. Il résulte de l'étude qu'en dépit du temps passé par les conseils de réseau d'emplois, relativement peu de sélections avaient été faites eu égard au nombre de membres du personnel qualifiés ou ayant manifesté leur intérêt pour être réaffectés au titre de la mobilité encadrée.

54. Comme le montre la figure IV ci-après, sur les 601 postulants à la campagne de réaffectation au titre de la mobilité encadrée conduite en 2016 dans le réseau Paix et questions politiques et humanitaires, 188 étaient qualifiés et 60 ont été sélectionnés (taux d'affectation de 31 %). De même, en 2017, sur les 269 postulants, 113 étaient qualifiés et 34 seulement ont été sélectionnés (taux d'affectation de 30 %). En ce qui concerne la campagne de réaffectation au titre de la mobilité conduite en 2017 dans le réseau Technologies de l'information et télécommunications, sur les 107 postulants, 37 étaient qualifiés et 18 ont été sélectionnés (taux d'affectation de 48 %).

Figure IV

**Réaffectation au titre de la mobilité encadrée : nombre de postulants, de participants qualifiés et de fonctionnaires sélectionnés**



**E. Enseignements tirés de l'expérience**

55. Les enseignements ci-après ont été tirés des résultats de l'étude complète du dispositif de mobilité.

**Enseignement 1. La stratégie suivie en matière de mobilité doit être multidimensionnelle**

56. L'étude montre clairement que les différentes entités et fonctions que compte le Secrétariat ont des besoins différents en ce qui concerne la mobilité du personnel. Les activités normatives et opérationnelles de l'Organisation demandent des stratégies différentes, et dans les réseaux d'emplois, ou d'un réseau à l'autre, il faudrait faire preuve de souplesse pour que les membres du personnel puissent être mutés selon leurs compétences et les particularités des postes.

**Enseignement 2. Il faut créer une culture de la mobilité au Secrétariat**

57. Il peut sembler évident que tout fonctionnaire international se doit de travailler dans différents lieux d'affectation, mais nombreux sont ceux qui n'en ont pas bien conscience quand ils rejoignent l'Organisation. Il est donc capital que la mobilité du personnel fasse partie intégrante de la culture du Secrétariat et que les nouveaux membres du personnel en soient bien informés.

**Enseignement 3. Pour être couronnées de succès, les initiatives prises au Secrétariat en matière de mobilité doivent être suffisamment dotées**

58. L'application du dispositif de mobilité était financée dans la limite des ressources existantes. Compte tenu de la nécessité d'agir dans un contexte où les ressources sont comptées, un nouveau dispositif de mobilité pour le Secrétariat nécessiterait des ressources supplémentaires limitées.

**Enseignement 4. Le dispositif de mobilité applicable au Secrétariat devrait encourager des mouvements plus nombreux vers les lieux d'affectation difficiles et en leur provenance**

59. Compte tenu de l'importance des opérations que le Secrétariat mène sur le terrain, le service hors Siège devrait être encore encouragé. En particulier, le personnel en poste pour de longues périodes dans les lieux d'affectation les plus difficiles (catégorie D ou E) devrait être prioritaire pour être réaffecté ailleurs.

**Enseignement 5. Le dispositif de mobilité applicable au Secrétariat doit se fonder sur la délégation de pouvoir aux départements et aux bureaux et s'appuyer sur des principes directeurs et un contrôle centralisés**

60. L'étude a montré que les dirigeants et les gestionnaires de programme, qui sont les mieux placés pour connaître les besoins liés aux postes dans leurs entités respectives, veulent exercer un contrôle sur la sélection des candidats. Ce point est particulièrement important eu égard à la volonté qu'a le Secrétaire général d'étendre la délégation de pouvoir. Par ailleurs, l'étude a montré les avantages d'un ensemble de règles et de normes centralisées et homogènes, propres à garantir la cohérence entre toutes les entités du Secrétariat.

**Enseignement 6. La mobilité doit faire partie intégrante de l'organisation des carrières**

61. La mobilité offre toute une série d'atouts pour l'avancement des membres du personnel, et l'Organisation devrait prendre des mesures ciblées en matière d'organisation des carrières pour faciliter la mobilité (formation, services d'orientation ou articulation avec la gestion de la performance).

**Enseignement 7. Les programmes de mobilité interne appliqués par certains organismes des Nations Unies ne peuvent pas être repris au Secrétariat si les avis de vacances de poste doivent être publiés à l'extérieur**

62. L'étude a montré que l'intégration au dispositif de mobilité de la campagne de sélection servant à pourvoir les postes vacants ne donnait lieu qu'à un petit nombre de mouvements pour le personnel en place. Le fait que l'Assemblée générale impose que les avis de vacance de poste soient publiés pour que des candidatures externes puissent être présentées empêche les postes vacants d'être utilisés pour une campagne de mobilité interne. En conséquence, si l'on veut mettre en place un modèle similaire à ceux que suivent un certain nombre d'organismes des Nations Unies, la question de la publication en interne des avis de vacance de poste pourrait devoir être réexaminée.

**Enseignement 8. Au Secrétariat, la mobilité devrait contribuer à la planification de la relève, l'accent devant être mis sur la préparation des membres du personnel débutants ou de niveau intermédiaire à leurs futures fonctions**

63. Au moment où l'Organisation cherche à former le corps de fonctionnaires et de dirigeants de demain, l'acquisition de connaissances et d'expérience que permet la mobilité devrait être encouragée. Les membres du personnel qui occupent des postes d'administrateur débutant ou de niveau intermédiaire (P-3 et P-4) devraient avoir la possibilité de développer leurs compétences au moyen d'initiatives ciblées en matière de mobilité.

**Enseignement 9. Un dispositif d'incitations est nécessaire pour encourager la mobilité**

64. Les membres du personnel ont exprimé le souhait de gérer leur propre mobilité en fonction de leurs objectifs professionnels, de leurs préférences personnelles et des besoins de leur famille. L'Organisation devrait encourager les initiatives personnelles en matière de mobilité en les articulant à l'avancement, ce qui permettrait de susciter des aspirations en matière de mobilité tout en donnant aux membres du personnel les moyens de gérer activement leur propre évolution professionnelle, selon leurs besoins.

**Enseignement 10. La mobilité devrait faire partie d'une stratégie intégrée de gestion des aptitudes**

65. Alors que le dispositif de mobilité a été confronté à des difficultés liées à la coexistence de campagnes internes de réaffectation au titre de la mobilité et de campagnes internes et externes servant à pourvoir les postes vacants, le futur dispositif de mobilité devrait être plus étroitement intégré à la stratégie globale que l'Organisation suit en matière de gestion des aptitudes, notamment en articulant la mobilité aux conditions auxquelles les dossiers de candidature doivent satisfaire et en créant des incitations dans le système d'affectation.

### III. Prochaines étapes

66. Le Secrétaire général proposera un nouveau dispositif complet de mobilité applicable au Secrétariat, en faisant fond sur les résultats de l'étude complète et les enseignements tirés de l'expérience. Le nouveau système, qui sera un élément fondamental de la stratégie de gestion des aptitudes suivie à l'échelle du Secrétariat, sera pleinement intégré à l'organisation des carrières. Il sera centré sur la mobilité géographique, l'objectif étant de constituer le corps de fonctionnaires dynamiques et adaptables dont l'Organisation a besoin pour atteindre ses objectifs et exécuter efficacement le Programme 2030. Il tiendra également compte de l'expérience

acquise ailleurs dans le système des Nations Unies et avec d'autres partenaires. Une telle stratégie garantira que les responsables et les dirigeants de demain acquièrent de l'expérience dans divers lieux d'affectation et toutes les activités du Secrétariat, et avec de multiples partenaires. De ce fait, les responsables et dirigeants pourront agir efficacement dans différents contextes et mettre en place les mandats de plus en plus complexes qui sont confiés au système des Nations Unies. Efficace, le nouveau dispositif de mobilité garantira également que les missions accomplies dans des lieux à haut risque et isolés soient gérées efficacement, conformément au devoir de protection que l'Organisation a envers ses agents, et prises en compte dans l'avancement du personnel.

67. À l'échelle du système des Nations Unies, le Secrétariat continuera de collaborer avec les organismes, fonds et programmes pour appuyer la mobilité interorganisations.

68. Les détails de cette nouvelle stratégie seront arrêtés en concertation avec la direction et le personnel en 2019 et présentés à l'Assemblée générale pour examen à sa soixante-quatorzième session.

#### **IV. Décision que l'Assemblée générale est invitée à prendre**

69. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.

---