



# Assemblée générale

Distr. générale  
21 septembre 2016  
Français  
Original : anglais

---

**Soixante et onzième session**  
Point 140 de l'ordre du jour  
**Corps commun d'inspection**

## **Planification de la relève dans les organismes du système des Nations Unies**

### **Note du Secrétaire général**

#### **Additif**

Le Secrétaire général a l'honneur de communiquer aux membres de l'Assemblée générale ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CSS) sur le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Planification de la relève dans les organismes du système des Nations Unies »



### *Résumé*

Dans son rapport intitulé « Planification de la relève dans les organismes du système des Nations Unies », le Corps commun d'inspection s'attache à recenser les difficultés et les bonnes pratiques inhérentes à cette composante cruciale de la planification des effectifs. Il y propose des solutions et y répertorie les bonnes pratiques que les organismes peuvent appliquer, ainsi que des critères qui visent à améliorer leurs activités de planification de la relève. Les quatre recommandations du rapport, qui s'adressent aux organes délibérants, aux chefs de secrétariat et au Secrétaire général de l'ONU en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, ont notamment pour objet de renforcer le contrôle, le respect des dispositions et la responsabilisation des chefs de secrétariat, ainsi que d'améliorer la coordination et d'accroître l'efficacité des activités de planification de la relève.

La présente note rend compte des vues exprimées par les organismes du système des Nations Unies au sujet des recommandations formulées dans le rapport susmentionné. Ces vues sont la synthèse des contributions des entités membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, qui ont accueilli le rapport avec satisfaction et souscrit à certaines de ses conclusions.

## I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « Planification de la relève dans les organismes du système des Nations Unies », le Corps commun d'inspection s'attache à recenser les difficultés et les bonnes pratiques inhérentes à cette composante cruciale de la planification des effectifs. Il y propose des solutions et y répertorie les bonnes pratiques que les organismes peuvent appliquer, ainsi que des critères qui visent à améliorer leurs activités de planification de la relève. Les quatre recommandations du rapport, qui s'adressent aux organes délibérants, aux chefs de secrétariat et au Secrétaire général de l'ONU en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, ont notamment pour objet de renforcer le contrôle, le respect des dispositions et la responsabilisation des chefs de secrétariat, ainsi que d'améliorer la coordination et d'accroître l'efficacité des activités de planification de la relève.

## II. Observations générales

2. Les organismes se félicitent du rapport, qu'ils trouvent utile et instructif. Ils notent qu'il s'agit d'un rapport complet reflétant le concept, les définitions et les approches d'ensemble de la gestion des aptitudes et de la planification de la relève ainsi que les stratégies, cadres, politiques et pratiques actuels adoptés par les organismes ayant participé à l'examen. En outre, les organismes conviennent du fait que la planification de la relève constitue un aspect important de la gestion organisationnelle et que, s'ils ne l'ont pas déjà fait, ils devraient la renforcer par des stratégies, des outils et des analyses des talents et des filières.

3. Les organismes considèrent la planification de la relève comme un processus de fonctionnement essentiel qui peut aider à assurer la bonne exécution de leurs mandats sur la durée, et expriment leur accord avec l'orientation générale du rapport et les principes qui y sont énoncés. Cependant, certains d'entre eux notent que les règles et règlements existants et les procédures établies ne permettront peut-être pas d'appuyer la planification de la relève telle qu'elle est envisagée dans le rapport. Pour d'autres, au moment de mettre en place les programmes de planification de la relève, il faudrait veiller à maintenir un juste équilibre entre les avis de vacance de poste internes et/ou externes afin d'éviter de susciter au niveau du personnel en place des attentes en matière de perspectives de carrière, qui pourraient constituer un facteur de démotivation si quelqu'un d'autre de l'extérieur venait à être engagé. En outre, il est estimé que l'application de certaines des recommandations, qui pourrait entraîner une modification des politiques, requiert des consultations avec les organes directeurs. Enfin, certains organismes auraient jugé utile que le rapport comporte une analyse et une estimation des ressources nécessaires et une évaluation des coûts et avantages de l'institution de cadres formels et autonomes, notamment pour les raisons suivantes : une mise en œuvre officielle de la planification de la relève nécessite des ressources; divers cadres, initiatives et activités de gestion des ressources humaines qui ne comprennent pas de cadres formels et autonomes pour la planification de la relève peuvent néanmoins renforcer cette planification; il existe déjà des priorités concurrentes dans le domaine des ressources humaines.

4. Une autre difficulté mentionnée concernant la planification de la relève est l'incertitude qui plane sur les domaines suivants : la gestion des ressources humaines pendant les remaniements stratégiques, la modification de l'ordre de

priorité des organismes, les changements aux niveaux supérieurs de la hiérarchie, la restructuration générale et les priorités des partenaires (notamment les organisations financées au moyen de contributions volontaires). En cas de changement majeur, il se peut que les activités de planification de la relève soient partiellement reportées jusqu'à ce que les besoins naissants se précisent. Il a également été suggéré que les recommandations ne soient adressées qu'à titre d'information à certains petits organismes normatifs au Siège.

### **III. Observations spécifiques sur les recommandations**

#### **Recommandation 1**

**Les organes délibérants ou directeurs des organismes du système des Nations Unies devraient exercer leur rôle de supervision et examiner les causes de la non-mise en œuvre de programmes officiels de planification de la relève et/ou du retard survenu dans leur introduction au sein de leurs organismes respectifs, notamment en s'assurant de l'adéquation du financement actuel, et demander aux chefs de secrétariat d'élaborer des programmes officiels sans plus tarder, d'ici à la fin de 2017.**

5. Notant que la recommandation s'adresse aux organes délibérants, les organismes se disent généralement favorables à la mise en place de mécanismes officiels de planification, bien que l'échéance fixée d'ici à la fin de 2017 pour un cadre détaillé de planification de la relève soit peut-être trop ambitieuse. Il a également été souligné que la nécessité de vastes consultations et les procédures d'approbation à plusieurs niveaux ajoutaient à la complexité de la prise de décisions concernant les effectifs. Par exemple, certains organismes sont tenus par leurs organes directeurs de diffuser tous les avis de vacance de poste en interne et en externe, ce qui limite leur capacité de tirer parti des mécanismes de planification de la relève.

#### **Recommandation 2**

**Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient demander à leurs bureaux de gestion des ressources humaines d'élaborer et mettre en œuvre des cadres appropriés pour les stratégies de planification de la relève, et d'établir sans plus tarder des directives sur le processus de planification de la relève, d'ici à la fin de 2017.**

6. De manière générale, les organismes souscrivent à la recommandation; cependant, certains d'entre eux estiment que l'échéance est peut-être trop ambitieuse et que l'institutionnalisation de cette planification risque d'avoir des incidences sur les ressources humaines existantes et de nécessiter des ressources supplémentaires. Il a également été estimé que les organismes pourraient tirer parti de la mise en commun des activités, des cadres et des initiatives afin de renforcer les cadres et stratégies de planification de la relève, et que des activités complémentaires (par exemple, les réserves de talents et les dispositifs d'organisation des carrières) pourraient contribuer à la réalisation des objectifs qui sous-tendent la recommandation, même en l'absence de cadres formels et autonomes pour la planification de la relève.

### Recommandation 3

**Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient demander à leurs bureaux de gestion des ressources humaines d'adopter les critères définis dans le présent rapport, afin que leurs organismes bénéficient d'un processus solide de planification de la relève, et devraient rendre compte des progrès réalisés à leurs organes délibérants ou directeurs.**

7. De manière générale, les organismes souscrivent à la recommandation; nombre d'entre eux manifestent leur intérêt pour les critères, et certains précisent que des initiatives de planification de la relève qui répondent à ces critères sont déjà en cours ou en place. Il a également été proposé de rendre la recommandation plus claire en y précisant que les rapports ne seraient établis que sur demande des États Membres en l'absence de points pertinents inscrits à l'ordre du jour des sessions ordinaires des organes directeurs au titre desquels faire périodiquement rapport sur ces questions.

8. Il a été noté que le caractère très technique et l'ampleur du mandat de certains organismes exigeaient un examen attentif avant la mise en œuvre des critères, ce qui pourrait avoir des incidences financières, tant en raison de l'investissement ponctuel au début du projet que des ressources nécessaires pour assurer la continuité des activités. Par conséquent, il se pourrait que la pleine application des critères nécessite une analyse plus approfondie des ressources et incidences financières.

9. Il a été suggéré que la recommandation 1 contenait déjà l'élément de la recommandation 3 relatif à la présentation de rapports aux organes législatifs, et qu'il n'était pas nécessaire de le répéter.

### Recommandation 4

**Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination, doit veiller à ce que la planification de la relève soit rétablie comme l'un des principaux points de l'ordre du jour du Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion, et bénéficie de la plus haute attention, compte tenu de l'importance qu'il y a lieu de lui accorder, lors des futures sessions du Réseau.**

10. Les organismes souscrivent à la recommandation.