



# Assemblée générale

Distr. générale  
19 novembre 2020  
Français  
Original : anglais

**Soixante-quinzième session**  
Point 146 de l'ordre du jour  
**Gestion des ressources humaines**

## **Une nouvelle façon d'envisager la mobilité : bâtir une Organisation agile en donnant au personnel l'occasion d'apprendre et de développer ses compétences en cours d'emploi**

### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Dans le présent rapport, le Secrétaire général propose une nouvelle façon d'envisager la mobilité du personnel : la mobilité y est définie comme un moyen grâce auquel les fonctionnaires peuvent tirer parti du grand nombre et de la diversité des tâches et des lieux d'affectation du Secrétariat de l'ONU pour acquérir et développer en permanence les compétences dont ils ont besoin pour exécuter les mandats en constante évolution de l'Organisation et ce, en apprenant et en développant leurs compétences en cours d'emploi.

La nécessité de définir une nouvelle approche de la mobilité du personnel s'est imposée ces dernières années, sous l'effet de facteurs externes et internes propices à des changements organisationnels. Pour que les fonctionnaires soient efficaces et contribuent à la bonne mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans le cadre d'un multilatéralisme revitalisé, le Secrétariat doit favoriser l'apprentissage des compétences dont ils ont besoin, en particulier celles qui leur permettent d'interagir avec une multitude d'acteurs sur le terrain. Pour acquérir et développer ces compétences, il est indispensable de bien connaître les divers mandats de l'Organisation, ce qui s'apprend par l'expérience et en étant déployé dans de nombreux lieux géographiques.

La mise en place d'un solide dispositif d'organisation des carrières est l'un des éléments devant permettre à l'Organisation d'atteindre son objectif d'agilité, l'un des trois résultats stratégiques escomptés de la réforme de la gestion des ressources humaines du Secrétariat. Ce dispositif tire parti du lien fondamental qui existe entre, d'une part, l'apprentissage et le développement des compétences et, d'autre part, l'épanouissement professionnel. L'idée est que la quête de résultats et l'excellence professionnelle doivent être les principales motivations du personnel de



l'Organisation, d'où la nécessité d'articuler étroitement la progression de carrière à l'acquisition et au développement des compétences et, par là même, à l'apprentissage. L'Organisation indiquera clairement à tous les fonctionnaires les compétences dont elle souhaite qu'ils soient dotés à l'avenir, leur offrira des possibilités réelles d'acquérir ces compétences et, parallèlement, les aidera à réaliser leurs aspirations professionnelles. La nouvelle approche de la mobilité est une pièce centrale de ce dispositif, dans la mesure où elle vise à la fois à donner aux fonctionnaires la possibilité d'apprendre et d'acquérir des compétences essentielles en cours d'emploi et à assurer le déploiement dans les entités d'un personnel adapté compte tenu de la diversité de leurs mandats et de leurs besoins opérationnels.

La nouvelle approche de la mobilité prend appui sur le pouvoir qu'a le Secrétaire général de procéder à des mutations latérales dans toute l'Organisation, comme prévu à l'article 1.2 c) du Statut du personnel de l'ONU. Elle vise principalement à compléter les mesures prises par les entités pour organiser des filières de recrutement qui répondent à leurs besoins en compétences en mettant en place un dispositif dans lequel les fonctionnaires changent régulièrement de lieux d'affectation selon qu'il convient. Cette approche permet également d'assurer que les fonctionnaires aient l'occasion d'acquérir et de développer des compétences essentielles en travaillant dans les divers lieux géographiques où le Secrétariat est présent.

Les divers aspects de la mobilité imposent de définir une approche multidimensionnelle, dans laquelle les objectifs de l'Organisation coïncident avec les intérêts du personnel. La grande diversité des situations des fonctionnaires, ainsi que leur aspiration à l'excellence professionnelle, font qu'il est indispensable d'élaborer un dispositif de mobilité qui ne repose pas uniquement sur les espoirs de promotion. L'approche la plus adaptée à la situation de l'Organisation et aux transformations du travail est une approche qui réponde aux besoins des missions, qui se déploie progressivement et qui s'accompagne de mesures de soutien visant à favoriser dans la durée une culture du perfectionnement professionnel par la mobilité.

La nouvelle approche s'inscrit donc dans le long terme et vise à modifier progressivement la culture et, en définitive, la physionomie du Secrétariat.

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

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	4
II. Enseignements tirés des expériences passées . . . . .	4
III. Intérêt d'une nouvelle approche de la mobilité. . . . .	5
A. Raison d'être et objectifs . . . . .	5
B. Principes et grandes caractéristiques. . . . .	7
IV. Mise en place du nouveau dispositif de mobilité . . . . .	8
A. Prise en main et contrôle du dispositif . . . . .	8
B. Viviers de talents. . . . .	9
V. Dispositions transitoires . . . . .	10
A. Fonctionnaires actuellement en poste choisissant de participer au dispositif de mobilité. . . . .	10
B. Nombre de fonctionnaires qui participeront aux campagnes de réaffectation (prévisions) . . . . .	10
C. Coûts liés à la mobilité (prévisions) . . . . .	11
VI. Indicateurs clés de performance . . . . .	12
VII. Observations finales . . . . .	13
VIII. Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre . . . . .	13
<b>Annexes</b>	
I. Schéma comparatif du précédent et du nouveau dispositif de mobilité . . . . .	14
II. Schéma de la procédure d'affectation dans le cadre du nouveau dispositif de mobilité . . . . .	15
III. Nombre de fonctionnaires qui participeront au dispositif de mobilité : détail des prévisions . . . . .	16
IV. Coûts liés à la mobilité : détail des prévisions . . . . .	21

## I. Introduction

1. Dans le présent rapport, le Secrétaire général fait le point des questions de mobilité et propose une nouvelle façon d'envisager la mobilité du personnel au Secrétariat de l'ONU ; la mobilité y est définie comme un moyen grâce auquel les fonctionnaires peuvent tirer parti du grand nombre et de la diversité des tâches et des lieux d'affectation de l'Organisation pour acquérir et développer en permanence les compétences dont ils ont besoin pour exécuter les mandats en évolution constante de l'Organisation et ce, en apprenant et en développant leurs compétences en cours d'emploi.
2. Établi en application de la résolution 68/265 de l'Assemblée générale, le présent rapport fait fond sur les rapports soumis régulièrement par le Secrétaire général à l'Assemblée depuis sa soixante-neuvième session.
3. Le présent rapport est organisé comme suit : la section II récapitule les enseignements tirés des expériences passées en matière de mobilité ; la section III montre l'intérêt d'une nouvelle approche de la mobilité ; la section IV décrit comment le nouveau dispositif de mobilité sera mis en place ; la section V présente les dispositions transitoires qui s'appliqueront lors de la mise en œuvre progressive du dispositif, ainsi que ses implications pour le personnel et les prévisions de coûts ; la section VI présente brièvement les indicateurs clés de performance retenus pour la mobilité ; enfin, la section VI regroupe les observations finales. Dans la section VIII, le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à prendre note du présent rapport.

## II. Enseignements tirés des expériences passées

4. L'Assemblée générale a souligné à plusieurs reprises l'importance que revêtait la mobilité et indiqué que l'Organisation devait se doter d'un corps mondial de fonctionnaires dynamiques et capables de s'adapter.
5. En 2014, dans sa résolution 68/265, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général visant à créer un dispositif d'organisation des carrières et de mobilité organisé en deux volets, comme suit :
  - a) La mobilité encadrée : procédure interne de mutation latérale par laquelle les fonctionnaires en poste pouvaient manifester leur intérêt pour des postes déjà pourvus. Participaient au programme les fonctionnaires qui avaient atteint la durée maximale d'occupation de leur poste et celles et ceux qui, ayant atteint la durée minimale d'occupation de leur poste, décidaient de se porter candidats ;
  - b) Le 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).
6. 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, a été le réseau Paix et questions politiques et humanitaires. Le deuxième, en 2017, a été le réseau Technologies de l'information et télécommunications. Des rapports d'étape sur l'application du dispositif ont été présentés à l'Assemblée de sa soixante-neuvième à sa soixante-douzième sessions (voir [A/69/190/Add.1](#), [A/70/254](#), [A/71/323/Add.1](#) et [A/72/767](#)).
7. En 2017, le Secrétaire général a suspendu la mise en œuvre du dispositif de mobilité afin de faire le point de l'expérience et d'élaborer une approche qui permettrait de bâtir un corps de fonctionnaires dotés des compétences d'avenir. En 2018, un examen d'ensemble a été effectué à cette fin, au cours duquel les

fonctionnaires ayant participé au dispositif, les membres du personnel, les responsables hiérarchiques et les personnes chargées de l'application du dispositif ont été invités à s'exprimer (voir [ST/SGB/2016/3/Rev.1](#)). Les conclusions de cet examen, y compris les enseignements tirés de l'expérience, ont été consignées dans le dernier rapport du Secrétaire général sur la mobilité ([A/73/372/Add.2](#)) et sont récapitulées dans les paragraphes ci-dessous.

8. La mobilité du personnel demeure primordiale pour l'Organisation. Les membres de personnel et leurs responsables hiérarchiques continuent de considérer que la mobilité est un élément indispensable à la bonne mise en œuvre des mandats de l'Organisation et à l'évolution professionnelle des fonctionnaires. La mobilité permet aux fonctionnaires de tirer parti du grand nombre et de la diversité des mandats et des lieux d'affectation et, sans elle, il ne serait pas possible de pourvoir aux besoins des missions nécessitant une large présence opérationnelle.

9. La mobilité doit être envisagée dans toutes ses dimensions. Dans la mesure où les divers services et entités du Secrétariat assurent des fonctions différentes et ont des besoins différents en matière de mobilité, une approche multidimensionnelle de la mobilité serait la meilleure façon de tenir compte des besoins des départements et des bureaux, les services centraux apportant leur appui à travers leurs conseils et grâce à leur supervision.

10. Le Secrétariat doit favoriser une culture de la mobilité. Il faut que la mobilité fasse partie intégrante de la culture de l'Organisation et de l'image qu'elle projette et que tous les membres de personnel et toutes les personnes qui postulent à un poste du Secrétariat ou y sont nommées soient clairement informés des attentes à cet égard. Une nouvelle clause de mobilité figurera dans les avis de vacance de poste, les propositions d'emploi et les lettres de nomination, et les nouveaux fonctionnaires seront tenus de participer, en toute bonne foi, aux campagnes de réaffectation organisées par le Secrétaire général.

11. La mobilité doit avoir toute sa place dans la stratégie d'organisation des carrières et de gestion des talents de l'Organisation, l'accent devant être mis sur le développement des compétences des fonctionnaires en début de carrière ou de rang intermédiaire et sur les moyens d'inciter le personnel à évoluer professionnellement.

12. Les fonctionnaires occupant des fonctions qui nécessitent des connaissances et des compétences très spécialisées permettant à l'Organisation de conserver ses avantages comparatifs ne seront pas invités à changer régulièrement de lieux d'affectation.

### **III. Intérêt d'une nouvelle approche de la mobilité**

13. À la suite de l'examen d'ensemble mené en 2018, le Secrétaire général a demandé l'élaboration d'une nouvelle approche de la mobilité du personnel, qui soit tournée vers l'avenir et s'inscrive dans la durée, qui tienne compte de la situation de l'Organisation et qui tire les leçons des expériences passées. On s'attache dans la présente section à démontrer l'intérêt que revêt cette nouvelle approche, laquelle est exposée plus en détail dans les sections suivantes du rapport.

#### **A. Raison d'être et objectifs**

14. Les arguments en faveur de la mobilité ont été invoqués dès la création de l'ONU en 1945. Le Secrétariat de l'Organisation et les fonctionnaires qui y travaillent s'emploient à concrétiser les plus hautes aspirations des peuples de la planète, aspirations que seul un personnel international dans sa composition et son état d'esprit

est à même de satisfaire. La nécessité de définir une nouvelle façon d'envisager la mobilité s'est imposée ces dernières années, sous l'effet de facteurs externes et internes propices aux changements organisationnels et dont le Secrétaire général a dressé la liste dans le rapport intitulé « Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines pour la période 2019-2020 et perspectives pour l'après » (A/75/540). Ces facteurs obligent l'Organisation à prendre des mesures pour aider les membres du personnel à acquérir et à développer les compétences dont ils ont besoin pour obtenir des résultats dans un monde de plus en plus complexe, instable et interconnecté. Afin qu'ils puissent contribuer à la bonne mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 dans le cadre d'un « multilatéralisme revitalisé » (voir la résolution 75/1 de l'Assemblée générale), il importe notamment que les fonctionnaires disposent des aptitudes et des compétences qui leur permettent d'interagir avec une multitude d'acteurs sur le terrain. Pour acquérir et développer ces compétences, il est indispensable de bien connaître de nombreux lieux géographiques et d'y gagner de l'expérience.

15. L'Organisation indiquera clairement à tous les fonctionnaires les compétences dont elle souhaite qu'ils soient dotés à l'avenir, leur offrira des possibilités réelles d'acquérir ces compétences et, parallèlement, les aidera à réaliser leurs aspirations professionnelles. L'inaction aurait un prix. Dans un monde en mutation rapide, les compétences de demain exigent des fonctionnaires qu'ils collaborent parfaitement les uns avec les autres, adaptent leur façon de penser et apprennent en permanence. Faute d'acquérir ou de développer ces compétences, ils perdront inmanquablement leur professionnalisme, le goût de leur travail et leur motivation, seront moins productifs et leur bien-être en pâtira. Si elle n'agit pas, l'Organisation risque de se rigidifier, de perdre toute efficacité dans l'exécution de ses mandats et de ne plus pouvoir répondre aux besoins et aux attentes du monde entier.

16. Par ailleurs, comme indiqué dans le rapport du Secrétaire général mentionné plus haut, la mise en place d'un solide dispositif d'organisation des carrières est l'un des éléments devant permettre à l'Organisation d'atteindre son objectif d'agilité, qui est l'un des trois résultats stratégiques escomptés de la réforme de la gestion des ressources humaines du Secrétariat. Ce dispositif tire parti du lien fondamental qui existe entre, d'une part, l'apprentissage et le développement des compétences et, d'autre part, l'épanouissement professionnel. La quête de résultats et l'excellence professionnelle doivent être les principales motivations du personnel du Secrétariat, d'où la nécessité d'articuler étroitement la progression de carrière à l'apprentissage et à l'acquisition et au développement des compétences. L'idée au fondement de la nouvelle approche de la mobilité est d'offrir aux fonctionnaires l'occasion d'apprendre et de développer leurs compétences en travaillant à divers lieux d'affectation (siège et hors siège). Il s'agit également de venir compléter les mesures prises par les entités pour organiser des filières de recrutement qui répondent à leurs besoins et leur permettent de se doter des compétences nécessaires à l'exécution de leur mandat.

17. Enfin, les divers aspects de la mobilité imposent de définir une approche multidimensionnelle dans laquelle les objectifs de l'Organisation coïncident avec les intérêts du personnel. La grande diversité des situations des fonctionnaires, ainsi que leur aspiration à l'excellence professionnelle, font qu'il est indispensable d'élaborer un dispositif de mobilité qui ne repose pas uniquement sur les espoirs de promotion, mais qui, dans une approche holistique, privilégie l'apprentissage le plus précieux, celui tiré de l'expérience, et permet l'acquisition des compétences nécessaires à une main-d'œuvre diversifiée, offre l'occasion de carrières multidirectionnelles en phase avec les transformations du travail et favorise dans la durée une culture du perfectionnement professionnel par la mobilité. L'approche présentée ici s'inscrit dans le long terme et ne vise pas à apporter des solutions toutes faites et instantanées.

## B. Principes et grandes caractéristiques

18. Le nouveau dispositif de mobilité prend appui sur le pouvoir qu'a le Secrétaire général de procéder à des mutations latérales dans toute l'Organisation, y compris des mutations géographiques, comme le prévoit l'article 1.2 c) du Statut du personnel de l'ONU.

19. Le dispositif organisera à la fois les mutations latérales et les mutations géographiques d'une durée d'au moins un an et ne s'appliquera qu'aux postes pourvus. Les postes devenus vacants à la suite d'un départ à la retraite, d'une cessation de service ou d'un autre type de réaffectation feront l'objet d'un avis de vacance et seront pourvus par mise en concurrence de candidats, comme c'est le cas aujourd'hui. Les postes devant être supprimés au cours du cycle considéré seront également exclus des campagnes de réaffectation au titre de la mobilité.

20. Des qualifications et une expérience professionnelle très précises étant requises pour certaines fonctions hautement spécialisées, un certain nombre de postes ne seront pas soumis à rotation et ne relèveront pas du dispositif de mobilité. Tous les autres postes seront soumis à rotation et accueilleront régulièrement de nouveaux fonctionnaires qui y seront mutés au titre de la mobilité géographique, en fonction des besoins de l'Organisation et des compétences nécessaires à l'exécution de ses mandats en constante évolution.

21. Les membres de personnel visé par le nouveau dispositif seront tous les fonctionnaires occupant des postes soumis à rotation dans toutes les entités. Au 31 décembre 2019, sur l'ensemble des fonctionnaires (administrateurs, directeurs et agents du Service mobile) titulaires d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement continu ou d'un engagement à titre permanent, 9 666 (75 %) appartenaient à la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et 3 213 (25 %) à la catégorie du Service mobile (voir à l'annexe III la figure A.III.I).

22. Le nouveau dispositif de mobilité sera mis en œuvre progressivement et, à terme, du fait qu'il s'appliquera automatiquement aux nouvelles recrues, tous les fonctionnaires occupant des postes soumis à rotation seront appelés à changer de lieux d'affectation. Toute personne rejoignant l'Organisation dans la catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, jusqu'au niveau D-2, et dans la catégorie du Service mobile sera astreinte à la mobilité ; le moment de sa mutation dépendra de sa période de service et de la catégorie du lieu d'affectation où elle aura été nommée. Dans les lettres de nomination des nouveaux fonctionnaires, il sera stipulé que les personnes recrutées et affectées à des postes soumis à rotation sont assujetties à la politique de mobilité de l'Organisation.

23. Les fonctionnaires déjà en poste pourront choisir de participer au dispositif de mobilité à titre volontaire et à la faveur de mesures d'incitation qui viseront notamment les administrateurs de classe P-2 et P-3 en début de carrière. Les fonctionnaires qui occupent actuellement des postes soumis à rotation ne seront pas contraints de les quitter et leurs conditions d'emploi ne seront pas modifiées, sauf s'ils choisissent de participer au dispositif de mobilité.

24. Dans le cadre du nouveau dispositif, une attention particulière sera accordée aux fonctionnaires en poste dans des lieux d'affectation difficiles. Un fonctionnaire ne pourra pas accomplir plus de deux ans de service dans les lieux d'affectation difficiles classés famille non autorisée (D et E), qu'il ait occupé un seul ou plusieurs postes, sauf s'il en fait la demande et qu'une autorisation lui est exceptionnellement accordée, les durées maximale et minimale de l'affectation devant être précisées. Les fonctionnaires qui auront accompli plus de deux ans de service dans ces lieux

d'affectation seront prioritaires pour les mutations, selon la catégorie à laquelle ils appartiennent et leurs fonctions.

25. Enfin, certains fonctionnaires dans une situation particulière pourront ne pas participer pleinement au nouveau dispositif. Un mécanisme sera mis en place pour examiner les demandes des fonctionnaires qui, invoquant des raisons de santé, des raisons personnelles ou familiales ou des raisons d'ordre opérationnel, souhaiteront voir reconnaître leur situation particulière.

26. On trouvera à l'annexe I un schéma comparatif des principales différences entre le nouveau dispositif de mobilité et le dispositif précédent.

## **IV. Mise en place du nouveau dispositif de mobilité**

### **A. Prise en main et contrôle du dispositif**

27. Le nouveau dispositif de mobilité sera mis en place par des moyens simples et dans un cadre décentralisé, avec l'appui des services centraux de ressources humaines qui établiront des procédures et des mécanismes de contrôle pour qu'il s'applique à l'échelle la plus vaste possible, en toute transparence et cohérence.

28. Les entités dresseront la liste des postes non soumis à rotation, compte tenu des mandats qui leur sont confiés et de la particularité des qualifications et de l'expérience requises pour exercer les fonctions très spécialisées attachées à ces postes ; par défaut, tous les autres postes seront réputés soumis à rotation. En dressant cette liste, on veillera à ce qu'un équilibre soit trouvé et à ce que les postes non soumis à rotation ne soient pas trop nombreux. On estime qu'environ 20 % des postes relèveront de cette catégorie, encore que ce pourcentage pourra varier d'une entité à l'autre. La liste des postes non soumis à rotation sera dressée avant le démarrage du nouveau dispositif de mobilité. Par la suite, dans les avis de vacance de poste, il sera précisé si le poste à pourvoir est soumis ou non à rotation, de façon que les fonctionnaires y postulent en toute connaissance de cause. Le fait de classer un poste parmi les postes soumis à rotation n'aura aucune incidence sur les conditions d'emploi du fonctionnaire l'occupant actuellement, sauf si celui-ci décide de participer au dispositif de mobilité. Des politiques et des directives pratiques seront établies pour définir les principes et les critères régissant le recensement des postes non soumis à rotation.

29. Des campagnes de réaffectation au titre de la mobilité seront organisées par les entités au moins une fois par an. Les entités devront coordonner leurs campagnes de façon à favoriser la mobilité sur une bonne échelle géographique. La durée type des affectations sera déterminée par les services centraux de ressources humaines, qui utiliseront le classement des lieux d'affectation établi par la Commission de la fonction publique internationale.

30. Des objectifs de mobilité seront établis pour suivre les résultats obtenus par les entités au regard des indicateurs clés de performance définis dans le cadre du nouveau dispositif (voir la section VI du présent rapport), compte tenu de la situation particulière de chaque entité. Des objectifs de mobilité seront définis pour les hauts fonctionnaires et figureront dans leurs contrats de mission.

31. Le nouveau dispositif sera pleinement compatible avec les mesures prises par les départements et bureaux pour favoriser la mobilité. Rien ne viendra empêcher les entités dont les fonctions sont sans équivalent et qui ont des bureaux dans de multiples lieux, comme le Département de la sûreté et de la sécurité et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, de mener leurs propres campagnes de réaffectation interne. Si elles le souhaitent, les entités dont les fonctions et les postes sont similaires pourront se regrouper. Aucune modification ne sera apportée au programme de

réaffectations encadrées, ce dispositif géré par le Département de l'appui opérationnel concernant les postes P-2 relevant du programme Jeunes administrateurs.

32. Le nouveau dispositif pourrait venir englober la mobilité inter-institutions, comme le recommande le Corps commun d'inspection. On réfléchira à de nouvelles synergies et on examinera notamment s'il est possible de créer une plateforme commune où seraient publiés les avis de poste et où les fonctionnaires des différents organismes des Nations Unies pourraient exprimer leur intérêt pour les postes à pourvoir et y postuler à la faveur d'un régime de reconnaissance mutuelle<sup>1</sup>.

## **B. Viviers de talents**

33. Un système de viviers de talents sera mis en place pour faciliter les mutations d'un nombre suffisant de fonctionnaires entre entités et lieux géographiques, à l'échelle appropriée, ainsi qu'entre fonctions similaires ou différentes. Ces viviers seront constitués au regard des compétences recherchées par les entités et compte tenu de leurs mandats, étant escompté que les compétences du personnel correspondront aux fonctions proposées.

34. Les viviers de talents seront définis et mis en place avec l'appui des services centraux de ressources humaines. Ils s'inscriront dans la cadre de la stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel de l'Organisation et, d'une campagne de réaffectation à l'autre, pourront être modifiés de façon à prendre en compte de nouveaux besoins en compétences, selon l'évolution des tâches confiées aux entités.

35. Les viviers de talents pourront accueillir plusieurs familles d'emplois et les entités pourront participer à autant de viviers de talents que leurs besoins l'exigent. Une fois créé un vivier de talents réunissant plusieurs entités, les équipes d'appui en charge du vivier (à savoir les services de ressources humaines ou les services administratifs des entités participantes) œuvreront de concert au bon déroulement des campagnes de réaffectation, aidés en cela par des outils automatiques. Ce sont les entités qui choisiront tel ou tel candidat pour pourvoir tel ou tel poste, selon l'ordre des vœux des candidats et les préférences des entités, les chefs d'entité décidant en dernier ressort de l'affectation des fonctionnaires ayant participé à la campagne. Les services centraux de ressources humaines interviendront lorsqu'un candidat se retrouvera sans poste ou un poste sans candidat, notamment en proposant des solutions en dehors des viviers de talents. On trouvera à l'annexe II un diagramme décrivant la procédure d'affectation dans le cadre du nouveau dispositif de mobilité.

36. Les fonctionnaires astreints à la mobilité géographique participeront aux campagnes de réaffectation à intervalles réguliers, selon la durée normale de leurs affectations. De façon à multiplier et à faciliter les réaffectations entre familles d'emploi, ils seront autorisés à s'inscrire à autant de viviers de talents que voulu, pour autant que leurs compétences et leurs qualifications le justifient. Ils pourront manifester leur intérêt pour des postes relevant de différents viviers de talents, en classant leurs vœux. Tout sera fait pour satisfaire les vœux exprimés.

37. Le système des viviers de talents vise à permettre aux fonctionnaires d'acquérir de l'expérience en travaillant dans divers lieux d'affectation (siège et hors siège). Les membres de personnel participant aux campagnes de réaffectation changeront régulièrement de lieux d'affectation ; on veillera à apporter une attention particulière à celles et ceux en poste dans des lieux d'affectation difficiles.

---

<sup>1</sup> Suivant la déclaration de reconnaissance mutuelle établie par le Groupe de l'innovation institutionnelle du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination.

## **V. Dispositions transitoires**

38. On entend par dispositions transitoires les mesures qui seront prises pour encourager et inciter les fonctionnaires actuellement en poste à participer aux campagnes de réaffectation à titre volontaire.

### **A. Fonctionnaires actuellement en poste choisissant de participer au dispositif de mobilité**

39. En présentant le nouveau dispositif de mobilité, on mettra en avant le lien étroit qui existe entre la progression de carrière et l'apprentissage et le développement des compétences, en faisant valoir que les fonctionnaires en poste qui décident de participer au dispositif auront l'occasion d'élargir leur expérience, d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences et d'apprendre en travaillant dans différents lieux géographiques et cadres institutionnels. Les services centraux de ressources humaines veilleront à : a) communiquer davantage en interne avec les principales parties prenantes de l'Organisation, en particulier les responsables hiérarchiques et les membres de personnel, et à adapter leur message, en montrant comment la mobilité contribue à l'apprentissage et au développement des compétences ; b) inviter les supérieurs hiérarchiques à encourager la participation aux campagnes de réaffectation lors des entretiens d'évaluation de la performance, durant la partie consacrée au perfectionnement professionnel ; c) réfléchir à de nouvelles incitations.

40. Par ailleurs, des mesures d'incitation seront prises pour encourager les fonctionnaires en poste à participer au dispositif de mobilité ; par exemple, l'on pourra exiger qu'ils aient déjà changé de lieu d'affectation avant de pouvoir postuler à des postes P-5 ou de rang supérieur. Le contenu de ces mesures sera élaboré parallèlement aux modifications apportées au dispositif de sélection du personnel.

41. Des mesures de récompense et de reconnaissance pourront également être envisagées pour encourager encore davantage la participation aux campagnes de réaffectation, à mesure que le dispositif arrivera à maturité et selon les résultats déjà obtenus.

### **B. Nombre de fonctionnaires qui participeront aux campagnes de réaffectation (prévisions)**

42. À terme, tous les fonctionnaires occupant des postes soumis à rotation seront assujettis au nouveau dispositif de mobilité. Celui-ci sera mis en œuvre progressivement, au fur et à mesure que les fonctionnaires actuellement en poste partiront à la retraite et que de nouvelles recrues astreintes à la mobilité géographique rejoindront l'Organisation ; en outre, parmi les fonctionnaires actuellement en poste, certains choisiront d'y participer.

43. Selon les projections de départs à la retraite pour la période 2020-2030 présentées à l'annexe III, en moyenne 46 directeurs et directrices, 243 administrateurs et administratrices et 101 agents et agentes du Service mobile prennent leur retraite chaque année. Selon d'autres chiffres, près de 27 % des fonctionnaires actuellement en poste prendront leur retraite d'ici 2030, près de 50 % d'ici 2037 et 100 % d'ici 2060. En 2060 au plus tard, tous les membres du personnel du Secrétariat, à l'exception des fonctionnaires occupant des postes non soumis à rotation, participeront aux initiatives de mobilité géographique de l'Organisation.

44. Les chiffres sur l'évolution des effectifs présentés à l'annexe III, si l'on procède aux ajustements nécessaires pour obtenir une échelle de mobilité réaliste, permettent

d'anticiper le nombre de fonctionnaires actuellement en poste qui choisiront de participer au nouveau dispositif. Pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, la projection se base sur le nombre total de fonctionnaires des classes P-2 et P-3 (3 988, soit 40 % de l'effectif) qui devraient y participer, car ce sont avant tout les fonctionnaires en début de carrière qui seront appelés à développer leurs compétences dans le cadre du nouveau dispositif. Pour les agents du Service mobile, la projection se base sur le taux de participation actuel, à savoir 15 %, ajusté annuellement compte tenu d'autres facteurs. On trouvera à l'annexe III des informations complémentaires sur le nombre de fonctionnaires actuellement en poste qui devraient participer au dispositif de mobilité.

45. Partant de l'hypothèse que 20 % des postes échapperont à la rotation, on prévoit que 18 236 fonctionnaires participeront aux campagnes de réaffectation d'ici 2030. On trouvera à l'annexe III des informations complémentaires à ce sujet, y compris une projection du nombre total de fonctionnaires qui devraient participer au dispositif, par catégorie de personnel et par année.

46. Selon les prévisions, le nombre annuel de fonctionnaires participant au nouveau dispositif de mobilité devrait passer de 1 259 en 2022 à 2 609 en 2030 – chiffres à comparer au nombre total de mutations géographiques ayant eu lieu en 2018, soit 1 374. On anticipe donc un doublement du taux de participation d'ici 2030, en supposant que le dispositif continuera d'être expérimenté et amélioré avant d'arriver progressivement à maturité. Une fois le dispositif bien en place, le nombre de mutations ad hoc à l'initiative du fonctionnaire devrait considérablement diminuer.

47. Globalement, le nouveau dispositif de mobilité n'aura aucune incidence sur la diversité géographique ou la parité femmes-hommes au Secrétariat, puisqu'il ne concernera que les postes pourvus. Une analyse approfondie des départs à la retraite au regard de la diversité géographique et de la parité femmes-hommes montre toutefois que ces départs pourraient favoriser ces deux objectifs (voir [A/75/591](#)). Si cela devait se vérifier, le nouveau dispositif devrait aider les entités à atteindre leurs objectifs de diversité, du fait qu'il y aura davantage de mutations entre les bureaux centraux et les lieux d'affectation D ou E. Les mutations étant du ressort des chefs d'entité, il appartiendra aux entités de rester vigilantes, de suivre l'incidence du dispositif sur leurs objectifs de diversité et de prendre rapidement les mesures de planification nécessaires.

### **C. Coûts liés à la mobilité (prévisions)**

48. On trouvera à l'annexe IV une projection détaillée des coûts liés à la mobilité pour la période 2022-2030, y compris la méthode de calcul et un tableau récapitulatif. Les prévisions sont basées sur les éléments suivants : a) le nombre de fonctionnaires qui devraient participer aux campagnes de réaffectation de 2022 à 2030 ; b) le pourcentage de fonctionnaires ayant fait l'objet d'une mutation géographique entre bureaux centraux (départements, bureaux hors Siège et commissions régionales) ou depuis ou vers des missions entre 2016 et 2018 ; c) le montant moyen des coûts directs afférents aux mutations sur la période 2013-2018 ; d) la répartition des coûts directs afférents aux mutations par source de financement.

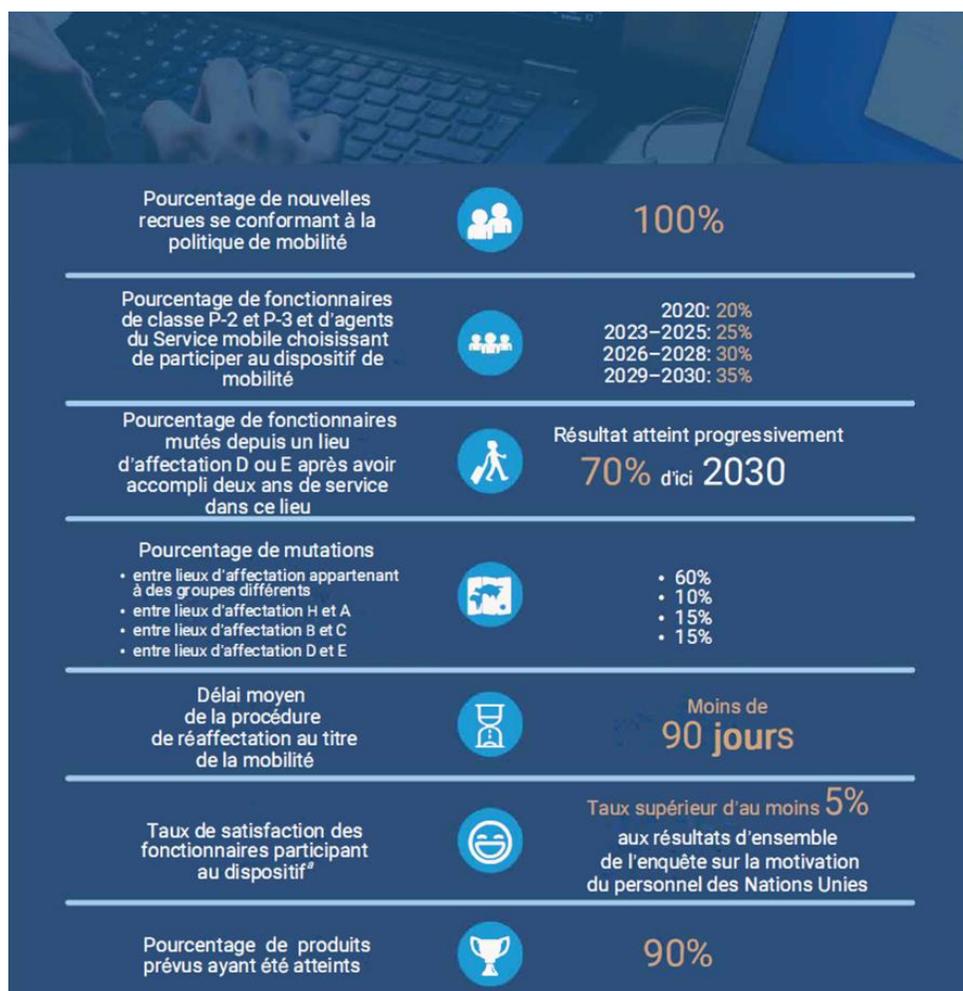
49. Selon ces prévisions, le montant des coûts liés à la mobilité devrait passer de 36,8 millions de dollars en 2022 à 76,9 millions de dollars en 2030 (contre un montant total de 35 millions de dollars en 2018), du fait de l'augmentation du nombre de fonctionnaires participant aux campagnes de réaffectations et d'autres facteurs. Ces coûts seront financés à hauteur de 30 % par le budget ordinaire, à hauteur de 50 % par les opérations de maintien de la paix et à hauteur de 20 % par les fonds de contributions volontaires et autres fonds.

## VI. Indicateurs clés de performance

50. Plusieurs indicateurs clés de performance seront utilisés pour suivre la bonne mise en œuvre du nouveau dispositif de mobilité et évaluer les résultats obtenus ; des objectifs devront être fixés pour chaque entité, des mesures correctives seront prises si nécessaire et les chefs d'entité auront la possibilité de prendre des décisions plus éclairées.

51. On trouvera dans la figure ci-dessous la liste des indicateurs clés de performance retenus pour la mobilité.

### Indicateurs clés de performance pour la mobilité



<sup>a</sup> La satisfaction des participants sera mesurée comme suit : à l'issue de leur mutation, les fonctionnaires devront répondre à un questionnaire portant exclusivement sur l'apprentissage, le développement des compétences et l'évolution de carrière, après quoi les résultats seront comparés aux résultats d'ensemble de l'Enquête sur la motivation du personnel des Nations Unies. En outre, la stratégie d'apprentissage de l'Organisation, actuellement en cours d'élaboration, sera assorti d'un indicateur clé de performance concernant la mobilité, ainsi que d'autres indicateurs s'il y a lieu, destinés à renforcer les liens entre, d'une part, l'apprentissage et l'acquisition et le développement des compétences et, d'autre part, l'évolution de carrière.

52. Le Département des stratégies et politiques de gestion et de la conformité assurera le suivi du coût du dispositif de mobilité, exprimé en pourcentage du montant

total des dépenses de personnel de l'Organisation, et en rendra compte. À titre de référence, sur la période 2016-2018, les coûts liés à la mobilité ont représenté en moyenne 1,2 % du montant total des traitements et des dépenses communes de personnel de l'ensemble des fonctionnaires recrutés sur le plan international. Ces coûts sont présentés en détail à l'annexe IV.

53. Les indicateurs clés de performance pourront être modifiés au fur et à mesure que le dispositif arrivera à maturité et que de nouvelles données seront disponibles une fois que la mise en œuvre du dispositif aura été évaluée et que des enseignements en auront été tirés.

## **VII. Observations finales**

54. Au vu des enseignements tirés des expériences passées, le nouveau dispositif s'inscrit dans la durée et vise à favoriser au sein de l'Organisation une culture de l'apprentissage permanent par la mobilité. Sa mise en œuvre progressive, couplée à des mesures d'incitation et à l'attention apportée aux fonctionnaires P-2 et P-3 actuellement en poste, permettra au personnel du Secrétariat de se doter des compétences indispensables à la bonne exécution des mandats de l'Organisation. Cela lui permettra également de répondre aux demandes et aux aspirations de ses parties prenantes avec souplesse et efficacité, dans un monde de plus en plus complexe, instable et interconnecté.

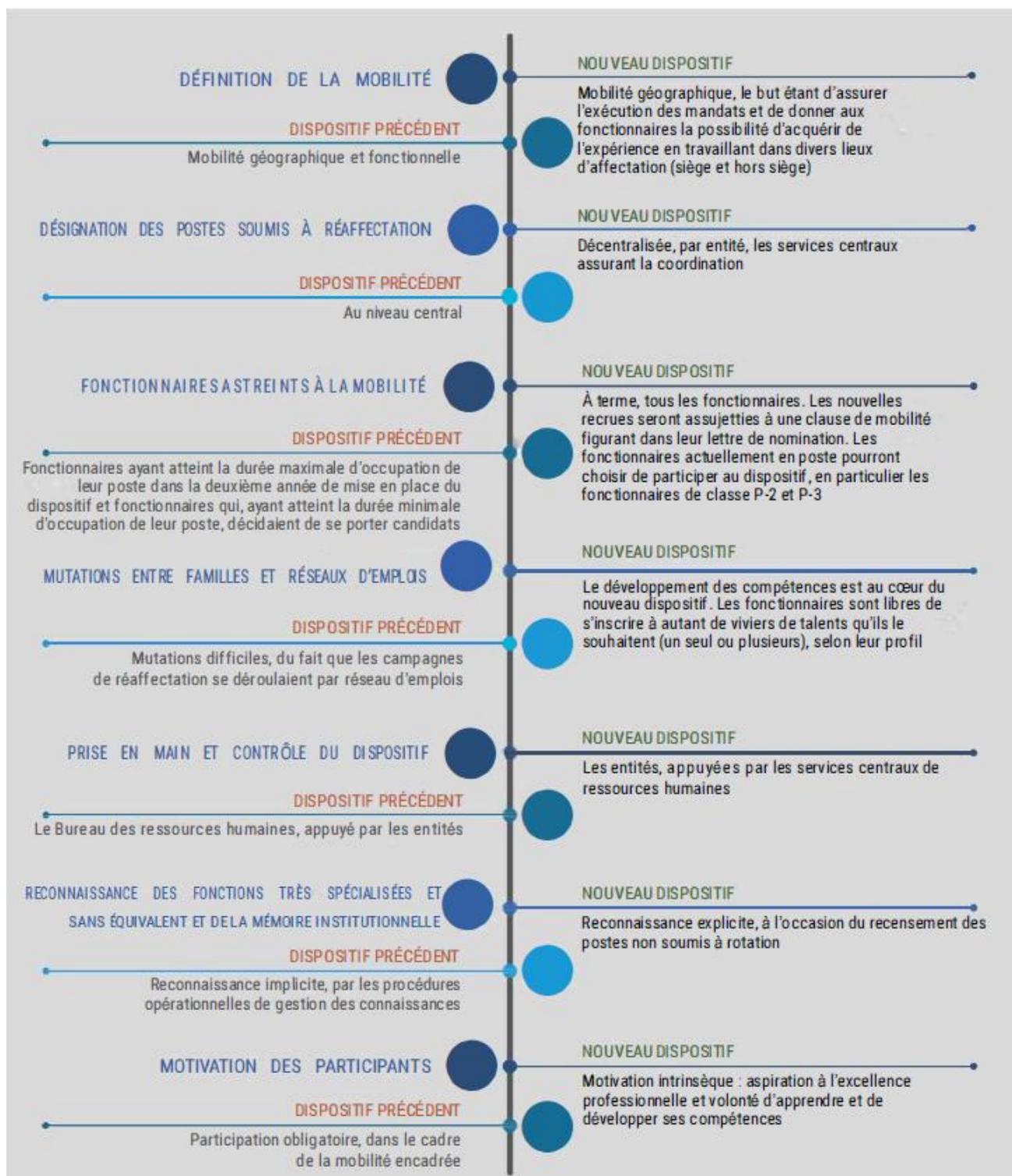
55. Du fait de l'émergence de nouvelles méthodes de travail de par les bouleversements provoqués par la pandémie mondiale et les progrès technologiques, le nouveau dispositif devra impérativement être souple et pouvoir s'adapter à l'évolution du cadre et des modes opératoires de l'Organisation. En particulier, il devra pouvoir donner toute sa place au travail dit virtuel et aux fonctions qui, à l'avenir, pourront être assurées à distance. Certaines fonctions, notamment celles relatives aux missions, continueront d'être exercées sur le terrain, en particulier les fonctions qui supposent des interactions avec les autorités nationales et les partenaires locaux. Les fonctionnaires seront donc appelés, au cours de leur carrière, à alterner les fonctions dites virtuelles, pouvant être exercées à distance, et celles qui nécessitent d'être présent dans un lieu d'affectation bien particulier. Cette souplesse sera gage d'équité entre fonctionnaires eu égard aux affectations.

## **VIII. Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre**

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

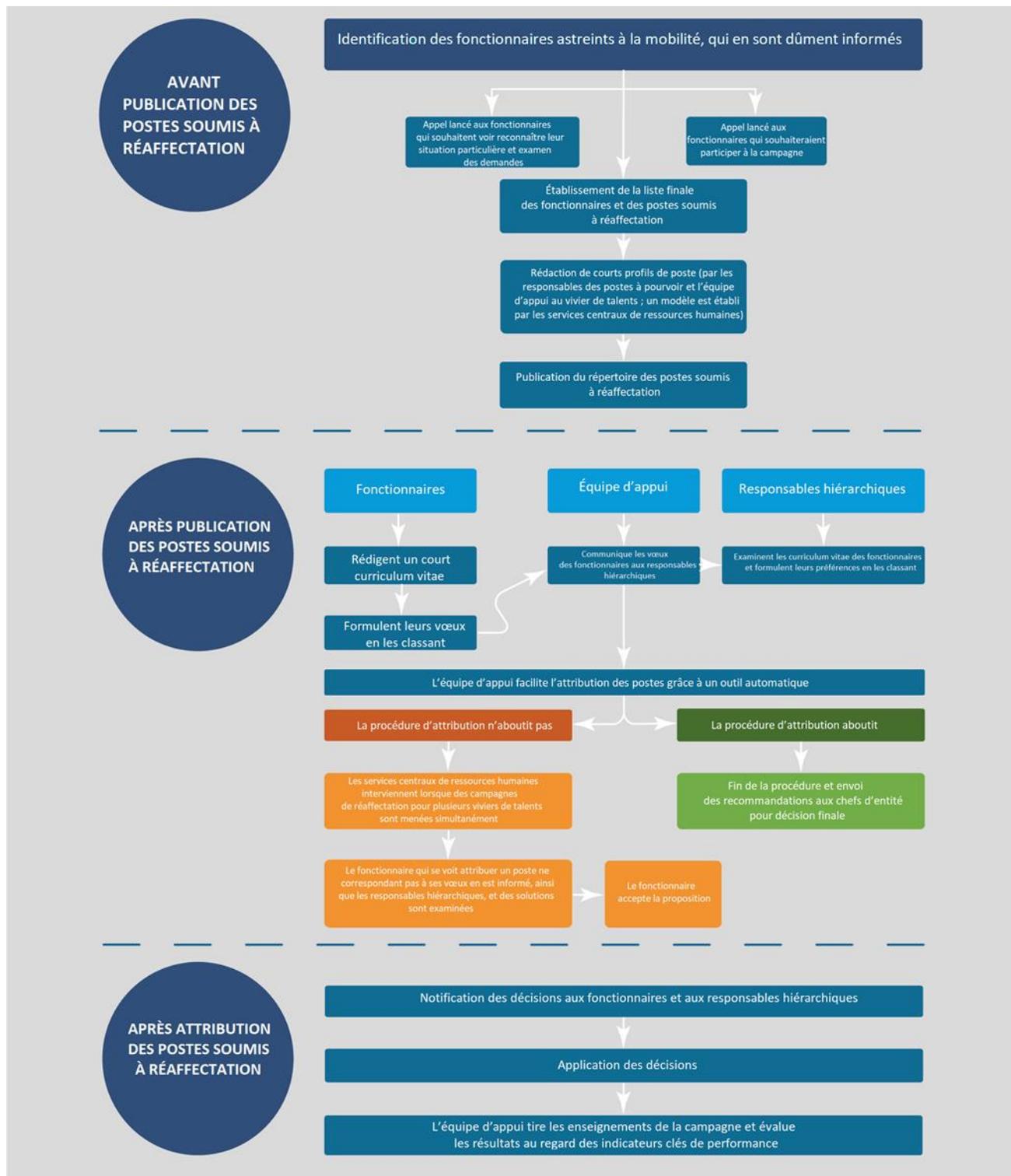
## Annexe I

## Schéma comparatif du précédent et du nouveau dispositif de mobilité



## Annexe II

## Schéma de la procédure d'affectation dans le cadre du nouveau dispositif de mobilité



## Annexe III

### Nombre de fonctionnaires qui participeront au dispositif de mobilité : détail des prévisions

1. Les membres de personnel assujettis au nouveau dispositif de mobilité seront tous les fonctionnaires occupant des postes soumis à rotation dans toutes les entités. Pour évaluer leur nombre, on trouvera à la figure A.III.I ci-dessous un état de la répartition desdits fonctionnaires<sup>1</sup>, par catégorie de personnel, au 31 décembre 2019. Parmi eux, 9 666 (75 %) appartiennent à la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et 3 213 (25 %) à la catégorie du Service mobile.

Figure A.III.I

#### Répartition des fonctionnaires visés par le nouveau dispositif, par catégorie de personnel, au 31 décembre 2019

(En nombre et en pourcentage)



#### A. Nouveaux fonctionnaires qui viendront remplacer les fonctionnaires partant à la retraite

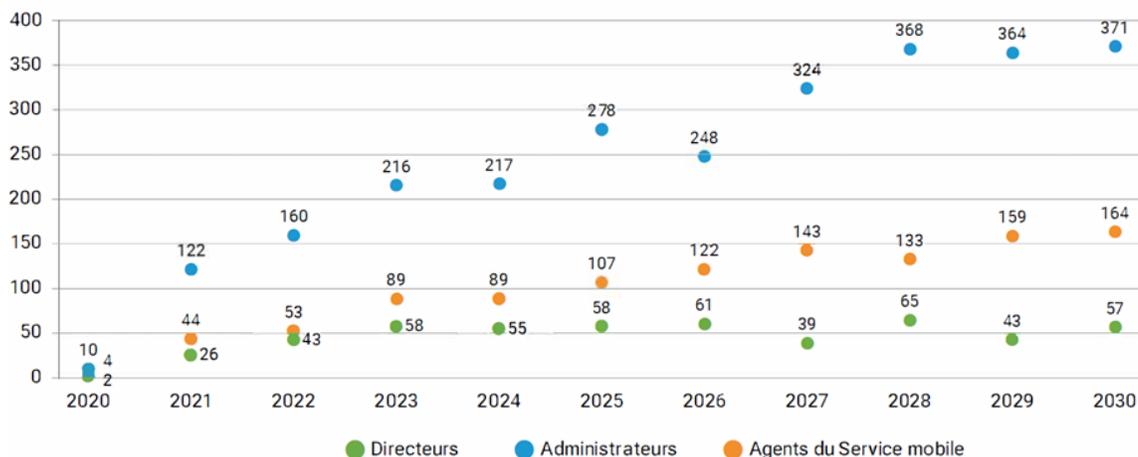
2. Les prévisions de départs à la retraite permettent d'estimer le nombre de nouveaux fonctionnaires qui seront astreints à la mobilité ; en effet, de nouvelles recrues viendront pourvoir les postes devenus vacants à la suite d'un départ à la retraite ou d'un autre type de cessation de service.

3. En moyenne, 46 directeurs et directrices, 243 administrateurs et administratrices et 101 agents et agentes du Service mobile quittent chaque année leur poste au Secrétariat de l'ONU pour prendre leur retraite. On trouvera à la figure A.III.II ci-dessous les prévisions de départs à la retraite sur la période 2020-2030, par an et par catégorie de personnel.

<sup>1</sup> À savoir les administrateurs, les directeurs et les agents du Service mobile titulaires d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement continu ou d'un engagement à titre permanent (soit au total 12 879 personnes au 31 décembre 2019).

Figure A.III.II  
**Projection du nombre de fonctionnaires partant à la retraite, par an et par catégorie de personnel, sur la période 2020-2030**

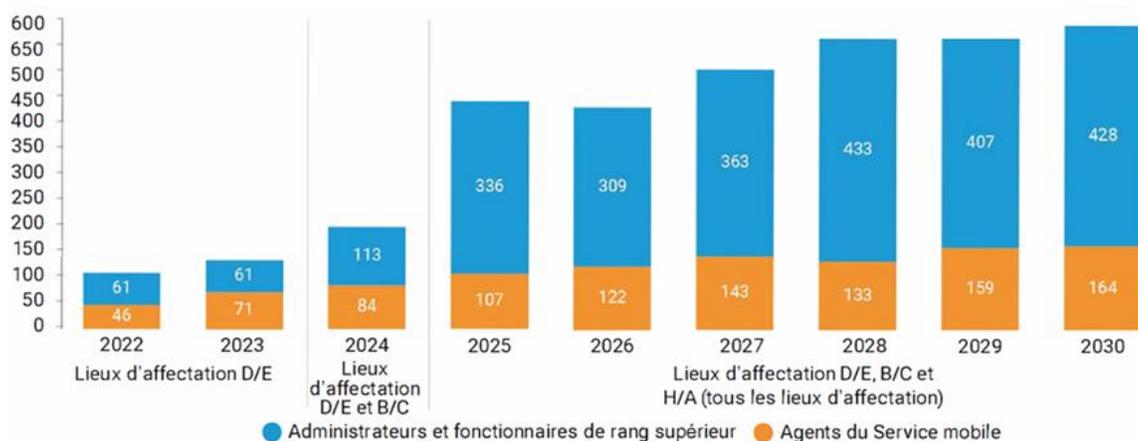
(En nombre de fonctionnaires)



4. Les nouvelles recrues seront invitées à participer aux campagnes de réaffectation dès 2022, selon la durée type de leur première affectation, durée elle-même subordonnée à la catégorie du lieu d'affectation. La durée type des affectations étant de deux ans dans les lieux d'affectation D et E, de quatre ans dans les lieux d'affectation B et C et de cinq ans dans les lieux d'affectation H et A, les nouvelles recrues affectées en octobre 2020 à un lieu classé D ou E devront le quitter en 2022, celles affectées à un lieu classé B ou C devront le quitter en 2024 et celles affectées à un lieu classé H ou A devront le quitter en 2025. On trouvera à la figure A.III.III ci-dessous une projection du nombre de nouveaux fonctionnaires qui seront astreints à la mobilité sur la période 2022-2030, par catégorie de personnel, lieu d'affectation et année, projection établie à partir des prévisions de départs à la retraite et du nombre de fonctionnaires actuellement en poste, par catégorie de personnel et lieu d'affectation.

Figure A.III.III  
**Projection du nombre de nouveaux fonctionnaires qui seront astreints à la mobilité, par catégorie de personnel et lieu d'affectation, sur la période 2022-2030**

(En nombre de fonctionnaires)

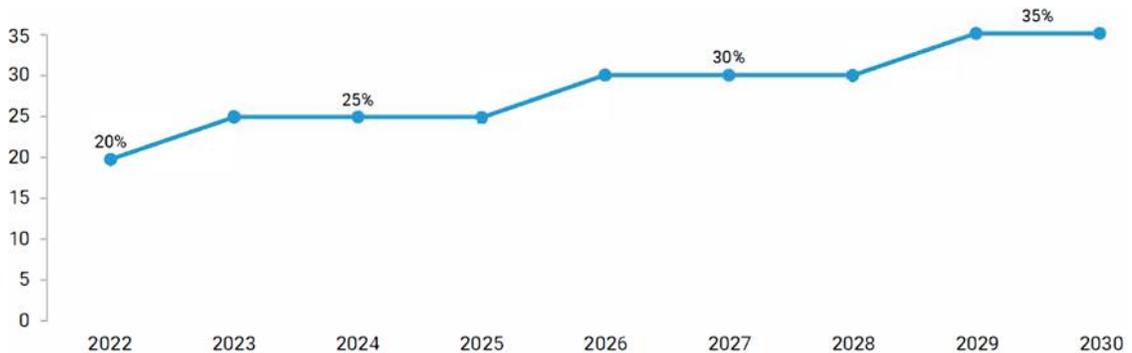


## B. Fonctionnaires actuellement en poste qui choisiront de participer au dispositif de mobilité

5. Afin d'estimer le nombre de fonctionnaires actuellement en poste qui choisiront de participer au dispositif de mobilité, on est parti de l'hypothèse que 20 % des postes ne seraient pas soumis à rotation. Pour les fonctionnaires de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, la projection s'est basée sur le nombre de fonctionnaires de classe P-2 et P-3, qui représentent 40 % de l'effectif, car ce sont avant tout les fonctionnaires en début de carrière et de rang intermédiaire qui seront appelés à développer leurs compétences. Pour les agents du Service mobile, la projection s'est basée sur le taux de participation annuel actuel, à savoir 15 %, compte tenu d'autres facteurs. On a supposé que le dispositif continuerait d'être expérimenté et amélioré avant d'arriver progressivement à maturité. On trouvera à la figure A.III.IV ci-dessous, pour la période 2022-2030 et par année, une projection du pourcentage de fonctionnaires actuellement en poste qui devraient participer au dispositif de mobilité.

Figure A.III.IV

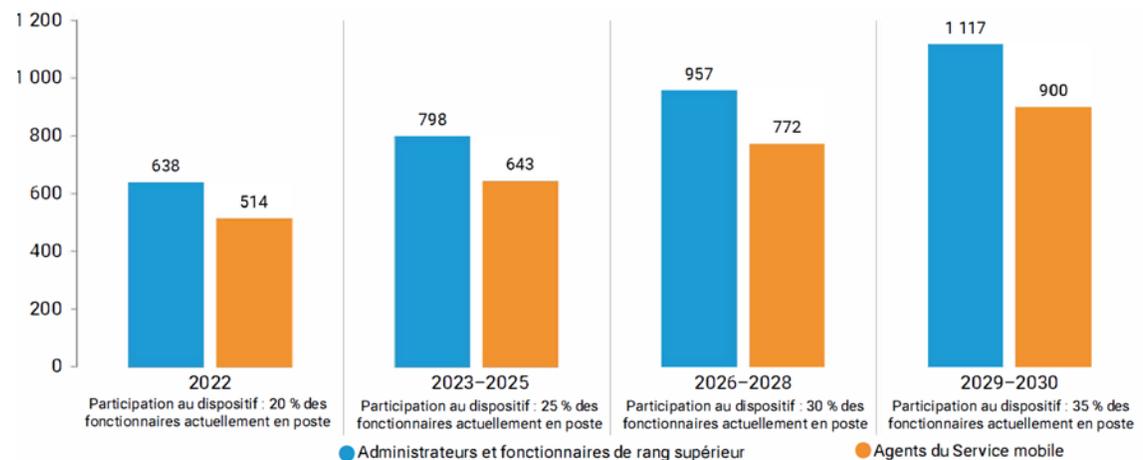
### Projection du pourcentage de fonctionnaires actuellement en poste qui devraient participer au dispositif de mobilité sur la période 2022-2030



6. On trouvera à la figure A.III.V ci-dessous, par catégorie de personnel, une projection du nombre annuel de fonctionnaires actuellement en poste qui devraient participer au dispositif de mobilité (projection établie selon les hypothèses formulées ci-dessus).

Figure A.III.V

### Projection du nombre de fonctionnaires actuellement en poste qui devraient participer aux campagnes de réaffectation sur la période 2022-2030, par année et catégorie de personnel et en proportion du nombre total de fonctionnaires actuellement en poste



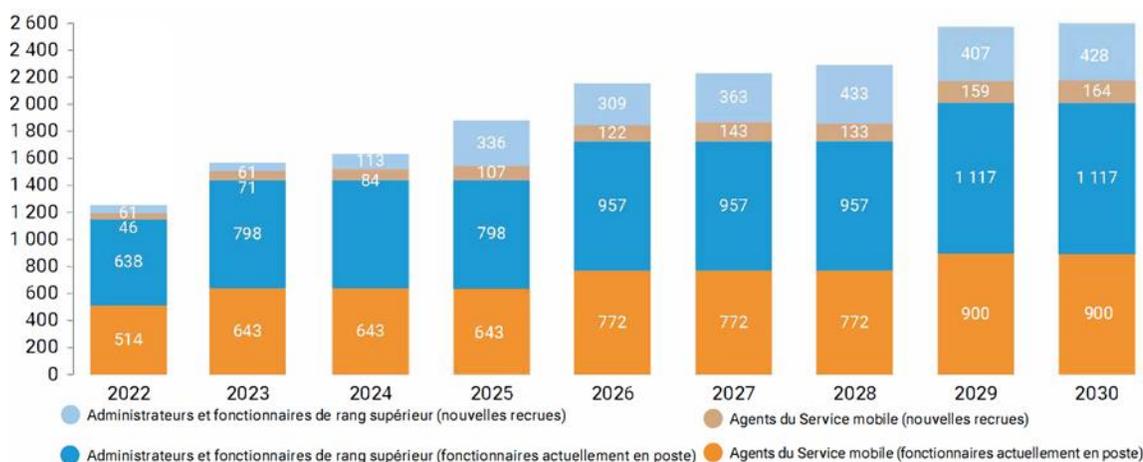
### C. Nombre total de fonctionnaires qui participeront au dispositif de mobilité

7. On trouvera à la figure A.III.VI ci-dessous, pour la période 2022-2030, une projection du nombre total de fonctionnaires qui devraient participer au dispositif de mobilité (à savoir à la fois les nouvelles recrues et les fonctionnaires actuellement en poste qui choisiront de participer au dispositif), par catégorie de personnel.

Figure A.III.VI

#### Projection du nombre total de fonctionnaires qui devraient participer au dispositif de mobilité, par catégorie de personnel, sur la période 2022-2030

(En nombre de fonctionnaires)



### D. Durée des affectations dans le nouveau régime de mobilité par rapport aux tendances antérieures

8. On trouvera dans le tableau A.III.1 ci-dessous un récapitulatif (fin 2018) du nombre moyen d'années pendant lesquelles les fonctionnaires restent en poste dans les divers lieux d'affectation (siège et hors siège), au regard de la durée théorique prévue pour chaque type d'affectation.

Tableau A.III.1

#### Nombre moyen d'années pendant lesquelles les fonctionnaires restent en poste dans les lieux d'affectation (siège et hors siège), par catégorie de personnel

	Lieux d'affectation H et A	Lieux d'affectation B et C	Lieux d'affectation D et E
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	8,8	5,3	4,5
Agents du Service mobile	5,1	6,0	6,6
Durée type des affectations	5,0	4,0	2,0

9. En moyenne, les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur restent, dans les lieux d'affectation H et A, 3,8 années de plus que ce qui est normalement prévu et, dans les lieux d'affectation D et E, 2,5 années de plus que ce qui est normalement prévu. Les agents du Service mobile restent, dans les lieux

d'affectation D et E, 4,6 années de plus que ce qui est normalement prévu ; le temps qu'ils passent dans les lieux d'affectation H et A rejoint quasiment la durée prévue.

10. Dans le nouveau régime de mobilité, le nombre moyen d'années passées dans les lieux d'affectation (siège et hors siège) viendra coïncider avec la durée théorique prévue pour chaque type d'affectation, à savoir cinq ans pour les lieux d'affectation H et A, quatre ans pour les lieux d'affectation B et C et deux ans pour les lieux d'affectation D et E (famille non autorisée) ; les mutations de fonctionnaires entre lieux d'affectation devraient donc être beaucoup plus fréquentes.

11. On trouvera dans le tableau A.III.2 ci-après une projection de la hausse de la fréquence des mutations, qui a été calculée en rapportant le nombre moyen d'années pendant lesquelles les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile restent dans les divers lieux d'affectation (siège et hors siège) à la durée théorique prévue pour chaque type d'affectation.

Tableau A.III.2

**Hausse de la fréquence des mutations entre lieux d'affectation (siège et hors siège), par catégorie de personnel**

	<i>Depuis un lieu d'affectation H ou A</i>	<i>Depuis un lieu d'affectation B ou C</i>	<i>Depuis un lieu d'affectation D ou E</i>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	1,8	1,3	2,3
Agents du Service mobile	1,0	1,5	3,3

*Note* : On calcule la hausse de la fréquence des mutations en divisant le nombre moyen d'années passées dans tel ou tel lieu d'affectation par la durée théorique d'une affectation dans ce lieu. Par exemple, les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur en poste dans les lieux d'affectation H et A y restent en moyenne 8,8 ans, alors que la durée théorique d'une affectation dans ces lieux est de 5 ans (voir tableau A.III.1). Ainsi, une fois que la durée théorique et la durée réelle des affectations auront convergé, les réaffectations devraient augmenter d'un facteur 1,8 (8,8/5). La projection donne des chiffres minimaux, correspondant à la fréquence des mutations entre lieux d'affectation d'un même groupe ; les chiffres réels pourront être différents, compte tenu des mutations entre lieux d'affectation appartenant à des groupes différents.

12. Quand la durée théorique des affectations et leur durée réelle auront convergé, les mutations d'administrateurs et de fonctionnaires de rang supérieur en poste dans les lieux d'affectation H et A devraient presque doubler, et les mutations de fonctionnaires en poste dans les lieux d'affectation D et E devraient plus que doubler (pour les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur) ou plus que tripler (pour les agents du Service mobile). Le nouveau dispositif permettra aux fonctionnaires d'être mutés vers ou depuis des lieux d'affectation D et E, leur donnant ainsi l'occasion d'acquérir de l'expérience dans d'autres lieux d'affectation (siège et hors siège), en fonction de leurs qualifications et de la nature des fonctions attachées aux postes qu'ils occupent.

## Annexe IV

### Coûts liés à la mobilité : détail des prévisions

1. Pour estimer les coûts liés à la mobilité sur la période 2022-2030, nous sommes partis des éléments suivants : a) le nombre de fonctionnaires qui devraient participer aux campagnes de réaffectation de 2022 à 2030, comme indiqué à la section C de l'annexe III ; b) le pourcentage de fonctionnaires ayant fait l'objet d'une mutation géographique entre bureaux centraux (départements, bureaux hors Siège et commissions régionales) et depuis ou vers des missions ; c) les coûts directs moyens afférents aux mutations sur la période 2013-2018 ; d) la répartition des coûts directs afférents aux mutations par source de financement. On trouvera ci-après des informations complètes sur la façon dont ont été estimés les coûts liés à la mobilité pour la période 2022-2030.

#### A. Mutations géographiques

2. On trouvera dans la figure A.IV.I et le tableau A.IV.1 ci-dessous des informations sur le nombre et le pourcentage de mutations géographiques dont ont fait l'objet les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile de 2014 à 2018.

Figure A.IV.I

**Nombre de mutations géographiques entre bureaux centraux et vers ou depuis des entités hors siège dont ont fait l'objet les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile de 2014 à 2018**

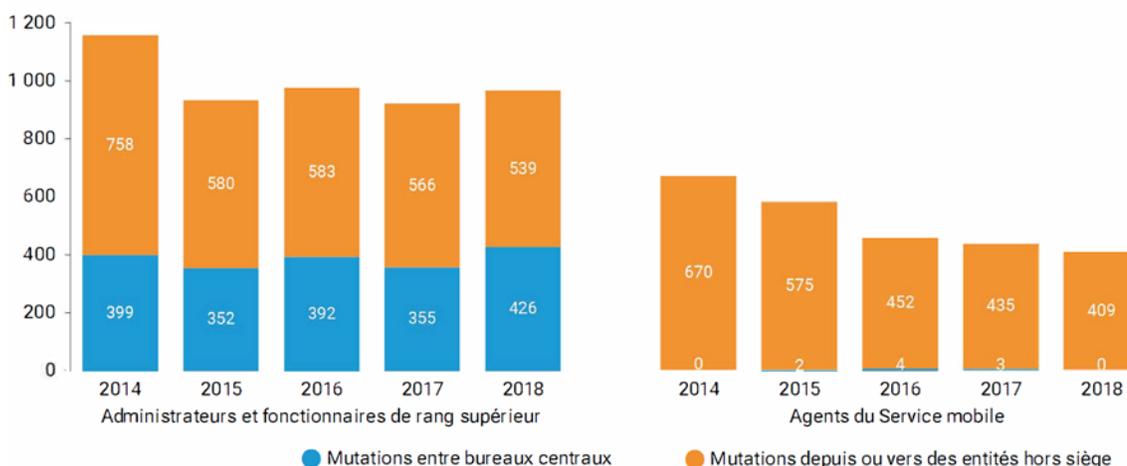


Tableau A.IV.1

**Mutations géographiques entre bureaux centraux et vers ou depuis des entités hors siège dont ont fait l'objet les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile de 2014 à 2018**

(En pourcentage)

	<i>Mutations entre bureaux centraux</i>	<i>Mutations vers ou depuis les entités hors siège</i>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	39,2	60,8
Agents du Service mobile	0,4	99,6

3. En moyenne, chaque année, 990 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur font l'objet d'une mutation géographique. Parmi eux, 39,2 % sont mutés d'un bureau central à un autre et 60,8 % sont mutés vers ou depuis une entité hors siège. En moyenne, chaque année, 510 agents des Services généraux font l'objet d'une mutation géographique ; parmi eux, 0,4 % sont mutés d'un bureau central à un autre et 99,6 % vers ou depuis une entité hors siège.

4. On trouvera dans la figure A.IV.II et le tableau A.IV.2 ci-dessous des informations sur le nombre et le pourcentage de mutations géographiques dont ont fait l'objet les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile sur la période 2014-2018, classées par groupe de lieux d'affectation.

Figure A.IV.II

**Nombre de mutations géographiques dont ont fait l'objet les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile sur la période 2014-2018, classées par groupe de lieux d'affectation**

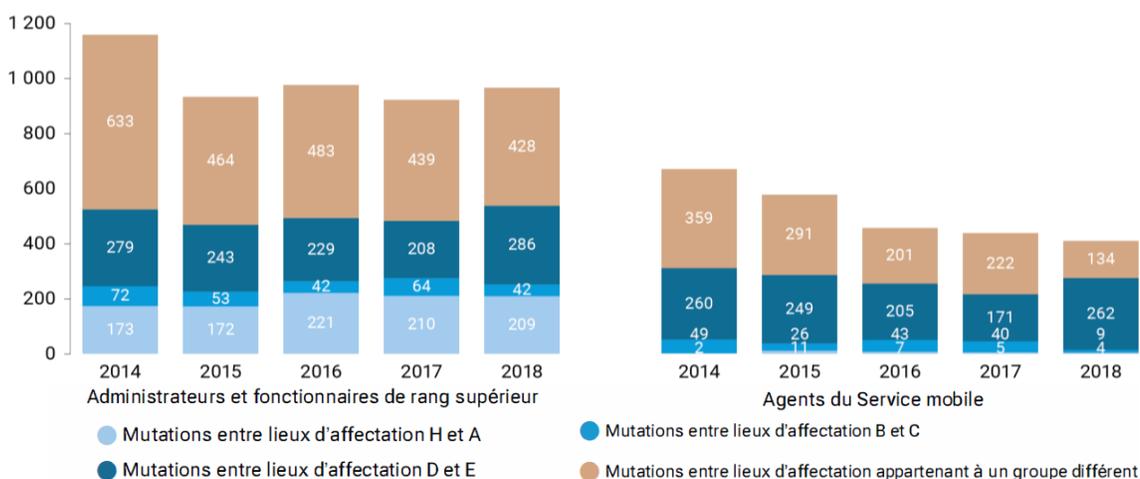


Tableau A.IV.2

**Mutations géographiques dont ont fait l'objet les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur et les agents du Service mobile sur la période 2014-2018, classées par groupe de lieux d'affectation**

(En pourcentage)

	<i>Mutations entre lieux d'affectation H et A</i>	<i>Mutations entre lieux d'affectation B et C</i>	<i>Mutations entre lieux d'affectation D et E</i>	<i>Mutations entre lieux d'affectation appartenant à un groupe différent<sup>a</sup></i>
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	20	6	25	49
Agents du Service mobile	1	7	45	47

<sup>a</sup> Parmi les mutations entre lieux d'affectation appartenant à un groupe différent, 86 % en moyenne ont eu lieu vers ou depuis des lieux d'affectation D et E.

5. Sur les 990 mutations géographiques dont ont fait l'objet en moyenne chaque année les administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur sur la période 2014-2018, 20 % ont eu lieu entre lieux d'affectation H et A, 6 % entre lieux d'affectation B et C, 25 % entre lieux d'affectation D et E et 49 % entre lieux d'affectation appartenant à un groupe différent. Au cours de la même période, on a dénombré en moyenne chaque année 510 mutations géographiques d'agents du Service mobile : 1 % ont eu lieu entre lieux d'affectation H et A, 7 % entre lieux d'affectation B et C, 45 % entre lieux d'affectation D et E et 47 % entre lieux d'affectation appartenant à un groupe différent.

## B. Coûts directs

6. La mobilité n'entraîne des coûts directs, récurrents ou non, que lorsque le ou la fonctionnaire change de lieu d'affectation. Les coûts récurrents comprennent le paiement de l'élément non-déménagement et de l'élément incitation à la mobilité (pour les fonctionnaires changeant de lieu d'affectation pour la deuxième fois). Les coûts non récurrents comprennent le paiement de la prime de réinstallation, de la prime d'affectation et des frais de voyage.

7. Le montant de ces paiements dépend de facteurs comme la catégorie et la classe du fonctionnaire, le nombre de membres de famille à sa charge, la catégorie dont relève le nouveau lieu d'affectation et son classement (famille autorisée ou non), la durée de l'affectation et le nombre d'affectations antérieures de l'intéressé. Il faut donc s'attendre à ce que les coûts varient d'une année à l'autre.

8. Pour évaluer les coûts directs des mutations entre lieux d'affectation, le Secrétariat a analysé les mutations ayant eu lieu au cours de la période 2013-2018 et les paiements y afférents de manière à en déduire le montant moyen des coûts directs par personne et par mutation. Le présent rapport fournit des données détaillées pour 2018, année au cours de laquelle 1 827 fonctionnaires recrutés sur le plan international ont changé de lieu d'affectation, ainsi qu'un récapitulatif des coûts directs moyens pour la période 2013-2018 (voir tableau A.IV.3).

### Coûts récurrents afférents aux mutations ayant eu lieu en 2018

9. Pour calculer les coûts récurrents afférents aux prestations versées aux fonctionnaires qui ont changé de lieu d'affectation en 2018, le Secrétariat a analysé des données extraites des états de paie. Cette année-là, 930 fonctionnaires ont bénéficié de prestations. Il est à noter que, l'élément incitation à la mobilité n'étant

versé que si le fonctionnaire compte au moins cinq années de service continu, certains fonctionnaires qui ont changé de lieu d'affectation en 2018 ne toucheront cette prime que plus tard.

10. Au total, les prestations versées aux 930 fonctionnaires se sont élevées à 6 925 600 dollars<sup>1</sup>, dont 1 408 700 dollars pour les fonctionnaires mutés entre bureaux centraux (départements, bureaux hors Siège et commissions régionales) et 5 516 900 dollars pour les fonctionnaires mutés vers ou depuis une mission. Le coût moyen des prestations récurrentes versées à chaque fonctionnaire s'est chiffré à 7 400 dollars.

### Coûts non récurrents afférents aux mutations ayant eu lieu en 2018

11. Pour calculer les coûts non récurrents afférents aux mutations ayant eu lieu en 2018 entre bureaux centraux (départements, bureaux hors Siège et commissions régionales), le Secrétariat a extrait des données d'Umoja, le progiciel de gestion intégré. Ces mutations entre bureaux centraux ont concerné 426 fonctionnaires, et les données nécessaires ont pu être obtenues pour 401 d'entre eux. Pour ceux-ci, les coûts non récurrents comptabilisés en 2018 se chiffrent au total à 12 984 700 dollars, soit un coût moyen par fonctionnaire de 32 400 dollars.

12. Les coûts non récurrents afférents aux mutations depuis ou vers des missions ont également été comptabilisés dans Umoja. Ils se sont élevés au total en 2018 à 15 124 800 dollars pour les 718 fonctionnaires concernés, soit un coût moyen par fonctionnaire de 21 100 dollars.

### Récapitulatif des coûts directs

13. On trouvera au tableau A.IV.3 ci-dessous un récapitulatif des coûts directs afférents aux mutations géographiques ayant eu lieu en 2018, ventilés par type de mutation.

Tableau A.IV.3

### Récapitulatif des coûts directs afférents aux mutations entre lieux d'affectation ayant eu lieu en 2018

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Coûts récurrents</i>	<i>Coûts non récurrents</i>	<i>Total</i>
Mutations entre départements et bureaux hors Siège, y compris commissions régionales	1,4	13,0	14,4
Mutations vers ou depuis des missions	5,5	15,1	20,6
<b>Total</b>	<b>6,9</b>	<b>28,1</b>	<b>35,0</b>

14. En 2018, les coûts directs afférents aux mutations entre lieux d'affectation se sont élevés au total à 35,0 millions de dollars, dont 14,4 millions de dollars pour les mutations entre départements, bureaux hors Siège et commissions régionales et 20,6 millions de dollars pour les mutations vers ou depuis des missions. On trouvera dans le tableau A.IV.4 ci-dessous la répartition des coûts directs par source de financement.

<sup>1</sup> Dans un souci de lisibilité, les chiffres ont été arrondis à la centaine la plus proche.

Tableau A.IV.4  
**Répartition des coûts directs par source de financement**

(En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Coûts récurrents</i>		<i>Coûts non récurrents</i>	
	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Budget ordinaire	2,0	28,7	9,6	34,0
Opérations de maintien de la paix	3,8	55,1	10,6	37,9
Fonds de contributions volontaires et autres fonds <sup>a</sup>	1,1	16,2	7,9	28,1
<b>Total</b>	<b>6,9</b>	<b>100,0</b>	<b>28,1</b>	<b>100,0</b>

<sup>a</sup> Par « autres fonds », on entend les fonds autres que le budget ordinaire, les opérations de maintien de la paix et les fonds de contributions volontaires. Il s'agit principalement des plans d'auto-assurance, des fonds de contributions pour les Tribunaux, des fonds de recouvrement de coûts et des fonds pour les projets financés en commun.

15. On trouvera dans le tableau A.IV.5 ci-dessous un récapitulatif de l'évolution des effectifs (administrateurs, directeurs et agents du Service mobile titulaires d'un engagement de durée déterminée, d'un engagement continu ou d'un engagement à titre permanent) sur la période 2015-2019, répartis par source de financement ; en moyenne, les coûts ont été financés à hauteur de 38 % par le budget ordinaire, à hauteur de 42 % par les opérations de maintien de la paix et à hauteur de 20 % par les fonds de contributions volontaires et autres fonds.

Tableau A.IV.5  
**Évolution des effectifs par source de financement, 2015-2019**

	<i>Budget ordinaire</i>		<i>Budget des opérations de maintien de la paix</i>		<i>Fonds de contributions volontaires et autres fonds<sup>a</sup></i>	
	<i>Nombre de fonctionnaires</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre de fonctionnaires</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre de fonctionnaires</i>	<i>Pourcentage</i>
2015	4 678	36,0	5 746	44,2	2 572	19,8
2016	4 678	37,5	5 489	44,0	2 302	18,5
2017	4 808	39,0	5 285	42,9	2 236	18,1
2018	4 936	38,6	5 153	40,3	2 708	21,1
2019	5 065	39,3	4 851	37,7	2 963	23,0

<sup>a</sup> Par « autres fonds », on entend les fonds autres que le budget ordinaire, les opérations de maintien de la paix et les fonds de contributions volontaires. Il s'agit principalement des plans d'auto-assurance, des fonds de contributions pour les Tribunaux, des fonds de recouvrement de coûts et des fonds pour les projets financés en commun.

16. Les données présentées dans le tableau A.IV.6 ci-dessous permettent de comparer les coûts directs moyens sur la période 2013-2018.

Tableau A.IV.6  
**Montant moyen des coûts directs afférents aux mutations, par fonctionnaire et type de mutation, 2013-2018**

(En dollars des États-Unis)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Montant moyen (2016-2018)
Montant moyen par fonctionnaire des coûts non récurrents afférents aux mutations entre départements, bureaux hors Siège et commissions régionales	43 800	39 800	34 600	31 800	37 500	32 400	33 900
Montant moyen par fonctionnaire des coûts non récurrents afférents aux mutations vers et depuis des missions	17 500	15 200	19 800	17 300	17 400	21 100	18 600
Montant moyen par fonctionnaire des coûts récurrents afférents aux mutations	9 000	6 300	7 200	7 100	7 400	7 400	7 300

17. Les données présentées au tableau A.IV.7 ci-dessous permettent de comparer, entre 2016 et 2018, le montant total des coûts liés à la mobilité avec le montant total des traitements et des dépenses communes de personnel de l'ensemble des fonctionnaires recrutés sur le plan international.

Table A.IV.7  
**Montant total des coûts liés à la mobilité par rapport au montant total des traitements et des dépenses communes de personnel de l'ensemble des fonctionnaires recrutés sur le plan international, 2016-2018**

(En millions de dollars des États-Unis)

	2016	2017	2018
Montant total des coûts liés à la mobilité <sup>a</sup>	40,6	40,8	35,0
Montant total des traitements et des dépenses communes de personnel <sup>b</sup>	3 316,5	3 338,5	3 279,8
En pourcentage	1,2	1,2	1,1

<sup>a</sup> Montant correspondant aux prestations versées sur 12 mois aux membres du personnel ayant changé de lieu d'affectation au cours de l'année.

<sup>b</sup> Montant correspondant aux prestations versées aux membres du personnel recrutés sur le plan international au cours de l'année civile.

18. Sur la période 2016-2018, le montant total des coûts liés à la mobilité représente donc en moyenne 1,2 % du montant total des traitements et des dépenses communes de personnel de l'ensemble des fonctionnaires recrutés sur le plan international.

19. On trouvera dans le tableau A.IV.8 ci-dessous les prévisions des coûts totaux liés à la mobilité pour la période 2022-2030, établies sur la base de l'analyse ci-dessus et ventilées par élément et par année ; ces coûts devraient être financés à hauteur de 30 % par le budget ordinaire, à hauteur de 50 % par les opérations de maintien de la paix et à hauteur de 20 % par les fonds de contributions volontaires et autres fonds.

## Tableau A.IV.8

**Coûts liés à la mobilité : prévisions pour la période 2022-2030**

(En dollars des États-Unis, arrondis à la centaine la plus proche ; nombre de mutations)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Montant moyen par fonctionnaire des coûts non récurrents afférents aux mutations entre départements, bureaux hors Siège et commissions régionales (sur la base du montant moyen calculé pour la période 2016-2018)	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900
Nombre de mutations entre départements, bureaux hors Siège et commissions régionales (prévisions)									
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (39,2 %)	274	337	357	444	496	517	545	597	605
Agents du Service mobile (0,4 %)	2	3	3	3	4	4	4	4	4
<b>Total partiel (1)<sup>a</sup></b>	<b>9 356 400</b>	<b>11 526 000</b>	<b>12 204 000</b>	<b>15 153 300</b>	<b>16 950 000</b>	<b>17 661 900</b>	<b>18 611 100</b>	<b>20 373 900</b>	<b>20 645 100</b>
Montant moyen par fonctionnaire des coûts non récurrents afférents aux mutations depuis ou vers une mission (sur la base du montant moyen calculé pour la période 2016-2018)	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600
Nombre de mutations vers ou depuis les missions (prévisions)									
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (60,8 %)	425	522	554	689	770	803	845	926	939
Agents du Service mobile (99,6 %)	558	711	724	747	890	911	901	1 055	1 060
<b>Total partiel (2)<sup>a</sup></b>	<b>18 283 800</b>	<b>22 933 800</b>	<b>23 770 800</b>	<b>26 709 600</b>	<b>30 876 000</b>	<b>31 880 400</b>	<b>32 475 600</b>	<b>36 846 600</b>	<b>37 181 400</b>
Montant moyen par fonctionnaire des coûts récurrents afférents aux mutations (sur la base du montant moyen calculé pour la période 2016-2018)	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300
Nombre total de mutations (prévisions)	1 259	1 573	1 638	1 884	2 160	2 235	2 295	2 583	2 609
<b>Total partiel (3)<sup>a</sup></b>	<b>9 190 700</b>	<b>11 482 900</b>	<b>11 957 400</b>	<b>13 753 200</b>	<b>15 768 000</b>	<b>16 315 500</b>	<b>16 753 500</b>	<b>18 855 900</b>	<b>19 045 700</b>
<b>Total (1 + 2 + 3)</b>	<b>36 830 900</b>	<b>45 942 700</b>	<b>47 932 200</b>	<b>55 616 100</b>	<b>63 594 000</b>	<b>65 857 800</b>	<b>67 840 200</b>	<b>76 076 400</b>	<b>76 872 200</b>
<b>Coûts liés à la mobilité par source de financement</b>									
Budget ordinaire	11 057 600	13 794 100	14 390 300	16 690 800	19 087 200	19 765 900	20 358 100	22 833 300	23 071 800
Opérations de maintien de la paix	18 713 000	23 339 400	24 354 000	28 278 900	32 328 200	33 481 400	34 498 300	38 674 900	39 080 700
Fonds de contributions volontaires et autres fonds <sup>b</sup>	7 060 300	8 809 200	9 187 900	10 646 400	12 178 600	12 610 500	12 983 800	14 568 200	14 719 700

<sup>a</sup> Le sous-total correspond au coût moyen par mutation multiplié par le nombre de mutations prévues pour l'année considérée.<sup>b</sup> Par « autres fonds », on entend les fonds autres que le budget ordinaire, les opérations de maintien de la paix et les fonds de contributions volontaires. Il s'agit principalement des plans d'auto-assurance, des fonds de contributions pour les Tribunaux, des fonds de recouvrement de coûts et des fonds pour les projets financés en commun.