

Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies

Rapport établi par

Rajab M. Sukayri

Corps commun d'inspection

Genève 2016



Nations Unies

JIU/REP/2016/2
Français
Original : anglais

Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies

Rapport établi par

Rajab M. Sukayri

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2016

*Résumé***Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies
JIU/REP/2016/2**

Les objectifs du présent examen à l'échelle du système sont les suivants : a) suivre et évaluer les progrès réalisés dans l'élaboration d'un cadre à l'appui d'une stratégie de planification de la relève et dans la mise en œuvre des politiques pertinentes ; b) recenser les problèmes en matière de planification de la relève et proposer des solutions ; c) recenser et diffuser les meilleures et les bonnes pratiques ; et d) proposer des critères pour la planification de la relève.

Principales constatations et conclusions**Absence de planification formelle de la relève dans l'ensemble du système des Nations Unies**

- Il ressort de l'examen que la planification de la relève, pour importante qu'elle soit, n'est une priorité dans aucun des organismes des Nations Unies. Cependant, au vu des données démographiques alarmantes dans la plupart des organismes à l'échelle du système, ceux-ci ne peuvent pas se permettre d'attendre plus longtemps pour agir. Ils doivent activer leur processus de planification de la relève s'ils veulent éviter toute perte éventuelle de mémoire institutionnelle et l'interruption de la transmission des connaissances et de leurs activités opérationnelles aux postes de direction et d'encadrement et dans d'autres fonctions essentielles.
- La question de la planification de la relève sera bientôt ajoutée au Cadre révisé de gestion des ressources humaines de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Cet ajout, qui doit servir de point de départ aux travaux de tous les organismes concernés en matière de politiques et méthodes de gestion des ressources humaines, confirme que la planification de la relève est un des éléments majeurs de ce cadre, qui permettra d'assurer une gestion efficace des ressources humaines dans l'ensemble du système.
- L'inspecteur a constaté qu'actuellement aucun organisme des Nations Unies n'avait officiellement engagé un processus de planification de la relève.
- Par conséquent, l'examen a recensé les éléments des processus informels existants de planification de la relève qui sont conformes au cadre proposé en 2009 par le secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), suite à une recommandation pertinente formulée en 2007 par le Corps commun d'inspection (CCI).

Absence de définition à l'échelle du système et blocage au niveau interinstitutionnel

- L'inspecteur a constaté que les organismes des Nations Unies n'avaient pas encore adopté une définition de la planification de la relève, que ce soit à leur niveau ou à l'échelle du système. Par conséquent, on a retenu aux fins de l'examen une définition largement utilisée dans le secteur public international, s'agissant notamment de la description des étapes de base intervenant dans le processus. Au regard de cette définition et de la description du processus, qui sont explicitées dans l'introduction du présent rapport, l'examen détermine si et dans quelle mesure les organismes des Nations Unies mettent effectivement en œuvre des activités de planification de la relève.

- Parallèlement, l'examen fait le point des progrès accomplis lors des débats engagés en 2009 à l'échelle du système sur la planification de la relève dans le cadre du Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS. L'Inspecteur regrette que ces débats aient été interrompus, ce qui explique l'absence de progrès au niveau interinstitutionnel depuis maintenant plus de six ans. Par conséquent, il recommande aux membres du Réseau d'envisager d'adopter un processus de planification de la relève courant 2016, qui sera une composante indispensable du Cadre révisé de gestion des ressources humaines de la CFPI, comme indiqué ci-dessus. Il les invite par ailleurs à relancer le dialogue et l'échange d'idées et de bonnes pratiques dans le cadre du Réseau.

Critères

Compte tenu du fait que les membres du personnel sont leur ressource la plus essentielle, les organismes des Nations Unies doivent reconnaître l'importance des fonctionnaires qui dirigent et gèrent cette ressource ainsi que l'importance des fonctionnaires qui exercent des fonctions décisives ayant une incidence sur l'ensemble du personnel. Pour assurer une bonne mise en œuvre de la planification de la relève, l'Inspecteur propose d'appliquer cinq critères fondés sur les meilleures pratiques dans les secteurs privé et public :

1. Le processus formel de planification de la relève est mis en place compte dûment tenu des besoins de l'organisme, eu égard à sa mission, à son mandat et à la nature de ses travaux.
2. L'organisme adopte une approche globale, en intégrant son processus formel de planification et de gestion de la relève dans ses activités générales de gestion des ressources humaines.
3. L'organisme détermine, en mettant à profit les meilleurs moyens dont il dispose, ses fonctions et tâches essentielles, ainsi que les compétences requises à cette fin, et prévoit de les réviser ou de les préciser à l'avenir à l'aide de moyens plus élaborés, d'où la nécessité d'un financement approprié.
4. L'organisme examine, en mettant à profit les meilleurs moyens dont il dispose, les compétences des membres de son personnel pour recenser ceux dont les capacités méritent d'être prises en compte pour occuper des fonctions et postes clefs, soit immédiatement, soit peu après avoir reçu une formation complémentaire.
5. L'organisme fait connaître, de façon transparente, les conditions en matière de perfectionnement du personnel et de parcours professionnel auxquelles doivent satisfaire les membres du personnel pour être considérés comme des candidats potentiels pour assurer la relève à des fonctions et postes clefs ; il offre aux membres du personnel dont il estime qu'ils pourraient avoir les aptitudes requises des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement qui leur permettront de s'acquitter des responsabilités exigées par ces fonctions et postes.

Recommandations

Recommandation 1

Les organes délibérants ou directeurs des organismes des Nations Unies devraient exercer leur fonction de contrôle et examiner les causes de l'absence de planification formelle de la relève et/ou du retard dans la mise en place d'une telle planification dans leurs organismes respectifs, y compris l'adéquation du financement, et demander aux chefs de secrétariat de ces organismes d'élaborer un processus formel de planification de la relève sans plus tarder, en se fixant comme date butoir fin 2017.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait devraient enjoindre à leur bureau chargé de la gestion des ressources humaines de mettre au point et d'appliquer des cadres appropriés pour les stratégies de planification de la relève, et d'élaborer des lignes directrices pertinentes sur le processus de planification de la relève sans plus tarder, en se fixant comme date butoir fin 2017.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient enjoindre à leur bureau chargé de la gestion des ressources humaines d'adopter les critères énumérés dans le présent rapport pour faire en sorte que leur organisme dispose d'un processus efficace de planification de la relève, et faire rapport sur les progrès réalisés à leur organes délibérants ou directeurs.

Recommandation 4

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait veiller à ce que la question de la planification de la relève soit de nouveau un des principaux points de l'ordre du jour du Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion, et à ce qu'elle fasse l'objet de l'attention la plus grande et la plus sérieuse lors des futures sessions du Réseau.

Table des matières

<i>Chapitre</i>	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé.....		iii
Sigles et acronymes.....		viii
I. Introduction.....	1–19	1
A. Objectifs, champ d’application et méthodologie.....	6–13	2
B. Définitions.....	14–19	4
II. Cadre Normatif.....	20–37	6
A. Cadre du système des Nations Unies pour une stratégie de planification de la relève.....	20–28	6
B. La planification de la relève, mesure d’atténuation des risques de toute stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel.....	29–33	8
C. La planification de la relève, sous-ensemble de la gestion de la relève et de la gestion des aptitudes.....	34–37	9
III. Politiques actuelles de planification de la relève.....	38–106	12
A. Les ressources humaines : stratégies, cadres et lignes directrices.....	40–49	12
B. Liens entre la planification de la relève et les autres activités en rapport avec les ressources humaines.....	50–59	16
C. Domaines prioritaires de la planification de la relève.....	60–70	19
D. Rôle des services des ressources humaines.....	71–80	22
E. Problèmes et leurs solutions.....	81–106	25
IV. Pratiques actuelles en matière de planification de la relève.....	107–147	32
A. Recensement des postes clefs et définition des compétences associées.....	108–120	32
B. Repérage des candidats potentiels à des postes clefs.....	121–135	36
C. Préparation des candidats potentiels à l’exercice d’aptitudes essentielles.....	136–147	41
V. Voie à suivre.....	148–154	45
Annexes		
I. Enseignements à tirer de l’approche suivie par la fonction publique de la province canadienne du Nouveau-Brunswick.....		47
II. Extraits d’instruments et de rapports d’organismes participants relevant du CCI qui font référence à la planification de la relève (PR) et à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel (GPBP).....		49
III. Comparaison des pratiques en vigueur en matière de planification de la relève étape par étape.....		79
IV. Vue d’ensemble des décisions que les organismes participants auront à prendre pour donner suite aux recommandations du Corps commun d’inspection.....		93

Sigles et acronymes

AHRMIO	Association pour la gestion des ressources humaines dans les organisations internationales
AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
BGRH	Bureau de la gestion des ressources humaines
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
CCI	Centre du commerce international
CCI	Corps commun d'inspection
CCS	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
DAM	Département de l'appui aux missions
DG	Département de la gestion
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPMA-HR	International Public Management Association for Human Resources
ISO	Organisation internationale de normalisation
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OHRM/DM	Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion
OIT	Organisation internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDC	Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
SIG	Système intégré de gestion
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UPU	Union postale universelle

I. Introduction

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2015, le Corps commun d'inspection (CCI) a effectué un examen de la planification de la relève dans les organismes des Nations Unies. Cet examen avait été proposé par le Comité d'audit du Programme alimentaire mondial (PAM)¹ et appuyé par les conclusions du CCI, d'où il ressortait qu'un grand nombre de fonctionnaires de rang supérieur dans de nombreux organismes des Nations Unies allaient prendre leur retraite alors qu'il n'était prévu en pratique ni relève du personnel de direction et d'encadrement, ni transfert des connaissances².

2. Plus précisément, à la fin 2014, dans son rapport sur l'emploi de fonctionnaires retraités et de fonctionnaires maintenus en fonction au-delà de l'âge réglementaire de départ à la retraite dans les organismes des Nations Unies, le CCI a conclu que, d'une manière générale, lesdits organismes n'avaient pas adopté de politique ou de pratique globale de gestion prévisionnelle des besoins en personnel ou de planification de la relève³. Par ailleurs, il ressort du rapport annuel de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) que peu d'organismes des Nations Unies avaient mis en place des cadres de planification de la relève⁴. La situation globale ne s'est pas améliorée, malgré les préoccupations que les organismes ont ouvertement exprimées depuis 2010 sur le nombre sans précédent de fonctionnaires, en particulier de fonctionnaires de rang supérieur, qui devaient prendre leur retraite d'ici à 2015⁵. Et pourtant, compte tenu du vieillissement des effectifs d'une manière générale, de la pénurie croissante de fonctionnaires qualifiés, et du développement de la mobilité professionnelle, la planification de la relève est devenue essentielle au succès des activités des organismes concernés.

3. Les inspecteurs du CCI recommandent depuis 2007 que les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies demandent au secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), par l'intermédiaire du Réseau Ressources humaines de son Comité de haut niveau sur la gestion, d'inscrire la question de la planification de la relève à son ordre du jour pour qu'elle fasse l'objet d'un examen approfondi lors de ses sessions ordinaires, en vue d'élaborer des principes directeurs et un modèle pour la planification de la relève, qui seraient adoptés par le système des Nations Unies⁶.

4. La planification de la relève est une composante essentielle de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. L'International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) a défini le processus⁷. De son côté, l'Association internationale de la gestion du personnel considère que la gestion prévisionnelle des besoins en personnel prend en compte les incidences des plans stratégiques et opérationnels sur la dotation en effectifs, y compris les mouvements organisés de personnel dans un organisme,

¹ Selon le Président du Comité d'audit du PAM, on estime que plus de 20 % des fonctionnaires de rang supérieur du PAM prendront leur retraite dans les cinq prochaines années.

² Voir JIU/NOTE/2014/1, par. 112 ; JIU/REP/2012/6, par. 91 ; CEB/2010/HLCM/HR/33, par. 1.

³ Voir JIU/NOTE/2014/1, par. 107, et note de bas de page 58.

⁴ Voir le rapport de la Commission de la fonction publique internationale pour 2014 (A/69/30), par. 111.

⁵ Voir CEB/2010/HLCM/HR/33, par. 11.

⁶ Voir le rapport du CCI intitulé « Structure par âge des ressources humaines des organismes des Nations Unies » (A/62/628), p. 16, recommandation 6.

⁷ Voir <http://ipma-hr.org/hr-resources/hr-management-glossary#17>.

en dehors de l'organisme et en son sein⁸. Le Cadre de gestion des ressources humaines de la CFPI, élaboré en 2000⁹, prévoit une telle planification en utilisant le terme « gestion prévisionnelle des ressources humaines », sans faire nullement référence à la « planification de la relève ». Cependant, le terme « planification de la relève » apparaît dans plusieurs études et rapports publiés par la CFPI ces dernières années¹⁰.

5. Dans le secteur public, une enquête mondiale sur l'évaluation comparative de la gestion des aptitudes menée en ligne en 2014 auprès d'agents de la fonction publique par des chercheurs de l'IPMA-HR a montré qu'un peu plus d'un quart des organismes sondés avaient adopté des plans de relève (27 %) ; 8 praticiens sur 10 avaient jugé les éléments suivants indispensables pour tout plan de relève : « perfectionnement des effectifs » (84 %), « recensement des postes clefs » (80 %) et « repérage des agents présentant un fort potentiel » (76 %)¹¹. Cela étant, de nombreuses administrations publiques nationales qui sont membres de l'IPMA-HR ont déjà intégré la planification de la relève dans leurs processus de planification générale¹².

A. Objectifs, champ d'application et méthodologie

6. Les objectifs de l'examen sont les suivants : a) suivre et évaluer les progrès réalisés dans l'élaboration d'un cadre à l'appui d'une stratégie de planification de la relève et dans la mise en œuvre des politiques pertinentes ; b) recenser les problèmes en matière de planification de la relève et proposer des solutions ; c) recenser et diffuser les meilleures et les bonnes pratiques ; et d) proposer des critères pour la planification de la relève.

7. L'examen porte sur l'ensemble du système, à savoir l'Organisation des Nations Unies, ses fonds et ses programmes, ses institutions spécialisées et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), au siège et dans certains lieux d'affectation permanents hors siège.

8. Conformément aux directives, normes et procédures internes du CCI, le présent rapport a consisté à établir un mandat, à rédiger un document initial sur la base d'une étude préliminaire de la documentation disponible, de questionnaires et d'entrevues, et à procéder à une analyse approfondie d'informations recueillies par le biais d'une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. Des questionnaires détaillés ont été adressés à l'ensemble des 28 organismes participants qui avaient accepté le statut du CCI. Quatre organismes participants, à savoir la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat)

⁸ International Personnel Management Association, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals* (Alexandria, Virginie, 2002), p. vi.

⁹ CFPI, « Cadre de gestion des ressources humaines » (2001). Consultable à l'adresse http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_fra.pdf.

¹⁰ Voir, par exemple, A/69/30, A/68/30 et ICSC/75/R.4.

¹¹ IPMA-HR, «2014 benchmarking report: talent management», p. 1.

¹² Voir, par exemple, Workforce Planning Team, Civil Service HR Directorate, Department of Public Expenditure and Reform, Ireland, «Guidelines: a workforce planning framework for the civil service and non-commercial State bodies», p. 54, appendice 5 ; Office of Personnel Management (OPM), États-Unis d'Amérique, voir : www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/ ; Secrétariat de la fonction publique, Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, Canada, «Succession planning and management guide» (avril 2008), voir : www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf ; Gouvernement du Nouveau-Brunswick, Canada, « La planification de la relève : une feuille de route à l'intention des leaders pour identifier et perfectionner aujourd'hui les leaders de demain », voir : http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-f.pdf.

et l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (ONUDC) n'ont pas répondu car, étant donné qu'ils suivent les politiques du Secrétariat de l'ONU à ce sujet, ils ont été pris en compte dans la réponse de ce dernier.

9. Sur la base des réponses reçues, l'Inspecteur s'est entretenu avec des fonctionnaires des ressources humaines et d'autres agents, ainsi qu'avec des représentants de la plupart des organismes participants à New York, Copenhague, Londres, Paris, Rome, Vienne, Berne et Genève. Dans ce contexte, il a également demandé l'avis d'experts de la CFPI, d'autres organismes internationaux¹³, d'institutions spécialisées et d'organismes sans but lucratif¹⁴, ainsi que d'entreprises du secteur privé à Genève, Vevey, Bruxelles, Londres, Paris, Alexandria et Washington¹⁵. Des avis sur le projet de rapport ont été sollicités auprès des organismes participants, et il en a été tenu compte lors de la finalisation du rapport.

10. L'examen avait notamment pour but d'obtenir des réponses aux principales questions ci-après concernant l'intérêt, l'efficacité et l'efficience des initiatives de planification de la relève mises en œuvre :

a) Les organismes des Nations Unies ont-ils des stratégies, plans d'action, cadres, politiques et outils de planification de la relève ? Quelle est la place de la planification de la relève dans la stratégie globale de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de gestion des ressources humaines de l'organisme ? Les plans de relève sont-ils conçus de manière à prendre en compte des facteurs tels que le sexe, l'emplacement géographique et la diversité ?

b) Dans quelle mesure les organismes des Nations Unies ont-ils mis en œuvre leurs stratégies, plans d'action, cadres et politiques de planification de la relève ? Dans quelle mesure utilisent-ils les outils de planification de la relève dont ils disposent ? Dans quelle mesure ont-ils recours à la planification de la relève pour assurer le transfert des connaissances et de la mémoire institutionnelle ? Dans quelle mesure ont-ils recours à la planification de la relève pour assurer la poursuite des activités aux postes/fonctions clefs et de rang supérieur ? Dans quelle mesure s'appliquent-ils à former, perfectionner et préparer leurs fonctionnaires pour qu'ils soient aptes à pourvoir des postes clefs et de rang supérieur lors du départ à la retraite de membres du personnel ? Quels sont les principaux obstacles à la mise en œuvre d'une planification efficace de la relève et comment peuvent-ils les surmonter ?

c) Dans quelle mesure les organismes des Nations Unies parviennent-ils à recenser les postes et compétences clefs ? Dans quelle mesure parviennent-ils à élaborer et à mettre en œuvre des programmes de formation et de perfectionnement à l'intention des membres du personnel afin de les préparer à occuper des postes clefs et de rang supérieur ?

11. Conformément au paragraphe 2 de l'article 11 du statut du CCI, le présent rapport a été mis au point après consultation entre tous les Inspecteurs de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun.

12. Pour faciliter la lecture du rapport ainsi que la mise en œuvre des recommandations qu'il contient et leur suivi, l'annexe IV présente un tableau indiquant si le rapport est

¹³ Ces organismes étaient les suivants : Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Direction générale Ressources humaines et sécurité de la Commission européenne, Fonds international de développement agricole (FIDA), Fonds monétaire international, Groupe de la Banque mondiale, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Organisation internationale de normalisation (ISO) et Organisation mondiale du commerce (OMC).

¹⁴ Les organismes sans but lucratif étaient les suivants : Association pour la gestion des ressources humaines dans les organisations internationales (AHRMIO), Center for Creative Leadership et International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR).

¹⁵ Nestlé et PricewaterhouseCoopers.

soumis aux organismes concernés pour décision ou pour information. Le tableau recense les recommandations adressées à chaque organisme, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou directeur de celui-ci ou si elles peuvent être appliquées par son chef de secrétariat.

13. L'Inspecteur tient à remercier tous ceux qui l'ont aidé à établir le présent rapport, en particulier toutes les personnes qu'il a rencontrées et qui l'ont aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leurs compétences.

B. Définitions

14. Aux fins du présent examen, le CCI approuve les définitions ci-après¹⁶, adoptées par l'IPMA-HR qui est également membre de l'Association pour la gestion des ressources humaines dans les organisations internationales (AHRMIO)¹⁷ :

La **planification de la relève** correspond au processus suivant :

- a) Déterminer les principaux besoins en aptitudes intellectuelles et en personnel de direction et d'encadrement dans l'ensemble de l'organisme au fil du temps ; et
- b) Préparer des fonctionnaires à assumer des responsabilités professionnelles présentes et futures.

La gestion prévisionnelle des besoins en personnel correspond à la mise en adéquation stratégique du capital humain d'un organisme avec son orientation opérationnelle. Il s'agit d'un processus méthodique d'analyse du personnel en poste, de détermination des besoins futurs en personnel, de recensement des disparités entre la situation présente et la situation future et de mise en œuvre de solutions devant permettre à l'organisme d'accomplir sa mission et d'atteindre ses buts et objectifs.

15. Selon l'IPMA-HR, la plupart des programmes de planification de la relève se décomposent en trois étapes :

Principales étapes de la planification de la relève

- a) L'organisme fait une projection structurelle dans laquelle il prévoit les besoins en personnel de direction et d'encadrement en se fondant sur les facteurs de contraction ou d'expansion envisagés, ainsi que sur l'évolution des effectifs ;
- b) Les aptitudes existantes en matière de direction et d'encadrement sont recensées et des tableaux indiquant les besoins en remplacement de membres du personnel de direction et d'encadrement sont établis afin de donner un aperçu des éventuels candidats pour chacun des postes vacants, ainsi que des besoins en formation et perfectionnement de chacun des intéressés ;
- c) Les candidats reçoivent la formation dont ils ont besoin pour occuper le poste à pourvoir.

¹⁶ International Personnel Management Association, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals* (Alexandria, Virginie, 2002), p. 15 et 16.

¹⁷ L'AHRMIO facilite la mise en réseau dans l'ensemble des organismes internationaux. Ses membres sont notamment les suivants : Organisation des Nations Unies, FNUAP, HCR, ONU-Femmes, PNUD, UNRWA, PAM, FAO, AIEA, OIT, UIT, ONUSIDA, ONUDI et OMS. Voir www.ahrmio.org.

16. Ce concept de planification de la relève s'inscrit dans une approche globale intégrée qui associe les mesures mises en œuvre pour gérer l'offre d'effectifs de direction et d'encadrement ainsi que leurs capacités et leurs compétences, à des initiatives de plus large portée destinées à gérer le capital humain de l'organisme. La planification de la relève est un processus qui éclaire et est éclairé par de nombreuses autres fonctions de gestion des aptitudes. Le Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) définit la gestion des aptitudes comme suit¹⁸ :

La **gestion des aptitudes** consiste à attirer, recenser, perfectionner, mobiliser, retenir et affecter, de façon systématique, des personnes qui présentent un intérêt particulier pour un organisme, soit parce qu'elles se caractérisent par un « fort potentiel » pour l'avenir, soit parce qu'elles s'acquittent de fonctions indispensables dans l'entité concernée.

17. Selon ce concept, les aptitudes sont associées à des fonctions et à des compétences exceptionnelles qui sont essentielles au succès de l'organisme. Dans presque tous les organismes, on peut recenser un petit groupe d'acteurs très efficaces dont la perte porterait un grave préjudice à la survie desdits organismes. C'est ainsi que la planification de la relève est relié à la gestion des aptitudes : sans planification de la relève, une éventuelle vulnérabilité à la perte d'aptitudes devient un risque inacceptable. Le Réseau d'information de l'Organisation des Nations Unies sur l'administration publique associe également ces deux processus¹⁹.

18. La planification de la relève peut impliquer l'embauche de personnes talentueuses extérieures à l'organisme, ou la formation de membres du personnel déjà en poste, dont on considère qu'ils présentent un fort potentiel. On parle souvent dans ces conditions de la décision « soit de faire, soit de faire faire ». Il est probable que tout employeur devra associer plusieurs mesures. La formation et l'organisation des carrières sont des aspects importants de la création d'aptitudes. Cela signifie que le processus de planification de la relève dans son ensemble doit prendre en compte cet aspect²⁰.

La notion d'**effectifs de réserve** renvoie à la capacité et à la volonté de remplaçants potentiels d'occuper des postes clefs de direction et d'encadrement.

19. Le terme ci-dessus, qui trouve son origine dans le sport, est très important car les organismes concernés sont en permanence engagés dans un processus de renouvellement, de restructuration et de changements dans le cadre de leur stratégie opérationnelle. Chaque fois qu'une personne quitte une fonction, des responsabilités ou un poste essentiel (que ce soit en matière de direction, d'encadrement ou de gestion des services hiérarchiques), l'organisme devrait avoir à sa disposition un « remplaçant prêt » ou un plan de remplacement afin d'éviter que les activités ne soient interrompues²¹. Dans le présent rapport, ce terme sera utilisé en alternance avec les termes « banc de touche », « vivier » ou « filière » largement employés par les praticiens et dans la théorie de la gestion des ressources humaines.

¹⁸ CIPD, "Talent management: an overview" (fiche d'information mise à jour en août 2015).

Voir : www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx.

¹⁹ Voir <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN94162.pdf>,

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan037380.pdf>, p. 9.

²⁰ Voir IPMA-HR, Thirty-third international symposium on public personnel management, summary report, p. 9.

²¹ Bersin by Deloitte, lexique en ligne. Voir <http://www.bersin.com/Lexicon/Default.aspx>.

II. Cadre Normatif

A. Cadre du système des Nations Unies pour une stratégie de planification de la relève

20. Compte tenu des conclusions d'une étude du CCI réalisée en 2007, les Inspecteurs avaient recommandé aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies de demander au secrétariat du CCS, par l'intermédiaire de son Réseau Ressources humaines, d'inscrire la question de la planification de la relève à son ordre du jour pour qu'elle fasse l'objet d'un examen approfondi lors de ses sessions ordinaires, en vue d'élaborer des principes directeurs et un modèle pour la planification de la relève qui seraient adoptés par le système des Nations Unies²².

21. En réponse à cette recommandation du CCI, lors des sessions semestrielles du Réseau Ressources humaines en 2009, le secrétariat du CCS a présenté une note sur la planification de la relève dans les organismes des Nations Unies²³, qui comprenait un projet de cadre pour l'élaboration d'une stratégie de planification de la relève²⁴. Ce cadre énumérait six conditions préalables à la bonne conception d'une stratégie de planification de la relève (voir encadré 1).

Encadré 1

Projet de cadre du CCS pour l'élaboration d'une stratégie de planification de la relève

a) Il faudrait pour commencer procéder à une analyse de rentabilité concernant les ressources devant être consacrées à cette activité. À cette fin, il sera utile d'établir un lien bien précis entre les objectifs de l'organisme et les compétences nécessaires pour les atteindre. Les organismes peuvent commencer à faire des prévisions concernant le départ à la retraite des titulaires de postes de direction et d'encadrement, qui pourrait entraîner une perte de capacités, de connaissances institutionnelles et de compétences spécialisées notamment.

b) La responsabilité d'engager une telle initiative devrait être prise au plus haut niveau de l'organisme (le Secrétaire général a déjà approuvé ce point dans son rapport « Investir dans le capital humain »)²⁵. Les ressources humaines devraient jouer un rôle essentiel dans la facilitation du processus ; en outre, chaque responsable devrait être chargé de recenser les personnes ayant des aptitudes particulières dans son domaine de responsabilité et de développer ces aptitudes.

c) Il est indispensable d'élaborer des mécanismes solides et transparents d'évaluation des résultats obtenus et des possibilités existantes.

d) La question de la planification de la relève doit rester au centre de l'attention moyennant la mise en place d'un cycle de planification, d'examen et de prise de décisions.

e) Il faudrait d'abord cibler les domaines prioritaires – à savoir planifier les départs à la retraite, pourvoir les postes de chefs de bureaux locaux, etc., ce qui devrait rendre le processus plus maniable et réduire le montant de l'investissement initial.

²² Voir A/62/628, p. 14, recommandation 6.

²³ CEB/2009/HLCM/HR/11, par. 10 à 19 ; CEB/2009/HLCM/HR/37, par. 10 à 20, et annexe 2, p. 12 à 15.

²⁴ CEB/2009/HLCM/HR/37, annexe 3, p. 16.

²⁵ A/61/255.

f) Il faudrait éviter de bureaucratiser le processus et d'en faire un mécanisme purement formel.

22. Dans sa note, le CCS a souscrit à la définition de la planification de la relève, à savoir une mesure délibérée et systématique prise par un organisme pour assurer la continuité des compétences et des résultats aux postes clefs, retenir, perfectionner et mobiliser les fonctionnaires concernés, encourager les performances individuelles et valoriser le capital intellectuel et cognitif de l'organisme²⁶.

23. Par la suite, le secrétariat du CCS a invité le Réseau Ressources humaines à avoir un échange de vues sur l'élaboration de politiques de planification de la relève et à s'entendre sur un ensemble d'outils ou de modèles pour aider les organismes à mettre en œuvre la planification de la relève, en utilisant le cadre proposé pour élaborer une stratégie de planification de la relève²⁷. Une enquête déjà menée par le secrétariat du CCS avait étayé les constatations du rapport du CCI susmentionné, aboutissant à la conclusion que seuls un ou deux organismes du système des Nations Unies avaient mis en place une stratégie de planification de la relève assortie d'objectifs précis²⁸. Cependant, la note du CCS n'a pu mettre en évidence l'organisme ou les organismes en question.

24. La planification des ressources humaines, y compris la planification de la relève, est un des domaines fondamentaux de la réforme de la gestion des ressources humaines du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies depuis 2000²⁹. Dans son rapport de 2006 intitulé « Investir dans le capital humain », le Secrétaire général a souligné l'importance d'une planification de la relève systématique étalée sur cinq ans pour donner suite à ses propositions visant à renforcer le perfectionnement du personnel et l'aide à l'organisation de la carrière dans le système des Nations Unies³⁰.

25. Toutefois, en décembre 2011, l'Assemblée générale des Nations Unies s'est vivement inquiétée du fait que le Secrétaire général n'avait pas progressé dans l'élaboration d'un plan global d'organisation de la relève pour l'Organisation et l'a prié de formuler une stratégie de planification de la relève pour tous les départements du Secrétariat³¹.

26. Après avoir présenté sa note en 2009, le Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS n'a plus soulevé la question de la planification de la relève, et ce, à aucune de ses réunions ordinaires, pendant six ans. Cette question est réapparue à l'ordre du jour du Réseau en mars 2015 au nombre des questions essentielles inscrites sous le point de l'ordre du jour consacré à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel³². Cependant, les débats engagés lors de la première session annuelle du Réseau, tenue à Madrid, ont été interrompus car les questions relatives à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et à la planification de la relève ont été retirées de l'ordre du jour du Réseau et n'ont pas été examinées à sa deuxième session annuelle, qui a eu lieu à Vienne en juillet 2015³³.

²⁶ CEB/2009/HLCM/HR/11, par. 4 ; CEB/2009/HLCM/HR/37, par. 4, citation du Président-Directeur général de l'International Centre for Performance Improvement (ICPI), prestataire privé de services dont le siège est aux États-Unis (<http://www.icpiconsulting.com/-performance-management-and-succession-planning.html>).

²⁷ CEB/2009/HLCM/HR/11, par. 21 ; CEB/2009/HLCM/HR/37, par. 22, et annexes 3 et 4, p. 16 à 20.

²⁸ Ibid., par. 21.

²⁹ Voir A/55/253, en particulier le paragraphe 23 a) et l'annexe I, par. 1.

³⁰ Voir A/61/255, par. 201.

³¹ Résolution 66/246 de l'Assemblée générale, par. 16.

³² Voir CEB/2015/HLCM/HR/1 et CEB/2015/HLCM/HR/4, par. 13.

³³ CEB/2015/HLCM/HR/5.

27. En revanche, la planification de la relève figure désormais en très bonne place à l'ordre du jour de la CFPI. La version actuelle du cadre de la CFPI, qui a été élaborée en 2000, ne considère pas la gestion prévisionnelle des ressources humaines comme un élément central de la conception organisationnelle et ne l'associe en aucune manière à la planification de la relève (voir encadré 2). Cependant, au cours de leurs entretiens, les responsables du secrétariat de la CFPI qui ont contribué à la révision de la publication intitulée « Cadre de gestion des ressources humaines »³⁴ ont affirmé que le texte révisé, qui devait paraître en 2016, porterait également sur la planification de la relève. L'objet de ce cadre est de permettre aux organisations appliquant le régime commun des Nations Unies de gérer efficacement leurs ressources humaines, et de leur assurer une base conceptuelle globale.

Encadré 2

Cadre de gestion des ressources humaines, CFPI (2001)

La gestion prévisionnelle des ressources humaines nécessite une évaluation systématique des besoins futurs en effectifs, en termes de nombre et de niveaux de qualifications et de compétences, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de plans appropriés pour répondre à cette exigence. Il est essentiel d'adapter les ressources humaines aux besoins des programmes à long terme de l'organisme et de réaliser un examen permanent de la façon de tirer le meilleur parti des ressources humaines actuelles et futures. Au cours de ce processus, les administrateurs des ressources humaines doivent déterminer comment parvenir à se doter d'un personnel dûment formé et souple pour répondre aux besoins évolutifs et parfois mal connus de l'organisme.

28. Étant donné que le cadre de la CFPI était destiné à servir de fondement à tous les travaux futurs des organismes concernés sur les politiques et procédures relatives aux ressources humaines, l'ajout de la planification de la relève aux éléments du cadre révisé à compter de 2016 confirme que ce processus est un élément majeur d'une gestion efficace des ressources humaines dans l'ensemble du système.

B. La planification de la relève, mesure d'atténuation des risques de toute stratégie de gestion prévisionnelle des besoins en personnel

29. Compte tenu de la mondialisation actuelle du marché, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a constitué un comité technique pour aider les organismes à harmoniser et à rationaliser leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Ses pays membres sont chargés d'élaborer un ensemble de normes applicables à la gestion des ressources humaines, qui donneront aux praticiens de grandes orientations en matière de coordination sur les principales fonctions relatives aux ressources humaines eu égard au contexte et aux besoins de l'organisme concerné. Les groupes de travail du comité technique examinent des questions qui sont débattues et votées par les pays participant à l'ISO.

30. L'Inspecteur s'est entretenu avec la responsable du groupe de travail sur la première norme ISO relative à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel³⁵, qui devrait être

³⁴ Voir http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_fra.pdf.

³⁵ Julie Sloan est une experte mondiale indépendante de la gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel et l'auteur principal de la première norme australienne sur le sujet qui a été publiée le 20 octobre 2015. Elle est la Directrice générale de Workforce Planning Global, voir <http://workforceplanningglobal.com/>.

publiée en 2016 (voir encadré 3). La responsable du groupe a expliqué que celui-ci avait été créé en réponse à la demande de conseils et de soutien en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel exprimée à l'échelle mondiale, pour permettre aux secteurs industriels, aux organisations et aux entreprises de toutes tailles de développer leurs capacités de gestion prévisionnelle et de répondre plus efficacement aux exigences actuelles et futures du marché du travail et de l'environnement économique international dynamique, compte tenu de sa complexité croissante. Les États membres de l'ISO ont reconnu que la gestion prévisionnelle des besoins en personnel était devenue une solide discipline fondée sur des données probantes, qui se développait au sein des organismes à côté des plans financiers et des stratégies d'entreprise, au profit desdits organismes.

Encadré 3

Projet de définition de la première norme ISO sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel (2015)

La gestion prévisionnelle des besoins en personnel consiste à recenser, analyser et planifier les besoins d'un organisme en termes d'effectifs.

31. Selon la responsable du groupe de travail ISO, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel consiste à déterminer l'offre et la demande actuelle, transitoire et future d'effectifs et, ce faisant, d'indiquer précisément les besoins en ressources humaines d'un organisme. Elle permet au personnel de direction de prévoir et de satisfaire les besoins recensés pour améliorer les résultats des activités de l'organisme.

32. En outre, la responsable du groupe de travail a expliqué que la planification de la relève était une tâche désormais reconnue au nombre des multiples stratégies d'atténuation et de gestion des risques organisationnels, qu'il fallait entreprendre dès lors que la gestion prévisionnelle des besoins en personnel avait permis d'obtenir des informations factuelles à partir desquelles des décisions pouvaient être prises. Elle a précisé que la gestion prévisionnelle stratégique des besoins en personnel portait habituellement sur une période définie, généralement de trois à cinq ans, conformément à la stratégie de l'organisme, et qu'elle pouvait consister notamment à définir des modes d'évaluation et d'analyse comparative des effectifs, des lignes directrices pour la politique à appliquer en matière de ressources humaines et des processus connexes relatifs aux objectifs stratégiques actuels et futurs de l'organisme. La gestion prévisionnelle opérationnelle des besoins en personnel était limitée dans le temps, généralement douze mois, conformément au cycle de planification de l'organisme.

33. Le groupe de travail ISO a également élaboré un tableau récapitulatif des étapes recommandées pour un plan de gestion prévisionnelle des besoins en personnel dans les organismes de taille moyenne et grande ; ces étapes sont adaptables, moyennant quelques légères modifications, à tous les organismes quelle que soit leur taille. Le tableau comprend quatre phases pour les plans de relève, et énumère un certain nombre de tâches correspondantes pour chacune d'elles. La gestion des risques constitue la troisième phase. La responsable du groupe de travail range la planification de la relève au nombre des tâches correspondant à la troisième phase, durant laquelle les stratégies de gestion des risques sont recensées et les plans d'action sont conçus.

C. La planification de la relève, sous-ensemble de la gestion de la relève et de la gestion des aptitudes

34. L'approche théorique des autres experts inscrit la planification de la relève au sein d'un ensemble beaucoup plus large de processus de dotation en personnel et de

perfectionnement des effectifs dénommés « gestion de la relève », ce qui englobe la stratégie de dotation en personnel de direction, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, l'analyse des compétences et le perfectionnement du personnel, à savoir le perfectionnement du personnel de direction³⁶. L'une des principales caractéristiques de cette approche plus élaborée, systématique et complexe de la gestion de la relève consiste à repérer et perfectionner les personnes ayant des aptitudes particulières et présentant un fort potentiel, de sorte que lorsqu'un poste clef est vacant, l'organisme ne dispose pas uniquement d'une liste de candidats potentiels, mais a déjà un réservoir de candidats mieux préparés³⁷. Par la suite, lorsque l'objectif des méthodes de relève est la capacité opérationnelle, il se peut qu'il n'y ait plus de distinction entre la gestion de la relève et la gestion des aptitudes³⁸.

35. Selon le Chartered Institute of Personnel and Development, la gestion des aptitudes correspond au processus à l'aide duquel un organisme recense, gère et perfectionne son personnel dans le présent et à l'avenir³⁹ (voir aussi par. 16 ci-dessus), et la planification de la relève est un sous-ensemble de ce processus. Toujours selon le Chartered Institute, la planification de la relève doit permettre de recenser les postes qui sont essentiels au succès de l'organisme, de décider de la meilleure façon de répondre aux besoins futurs et d'élaborer des stratégies pour déterminer le dosage optimal de recrutements internes et externes⁴⁰. Les experts du Chartered Institute ont approuvé la définition de la planification de la relève ci-après : processus en vertu duquel un ou plusieurs remplaçants sont sélectionnés pour occuper des postes clefs (ou des groupes de postes clefs analogues), et des parcours professionnel ou des activités de perfectionnement sont prévus pour ces remplaçants. Les remplaçants peuvent être relativement prêts pour s'acquitter de la fonction considérée (remplaçants à court terme) ou être considérés comme des remplaçants ayant un potentiel à plus long terme (remplaçants à long terme)⁴¹.

36. Pour les administrations publiques nationales, la gestion des aptitudes est un outil de planification de la relève essentiel qui fournit un moyen intégré de recenser, sélectionner, perfectionner et retenir les meilleurs talents au sein de l'organisme, ce qui est nécessaire pour la planification à long terme⁴². Des études récentes réalisées dans le secteur public confirment cette tendance, qui associe la planification de la relève à la valorisation et au perfectionnement du personnel susceptible de remplacer les titulaires de postes de direction. Les résultats de l'enquête menée par l'IPMA-HR en 2014 sur l'évaluation comparative de la gestion des aptitudes (voir par. 5 ci-dessus) ont clairement indiqué que la plupart des répondants, qui étaient des fonctionnaires de la fonction publique en activité, considéraient que le perfectionnement du personnel était un élément clef de tout plan de relève⁴³.

³⁶ Voir, par exemple, Mike Cannell, "CIPD succession planning factsheet" (révisé en mai 2008), et Wendy Hirsh, *Succession Planning Demystified* (Brighton, The Institute for Employment Studies, 2000).

³⁷ David Berke, *Succession Planning and Management: A guide to Organizational Systems and Practices* (Greensboro, Caroline du Nord, Center for Creative Leadership, 2005), p. 1.

³⁸ *Ibid.*, p. 1.

³⁹ James A. Cannon et Rita McGee, *Talent Management and Succession Planning* (Londres, CIPD Publishing, 2007), p. x.

⁴⁰ *Ibid.*, p. xi.

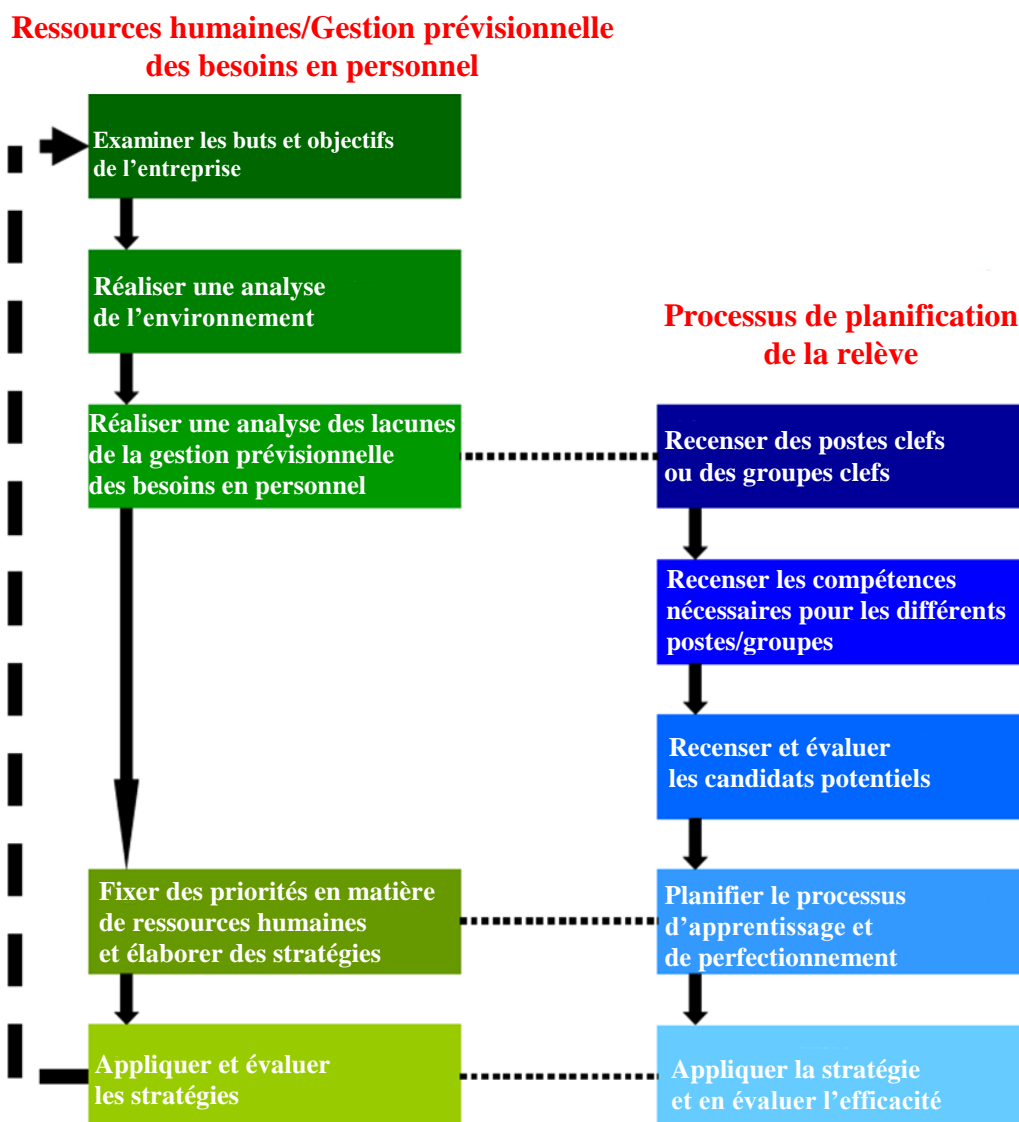
⁴¹ Mike Cannell, "CIPD succession planning factsheet, 2008", p. 1, citant la définition de Wendy Hirsh.

⁴² Voir, par exemple, www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/human_resources/career_development/content/talent_management/purpose.html.

⁴³ PMA-HR, "2014 benchmarking report: talent management", p. 1.

Diagramme 1

Lignes directrices : la planification de la relève à l'appui de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel



Source : « Succession planning and management guide », Secrétariat de la fonction publique, Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, Canada (2008), p. 5.

37. Tous les partisans des écoles de pensée sur la planification de la relève présentés ci-dessus tendent à considérer ce processus comme un élément majeur de la planification organisationnelle, qu'ils en fassent une composante de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ou un sous-ensemble de la gestion de la relève et des aptitudes. L'Inspecteur penche plutôt pour la théorie selon laquelle la planification de la relève pour des postes et fonctions clés étaye la gestion prévisionnelle des besoins en personnel (voir diagramme 1 ci-dessus), indépendamment de l'ordre chronologique dans lequel la planification de la relève et la gestion prévisionnelle interviennent dans le cadre de la planification globale des ressources humaines dans un organisme. Selon l'Inspecteur, la gestion de la relève des postes et fonctions clés englobe la planification de la relève associée à la gestion des aptitudes.

III. Politiques actuelles de planification de la relève

38. La planification de la relève joue un rôle important dans tous les organismes de l'ensemble du système, indépendamment de leur taille et de leur degré de complexité. Compte tenu du fait qu'aucune approche unique n'est applicable aux organismes des Nations Unies, en raison de la diversité de leur taille et leur mandat, l'Inspecteur propose d'appliquer les critères fondamentaux ci-après inspirés des meilleures pratiques dans les secteurs privé et public.

Critère 1

Le processus formel de planification de la relève est mis en place compte dûment tenu des besoins de l'organisme, eu égard à sa mission, à son mandat et à la nature de ses travaux.

Il faut pour ce faire :

- a) Établir par écrit des politiques, des lignes directrices et des procédures pour donner des indications détaillées sur la planification de la relève, y compris les délais et les priorités fixés ainsi que les responsabilités du personnel concerné ;
- b) Incorporer ces nouveaux instruments dans les procédures établies par écrit sur la gestion des ressources humaines ;
- c) Coordonner étroitement les politiques élaborées avec d'autres politiques et activités parallèles et complémentaires en matière de ressources humaines, en s'inspirant du Cadre de gestion des ressources humaines de la CFPI ;
- d) Présenter ces nouveaux instruments aux organes délibérants ou directeurs des organismes ;
- e) Demander aux chefs de secrétariat de faire régulièrement rapport sur les progrès accomplis dans la planification de la relève et de présenter aux organes délibérants ou directeurs des organismes des mises à jour sur les résultats pertinents obtenus.

39. Le présent chapitre a principalement pour objet de faire le point sur les éléments de la planification de la relève déjà en place dans l'ensemble du système. En outre, il vise à examiner si les six conditions préalables qui sous-tendent le cadre proposé par le CCS pour élaborer une stratégie de planification de la relève (voir encadré 1 ci-dessus) ont été prises en compte, en totalité ou en partie, dans les politiques et les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines des organismes des Nations Unies. Enfin, il expose les problèmes qui empêchent ces organismes de regrouper les six éléments nécessaires pour élaborer le cadre de la stratégie de planification de la relève et les politiques pertinentes.

A. Les ressources humaines : stratégies, cadres et lignes directrices

40. En donnant suite à la recommandation pertinente du CCI de 2007 (voir par. 20 ci-dessus), le secrétariat du CCS, agissant par l'intermédiaire de son Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion, avait inscrit et maintenu la question de la planification de la relève à l'ordre du jour de ses réunions ordinaires de 2008 et 2009⁴⁴, reconnaissant expressément l'importance de cette question dans les circonstances du

⁴⁴ Voir A/62/628, p. 16, recommandation 6.

moment, eu égard au nombre de fonctionnaires qui devaient prendre leur retraite dans les trois à cinq années suivantes⁴⁵. En outre, les membres du Réseau avaient conclu que la question de la planification de la relève était étroitement liée aux pratiques de recrutement, au recrutement à des postes de rang supérieur et à la mobilité interinstitutions. Conformément à leur conclusion, ils avaient alors décidé de créer un groupe de discussion pour examiner ces questions interdépendantes de manière globale, en vue d'élaborer des lignes directrices sur la planification de la relève. Le groupe de discussion, qui devait être composé de représentants de certaines entités ayant leur siège à New York (ONU, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), et Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)), était chargé de rédiger un document sur la voie à suivre et de le communiquer au Réseau.

41. Au cours du présent examen, il n'a pas été possible de retrouver, dans les archives du Réseau Ressources humaines du CCS, un seul des documents du groupe de discussion consacrés à la planification de la relève. Les fonctionnaires, anciens et actuels, du secrétariat du CCS et des organismes du système des Nations Unies ont fait savoir que cette absence de documents pouvait être attribuée à deux facteurs et premièrement aux taux de roulement élevé des membres du Réseau. Selon ces fonctionnaires, les membres de droit du Réseau, à savoir les directeurs chargés des services des ressources humaines, changeaient constamment, puisque le mandat d'un directeur à ce niveau ne durait généralement pas plus de cinq ans. Ensuite, la plupart des fonctionnaires qui avaient assumé les fonctions de responsable des ressources humaines et étaient membres du groupe de discussion en 2009 avaient depuis quitté leur poste. Le deuxième facteur qui pouvait avoir contribué à l'absence de documents était la désorganisation simultanée du déroulement des travaux du secrétariat du CCS, le poste de conseiller principal du Réseau étant resté vacant pendant des années depuis 2009, jusqu'à ce que le titulaire actuel entre en fonction. Par conséquent, il n'y avait pas de document expliquant pourquoi la question de la planification de la relève avait disparu de l'ordre du jour du Réseau Ressources humaines de 2009 à mars 2015, date à laquelle elle était réapparue, sous la forme d'une question clef liée à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et à l'occasion des débats sur les méthodes de planification de la relève⁴⁶.

42. Le présent examen a montré que seuls 14 des 24 organismes des Nations Unies étudiés avaient mentionné la question de la planification de la relève soit dans leurs stratégies ou cadres relatifs aux ressources humaines existants, soit dans des stratégies ou cadres antérieurs qui étaient obsolètes et n'avaient pas été renouvelés⁴⁷. En outre, chacun de ces organismes associaient la planification de la relève à différentes composantes de la gestion des ressources humaines. Certains la considéraient comme une composante de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ou de la gestion de la relève, qui était directement ou indirectement reliée à la gestion des aptitudes ou à l'organisation des carrières. L'Inspecteur est d'avis qu'il est temps pour tous les organismes des Nations Unies, dont les 14 organismes susmentionnés, de revenir sur le travail déjà accompli dans le cadre du Réseau Ressources humaines. Ensuite, les membres du Réseau devraient aller de l'avant, et indépendamment de l'état d'avancement de leurs propres initiatives en matière de planification de la relève, ils devraient finalement s'entendre sur une définition commune de la planification de la relève et sur un cadre général tenant compte des caractéristiques définies en commun, comme cela avait été initialement prévu il y a quelques années. La situation actuelle du système des Nations Unies fait apparaître un

⁴⁵ Voir "Conclusions of the meeting of the Human Resources Network, 18th session", (CEB/2009/HLCM/HR/46/Rev.1), par. 43.

⁴⁶ Voir CEB/2015/HLCM/HR/1.

⁴⁷ ONU, PNUD, HCR, UNOPS, UIT, UNRWA, PAM, CCI, FAO, OACI, UNESCO, ONUDI, OMS et OMPI.

manque d'uniformité dans la suite donnée à la Note du CCS de 2009 et ne rend pas compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la recommandation pertinente du CCI de 2007, comme l'ont indiqué les organismes participants.

43. Dans leurs stratégies relatives aux ressources humaines, deux autres des 24 organismes des Nations Unies qui ont été examinés (le FNUAP et l'Organisation internationale du Travail (OIT)) ont expressément fait mention de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, mais pas de la planification de la relève. La stratégie relative aux ressources humaines du FNUAP pour la période 2014-2017, par exemple, traite de la planification de la relève indirectement, uniquement à propos du réservoir d'aptitudes composé de candidats prêts à assumer des fonctions essentielles⁴⁸. Les stratégies de l'OIT fondées sur les résultats pour la période 2010-2015 mentionnent le terme « plans de relève » une seule fois, sans le rattacher à une stratégie de planification de la relève⁴⁹. Cependant, en 2013, dans son rapport au Conseil d'administration du Bureau international du Travail, le Commissaire aux comptes a recommandé à l'OIT d'« élaborer un processus de planification de la relève »⁵⁰. Par ailleurs, il a été mentionné à deux reprises que l'absence de planification de la relève présentait un risque pour le FNUAP. Plus précisément, le Comité consultatif pour les questions d'audit du FNUAP a indiqué en 2009 que le FNUAP avait souligné l'importance de la planification de la relève et estimé que l'absence d'une telle planification présentait effectivement un risque⁵¹. En outre, une évaluation de la gestion du risque institutionnel réalisée en 2014 a mis en évidence que l'absence de planification de la relève était un des six grands risques institutionnels auxquels le FNUAP était exposé.

44. Le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) inscrit la gestion prévisionnelle des besoins en personnel à la deuxième place sur la liste des huit éléments interactifs sur lesquels se fonde sa stratégie de gestion des ressources humaines 2011-2015. La stratégie ne mentionne pas la planification de la relève⁵².

45. Dans l'ensemble, 10 seulement des 16 organismes participants mentionnés aux paragraphes 42 et 43 ci-dessus font valoir dans leurs stratégies, cadres et autres rapports officiels relatifs à la gestion des ressources humaines qu'ils s'emploient à affecter la bonne personne au bon endroit et au bon moment afin de réaliser leurs objectifs stratégiques. Cependant, en 2012, les Inspecteurs du CCI ont invité tous les organismes participants à mettre en place un mécanisme de gestion prévisionnelle des besoins en personnel adapté à leur situation⁵³.

46. Outre ces organismes, l'Union postale universelle (UPU) et l'UNICEF ont adopté la même approche. Il est dit dans la Vision à l'horizon 2020 de la Direction des ressources humaines de l'UPU⁵⁴ que le fait d'avoir en poste les bons effectifs aiderait l'organisation à atteindre ses objectifs généraux. Néanmoins, ni la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, ni la planification de la relève ne sont explicitées plus avant, malgré les recommandations expressément formulées dans un audit interne externalisé sur la planification de la relève pour que les risques potentiels constatés soient pris en compte⁵⁵. L'UNICEF, qui en 2013 a ajouté à sa stratégie relative aux ressources humaines l'objectif

⁴⁸ Voir UNFPA Human Resources Strategy 2014-2017, p. 11.

⁴⁹ Voir OIT « Stratégies axées sur les résultats pour 2010-2015 : Stratégie en matière de ressources humaines – Réorientation des ressources humaines » (GB.306/PFA/12/2), par. 11.

⁵⁰ Voir OIT « Rapport financier et états financiers consolidés vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2012 » (ILC.102/FIN), p. 37.

⁵¹ Voir FNUAP « Activités d'audit et de contrôle internes en 2008 », p. 26 et 27.

⁵² Stratégie du secrétariat d'ONUSIDA sur les ressources humaines 2011-2015, par. 17 a).

⁵³ Voir JIU/NOTE/2012/1, p. 13, benchmark 5.

⁵⁴ UPU Human Resources Directorate Vision 2020 (2014), section 1, p. 2.

⁵⁵ UPU, projet de rapport d'audit interne par Ernst et Young (octobre 2013).

consistant à affecter la bonne personne au bon endroit et au bon moment, rend compte depuis 2010 des activités menées en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de planification de la relève, considérant ces deux fonctions comme des domaines d'action essentiels en matière de ressources humaines⁵⁶. L'AIEA n'a pas encore pris de mesures particulières dans ce sens, malgré la réponse positive de la direction à une recommandation du Commissaire aux comptes, qui en 2013 avait souligné la nécessité d'une planification de la relève rigoureuse dans le cadre de l'Agence⁵⁷.

47. L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) a été la première et la seule organisation du système des Nations Unies à publier des directives autonomes sur la planification de la relève, et ce, en 2013. Cependant, ces directives ont été rapidement remplacées par les directives sur la gestion des postes de l'organisation⁵⁸, qui ont été publiées en juin 2014. Selon les fonctionnaires de l'OMPI qui ont été interrogés, le retrait des directives sur la planification de la relève était conforme à l'approche intégrée adoptée par l'organisation. Par la suite, l'OMPI a ajouté le terme « plans de relève » dans ses nouvelles directives sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, rédigées en mai 2015⁵⁹.

48. Ce terme a été ajouté afin de souligner que le mécanisme global de planification de la relève concernant les aptitudes et les fonctions essentielles devait être pris en compte dans les plans de gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Ainsi, dans le cadre du processus de gestion prévisionnelle des besoins en personnel pour 2016-2017, les directeurs de programmes de l'OMPI ont dû procéder à une analyse des ressources en personnel existantes. Plus précisément, en ce qui concerne la planification de la relève, ils ont été priés d'indiquer pourquoi et quand un poste correspondant à un engagement de durée déterminée allait devenir vacant et si un remplacement était nécessaire (pièces justificatives à l'appui, conformément aux directives sur la gestion des postes) ou si les tâches pertinentes pouvaient être redistribuées ou exécutées moyennant l'application d'autres modalités de dotation en personnel plus souples.

49. La direction du PNUD avait accepté une recommandation relative à la planification de la relève qui avait été formulée par son Bureau de l'audit et des investigations, et elle avait convenu à la fin 2013 d'établir et d'appliquer un mécanisme stratégique de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de planification de la relève qui permettrait d'élaborer la politique à suivre et donnerait des orientations⁶⁰. Au moment de l'achèvement du présent examen, aucune politique, ni aucune orientation n'avait été définie.

⁵⁶ Voir UNICEF, "Division of Human Resources: 2013 Annual Report", p.1 et 4 ; et « Progrès réalisés par l'UNICEF en matière de gestion des ressources humaines » (E/ICEF/2010/AB/L.9), par. 24 et 44.

⁵⁷ Voir AIEA, « États financiers de l'Agence pour 2014 » (GC(59)/3), p. 174 et 175.

⁵⁸ OMPI, mémorandum interne concernant les directives sur la gestion des postes (13 juin 2014).

⁵⁹ Voir OMPI, "Develop organizational design: workforce planning guidelines" (15 mai 2015), p. 4, par. 1.

⁶⁰ PNUD, Bureau de l'audit et des investigations, "Audit report No. 1109 on the Office of Human Resources", (12 août 2013), p. 13, recommandation 10.

B. Liens entre la planification de la relève et les autres activités en rapport avec les ressources humaines

Critère 2

L'organisme adopte une approche globale, en intégrant son processus formel de planification et de gestion de la relève dans ses activités générales de gestion des ressources humaines.

50. En 2012, l'Assemblée générale des Nations Unies a prié le Secrétaire général de formuler une stratégie de planification de la relève pour tous les départements du Secrétariat (voir par. 25 ci-dessus). Le Secrétariat a répondu qu'il avait pris un certain nombre de mesures pour élaborer une méthode de planification de la relève plus cohérente et donné une vue d'ensemble des stratégies de la planification de la relève qui mettaient l'accent sur les domaines où la relève pouvait se faire par recrutement sur la base de fichiers⁶¹. Le Secrétariat a inscrit la planification de la relève sous la rubrique de la planification prévisionnelle des effectifs dans la section du rapport du Secrétaire général consacrée à la gestion des aptitudes⁶². Il est à noter que le Département de l'appui aux missions (DAM) qualifie la gestion prévisionnelle des besoins en personnel « d'élément moteur de la gestion des aptitudes » et relie la planification de la relève à son orientation stratégique. Dans son rapport, le Secrétaire général a souligné que les stratégies de planification de la relève présentées venaient s'ajouter au travail de planification des postes effectué par le Secrétariat dans le cadre du processus budgétaire⁶³.

51. Il reste qu'à ce jour, aucune des vues d'ensemble annuelles de la gestion des ressources humaines que le Secrétaire général a soumises ultérieurement à l'Assemblée générale n'a rendu compte des résultats obtenus dans la mise en œuvre des stratégies de planification de la relève annoncées en 2012, et que le terme « planification de la relève » n'a plus du tout été mentionné dans les vues d'ensemble successives publiées depuis lors. De plus, comme l'Assemblée générale a demandé en 2014 qu'un système de gestion prévisionnelle des besoins en personnel soit adopté à titre prioritaire, le Secrétariat a rendu exclusivement compte des efforts déployés dans ce domaine. Cela étant, le Secrétariat a admis que la mise en place d'une véritable gestion prévisionnelle des besoins en personnel et l'institutionnalisation de celle-ci, qui constituerait un nouveau domaine de gestion, nécessiteraient des efforts considérables.

52. En février 2014, le Bureau de la gestion des ressources humaines a lancé, en collaboration avec le DAM, un projet visant à mettre au point un système de gestion prévisionnelle des besoins en personnel qui puisse être appliqué partout au Secrétariat. Un groupe consultatif sur la gestion prévisionnelle des besoins en personnel a été créé, composé de fonctionnaires travaillant dans différents départements et bureaux, qui connaissent bien les questions de gestion des aptitudes, planification stratégique et budgétisation. Au cours de la phase initiale de la conception du projet, de février à mai 2014, l'équipe a passé en revue les pratiques en matière de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et les enseignements tirés des données d'expérience, élaboré un plan et une nouvelle méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel, et mené un projet pilote avec la Division des services médicaux du Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion (MSD/OHRM/DM)⁶⁴. Le projet pilote, qui s'est

⁶¹ Voir A/67/324, par. 22.

⁶² Ibid., par. 21 et 22.

⁶³ Ibid., par. 22 (note de bas de page 4).

⁶⁴ Voir A/69/190, par. 30.

appuyé sur les fonctions clefs pour recenser les postes et planifier le recrutement de personnel compétent pour les remplir, a été présenté le 24 juillet 2014. Selon les fonctionnaires de l'Organisation des Nations Unies qui ont été interrogés, le groupe consultatif n'a pas été convoqué depuis la présentation du projet de la MSD/OHRM/DM ; ses travaux devaient reprendre en principe au second semestre 2015.

53. Le rapport du Secrétaire général a fait valoir que l'initiative de gestion prévisionnelle des besoins en personnel n'en était encore qu'à ses tout débuts et qu'il faudrait donc prévoir des projets pilotes supplémentaires⁶⁵. Tout en renforçant les capacités des ressources humaines de planifier les besoins en personnel, tant dans les opérations hors Siège que dans les bureaux centraux, l'idée devait davantage être de faire des essais et d'apprendre par la pratique. Le Secrétariat a indiqué que si l'on voulait élaborer et mettre en œuvre un dispositif solide de gestion prévisionnelle, il faudrait y consacrer beaucoup de ressources et de temps. Les ressources étant limitées et d'autres priorités ayant également été définies au titre de la réforme de la gestion des ressources humaines, la mise en œuvre de ce dispositif s'échelonnait sur plusieurs années. Il était envisagé d'aligner le calendrier sur la mise en application échelonnée du nouveau dispositif de mobilité et d'organisation des carrières⁶⁶. Toutefois, aucune indication n'a été donnée quant à la mise en œuvre parallèle de stratégies de planification de la relève pour tous les départements du Secrétariat.

54. À l'inverse, selon la stratégie globale d'appui aux missions du Secrétariat, comme indiqué au début de 2014⁶⁷, le DAM s'est dit prêt à mettre en œuvre un concept et un plan de gestion de la relève, qui mettent l'accent sur la gestion des ressources humaines à un haut niveau – notamment les postes de directeur/chef de l'appui aux missions, de directeur adjoint de l'appui aux missions, de chef des services administratifs, de chef des services d'appui intégrés et de chef de la Section des ressources humaines. En octobre 2014, il a établi un document qui présente un concept et un plan pour l'élaboration et l'exécution d'un programme de gestion de la relève pour les postes de rang supérieur absolument indispensables, à savoir ceux de Chef de l'appui à la mission, de Directeur adjoint de l'appui à la mission et de Directeur de l'appui à la mission⁶⁸. Le programme a été mis à l'essai dans deux opérations sur le terrain⁶⁹ pour éprouver sa méthodologie, le but étant de produire les premiers résultats au début de 2016⁷⁰. On prévoit ensuite d'étendre le programme à toutes les opérations sur le terrain, y compris aux postes de responsabilité les plus importants.

55. Un projet intitulé « Annexe II – Cadre amélioré de gestion des ressources humaines sur le terrain »⁷¹, visant à compléter la stratégie globale d'appui aux missions a été communiqué à l'Inspecteur. Les fonctionnaires du DAM qui ont été interrogés ont expliqué que l'établissement d'un plan de relève pour ces postes répondait à un véritable besoin. Comme tous avaient reconnu la difficulté de trouver et de sélectionner des candidats pour ces postes étant donné la combinaison de compétences et d'expérience requise, il avait été nécessaire de prendre des mesures pour commencer à préparer la relève et remédier à

⁶⁵ Voir A/69/190, par. 31.

⁶⁶ Ibid., par. 33. Voir aussi A/69/190/Add.1 et A/70/254, par. 2, 29, 65 et 66.

⁶⁷ Voir A/68/731, annexe I.

⁶⁸ Eva Garcia, "Succession management programme: mission support leadership pool" (Département de l'appui aux missions, octobre 2014).

⁶⁹ Force intérimaire des Nations Unies au Liban et Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire.

⁷⁰ Succession management plan for senior key positions in field operations, CSU/FPD/DFS de l'ONU (12 février 2015).

⁷¹ Confidential Draft Global Support Strategy for the United Nations Field Operations – Version 8: Annex II – Improved Human Resources Management Framework, Département de l'appui aux missions de l'ONU (au 1^{er} septembre 2015).

l'absence de candidats pour ces postes. Par la suite, la planification de la relève a été inscrite parmi les six activités essentielles mises en exergue par le projet de cadre. Ce dernier mettait aussi davantage l'accent sur les mécanismes de planification de la relève pour les postes de commandement dans des opérations de maintien de la paix.

56. Selon les fonctionnaires de l'Organisation maritime internationale (OMI) qui ont été interrogés, la stratégie de planification de la relève de l'OMI, qui est en cours d'élaboration, est étroitement corrélée aux questions d'organisation des carrières, de suivi du comportement professionnel et de mobilité du personnel. Pour être plus précis, la planification de la relève est l'un des éléments constitutifs de tout dispositif d'organisation des carrières à l'OMI. De la même manière, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) voit dans la planification de la relève un moyen d'assurer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, dans la mesure où elle constitue l'une des quatre grandes composantes de la gestion des carrières, avec le développement professionnel, l'évaluation du comportement professionnel et la mobilité, et un pilier essentiel de sa stratégie en matière de ressources humaines⁷².

57. Selon l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), « la gestion des talents a pour objet d'attirer et de conserver des personnels de talent attachés aux valeurs de l'Organisation »⁷³. Pour l'UNESCO, la planification des effectifs est une condition préalable à la gestion des talents car les profils et compétences requis devraient être identifiés à l'avance et des stratégies de dotation en personnel correspondant aux besoins devraient être élaborées et appliquées. La mise en œuvre de stratégies de planification des effectifs permet de « planifier efficacement la relève, d'assurer la continuité du programme et d'éviter les situations de sous-effectif de la relève »⁷⁴.

58. Par le biais de son cadre de gestion des aptitudes, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) a cherché à établir une approche intégrée de la gestion des aptitudes qui englobe, entre autres choses, la planification stratégique des effectifs et la planification de la relève afin de répondre aux besoins en personnel actuels et futurs⁷⁵. L'UNICEF emploie le terme « planification des talents » comme synonyme de planification de la relève car selon elle ce dispositif « doit permettre de disposer d'un personnel qualifié en nombre suffisant pour répondre aux demandes émanant du terrain »⁷⁶. D'après ce qui a été rapporté, la Division des ressources humaines de l'UNICEF a mis au point une solution de gestion intégrée des aptitudes pour six domaines d'activité essentiels des ressources humaines, dont la planification prévisionnelle des besoins en personnel, l'organisation des carrières et la planification de l'encadrement et de la relève⁷⁷.

59. Deux organisations internationales n'appartenant pas au système des Nations Unies, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ont aussi inscrit la notion de la planification de la relève dans la gestion des aptitudes et l'organisation des carrières. Les fonctionnaires de l'OCDE qui ont été interrogés ont dit qu'ils étudieraient des programmes tendant à valoriser les aptitudes et qu'ils voyaient en la planification de la relève un moyen d'y parvenir. Cette approche rappelle celles suivies par l'Organisation des Nations Unies, l'UNICEF,

⁷² Voir OMS, EB134/INF./2, par. 6, 7 et 15.

⁷³ Voir UNESCO, 186 EX/25, annexe I, par. 8.

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Voir UNOPS, "Organizational Directive No. 39: Talent Management Framework (rev. 1)", 1^{er} septembre 2015, par. 3.3.

⁷⁶ UNICEF Guidelines on Senior Staff Rotation and Reassignment Exercise 2015 (novembre 2014), par. 44.

⁷⁷ UNICEF, "Division of Human Resources: 2013 Annual Report", p. 3 et 4.

l'UNOPS et l'UNESCO. Les fonctionnaires de l'OMC ont expliqué que bien qu'ils n'aient pas encore de processus de planification de la relève en place, ils étaient en train de poser les fondements d'un dispositif de ce type. Pour eux, la planification de la relève est l'un des éléments constitutifs qu'ils doivent incorporer dans leur système d'organisation des carrières. On peut donc en conclure que le concept de l'OMC est identique à celui de l'OMI et très semblable à celui adopté par l'OMS (voir par. 56 ci-dessus).

C. Domaines prioritaires de la planification de la relève

60. L'une des conditions préalables énumérées dans le cadre proposé par le CCS pour la mise en œuvre d'une stratégie de planification de la relève (voir l'encadré 1 ci-dessus) est de commencer à se concentrer sur les domaines prioritaires afin de rendre le processus plus gérable et de parvenir à un investissement initial plus faible. L'un des exemples cités comme domaine prioritaire pour la planification est celui des départs à la retraite. Plusieurs institutions spécialisées (l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), l'Union internationale des télécommunications (UIT), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'UPU, l'OMS, l'OMPI et l'Organisation météorologique mondiale (OMM) semblent appliquer cette méthode (voir annexe II), car leur processus informel de planification de la relève concerne les fonctionnaires qui prennent leur retraite. En outre, dans toutes ces organisations, la planification de la relève vise tous les départs à la retraite quelle que soit la catégorie professionnelle et la classe⁷⁸. D'autre part, l'OACI, l'UIT, l'OMM et l'AIEA ont dit qu'elles utilisaient la même méthode de planification de leurs ressources humaines : elles suivent pour cela leur propre cycle budgétaire, les postes destinés à devenir vacants étant projetés dans le cycle budgétaire suivant (quatre années pour l'UIT et l'OMM ; trois ans pour l'OACI et deux ans pour l'AIEA). Toutefois, à l'AIEA, cette planification dans le cadre du cycle pourrait continuer hors cycle. En outre, les fonctionnaires de l'AIEA ont souligné qu'en raison de la durée maximale de sept ans des mandats des administrateurs, les prévisions effectuées par l'Organisation devaient inévitablement prendre en compte les départs à la retraite d'une part et les départs de fonctionnaires arrivés en fin de mandat d'autre part.

61. Deux autres organisations, l'ONU et le Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) axent en priorité leur dispositif de planification de la relève sur les départs à la retraite, mais seulement aux échelons supérieurs. Au Secrétariat de l'ONU, le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion (OHRM/DM) considère que les départs à la retraite sont un domaine d'activité prioritaire pour la planification de la relève dans la mesure où ils sont plus prévisibles. Les avis de vacance de poste correspondants devraient donc être publiés avant le départ à la retraite. Les bureaux exécutifs et les États Membres peuvent accéder en ligne à une prévision à cinq ans des départs à la retraite du personnel supérieur⁷⁹. Par ailleurs, les bureaux exécutifs peuvent se procurer des données sur les départs à la retraite pour différentes périodes en utilisant un outil de communication d'informations en ligne du Système intégré de gestion (SIG) du Secrétariat. Les fonctionnaires du DAM ont indiqué qu'ils utilisaient une approche systématique de la gestion de la relève, du fait en particulier du nombre de départs à la retraite de directeurs D-1 et D-2 prévus à court terme. En conséquence, ils passent en revue ces départs à la retraite et en suivent le déroulement au moins un an à l'avance. Le Département de l'information du Secrétariat de l'ONU et la Commission économique pour l'Afrique, dans leurs réponses respectives au questionnaire, ont dit que l'anticipation des départs obligatoires à la retraite était la seule méthode à leur disposition pour prévoir les

⁷⁸ ITU Human resources management strategy and policy framework 2010-2014, annexe 2, chapitre III, par. 35, p. 6.

⁷⁹ Voir A/69/190, p. 13, tableau 2.

départs et les postes vacants. Il a été précisé que bien qu'à la Commission économique pour l'Afrique, la planification de la relève porte principalement sur les directeurs de la classe D-1 et les administrateurs de classe P-5, elle s'appliquait également aux classes P-4 et P-3 ainsi qu'aux agents des services généraux de la classe G-7.

62. Le HCR se heurte actuellement à un problème d'encadrement par suite du grand nombre de hauts fonctionnaires qui partiront à la retraite pendant les dix années à venir. En conséquence, le HCR prévoit de réduire au minimum l'impact des départs à venir de fonctionnaires de rang supérieur de l'organisation. Étant donné le grand nombre de fonctionnaires internationaux recrutés pendant les crises humanitaires des années 1990, un pourcentage important des cadres supérieurs en poste au HCR doivent prendre leur retraite entre 2016 et 2026 : 86 % des fonctionnaires de classe D-2 ; 73 % des fonctionnaires de classe D-1 ; et 48 % des fonctionnaires de classe P-5⁸⁰. Au total, 50 % des représentants de pays et des chefs de bureaux du HCR des classes P-4 à D-2 partiront à la retraite pendant cette période.

63. Certaines organisations suivent, en lui accordant un rang prioritaire dans la planification de la relève, le deuxième exemple cité dans le cadre proposé par le CCS pour l'élaboration d'une stratégie de planification de la relève : celui des chefs des bureaux extérieurs ou hautes fonctions similaires hors siège. La réponse d'ONUSIDA au questionnaire indique qu'une planification soignée de la relève s'effectue à l'échelle des régions et des pays pour les postes de directeurs des équipes d'appui régionales et de directeurs des bureaux de pays d'ONUSIDA et que par le biais de mesures de gestion proactive, ces postes sont pourvus dès qu'ils deviennent vacants. Le PNUD a également fait observer qu'en sa qualité d'organisation de terrain, il axait sa planification de la relève sur les fonctions des plus hauts responsables dans les bureaux de pays, à savoir les Directeurs de bureaux de pays, les Directeurs de bureaux adjoints et les Représentants résidents adjoints, car il s'agissait là de postes d'encadrement essentiels qui assuraient ses missions fondamentales. De même, l'OMS, selon ses fonctionnaires, a mis en place depuis 2009 une planification de la relève pour les chefs de ses bureaux dans les pays, territoires et régions. Selon l'UNICEF, la planification de la relève à l'Organisation est systématiquement et régulièrement axée sur les postes de représentants (aux classes P-5, D-1 et D-2) et tous les autres postes de fonctionnaires de classe D-1 et de rang supérieur, comme ceux des directeurs associés, directeurs adjoints et directeurs. Quant à l'UNOPS, les fonctionnaires interrogés ont expliqué que la planification de la relève dans cette Organisation portait aussi principalement sur les postes de hauts responsables car ceux-ci étaient les plus indispensables à la mission de l'UNOPS et les plus difficiles à pourvoir à l'extérieur. L'OACI juge critique le remplacement des fonctionnaires occupant des postes de gestion et d'encadrement de classe P-5 et de rang supérieur, chargés de fonctions techniques, et occupant des échelons élevés de la catégorie des services généraux (G-7), du fait en particulier du départ proche à la retraite d'un pourcentage important de la génération actuelle de professionnels de l'aviation.

64. L'Inspecteur a constaté que les politiques de mobilité et de rotation des effectifs, où qu'elles s'appliquent, contraignent les organismes des Nations Unies à planifier la relève et s'y préparer. La plupart des organismes participants qui sont très présents et très actifs sur le terrain, comme ONUSIDA, le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, le PAM, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'OMS et l'UNESCO mettent principalement en pratique la mobilité géographique à caractère obligatoire ou volontaire. L'AIEA et les organismes dans lesquels les fonctionnaires se trouvent principalement au siège, comme l'OACI, peuvent aussi faire appliquer la mobilité fonctionnelle et interdépartementale de manière optionnelle pour leurs fonctionnaires. Dans

⁸⁰ Statistiques fournies par le HCR en janvier 2016.

le cas de l'OACI, les réaffectations volontaires concernent aussi les lieux d'affectation hors siège.

65. La politique d'ONUSIDA en matière de mobilité s'applique aux administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur recrutés pour une durée déterminée, y compris aux postes clefs de directeur de pays d'ONUSIDA. Les fonctionnaires d'ONUSIDA ont dit que la mobilité permettait de veiller à ce que le personnel corresponde aux besoins par l'affectation en temps utile de fonctionnaires qualifiés à divers postes de par le monde. Cet exercice intervenait une fois par an. Les postes prioritaires pour la planification de la relève recensés par le FNUAP sont les postes de direction soumis à rotation, à savoir ceux des représentants de classes D-1 et P-5, des représentants adjoints des classes P-5 et P-4 et des chefs des opérations internationales de classes P-4 et P-3. Ces fonctions ont à voir avec les activités de base du FNUAP et sont inscrites au budget institutionnel. Ces postes sont soumis au principe de rotation qui est donc un facteur essentiel pour l'identification de candidats susceptibles de remplir ces fonctions. La notion d'encadrement de réserve est inscrite dans la politique de rotation, de façon à ce que les fonctionnaires, ainsi que les candidats extérieurs, qui souhaitent accéder à des fonctions d'encadrement, puissent être candidats à une évaluation. La candidature des fonctionnaires présentant d'excellents états de service dont le tour est venu de changer de poste est évaluée en priorité, pour autant qu'ils satisfassent à tous les critères essentiels. Vingt à trente fonctionnaires environ sont affectés à de nouveaux postes pendant l'exercice de roulement annuel.

66. Le PNUD est en train d'établir une politique de mobilité mais la politique de rotation qu'il applique actuellement sur la base du principe de réserve semble comparable à celle du FNUAP. Plus précisément, la politique suivie par le PNUD en matière de sélection et de réaffectation pour les postes internationaux soumis au principe de la rotation, qui est en vigueur depuis 2010, prévoit un exercice de réaffectation semestriel pour pourvoir ces postes de la classe P-4 à la classe D-1 lorsqu'ils deviennent vacants. L'UNICEF procède au même exercice annuel pour la rotation et la réaffectation des hauts fonctionnaires. Cet exercice est considéré comme un modèle réussi de planification de la relève et de rotation des postes de gestion et de direction de haut rang. Les lignes directrices concernant l'exercice de rotation et de réaffectation des hauts responsables de l'UNICEF décrivent ce processus comme un exercice institutionnel visant à assurer une planification systématique et rapide de la relève pour les postes de rang supérieur au sein de l'organisation et faciliter l'identification des candidats les plus qualifiés pour servir de porte-paroles de l'UNICEF dans le monde.

67. La rotation est consubstantielle à la majorité des fonctions du HCR qui s'attache tout particulièrement à maintenir un équilibre s'agissant des affectations à des postes classés difficiles. En conséquence, les fonctionnaires du HCR font valoir que leur organisation applique un système de rotation très prévisible et planifié à partir duquel s'organisent aussi les carrières des agents. Le HCR publie des listes récapitulatives semestrielles des postes soumis à rotation ainsi que des additifs et des vacances de poste auxquels s'applique la méthode de recrutement accéléré. Au PAM, les décisions relatives aux affectations aux postes à responsabilités clefs, des classes D-1 à D-2 et des directeurs de pays de classe P-5, sont prises par les comités du personnel supérieur, conformément à la politique générale de réaffectation du PAM. Les décisions relatives aux réaffectations à des fins de rotation de fonctionnaires aux classes P-1 à P-4, ainsi qu'à la classe P-5, qui concernent toutes les autres fonctions sauf celle de directeur de pays, sont généralement prises au cours d'un grand exercice annuel.

68. Le programme de mobilité de la FAO a été révisé à la fin 2014, lorsqu'un mécanisme entièrement nouveau a été mis en place en vertu duquel les directeurs des départements techniques, en consultation avec les chefs des bureaux décentralisés, sont devenus pleinement responsables de la réalisation des objectifs de mobilité

organisationnels. Dans cette optique, ils sont maintenant tenus d'étudier les effectifs dans les domaines techniques sous leur responsabilité. Par exemple, les administrateurs déterminent lesquels des membres bénéficieraient d'une réaffectation ou conviendraient le mieux pour un poste qui deviendra vacant dans les vingt-quatre mois. Ces plans de mobilité ont été soumis par les administrateurs pour la première fois en 2015, année au cours de laquelle 45 fonctionnaires de la catégorie des administrateurs ont été concernés par la mobilité géographique. La FAO compte que les administrateurs, aidés par les ressources humaines, joueront un plus grand rôle à l'appui de leur personnel en déterminant leurs prochaines évolutions de carrière, ce qui est tout à fait décisif en vue de l'introduction de la planification de la relève au sein de l'organisation.

69. L'exercice de mobilité de l'OMS, fondé sur la durée d'affectation réglementaire, qui, à son tour, dépend du classement du lieu d'affectation concerné aux fins de la prime de sujétion, permettra périodiquement à l'Organisation d'affecter les personnes compétentes aux postes où elles seront le plus utiles. Cela permettra aussi une meilleure adaptation aux nouveaux besoins à l'échelle de l'organisation. La politique de mobilité géographique de l'UNESCO vise les fonctionnaires qui ont dépassé leur durée d'affectation réglementaire. Dans certains cas, les fonctionnaires qui ont acquis une grande expérience à un poste de direction au siège ou sur le terrain, lorsqu'ils se rapprochent de la fin de leur mandat ou de l'âge légal de départ en retraite, sont amenés à occuper temporairement les fonctions d'un poste de direction vacant en attendant l'attribution du poste.

70. Pendant leur carrière de sept ans à l'AIEA, après quoi les administrateurs doivent quitter leur organisation, la politique de mobilité de l'Agence offre au personnel la possibilité d'assumer de nouvelles fonctions pour élargir ses compétences et son expérience et changer de perspectives. On considère que la mobilité des effectifs favorise la mise en commun des connaissances et des bonnes pratiques et une meilleure compréhension entre les différents départements, divisions et sections de l'Agence. Les politiques de mobilité de l'OMI permettent aux fonctionnaires d'acquérir des compétences et de l'expérience à des postes clés et d'accroître les chances d'être nommés à d'autres postes. Toutefois, l'OMI n'offre pas de garantie de transfert ou de promotion. A l'inverse, la mobilité à des postes de direction clés est considérée comme une modalité importante de progression de carrière à l'OIT. Selon les fonctionnaires de l'OIT, le système des demandes de manifestations d'intérêt aux postes clés (directeurs de bureaux de pays aux classes P-5 et D1 ou D2), qui est en vigueur depuis le début 2013, s'est révélé être un excellent outil pour plus de rigueur et de transparence dans le système. Il offre aux candidats internes intéressés d'amples possibilités de progression de carrière.

D. Rôle des services des ressources humaines

Professionnels des ressources humaines

71. Le cadre proposé par le CCS pour l'élaboration d'une stratégie de planification de la relève repose sur une autre stipulation, à savoir que les ressources humaines sont censées jouer un rôle important au service de ce processus. L'Inspecteur a fait observer que cinq organismes des Nations Unies seulement affectaient des agents de leurs services des ressources humaines exclusivement à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et/ou à la planification de la relève (l'Organisation des Nations Unies, le PNUD, le FNUAP, le Centre du commerce international (CCI) et l'UNESCO).

72. Au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, l'une des branches de la Division de la planification stratégique, du recrutement et des affectations du Bureau de la gestion des ressources humaines, la Section de la planification, de l'établissement des rapports et du suivi, s'est vu confier parmi ses fonctions essentielles la fourniture de

conseils et d'appui en vue de l'élaboration de politiques de gestion des ressources humaines, y compris de planification de la relève. Les principaux fonctionnaires de la Section sont le Chef d'équipe de la planification et de l'analyse et les membres de son équipe. Une composante dédiée à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel appuiera les équipes réseau chargées de la gestion des effectifs dans le contexte du nouveau programme de mobilité organisée⁸¹. Au cours de l'examen, le PNUD a modifié l'organigramme de son Bureau des ressources humaines pour tenir compte de la modification du titre du chef du Groupe de la relève et du recrutement qui est désormais celui de Conseiller en matière de ressources humaines, de recrutement stratégique et de planification de la relève. Comme le nouveau titre fonctionnel, la définition d'emploi de ce poste de classe P-5, dont le titulaire relève du Chef de la gestion intégrée des aptitudes, a également changé. Plus précisément, la version de 2008 a été modifiée en juin 2015 pour inclure un plus grand nombre de fonctions et de responsabilités en rapport avec la planification de la relève. Le titulaire du poste exerce actuellement ses fonctions avec l'aide d'un spécialiste des ressources humaines de classe P-3 et d'un analyste des ressources humaines de classe P-2.

73. Le FNUAP a indiqué qu'un groupe interne chargé de la gestion des aptitudes et de la planification de la relève traitait les questions connexes. Dans le cadre de la nouvelle structure de sa Division des ressources humaines, qui a été approuvée et mise en œuvre en 2014, un poste spécifique de spécialiste de la planification de la relève a été établi à la classe P-4. En outre, un nouveau poste de spécialiste de la recherche analytique sur les effectifs, de classe P-3, a été prévu dans l'organigramme afin que le FNUAP puisse utiliser la gestion prévisionnelle des besoins en personnel plus en amont pour anticiper les besoins de l'Organisation en matière d'aptitudes de façon plus stratégique. Les titulaires de ces deux postes relèvent du Chef de la gestion des aptitudes dans l'organigramme général de la Division des ressources humaines. De plus, des ressources supplémentaires ont été prévues en 2015 pour le recrutement d'un spécialiste des ressources humaines dont le statut est celui d'un fonctionnaire temporaire de classe P-3 dont la mission sera d'appuyer les activités de planification de la relève. Le CCI a créé une nouvelle équipe de projets et de planification en matière de ressources humaines qui sera dirigée par un spécialiste des ressources humaines dont le poste a été reclassé et qui est notamment chargé d'administrer un système de gestion prévisionnelle des besoins en personnel pour l'institution, y compris un outil de planification de la relève.

74. À l'UNESCO, la Section du recrutement et des affectations, des politiques, de la planification, de la formation et du perfectionnement est chargée des questions de planification et de personnel. En outre, son Groupe d'appui à la structuration organisationnelle et à la gestion des postes de rang supérieur, qui fournit des conseils stratégiques et une analyse de la planification organisationnelle, est chargé du recrutement et de la mobilité des fonctionnaires occupant des postes d'encadrement (directeurs et administrateurs de rang supérieur) et des chefs des bureaux extérieurs.

75. À l'UNICEF, un groupe d'examen des fonctionnaires de rang supérieur, composé d'un D-1, d'un P-4 et d'un G-6, gère les dossiers pertinents, y compris la planification de la relève. Au HCR, la Division de la gestion des ressources humaines n'est pas entièrement composée de professionnels des ressources humaines ; elle a recruté des experts extérieurs à l'Organisation qui interviennent à titre gracieux pour évaluer ses effectifs et identifier les lacunes. Une cellule stratégique des ressources humaines a été établie en 2015 pour examiner spécifiquement la relève du personnel de direction et d'encadrement et la gestion des aptitudes. Cette cellule, dirigée par le Directeur adjoint, comprendra quatre postes internationaux dont trois nouvellement créés. L'OMI a récemment recruté un fonctionnaire

⁸¹ Voir A/70/254, par. 47.

au poste de spécialiste de la formation et de l'organisation des carrières de classe P-3. Toutefois, la charge de travail et la part du temps consacrée à la planification de la relève restent encore à déterminer.

76. À l'UIT, les activités menées dans ce domaine sont assurées par les fonctionnaires de la Division des politiques et de la planification en matière de ressources humaines. Comme à l'UPU, la planification de la relève fait partie des responsabilités confiées à l'expert de la stratégie et de la planification en matière de ressources humaines (un poste P-4) qui est actuellement affecté au Groupe de la gestion des aptitudes à l'échelle mondiale. À l'OIT, le Service de gestion des aptitudes du Département de la mise en valeur des ressources humaines emploie un fonctionnaire au poste de spécialiste de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et du classement des emplois, qui s'occupe des cas de classification et de reclassification et rédige des projets de définitions d'emploi types outre les tâches en rapport avec la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Les directives sur la planification de la relève publiées en 2015 à l'OMPI (voir par. 47 ci-dessus) décrivent, en plus des fonctions et responsabilités des fonctionnaires chargés de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, les fonctions du spécialiste de la planification des ressources humaines affecté à la Section de la planification des ressources humaines. Les fonctionnaires de l'OMPI ont expliqué que cet administrateur auxiliaire, qui est chargé de la planification, remplit cette fonction ainsi que d'autres responsabilités en matière de ressources humaines, et bénéficie de l'aide temporaire d'un consultant extérieur.

77. Certaines institutions financières internationales ont constaté, au vu de leur expérience, que la planification de la relève n'entraîne pas de coût supplémentaire autre que le temps que lui consacrent les ressources humaines existantes. En conséquence, du temps sera investi ou non dans la planification de la relève au gré des professionnels des ressources humaines. Les convictions personnelles peuvent aussi jouer un rôle important en faveur de la planification de la relève ainsi que le fait de savoir « vendre » ce type de politique aux cadres supérieurs de l'organisation. Le scepticisme est aussi très répandu à cet égard dans les administrations publiques nationales.

78. Néanmoins, l'Inspecteur a pris note de l'action menée par certaines administrations publiques pour braver le scepticisme et les réticences et inciter leurs agents à élaborer des processus formels de planification de la relève avec les moyens à leur disposition. Il estime que **les organismes des Nations Unies devraient consulter ces administrations et étudier les enseignements qu'elles auront retenus, le cas échéant, afin de s'inspirer de leur attitude positive et de leur dynamisme dans l'ensemble du système** (voir annexe I).

Outils de gestion des ressources humaines

79. Les réponses fournies par les organisations participantes au questionnaire sur les outils utilisés par les professionnels de la gestion des ressources humaines à des fins de planification de la relève, c'est-à-dire pour prévoir les départs de titulaires de postes clefs et les vacances de poste qui en résultent, ont montré que les moyens disponibles ne sont pas très perfectionnés. Très peu des progiciels de gestion intégrés existants, comme celui utilisé par l'OMPI, comprennent des modules de ressources humaines adaptés à la planification et à la communication d'informations sur les divers paramètres relatifs aux effectifs qui puissent être utilisés pour la planification de la relève. La plupart des organismes sont en mesure de prévoir les départs à la retraite, mais dans de nombreux cas les données sur ces derniers et les rapports connexes sont soit établis manuellement soit ne peuvent pas être produits automatiquement. L'OMS est dans ce dernier cas. Malgré l'envergure de l'Organisation et de ses activités à l'échelle mondiale, les responsables ne peuvent pas avoir un accès direct et automatisé aux données sur les prévisions de vacances de postes dans leur domaine de responsabilité. Les rapports concernant les données sur les départs en retraite produits par le Système mondial de gestion de l'OMS ne sont pas fournis automatiquement

par le système aux responsables concernés, mais par courrier électronique demandant la confirmation des mesures à prendre au sujet des vacances de poste à venir, y compris de postes clefs.

80. Il apparaît que les quelques plateformes électroniques existantes sur les aptitudes qu'utilisent les sections des ressources humaines des organismes des Nations Unies ne possèdent pas toutes les fonctionnalités voulues pour la planification de la relève car lorsqu'elles ont été conçues, ce n'était pas leur vocation initiale. C'est le cas d'« Inspira » que les organismes des Nations Unies utilisent pour l'ensemble du personnel déployé au Siège et dans les lieux d'affectation permanents ou sur le terrain. Inspira, qui est une plateforme électronique permettant aux agents d'enregistrer leurs aptitudes, ne peut pas assurer l'aspect planification de la relève de la mise en valeur des ressources humaines. Le nouveau progiciel de gestion intégré « Umoja » ne possède pas non plus les caractéristiques exigées pour la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ou la planification de la relève. L'absence d'outils électroniques capables de faciliter la mise en œuvre de la planification de la relève est un obstacle qui devrait être surmonté par les organismes des Nations Unies. À partir de maintenant, les nouveaux progiciels et/ou modules de gestion intégrés ou leurs versions actualisées devraient en tenir compte.

E. Problèmes et leurs solutions

L'état d'esprit dans lequel les cadres supérieurs des organisations s'acquittent de leurs tâches

81. La note du CCS de 2009 et les principes généraux de planification de la relève qu'elle contient⁸² ont été accueillis favorablement et adoptés par tous les participants du Réseau ressources humaines du CCS qui sont chefs des ressources humaines. Toutefois, l'impulsion donnée par ce consensus s'est perdue car la mise en œuvre de ce processus dépend de la personnalité des intervenants et l'on observe une forte rotation de directeurs des ressources humaines des organismes des Nations Unies comme on l'a déjà noté au paragraphe 41. Les personnes qui ont remplacé ces participants par la suite ne se sont plus intéressées à la planification de la relève.

82. Outre le problème de la rapide rotation des hauts responsables des ressources humaines dans tous les organismes du système, certains fonctionnaires estiment que la plupart des cadres supérieurs ne se placent pas dans une perspective de planification à long terme. Ils pensent que la planification de la relève est un luxe et que l'administration a la priorité ; ils répondent à la demande en situation de crise et a posteriori. De la même manière, selon le directeur exécutif d'un institut de recherche international sur les ressources humaines, la planification de la relève tend également à être sous-estimée à l'échelle des secteurs publics nationaux. Le fonctionnaire interrogé a dit que les responsables des administrations publiques nationales ont tendance à ne pas voir large et à ne s'occuper que des problèmes urgents. Selon lui, les responsables de la plupart des organisations ne manifestent aucun intérêt pour la planification de la relève car ils ne voient pas quel bénéfice en tirer à court terme. Ils pourraient, à son avis, commencer par planifier la relève pour les postes de direction et d'encadrement. Dans d'autres organisations internationales comme la Commission européenne, la planification de la relève reste informelle.

⁸² CEB/2009/HLCM/HR/37, annexe 4.

Encadré 4

Principes généraux de la planification de la relève proposés par le secrétariat du CCS

Ce processus doit être organisé avec l'appui du chef de secrétariat de l'organisme et de l'Équipe de hauts responsables tout entière.

83. Il apparaît que dans les organismes des Nations Unies, la plupart des chefs des ressources humaines en poste n'appuient plus autant la planification de la relève. La plupart des responsables interrogés ont dit que l'étude sur la rémunération avait reçu la première place sur toutes leurs listes de priorités et mobilisait toutes les énergies depuis deux ans.

84. Les organes de contrôle externes et internes n'ont cessé d'appeler l'attention des organismes sur les risques que présente l'absence de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et de planification de la relève. En 2014, le Comité consultatif pour les questions d'audit de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) a recommandé la mise en place de mesures de planification de la relève et étudie actuellement les options qui s'offrent à cette instance à cet effet⁸³. Toutefois, la direction des autres organismes soit n'accepte pas les recommandations pertinentes soit prétend qu'elle les applique à la lettre alors qu'il n'en est rien dans la pratique. Par exemple, en 2014, le CCI a demandé au Bureau des services de contrôle interne (BSCI) de supprimer de la version finale de son rapport d'audit une recommandation d'audit fondamentale tendant à ce que le CCI établisse un plan et un calendrier d'application formels pour la mise en œuvre de son système stratégique de gestion prévisionnelle des besoins en personnel. En 2013, comme il l'a été mentionné plus haut, le commissaire aux comptes de l'AIEA et les vérificateurs internes dont l'UPU avait sous-traité les services ont recommandé que les organismes concernés mettent en place une planification de la relève⁸⁴. Or ni l'un ni l'autre de ces organismes n'a pris d'initiative en ce sens ; dans le cas de l'AIEA, il est vrai, la direction n'avait pas dit qu'elle suivrait la recommandation.

85. Tous les responsables qui ont été interrogés dans les plus petites organisations participantes (CCI, OMI, UPU et OMM) ont employé des arguments comparables justifiant le fait qu'aucun progrès n'avait été fait dans l'élaboration d'un processus formel de planification de la relève. Ils estiment que l'une des principales caractéristiques de leurs organismes est d'être « statiques » du point de vue des carrières, étant donné qu'ils n'ont pas de postes sur le terrain ni de mobilité géographique. Une autre raison pour laquelle ils sont statiques est que leur mission est à caractère spécialisé et technique, axée, par exemple, sur la météorologie aéronautique, l'architecture navale, la mode éthique ou le droit maritime. En conséquence, les postes sont tout aussi spécialisés et exigent donc le recrutement de spécialistes et d'experts. La plupart des hauts fonctionnaires sont déjà d'âge mur et possèdent le niveau de cadre supérieur lorsqu'ils entrent dans l'organisme. Ils ne se soucient donc plus beaucoup de faire avancer leur carrière qu'ils terminent dans l'organisme où ils se sont repliés. La seule raison qui les pousse à partir est le départ à la retraite, leur souhait étant de remplir les conditions nécessaires pour faire valoir leurs droits à pension.

86. Selon certaines des personnes interrogées, il en résulte un très faible nombre de vacances de poste, qui sont tout à fait prévisibles dans la mesure où elles ne correspondent qu'aux départs à la retraite programmés. Dans de nombreux cas, ces organismes cherchent

⁸³ Voir UNW/2015/4/Add.1, par. 16.

⁸⁴ Voir AIEA, "The Agency's Financial Statements for 2013", (GC(58)/5), p. 119, recommandation 11 ; et "The Agency's Financial Statements for 2014", (GC(59)/3), p. 164.

des candidats extérieurs pour pourvoir des postes qui ne sont pas encore devenus vacants. Le personnel des ressources humaines à l'OMI et à l'OMM a dit qu'il faisait appel à ses réseaux scientifiques, principalement au niveau national, car les postes exigeaient de leurs titulaires qu'ils aient le savoir-faire, les compétences et les connaissances des nouvelles technologies et tendances les plus récents. En outre, l'OACI et l'OMPI ont souligné la difficulté qu'il y avait à prévoir les qualifications de base pour l'avenir dans un contexte en permanente évolution.

87. C'est aussi le cas pour l'ONUDC. Les fonctionnaires de cet organisme ont dit qu'un autre problème se posait pour eux au moment de planifier la relève, à savoir que la plupart des postes de l'ONUDC étaient liés à des projets financés au moyen de ressources extrabudgétaires. La durée du poste est donc liée à la durée de vie du projet qui dans la plupart des cas n'est pas prévisible. D'autres organismes rencontrent le même problème avec la planification de la relève à long terme pour les postes indispensables aux projets, en particulier l'UNOPS, ainsi que les organismes qui répondent à des situations d'urgence comme les catastrophes humanitaires et les catastrophes naturelles, dont le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA).

88. Certains organismes soumis à l'examen ont utilisé l'argument de leur taille et du nombre limité de leurs postes comme un motif les exonérant de plans de relève à long terme. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) a justifié le fait qu'elle ne préparait pas la relève pour les postes essentiels de deux façons : premièrement, le nombre extrêmement limité de postes qui deviennent vacants chaque année, et, deuxièmement, le fait que les qualifications requises pour occuper le poste dépendent des caractéristiques du profil professionnel du titulaire actuel. Or les plus petits organismes des Nations Unies courent les mêmes risques que les plus grands : ils peuvent subir les mêmes conséquences de l'absence de planification de la relève, qui entraîne à terme l'interruption des activités opérationnelles et une perte de mémoire institutionnelle. Le pourcentage de postes essentiels par rapport au nombre total de postes d'un organisme reste le même quelles que soient la taille de l'organisme et l'échelle de ses activités.

89. L'UPU, par exemple, qui s'est aussi décrite comme trop petite pour avoir motif à planifier la relève, n'avait jamais recensé le nombre considérable de postes essentiels dans son organigramme jusqu'à ce qu'un audit soit mené en 2013. Aux fins de cet audit, les ressources humaines avaient comptabilisé 38 postes clefs dans l'organisme. Il semble indispensable d'établir des plans de relève à long terme et une réserve de remplaçants potentiels en interne pour 38 postes clefs dans une petite organisation d'environ 200 fonctionnaires compte tenu du pourcentage élevé, 20 % environ, des postes clefs par rapport au nombre total de fonctionnaires. Le pourcentage de postes clefs semble plus faible dans les autres petites organisations. À l'OMM, par exemple, le taux est de 9 %, avec 25 postes essentiels sur un total de quelque 280 fonctionnaires.

90. Les fonctionnaires et les représentants du personnel de certaines institutions spécialisées ont fait observer que même dans les organisations à caractère scientifique ou technique comme l'OMS, l'OIT ou l'ONUDI, les fonctionnaires occupant des postes d'encadrement de classe P-5 et de rang supérieur, par exemple, les médecins ou les spécialistes de technologie alimentaire, ont invariablement besoin de valoriser leurs compétences en matière de gestion et autres en plus de leurs compétences techniques pour pouvoir assumer efficacement leur responsabilités en matière d'encadrement et de supervision à un poste de direction. À l'OACI, où la plupart des fonctionnaires sont recrutés en milieu de carrière en qualité de techniciens, l'Organisation reconnaît la nécessité d'offrir à ce personnel la possibilité de se former à l'encadrement afin de pouvoir prétendre à des postes de direction dans les domaines techniques.

91. Les représentants du personnel ont rappelé à l'Inspecteur que l'absence de plans de relève pour les postes de plus haut rang pourrait se traduire par des contraintes, politiques et

autres, empêchant de pourvoir de nombreux postes de direction essentiels à l'échelle du système des Nations Unies dans les délais voulus et/ou par des candidats aptes et dûment qualifiés. Un exemple relativement récent est le poste de Directeur de la Division des enquêtes du BSCI, que l'on n'a pas pourvu pendant des années, bien que les fonctions qui lui sont associées soient décisives. On peut citer un exemple plus ancien, celui du CCI en 2005, lequel a vu six directeurs partir en l'espace d'un an. Pourtant, en 2011, un rapport du CCI avait appelé l'attention du Secrétariat de l'ONU et des États Membres sur ce problème délicat, suite à la publication d'un rapport qui énonçait des lignes directrices permettant une relève rapide et efficace du personnel de direction aux échelons les plus élevés de l'Organisation⁸⁵.

92. Les fonctionnaires des ressources humaines et les représentants du personnel des divers organismes du système se sont dits préoccupés par la tendance qu'ont les cadres à remettre à plus tard les mesures qui permettraient de pourvoir les postes à temps. Les services des ressources humaines n'ont pas le pouvoir de les contraindre à publier des avis de vacance de poste dans les délais voulus. Le chef de la Division des ressources humaines du FIDA a informé l'Inspecteur d'une bonne pratique qui encourage le personnel de direction à planifier l'attribution des postes vacants en temps voulu. Outre les réunions mensuelles sur les besoins en personnel, le chef a expliqué que les partenaires institutionnels des ressources humaines au FIDA se réunissent deux fois par an pour examiner l'échelonnement des mesures et des dispositions à prendre concernant les postes vacants accumulés pendant le semestre précédent. Au PNUD, les cadres supérieurs prennent également une part active à la planification de la relève dans la mesure où l'Organisation investit dans leur participation. Chaque directeur adjoint du PNUD se voit confier un rôle actif dans les exercices d'examen des aptitudes et reçoit une formation pour remplir les fonctions d'expert dans les deux centres d'évaluation du PNUD où ils sont chargés de sélectionner des personnes susceptibles d'avoir les qualifications voulues pour remplir les fonctions de direction et d'encadrement.

93. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre de renforcer la supervision des chefs de secrétariat dans l'ensemble du système, le respect des politiques établies et leur responsabilité individuelle.

Recommandation 1

Les organes délibérants ou directeurs des organismes des Nations Unies devraient exercer leur fonction de contrôle et examiner les causes de l'absence de planification formelle de la relève et/ou du retard dans la mise en place d'une telle planification dans leurs organismes respectifs, y compris l'adéquation du financement, et demander aux chefs de secrétariat de ces organismes d'élaborer un processus formel de planification de la relève sans plus tarder, en se fixant comme date butoir fin 2017.

94. Comme la planification de la relève ne se conçoit pas isolément et qu'une multiplicité de stratégies s'impose, les plus hauts responsables doivent souscrire à ces stratégies avant d'adopter l'initiative. Plusieurs fonctionnaires chargés des ressources humaines ont noté toutefois que dans leurs organismes, il est fréquent de considérer, à tort, que la planification de la relève ne concerne que les ressources humaines. De fait, la planification de la relève exige la collaboration, la participation et l'adhésion de l'ensemble des divisions, départements et bureaux. Selon une étude universitaire, cette erreur d'interprétation, qui peut devenir l'un des principaux obstacles à la mise en œuvre de

⁸⁵ Voir JIU/REP/2011/2, par. 50.

la planification de la relève, est également répandue dans les administrations publiques nationales⁸⁶.

95. L'OCDE implique fortement le personnel d'encadrement dans le processus de planification de la relève. De même, la Commission européenne attend de ses directeurs généraux qu'ils recensent les postes clés dans les divers départements sous leur tutelle. Certaines des directions, comme celle qui traite de l'énergie et du climat, ont besoin de personnel spécialisé doté de connaissances très pointues dans ces domaines. Les personnes interrogées en poste dans certaines institutions financières internationales ont affirmé que leurs cadres supérieurs prenaient part à la planification de la relève, de façon formelle ou informelle. Les fonctionnaires des institutions financières internationales ont principalement souligné combien il était important de recueillir l'adhésion du personnel de direction à la planification de la relève. L'une des raisons pour lesquelles les chefs de secrétariat de ces institutions semblent être de fervents partisans de ce type d'initiative est que, selon eux, elle va de pair avec la mobilité.

96. Comme sur de nombreuses autres questions, les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies doivent donner le ton concernant la planification de la relève dans leurs organisations respectives (voir l'encadré 4 ci-dessus). Le cadre proposé par le CCS pour la mise au point d'une stratégie de planification de la relève fait observer que c'est au sommet de l'organisation qu'incombe de prendre l'initiative, rappelant que le Secrétaire général avait déjà marqué son accord à la planification de la relève dans son rapport intitulé « Investir dans le capital humain »⁸⁷. Depuis qu'il a pris ses fonctions de Secrétaire général de l'OMI, l'attitude du chef de secrétariat de cette organisation est exemplaire dans la mesure où il a fait savoir à tous ses fonctionnaires qu'il attachait une grande importance à la planification de la relève. Les représentants du personnel de l'OMI l'ont confirmé à l'Inspecteur. On peut espérer que cela se prolongera en termes concrets et qu'une stratégie de planification de la relève sera bientôt élaborée.

97. Le Département de l'appui aux missions souligne que les cadres supérieurs doivent apporter leur contribution à toutes les étapes du processus de planification de la relève. Cet apport est indispensable pour définir dans le détail les qualifications techniques, les compétences et les valeurs fondamentales exigées pour les postes clés, et veiller ainsi à ce que les titulaires de ces postes puissent bien remplir leurs fonctions. L'encadrement peut apporter son concours en étudiant les descriptifs de poste exigés pour que les fonctions associées à ces postes soient bien remplies⁸⁸. Le PAM a indiqué que la transition qu'il venait d'opérer au profit de la sélection de personnel axée sur les compétences a naturellement entraîné une participation plus étroite des chefs des divisions qui sont désormais chargés de sélectionner les bons candidats.

98. L'Inspecteur a pris note du fait que le Secrétariat de l'ONU n'avait pas déployé suffisamment d'efforts pour donner suite à la demande que lui avait faite l'Assemblée générale en 2012 de formuler une stratégie de planification de la relève pour tous les départements du Secrétariat. L'examen qu'il a effectué montre que le projet pilote de gestion prévisionnelle des besoins en personnel lancé en 2014 par le Département de la gestion est la seule et unique mesure prise pour répondre indirectement à la demande de planification de la relève au Siège. Toutefois, pour une organisation de l'envergure de l'ONU, qui possède un capital humain de plus de 30 000 fonctionnaires au Siège et dans les bureaux permanents, un projet mis à l'essai dans une petite division d'un seul département

⁸⁶ Louise Lemire et consorts, *La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques du XXI^e siècle* (Québec, Presses de l'Université du Québec, 2011), p. 208.

⁸⁷ Voir A/61/255, par. 201.

⁸⁸ Eva Garcia, "Succession management programme" (DFS, octobre 2014), p. 3.

semble très marginal. Pour être plus précis, l'exercice pilote portait sur la cinquantaine de fonctionnaires que compte la Division des services médicaux du Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion et qui sont déployés au Siège à New York. On ajoutera que le personnel de cette Division se distingue de celui des autres divisions du Secrétariat de par la palette de compétences spécifiques exigées (principalement médicales et paramédicales). Ainsi, l'initiative prise isolément par le Département de la gestion pour s'essayer à la planification dans cette Division – en effectuant une gestion prévisionnelle des besoins en personnel et non pas une planification de la relève, comme cela avait été demandé au Secrétariat – donne l'impression que l'effort déployé par le Secrétariat à ce jour est tout à fait minime.

Report de l'âge réglementaire du départ à la retraite

99. Au cours du présent examen du CCI et d'autres réalisés antérieurement sur des sujets connexes, de nombreux fonctionnaires et représentants du personnel ont critiqué la pratique qui consiste à retenir des employés au-delà de l'âge réglementaire du départ à la retraite, qu'ils imputent à un manque de planification de la part de la direction. Des hauts fonctionnaires ont admis qu'il existe chez de nombreux cadres administratifs du système des Nations Unies une propension à ne pas publier par anticipation d'avis de vacance de poste en prévision des départs à la retraite. Il existe quelques exceptions à cette pratique, par exemple au DAM, où les responsables doivent impérativement, de par la nature même des opérations sur le terrain, anticiper les vacances de poste en préparant la relève en temps voulu.

100. Il existe un large consensus quant au fait que le report de l'âge réglementaire du départ à la retraite dans l'ensemble du système dans les mois ou années à venir ne devrait pas être pris en compte dans la planification de la relève, car les organismes ne devraient pas être tributaires de solutions temporaires ou incertaines pour satisfaire leurs besoins stratégiques en personnel à long terme. Les représentants du personnel considèrent qu'il n'y a rien à gagner à ne pas planifier la relève. Bien que le recul de l'âge de la retraite puisse atténuer à court terme les risques qui pèsent sur la continuité des activités opérationnelles en repoussant dans de nombreux cas de trois à cinq ans les départs à la retraite à venir, il est nécessaire de trouver une solution à long terme.

Pérennisation des connaissances

101. Par principe, le CIPD reconnaît l'importance de la planification de la relève dans la pérennisation des connaissances et de l'expertise⁸⁹. Les chefs de secrétariat ne semblent pas s'inquiéter de la perte d'éléments essentiels tels que la mémoire institutionnelle, l'expertise et le savoir-faire aux échelons supérieurs, comme le prouve le faible nombre d'initiatives de planification de la relève couplées à des mesures de transfert des connaissances des futurs retraités à leurs remplaçants. Pour une planification efficace qui assure la continuité des fonctions clés, il est nécessaire que le transfert se fasse en temps voulu et dans de bonnes conditions.

102. En 2010, le Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS a reconnu l'importance du transfert des connaissances, en particulier entre les personnes très efficaces et leurs remplaçants, au regard des enjeux, notamment financiers⁹⁰. Par la suite, le Réseau a encouragé ses membres à partager des bonnes pratiques et des documents relatifs à la gestion des connaissances, le cas échéant, sur le forum prévu à cet effet du site Internet du secrétariat du CCS⁹¹. Plus précisément, il a recommandé que les

⁸⁹ Voir Cannon et McGee, *Talent Management and Succession Planning*.

⁹⁰ Voir CEB/2010/HLCM/HR/33 (2 juillet 2010), par. 8 à 10.

⁹¹ *Ibid.*, par. 11.

organismes adoptent le modèle de notes sur le transfert des connaissances établi par le FNUAP, avec l'aide de leurs bureaux des ressources humaines et rendent obligatoires, d'une part, une période de relais entre le personnel sortant et entrant et, d'autre part, l'établissement de notes selon ce modèle⁹².

103. En 2012, en réponse à une recommandation de son vérificateur externe des comptes, l'OMPI a indiqué que la question de la bonne transmission des connaissances serait abordée dans le cadre de ses discussions internes sur la planification du renouvellement des effectifs⁹³. Cependant, un rapport d'évaluation de l'OMPI daté de 2014 a conclu qu'aucune procédure satisfaisante de transmission des connaissances n'était en place et que l'Organisation n'arrivait pas à conserver sa mémoire institutionnelle en raison du manque de cohérence de la procédure, notamment en matière de transmission et de sauvegarde des connaissances⁹⁴. En 2012, l'OMI, au vu du nombre de départs à la retraite prévus, a souligné la nécessité de préparer les transferts de connaissances, notamment par le biais de la mobilité du personnel. Dans sa Stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016, l'UNESCO a inscrit un objectif spécifique prévoyant la création d'un mécanisme de transfert des connaissances.

104. Le FIDA dispose d'un budget qui lui permet de financer la présence simultanée pendant plusieurs semaines des hauts fonctionnaires sur le départ et de leurs remplaçants. Selon les réponses au questionnaire et les observations faites lors des entretiens ultérieurs, aucun organisme du système des Nations Unies n'a les moyens de financer la double occupation des postes, et le chevauchement ne se pratique donc pas. Seule la stratégie People's Strategy 2016-2021 du HCR mentionne le jumelage comme une méthode de formation aux fonctions de direction dans l'organisation.

105. Cependant, en 2011, le CCI a souligné l'importance d'une stratégie de planification de la relève qui permette la présence simultanée pendant au moins deux semaines des hauts fonctionnaires pour les postes de Vice-Secrétaire général, de Secrétaire général adjoint et de Sous-secrétaire général du Secrétariat de l'ONU⁹⁵. De plus, il a clairement suggéré que le Cabinet du Secrétaire général soit plus vigilant et adopte cette pratique pour toutes les nominations de hauts fonctionnaires, y compris les directeurs de classe D-2, pour la sélection et la nomination desquels le Secrétaire général joue un rôle majeur⁹⁶.

106. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité de la planification des ressources humaines des organismes.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait doivent enjoindre à leur bureau chargé de la gestion des ressources humaines de mettre au point et d'appliquer des cadres appropriés pour les stratégies de planification de la relève, et d'élaborer des lignes directrices pertinentes sur le processus de planification de la relève sans plus tarder, en se fixant comme date butoir fin 2017.

⁹² Ibid.

⁹³ Voir OMPI, WO/GA/41/4, p. 3, réponse à la recommandation n° 3.

⁹⁴ Partage des connaissances au sein de l'OMPI : rapport confidentiel d'évaluation, EVAL 2014-02 (18 juillet 2014), par. 43, conclusion 4, p. 13.

⁹⁵ Voir JIU/REP/2011/2, par. 50.

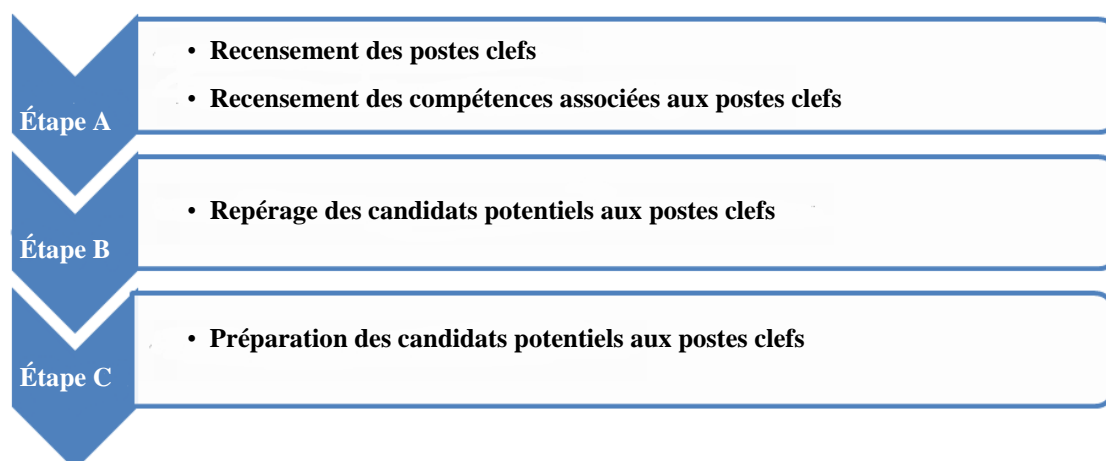
⁹⁶ Ibid., par. 4 et 87, directive a).

IV. Pratiques actuelles en matière de planification de la relève

107. Sachant qu'il a été montré au chapitre précédent qu'aucun organisme des Nations Unies ne dispose d'un processus formel de planification de la relève, le présent chapitre examine lesquels des éléments des processus informels existants sont conformes au modèle proposé par le CCS (voir encadré 1). Cet examen porte notamment sur la façon dont les organismes des Nations Unies, pour ceux qui l'ont fait, ont suivi les étapes de base du processus de planification de la relève défini en introduction du présent rapport.

Diagramme 2

Étapes de base du processus de planification de la relève



Source : Document établi par le CCI (2015).

A. Recensement des postes clefs et définition des compétences associées

Critère 3

L'organisme détermine, en mettant à profit les meilleurs moyens dont il dispose, ses fonctions et tâches essentielles, ainsi que les compétences requises à cette fin, et prévoit de les réviser ou de les préciser à l'avenir à l'aide de moyens plus élaborés, d'où la nécessité d'un financement approprié.

Il faut pour ce faire que :

- L'organisme repère, quantifie et consigne au plus tôt les fonctions et postes essentiels en utilisant les moyens déjà à sa disposition et dans toute la mesure des connaissances des fonctionnaires chargés de cette tâche ;
- L'organisme essaie d'évaluer les risques potentiels liés à chaque fonction et poste essentiel recensé à l'aide de la meilleure méthode analytique actuellement à sa disposition afin de démontrer la rentabilité de la planification de la relève ;
- L'organisme détermine les ressources humaines et financières nécessaires à la répétition du processus (qui consiste à évaluer les risques à intervalles réguliers et à réexaminer la liste des fonctions et postes essentiels) en vue des révisions et recensements futurs, dans le cadre d'une planification formelle et à long terme de la relève ;

d) Le chef du secrétariat de l'organisme communique les résultats de l'évaluation des risques en justifiant le projet formel de planification de la relève et en donnant une estimation des coûts afférents à inscrire au prochain budget qu'il ou elle soumettra à l'organe directeur ou délibérant de l'organisme ;

e) L'organisme définit les compétences requises dans l'exercice des responsabilités associées aux fonctions et postes essentiels qu'il aura recensés.

108. Le secrétariat du CCS a placé l'intitulé de l'encadré 5 en tête de la liste des questions à poser lors de l'élaboration d'une stratégie de planification de la relève. Ces questions font intégralement partie du projet de cadre⁹⁷. Les réponses aux questions de l'encadré 5 doivent permettre à l'organisme de prévoir les postes et compétences dont il a besoin pour atteindre ses objectifs.

Encadré 5

Projet de cadre du CCS pour l'élaboration d'une stratégie de planification de la relève : questions à poser lors de l'élaboration de la stratégie

De quel type de planification de la relève l'organisme a-t-il besoin ? Quels sont les postes concernés ? Quelles sont les lacunes à combler ?

109. Comme il est indiqué en introduction, le présent rapport reprend la définition que l'IPMA-HR donne du processus de planification de la relève, où il est dit que l'un des deux aspects est de « déterminer les principaux besoins en aptitudes intellectuelles et en personnel de direction et d'encadrement dans l'ensemble de l'organisme au fil du temps », et que la première étape de base consiste pour l'organisme à faire une projection dans laquelle il prévoit « les besoins en personnel de direction et d'encadrement en se fondant sur les facteurs de contraction ou d'expansion envisagés, ainsi que sur l'évolution des effectifs ».

110. L'approche traditionnelle de la planification de la relève est hiérarchique et axée sur les postes de direction. Elle a été adoptée par l'OCDE et de grandes multinationales du secteur privé telles que Nestlé et PricewaterhouseCoopers. Selon une étude menée sur des entités du secteur public, même si la planification de la relève porte habituellement sur les postes de plus haut rang, de nombreuses organisations ont récemment adopté un modèle décentralisé selon lequel le processus de planification s'applique à une part beaucoup plus grande du personnel⁹⁸.

111. De même, des prestataires de services du secteur privé spécialisés en ressources humaines et qui travaillent pour des organismes des Nations Unies conseillent également de suivre un modèle de planification de la relève autre que le processus descendant concentré sur quelques postes clés. Dans la liste des postes essentiels du FIDA, on trouve des postes de fonctionnaires du service de paie de classe P-3 au motif que ceux-ci sont indispensables au bon fonctionnement du Fonds. Le secrétariat du CCS note que la planification de la relève peut, s'étendre au-delà des postes de direction en fonction des besoins essentiels définis par chaque organisation⁹⁹.

112. Le CIPD, dans un manuel de formation à la planification de la relève, définit comme étant d'importance stratégique : a) les fonctions qui peuvent être rattachées aux facteurs clés de succès d'une organisation, par exemple celles qui, si elles n'étaient pas assurées

⁹⁷ Voir CEB/2009/HLCM/HR/37, annexe 3.

⁹⁸ Joanna O'Riordan, « Workforce planning in the Irish Public Service », Institute of Public Administration, State of the Public Service Series: Research Paper No. 7, avril 2012, p. 23.

⁹⁹ Voir CEB/2009/HLCM/HR/37, par. 5.

pendant une période déterminée, entraîneraient un risque financier, opérationnel ou stratégique ; b) les personnes qui, dans l'organisation, possèdent des connaissances ou une expertise décisives pour le succès de ses activités¹⁰⁰.

113. Les fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies, particulièrement ceux qui disposent d'une forte présence régionale et locale (notamment dans le cadre d'opérations sur le terrain) ont mis en avant le caractère vital de certains postes extérieurs. Des institutions spécialisées comme l'UIT, l'OMI et l'ONUDI ont clairement indiqué que leurs postes clefs sont principalement des postes de cadres. À l'OACI, l'ONUDI et au Secrétariat de l'ONU, en plus des fonctions de direction, certaines responsabilités techniques spécialisées assurées par des agents des services généraux de rang élevé ou du personnel d'appui sont également considérées comme essentielles – même si les titulaires n'ont pas de fonctions de gestion – en raison de leur importance au regard de la continuité des activités opérationnelles et de la pérennisation des connaissances. Quatre institutions spécialisées (le CCI, l'UPU, l'OMT et l'OMM) et l'AIEA n'ont recensé aucun poste clef (voir annexe III).

114. L'inspecteur a relevé que bien que la plupart des organismes participants aient pu décrire le type de postes ou de fonctions qu'ils considèrent comme essentiels à leur fonctionnement, ils ne l'ont fait officiellement que pour les besoins de cette étude ou pour d'autres raisons internes. Cependant, ils n'ont pas défini précisément ni quantifié ces postes et ces fonctions, car ils ne disposent pas de données officielles concernant leur nombre exact.

Évaluation des risques liés aux postes clefs

115. Dans sa note de 2009, le CCS a fait remarquer aux organismes des Nations Unies que, d'un point de vue organisationnel, l'évaluation des risques liés aux postes clefs faisait partie de la planification de la relève¹⁰¹. L'évaluation des postes clefs devrait reposer sur deux principaux critères : leur caractère essentiel et le risque que le titulaire ne parte. Le caractère essentiel d'un poste tient au fait que sa vacance aurait, à divers points de vue, des conséquences importantes sur la continuité des activités opérationnelles d'un organisme. Le risque de départ du personnel concerne des postes pour lesquels le départ du titulaire est prévu (par exemple, pour cause de retraite) ou probable (si le taux de renouvellement du personnel est traditionnellement élevé). En examinant ces critères selon une échelle ordinale, une organisation peut définir lesquels de ses postes nécessitent une planification à court ou à long terme¹⁰².

116. L'UNOPS a effectué une analyse de ses fonctions essentielles afin de les répertorier dans le cadre de la planification de la relève et de définir les risques afférents, et des discussions sur le sujet sont en cours avec les hauts responsables concernés. Parmi ses postes clefs, l'OACI a recensé ceux qui présentent un risque élevé, c'est-à-dire ceux dont le titulaire a de fortes chances de partir, ce qui aurait de lourdes conséquences. Selon l'OACI, les cadres administratifs repèrent et actualisent ces postes à l'occasion de l'établissement du plan annuel de gestion prévisionnelle des besoins en personnel appelé « plan d'action Ressources humaines ». À l'OMPI, les personnes interrogées ont indiqué que dans le contexte général de gestion axée sur les résultats, le processus d'évaluation avait mis en lumière un certain nombre de risques liés à des postes et fonctions clefs ainsi qu'à la perte de la mémoire institutionnelle qui pouvait en résulter, lesquels étaient abordés pour les

¹⁰⁰ Voir Cannon et McGee, *Talent Management and Succession Planning*.

¹⁰¹ Voir CEB/2009/HLCM/HR/37, par. 5.

¹⁰² Secrétariat de la fonction publique, Gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, Canada, « Succession planning and management guide » (avril 2008), p. 8, disponible à l'adresse www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf.

programmes concernés dans le cadre de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel. Il semble que l'OIT ait dressé une liste des risques liés à l'indisponibilité de personnes clefs et des mesures propres à les atténuer. Cependant, il apparaît clairement que l'évaluation des risques et les mesures connexes décrites dans la réponse de l'OIT concernent le remplacement temporaire de personnes clefs et non leur succession à long terme.

Compétences liées aux postes clefs et perspectives de carrière

117. Dans le projet de cadre pour l'élaboration d'une stratégie de planification de la relève, le secrétariat du CCS propose d'établir une analyse de rentabilité qui corrèle clairement les objectifs de l'organisation et les compétences requises pour les atteindre. Sachant que les postes clefs jouent un rôle critique et indispensable dans la réalisation des principaux objectifs d'un organisme, il est tout aussi impératif, lors de la planification de la relève, de définir les compétences liées à ces postes. Les théories modernes des ressources humaines confirment l'interconnexion qui existe entre les objectifs institutionnels et les compétences clefs, et soulignent la nécessité d'intégrer la planification de la relève dans les référentiels de compétences existants.

Encadré 6

Le Cadre de gestion des ressources humaines de la CFPI (2001)

Compétences : ensemble de savoir-faire, de qualités et de types de comportement directement lié à l'efficacité dans le travail.

118. La plupart des organismes des Nations Unies déclarent utiliser des référentiels de compétences, qui, dans la majorité des cas, définissent les valeurs et les compétences de base applicables à l'ensemble de leur personnel, ainsi que les compétences en matière d'encadrement applicables à la direction et à l'encadrement. En plus de ces catégories de compétences, qui s'appliquent de façon uniforme indépendamment des particularités de chaque organisation, le FNUAP a ajouté à son référentiel des ensembles de compétences fonctionnelles requises pour les fonctions d'encadrement. Le projet pilote de planification de la relève mené par la Division des services médicaux du Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion sous l'égide du Secrétariat prévoit également la définition d'un profil pour chaque fonction essentielle, en conformité avec les compétences de base établies à l'Organisation des Nations Unies.

119. L'inspecteur a constaté que le référentiel de compétences de l'OCDE est très élaboré, puisqu'il contient 15 compétences de base regroupées dans trois catégories qui se déclinent en cinq niveaux. Le référentiel indique les emplois qui correspondent généralement aux compétences requises pour chaque niveau. De la même manière, le PNUD a dit qu'il avait établi pour chaque famille d'emplois un catalogue des compétences techniques requises en sus des cinq compétences de base. Ce référentiel de compétences est l'un des éléments sur lesquels repose la sélection pour les fonctions les plus essentielles au sein du PNUD.

120. Seuls deux organismes (le PNUD et le PAM) informent les membres de leur personnel des perspectives de carrière qui pourraient les mener à des postes clefs. L'exercice de réorganisation des ressources humaines qui est en cours au PNUD depuis 2014 vise à créer des filières de planification des carrières aux niveaux du siège, des régions, des pays et des unités, ce qui s'est traduit par la création « d'échelles de progression ». La direction du PNUD a souligné qu'elle avait procédé à des modifications structurelles et que les perspectives de carrière étaient maintenant reliées à des domaines fonctionnels. Par la suite, le PNUD a élaboré le programme « Leadership Development Pathways » qui aide les fonctionnaires à développer et à renforcer, à différents niveaux,

leurs aptitudes, leurs compétences et leurs capacités en matière d'encadrement. La direction du PAM a déclaré qu'elle était en train de définir un plan d'organisation des carrières pour chacune des principales fonctions de l'organisation, y compris pour les fonctions de direction transversales, dans lequel seront définies les aptitudes et les compétences requises pour chaque poste et chaque classe ainsi que les expériences clés souhaitées et les cheminements possibles vers ces fonctions, y compris les plus essentielles. L'OMS a mis à l'essai un nouveau projet visant à l'amélioration des choix de carrière, dont l'objectif est de définir des plans de carrière en précisant les parcours d'apprentissage à suivre et les compétences à acquérir pour tous les domaines fonctionnels.

B. Repérage des candidats potentiels à des postes clés

Critère 4

L'organisme examine, en mettant à profit les meilleurs moyens dont il dispose, les compétences des membres de son personnel pour recenser ceux dont les capacités méritent d'être prises en compte pour occuper des fonctions et postes clés, soit immédiatement, soit peu après avoir reçu une formation complémentaire.

Il faut pour ce faire que :

a) L'organisme évalue régulièrement – à un rythme annuel ou semestriel – les atouts de ses fonctionnaires et les résultats qu'ils ont obtenus au regard des aptitudes et des compétences organisationnelles ;

b) L'organisme repère et suit les personnes très efficaces susceptibles de progresser vers des postes clés et d'assumer des responsabilités liées à des fonctions essentielles dans la mesure où elles possèdent les aptitudes et compétences requises ou sont à même de les acquérir facilement ;

c) L'organisme effectue tout au long de l'année des bilans d'étape réguliers avec les membres de son personnel concernant leurs résultats et consigne les conclusions des examens annuels ou semestriels ;

d) L'organisme explique clairement aux personnes très efficaces qu'il a repérées que le fait qu'elles aient été retenues comme candidates internes possibles à de futurs postes ou fonctions essentiels n'engage pas leur employeur ni ne leur confère d'avantage par rapport à d'autres candidats internes ou externes lors du processus de sélection destiné à pourvoir ces postes ou fonctions.

121. Lorsqu'ils doivent repérer les successeurs potentiels, la plupart des organismes s'intéressent tout particulièrement aux membres du personnel qui présentent pour eux une valeur certaine, que ce soit en raison de leur fort potentiel ou parce qu'ils occupent des fonctions essentielles pour leur mission (voir encadré 7). C'est pourquoi les organismes doivent recenser leurs éléments les plus prometteurs et systématiquement évaluer le potentiel de ces fonctionnaires au regard de leurs besoins.

Encadré 7

Projet de cadre du CCS pour l'élaboration d'une stratégie de planification de la relève : questions à poser lors de l'élaboration de la stratégie¹⁰³

Quelles sont les catégories de personnel concernées ?

122. Nestlé, qui applique une planification dynamique des effectifs à ses 335 000 employés partout dans le monde, a intégré la gestion prévisionnelle des besoins en personnel dans sa stratégie mondiale, car chaque stratégie comporte une composante humaine. Sachant que 65 000 des employés du groupe, soit plus d'un sur six, occupent un poste essentiel, les responsables de Nestlé ont expliqué que la planification de la relève est un vaste processus au service de ce qu'ils appellent « le parcours des talents ». Ils s'interrogent simplement sur les talents et les compétences qui seront nécessaires dans les trois à cinq ans à venir.

123. L'une des méthodes de gestion des aptitudes les plus utilisées au monde, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé, est l'examen des talents. Ce processus consiste en une ou plusieurs réunions destinées à évaluer les tendances institutionnelles, énumérer les points forts, et analyser les zones de risques à l'échelle de l'organisme¹⁰⁴. Les institutions financières internationales ont également recours à cette méthode, que l'OCDE met au rang des bonnes pratiques, comme l'ont également confirmé les conclusions de son bureau d'audit interne. Cependant, parmi les organismes des Nations Unies, seuls le PNUD, le HCR et le PAM utilisent cet outil (voir annexe III).

Inventaire des compétences

124. Très peu d'organismes des Nations Unies disposent d'un inventaire des compétences, c'est-à-dire d'une base de données recensant les compétences des fonctionnaires aux fins de la planification de la relève. L'OIT et l'OMI ont mis en place un outil analogue, et le CCI, le FNUAP et le HCR prévoient de le faire en 2016. À ce jour, rien n'indique que l'OMPI ait pris des mesures en ce sens en dépit de la recommandation explicite de son vérificateur externe des comptes, qui considère qu'il faudrait répertorier l'ensemble des connaissances et compétences de ses collaborateurs dans une base de données tenue périodiquement à jour « de manière à disposer d'une vue d'ensemble du savoir-faire au sein de l'organisation¹⁰⁵ ». Les responsables des institutions financières internationales qui ont été interrogés ont déclaré que leurs systèmes informatiques enregistraient systématiquement les données relatives aux compétences des fonctionnaires. Pendant plusieurs années, la Commission européenne a mené auprès d'un petit groupe de cadres supérieurs un projet pilote d'inventaire des compétences qu'elle est en train d'étendre à d'autres postes.

Création d'un « banc de touche » : viviers, listes, groupes et filières de candidats

125. Au lieu de simplement pourvoir les postes devenus vacants, les organismes préfèrent désormais créer des viviers de talents et les accompagner. Un vivier de talents est un groupe de candidats potentiels qualifiés, évalués et approuvés au préalable, qui sont en mesure d'assurer des fonctions pratiquement similaires dans une famille d'emplois donnée et sont prêts à s'en acquitter. Cette filière de talents joue pour l'organisation le même rôle que celui des remplaçants dans de nombreux sports. Le terme « banc de touche » renvoie à l'aptitude

¹⁰³ Voir CEB/2009/HLCM/HR/37, annexe 3.

¹⁰⁴ Voir https://docs.oracle.com/cd/E15586_01/fusionapps.1111/e20380/F338232AN3D3F2.htm.

¹⁰⁵ Voir OMPI, WO/GA/41/4, p. 4, recommandation 6.

et à la volonté des remplaçants potentiels d'occuper des postes clefs et d'assumer des fonctions d'encadrement. Lors des entretiens, les responsables de Nestlé ont confié qu'ils avaient pour objectif de disposer d'une réserve d'employés prêts à prendre la relève, avec au moins quatre candidats pour chaque poste clef. Le Center for Creative Leadership conseille aux organisations de disposer d'un banc de touche d'au moins deux successeurs potentiels pour chaque poste clef.

126. Le PNUD, conjointement avec le Bureau de la coordination des activités de développement, gère le vivier interinstitutions de coordonnateurs résidents. Selon les responsables du PNUD, cette expérience, à laquelle s'ajoute l'examen des bonnes pratiques et des approches des autres institutions, a mené à la création et à la mise en œuvre d'un vivier de candidats au sein du PNUD lui-même et dans d'autres organismes (voir annexe III). L'objectif est de maintenir la diversité et l'équilibre de la composition des différents viviers de candidats du système des Nations Unies, notamment en termes de représentation géographique et de parité des sexes, aussi bien pour les candidats internes qu'externes.

127. Les fonctionnaires du PNUD voient dans la création de viviers de candidats pour les postes essentiels un élément de solution au problème de la planification de la relève. Selon eux, c'est une stratégie propre à atténuer les risques dans la mesure où ces viviers assurent un effectif de réserve d'au moins deux successeurs potentiels pour chaque poste clef devenu vacant au PNUD. Ils ont précisé par ailleurs que même si le Bureau des ressources humaines du PNUD n'appliquait pas actuellement de stratégie en matière de ressources humaines, le programme de viviers de candidats, qui était la méthode de planification de la relève en vigueur, était le fruit de la stratégie précédente du Programme. Pour être inscrits sur la liste du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, il faut que les candidats aient répondu à un avis de vacance de poste et qu'un processus de mise en concurrence ait été engagé. Le CCS a toutefois mis au point un projet pilote visant à repérer des candidats pour des postes de responsables de l'appui aux missions d'échelon élevé, comme ceux de Directeur de l'appui à la mission et de Chef de l'appui à la mission. Rendre le processus de planification de la relève actuel plus formel consisterait pour l'essentiel à examiner les divers candidats inscrits sur la liste relative aux classes P-5 et D-1 et ceux approuvés par le chef de la mission.

128. La Division des ressources humaines du FNUAP et la direction de l'organisation recensent les candidats qualifiés à évaluer pour des fonctions d'encadrement de trois types afin d'administrer et de tenir à jour une réserve de candidats présentant les aptitudes voulues. Les candidats figurant dans ce vivier de personnes aptes à exercer des fonctions exécutives au FNUAP ont été jugés prêts à remplir ces fonctions ou les ont déjà assumées. L'UNICEF gère des groupes d'aptitudes, des réserves de candidats présélectionnés et de candidats déclarés aptes classés par domaine d'activité et par classe pour faire en sorte de pourvoir rapidement les postes avec des candidats approuvés au préalable. Un service chargé du recrutement peut nommer un candidat appartenant à un groupe d'aptitudes par un mécanisme de sélection direct qui élude le processus d'appel à candidatures et autorise des délais de recrutement plus courts. Dans le groupe d'aptitudes du personnel de direction de l'UNICEF, les fonctionnaires sont plus particulièrement retenus pour des postes difficiles à pourvoir. Pour le personnel d'encadrement de l'UNICEF, les groupes d'aptitudes sont constitués suite à un processus d'examen/évaluation sélectif portant sur des postes spécifiques ou par le biais d'un processus général tel que l'appel à candidatures. À l'OACI, le vivier de directeurs et d'administrateurs est renforcé par le biais du programme de perfectionnement des cadres et de renforcement des capacités de gestion, qui vise à renforcer les compétences en matière d'encadrement et de gestion des responsables en poste qui, pour beaucoup, étaient au départ des techniciens peu au fait des questions de gestion et peu formés dans ce domaine. En 2009, pour poser les bases de sa planification de la relève, l'OMS a également établi une liste de candidats internes préqualifiés intéressés

par les fonctions essentielles de chefs des bureaux situés dans les pays, territoires et zones couverts par l'Organisation.

Centres d'évaluation

Encadré 8

Centre d'évaluation de l'OCDE pour les cadres dirigeants : éléments d'information

Un centre d'évaluation associe des exercices comportementaux ainsi que des épreuves orales et écrites dans un programme destiné à évaluer un ensemble spécifique de compétences. Les centres d'évaluation mettent généralement l'accent sur les compétences comportementales.

129. De nombreuses organisations internationales utilisent des centres d'évaluation pour évaluer, parmi leurs fonctionnaires, ceux susceptibles d'exercer des fonctions d'encadrement (voir l'encadré 8 ci-dessus). Ces centres sont administrés, ou au moins initialement établis, par des fournisseurs de services privés. Ils appliquent des critères d'aptitude à assurer la relève. Les résultats de l'évaluation permettent de déterminer si le fonctionnaire : a) est prêt à assurer la relève ; b) sera prêt dans deux ou trois ans, ce qui signifie qu'il ou elle a besoin d'une formation spécialisée ; ou c) ne sera pas prêt avant trois à cinq ans. Les fonctionnaires de l'OCDE qui ont été interrogés voient dans les centres d'évaluation des outils de valorisation des ressources humaines car leurs résultats permettent d'établir si les fonctionnaires évalués ont besoin ou non d'un complément de formation.

130. La plupart des évaluations d'aptitudes reposent sur les concepts de la « grille des 9 cases »¹⁰⁶ et de « l'évaluation à 360 »¹⁰⁷. La « grille des 9 cases » est un outil matriciel sur deux axes : le premier évalue le comportement professionnel effectif (passé) et l'autre le comportement professionnel potentiel (futur). De lecture facile, elle permet de repérer les agents les plus et les moins efficaces.

131. Il ressort d'un examen effectué par le CCI en 2013 que plusieurs organisations participantes ont été incitées à utiliser un processus d'évaluation du même type pour évaluer les candidatures à des postes de responsabilité après avoir bénéficié des prestations du Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents. L'examen a montré toutefois que les centres d'évaluation ont d'importantes incidences financières qu'ils soient établis en interne ou administrés par des prestataires extérieurs. En conséquence, les auteurs de ce rapport du CCI ont pensé que l'École des cadres du système des Nations Unies, l'organe chargé de la formation dans le système des Nations Unies, pourrait être invitée à jouer un rôle central en fournissant ce service à l'avenir à tous les organismes pour que ceux-ci disposent d'un centre d'évaluation uniforme et moins coûteux¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Voir <http://virtual.auburnworks.org/profiles/blogs/mapping-talent-on-the-9-box-grid>.

¹⁰⁷ Voir <http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm>.

¹⁰⁸ Voir JIU/REP/2013/3, par. 144.

Encadré 9

Conclusion et recommandation souple (JIU/REP/2013/3, par. 144)

Les inspecteurs concluent que le Réseau Ressources humaines du CCS devrait étudier la faisabilité d'une harmonisation de ces démarches (sur la base des capacités d'évaluation disponibles au sein du système des Nations Unies dans le cadre des initiatives concernant l'organisation des carrières/la planification des successions), notamment la possibilité de créer un centre d'évaluation commun à l'École des cadres du système des Nations Unies pour fournir cette prestation à l'ensemble des organismes du système.

132. Durant l'examen effectué aux fins d'établir le présent rapport, l'Inspecteur a confirmé les constatations antérieures concernant les incidences financières d'un centre d'évaluation, dont le coût pourrait se situer entre 11 000 et 15 000 dollars É.-U. par personne. **L'Inspecteur réaffirme donc la recommandation antérieure du CCI (voir encadré 9 ci-dessus) tendant à proposer que le Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS étudie la possibilité que l'École des cadres du système des Nations Unies crée et administre un centre d'évaluation commun qui servira à l'ensemble des organismes des Nations Unies**, lequel pourrait aussi recevoir l'appui du Centre international de formation de Turin, l'organe chargé de la formation de l'OIT. Il va sans dire toutefois que ce programme commun devrait être mis au point et progressivement élargi en tirant parti des succès éprouvés sur le terrain, comme le modèle spécialement adapté à l'évaluation des candidats destinés à exercer des fonctions essentielles au PNUD. Le programme devrait prendre en compte la diversité des exigences en matière de compétences au sein des organismes des Nations Unies et s'organiser autour de ces besoins, en instituant plusieurs modules visant tous les exercices et tests possibles nécessaires pour évaluer les compétences techniques ou spécialisées dans l'ensemble du système. L'initiative pourrait partir d'une étude de faisabilité qui examinerait aussi le rapport coût-avantage d'un tel centre à l'École des cadres du système des Nations Unies.

Incidence des processus sélectifs de recrutement ou de promotion sur le recensement des aptitudes

133. Dans le système des Nations Unies, les recrutements s'effectuent selon les principes de la transparence et de la mise en concurrence. Tous les postes vacants doivent faire l'objet d'un avis de vacance et être pourvus au terme d'un processus officiel de sélection. Les fonctionnaires de la plupart des organismes des Nations Unies qui ont été interrogés ont fait valoir que ce processus s'opposait à la préparation de candidats internes à la relève car rien ne garantissait que les intéressés soient sélectionnés. Le poste vacant publié ne peut pas être réservé à tel ou tel candidat interne. Le seul fait de tenter d'identifier des remplaçants potentiels pour un poste pourrait être contesté par les fonctionnaires comme étant contraire aux règles d'équité. Ainsi, si l'on suit ce raisonnement, les organismes ne peuvent pas se permettre d'identifier et de préparer des candidats internes car : a) leur sélection n'est pas garantie ; et b) leur identification et leur appartenance à des viviers de compétences pourraient être considérées comme empêchant d'autres candidats internes d'entrer dans l'organisme et d'y faire carrière sur un pied d'égalité et en toute impartialité.

134. Bien que les institutions financières internationales ne désignent pas les fonctionnaires destinés à remplir des postes spécifiques appelés à devenir vacants, elles préparent leur personnel à la relève. L'OCDE organise un processus de recrutement sélectif ouvert et publie aussi des avis de vacance de poste à l'intention des candidats extérieurs. L'organisation est toutefois convaincue que la pratique qui est la sienne de former ses fonctionnaires et de les préparer en qualité de candidats internes sans leur réserver des postes doit se poursuivre, même si ces fonctionnaires peuvent être exposés à la concurrence

de candidats externes pour des postes essentiels vacants. De même, le personnel de PricewaterhouseCoopers a proposé que la formation professionnelle visant à assurer la relève à des postes clefs commence très tôt dans son organisme et considère que c'est une bonne pratique dans la mesure où les fonctionnaires concernés accumulent toute l'expérience et les compétences dont ils auront ultérieurement besoin pour accéder à des postes clefs de rang supérieur.

135. Les personnes sondées dans certains organismes ont dit combien il était négatif sur le plan psychologique de préparer des candidats internes à la relève pour rien, ces derniers n'étant pas sélectionnés pour les postes vacants, bien qu'ils aient été évalués, formés et approuvés au préalable. Par exemple, certains fonctionnaires ont mentionné la frustration ressentie par les candidats internes qui figurent sur la liste des personnes pressenties pour des postes de rang supérieur mais qui ne sont jamais sélectionnés.

C. Préparation des candidats potentiels à l'exercice d'aptitudes essentielles

Critère 5

L'organisme fait connaître, de façon transparente, les conditions en matière de perfectionnement du personnel et de parcours professionnel auxquelles doivent satisfaire les membres du personnel pour être considérés comme des candidats potentiels pour assurer la relève à des fonctions et postes clefs ; il offre aux membres du personnel dont il estime qu'ils pourraient avoir les aptitudes requises des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement qui leur permettront de s'acquitter des responsabilités exigées par ces fonctions et postes.

Il faut pour se faire que :

a) Tous les fonctionnaires, quelles que soient leur catégorie et leur classe, aient accès à des informations régulièrement actualisées sur les conditions à remplir pour occuper des postes et des fonctions essentiels au sein de l'organisation ;

b) L'organisme fournisse tous les outils et services nécessaires pour accompagner le parcours professionnel de chaque fonctionnaire dès le début de sa carrière ;

c) L'organisme mette sur un pied d'égalité tous les fonctionnaires efficaces et qualifiés susceptibles de monter en grade ;

d) L'organisme informe les fonctionnaires présentant les aptitudes voulues qu'il leur incombe de se motiver et de s'améliorer en tenant compte des possibilités d'apprentissage qui leur sont offertes, sans leur garantir pour autant un avancement, ni, le cas échéant, le délai dans lequel ils monteront en grade.

136. L'encadré 10 contient certains des principes généraux que le CCS a proposé aux organismes d'appliquer à la planification de la relève.

Encadré 10

Principes généraux de la planification de la relève proposés par le secrétariat du CCS

- Les critères et les processus devraient être transparents et communiqués à tous les fonctionnaires de l'organisation ;
- Il devrait être tenu compte des aspirations et des motivations des individus concernés (non seulement de ce qu'ils peuvent faire mais aussi de ce qu'ils veulent faire) ;
- Les attentes des personnes devraient être bien gérées.

137. La planification de la relève devrait avoir pour objet de trouver des remplaçants potentiels en amont, avant qu'il soit besoin de pourvoir un poste. Prévoir les besoins en matière de relève à long terme et renforcer les capacités en conséquence permet d'éviter que des postes essentiels ne demeurent vacants.

Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement

138. De nombreux programmes d'apprentissage en vue de la formation à l'encadrement sont fournis par les organismes des Nations Unies (voir l'annexe III) et d'autres établissements d'enseignement ou associations à caractère éducatif de rang international. L'AHRMIO a organisé une conférence sur le thème du leadership en septembre 2015. Ces programmes sur la direction et l'encadrement sont nombreux maintenant à se fonder sur le « modèle d'apprentissage 10-20-70 » ou la « règle de développement du leadership ». Cette formule fixe la part respective des trois méthodes d'apprentissage suivantes : 10 % pour l'apprentissage structuré (cours et formation) ; 20 % pour l'apprentissage social (apprentissage par l'interaction) ; et 70 % pour l'apprentissage sur le lieu de travail (difficulté des missions confiées). Cette règle est issue de trente années de recherche sur les « Leçons tirées de l'expérience » menées par le Center for Creative Leadership, qui est l'un des plus anciens laboratoires sur les questions de direction et d'encadrement au monde¹⁰⁹. L'OCDE offre aux fonctionnaires susceptibles d'être promus de la classe P-4 à la classe P-5 un « Programme à l'intention des nouveaux dirigeants » d'une durée d'une semaine dispensé par un établissement universitaire. Entre 15 et 20 fonctionnaires participent à ce programme chaque année. En outre, une fois par an, l'OCDE organise des séminaires sur la direction exécutive dans le cadre de sa manifestation annuelle, la « Semaine de la formation au leadership de l'OCDE » à l'intention de ses fonctionnaires occupant des postes de responsabilité de classe P-5 et de rang supérieur.

139. L'École des cadres du système des Nations Unies offre cinq cours sur la direction et l'encadrement, chacun d'une durée de trois à cinq jours. Le programme à l'intention des hauts responsables du système des Nations Unies se destine aux directeurs de classe D-1 et D-2 de l'Organisation des Nations Unies et de tous ses organismes, fonds et programmes. Le programme associe la théorie, la pratique et l'autoréflexion sur des thèmes mondiaux et régionaux intéressant les organismes des Nations Unies. Le cours de formation aux fonctions de direction destinés aux équipes de pays des Nations Unies est une initiative qui réunit les membres des équipes de pays des Nations qui exercent des fonctions d'encadrement y compris les coordonnateurs résidents, les représentants de pays et leurs adjoints des Nations Unies et de tous leurs organismes, fonds et programmes. Le programme s'efforce d'accroître les connaissances et de renforcer les compétences exigées des cadres supérieurs des équipes de pays des Nations Unies. L'École des cadres du système des Nations Unies a aussi conçu le programme sur le leadership, les femmes et les

¹⁰⁹ Meena Surie Wilson et consorts, "Grooming top leaders: cultural perspectives from China, India, Singapore, and the United States", Center for Creative Leadership White Paper (2014).

Nations Unies qui offre aux femmes fonctionnaires de rang intermédiaire et supérieur (P-4, P-5 et de plus haut rang) de l'ensemble des organismes du système la possibilité de constituer des réseaux et de tirer parti de leurs expériences mutuelles. Les fonctionnaires de classe P-3 et P-4 sont le public visé par le cours destiné aux jeunes dirigeants intitulé United Nations Emerging Leaders Experience. Enfin, le Forum des dirigeants des Nations Unies, le United Nations Leadership Forum, propose d'autres formations à l'intention des élèves des deux premiers cours.

140. La plupart des organisations participantes bénéficient de partenariats avec des établissements universitaires renommés ou de leur appartenance à de grandes organisations non gouvernementales internationales à but non lucratif comme l'AHRMIO, l'IPMA-HR et le CIPD. Ces institutions donnent des conférences et organisent des cours sur les questions relatives aux ressources humaines. Toutefois, étant donné le montant très élevé des cotisations qu'ils doivent acquitter, certains organismes ne peuvent pas se permettre de s'affilier à un grand nombre de ces entités. Néanmoins, les chefs des ressources humaines encouragent leurs fonctionnaires à s'inscrire en leur nom propre en tant que professionnels des ressources humaines employés par des organisations internationales. Le Groupe de la Banque mondiale et le Fonds monétaire international jouent un rôle actif dans le développement des tendances en matière de gestion des ressources humaines par leur participation active à l'AHRMIO. Cette association semble être un lieu d'enrichissement mutuel et d'échanges d'idées pour les participants du Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS et du réseau correspondant des professionnels des ressources humaines des institutions financières internationales.

Réticence à investir dans la préparation des aptitudes potentielles

141. En 2009, le secrétariat du CCS a invité le Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS à étudier la question de l'établissement de politiques de planification de la relève dans les organismes des Nations Unies conformément à la recommandation du rapport du CCI et du rapport du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur l'investissement dans le capital humain (A/61/255). Le deuxième point du projet de cadre du CCS pour la mise en œuvre d'une politique de planification de la relève (voir encadré 1 ci-dessus) dit avec clarté qu'outre les ressources humaines qui devraient jouer un rôle essentiel dans la facilitation du processus, chaque responsable devrait être chargé de recenser les personnes ayant des aptitudes particulières dans son domaine de responsabilité et de développer ces aptitudes.

142. À l'échelle du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le programme de gestion de la relève de la Division du personnel des missions du DAM, mis en place au début 2015, est le seul programme visant à préparer les candidats à fort potentiel afin de permettre au DAM de renforcer sa capacité de relève à tous les postes clefs de responsables de l'appui aux missions¹¹⁰. Ce programme semble toutefois être une exception même au sein du Secrétariat. En 2015, la plupart des organismes des Nations Unies semblent hésiter à investir dans la planification de la relève par la préparation de candidats internes potentiels à des postes clefs. Les personnes interrogées du secteur privé et de l'OCDE, toutefois, ont souligné que cet investissement devait commencer tôt dans le parcours professionnel du fonctionnaire.

143. Il semblerait que les fonctionnaires des ressources humaines de la FAO soient pour cet investissement précoce en temps et en ressources. Toutefois, l'Organisation estime que l'effort consacré à l'identification de plusieurs remplaçants possibles pour chaque poste clef est un investissement important qu'elle ne peut pas faire à l'heure actuelle. L'UNICEF semble aussi être prudent quant au coût de l'investissement dans l'évaluation et la

¹¹⁰ Eva Garcia, "Succession management programme" (DFS, octobre 2014), p. 3.

formation de remplaçants et étudie actuellement les statistiques sur la rentabilité des coûts de formation. L'UNICEF est en train d'examiner si les dépenses en rapport avec les programmes destinés à l'encadrement ont porté leurs fruits, à savoir si les fonctionnaires formés ont été promus et se sont hissés à des postes de responsabilité après avoir suivi les cours pertinents. L'OIT a admis que le Bureau devait investir davantage dans la préparation de son personnel aux fonctions et responsabilités de dirigeant.

144. Les organismes n'ont pas d'objectifs quant au nombre de fonctionnaires qui devraient être préparés comme des remplaçants potentiels pour chaque poste clef. Ils n'ont pas quantifié la réserve idéale pour chacun de ces postes. Seul le HCR a affirmé qu'à l'avenir il commencerait à créer des bancs de touche de trois remplaçants pour chaque poste clef, ce qui lui permettrait de correspondre aux normes du marché mentionnées au paragraphe 125 ci-dessus. Dans l'ensemble, les cours de formation offerts par les organismes ne tiennent pas compte des estimations précises qui pourraient être faites du nombre de fonctionnaires qui ont besoin d'une formation afin d'acquérir les qualifications qui manquent pour constituer la réserve idéale. En outre, la plupart des organismes participants qui ont répondu au questionnaire n'ont pas été en mesure de répondre aux questions sur le coût des cours de formation spécifiques destinés à préparer les fonctionnaires à des fonctions essentielles.

145. L'Inspecteur a pris note du fait que le Cadre de gestion des ressources humaines de la CFPI exige des responsables des ressources humaines qu'ils évaluent la meilleure façon de conserver un personnel bien formé et flexible pour répondre à l'évolution des besoins parfois incertains de l'Organisation, à savoir ceux relatifs aux missions et fonctions essentielles. Les fonctionnaires des ressources humaines ont observé que le système devait former des professionnels plus « commercialisables ». Ces efforts de valorisation et ce surcroît d'expérience iraient aussi dans le sens de la mobilité entre institutions et de l'échange de fonctionnaires.

146. Le HCR et l'OIT fournissent des formations et des suivis personnalisés aux fonctionnaires intéressés par les postes de coordonnateurs résidents des Nations Unies. En outre, l'UNICEF a pris part à une initiative pilote interinstitutions intitulée Building Inter-Agency Field Leaders, qui a été mise en place en 2014 par le BCAH. Dans le cadre de cette initiative, les organismes envoient leur personnel dans d'autres instances à des postes de direction afin de leur faire connaître les pratiques d'encadrement sur le terrain. L'accent a été mis sur les femmes des pays de programmes. Le FNUAP non seulement participe à cette initiative mais figure parmi les six organismes qui participent au groupe de travail des coordonnateurs résidents.

147. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait permettre de diffuser les bonnes ou meilleures pratiques visant à renforcer l'efficacité et l'utilité des pratiques actuelles et futures en matière de planification.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient enjoindre à leur bureau chargé de la gestion des ressources humaines d'adopter les critères énumérés dans le présent rapport pour faire en sorte que leur organisme dispose d'un processus efficace de planification de la relève, et faire rapport sur les progrès réalisés à leur organes délibérants ou directeurs.

V. Voie à suivre

Prendre l'initiative : il est urgent de planifier la relève

148. Il ressort du présent examen que la planification de la relève, pour importante qu'elle soit, n'est pas considérée comme une priorité dans aucun des organismes des Nations Unies. Cependant, au vu des données démographiques alarmantes dans la plupart des organismes à l'échelle du système, ceux-ci ne peuvent pas se permettre d'attendre plus longtemps pour agir. Ils doivent activer leur processus de planification de la relève à court terme sans délai ainsi que la planification de la relève à long terme s'ils veulent éviter toute perte éventuelle de mémoire institutionnelle et l'interruption de la transmission des connaissances et de leurs activités opérationnelles aux postes de direction et d'encadrement et dans d'autres fonctions essentielles.

149. Les chefs de secrétariat devraient promouvoir la planification de la relève soit en appuyant les efforts en cours dans ce domaine soit en encourageant les organismes à en entreprendre. Ils devraient chercher à obtenir la collaboration de tous leurs cadres supérieurs et des chefs de leurs services de ressources humaines et suivre de près l'établissement et l'application d'une feuille de route assortie d'un plan d'action concret accéléré, qui tienne tous les intervenants responsables de leurs actes et leur fixe des calendriers. Les chefs de secrétariat devraient commencer à prendre des mesures dans les limites des ressources existantes sans plus tarder.

Préparer des candidats internes compétitifs : nécessité d'un investissement ciblé

150. Compte tenu du fait que les membres du personnel sont la ressource la plus essentielle des organismes, ceux-ci doivent reconnaître l'importance des fonctionnaires qui dirigent et gèrent cette ressource ainsi que l'importance des fonctionnaires qui exercent une fonction décisive ayant une incidence sur l'ensemble du personnel. Il est tout à fait légitime de préparer un candidat brillant et très qualifié déjà en poste à figurer parmi les dirigeants de demain, ou à exercer toute autre fonction essentielle, et de vouloir le retenir. La formation de candidats internes n'est pas incompatible avec les principes d'une concurrence loyale et ouverte, qui s'appliquent de la même manière aux candidats externes lors des recrutements. Si l'on veut qu'ils servent efficacement l'organisme qui les emploie, il est impératif de doter les fonctionnaires des compétences les plus récentes à l'appui des ambitions et des objectifs de cette instance.

151. Durant leur service, les fonctionnaires – dans l'intérêt de leur propre organisme – doivent continuer à développer leurs aptitudes pour rester « commercialisables » et maintenir, ou atteindre, le niveau professionnel que n'importe quel secteur aimerait s'approprier par un recrutement. La préparation de fonctionnaires compétents à même de soutenir la concurrence de leurs pairs à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies afin d'accéder à des postes et des fonctions clefs au sein de leur organisme ne devrait plus être considérée comme un gaspillage de ressources mais plutôt comme un investissement rentable. Les États Membres devraient étudier le profit que la mobilité interinstitutions pourrait tirer de cette préparation et de cette formation de fonctionnaires prometteurs dans l'ensemble du système.

Engager dès maintenant un processus ciblé de planification de la relève

152. La préparation des fonctionnaires dans le cadre de la planification de la relève devrait commencer tôt et suivre des parcours clairement définis conduisant aux échelons les plus élevés ou aux fonctions les plus essentielles de l'organisme. L'organisme établit les critères à remplir et les qualifications et compétences que les fonctionnaires doivent acquérir pour suivre certains parcours professionnels conduisant à des fonctions

d'encadrement ou d'autres fonctions vitales. L'analyse de l'évolution des effectifs et une estimation précise du nombre de postes et de fonctions clefs dans tout l'organisme sont des conditions indispensables pour prendre une décision éclairée sur le « banc de touche » à constituer dans l'organisme, à savoir le nombre exact de candidats potentiels à la relève qui devraient être préparés en interne pour chaque poste et fonction essentiel. Néanmoins, afin de ne pas retarder la mise en place d'un processus formel de planification de la relève, les organismes devraient commencer dès que possible avec un domaine prioritaire, de préférence celui présentant le plus de risques et le plus facilement quantifiable. C'est le point de départ de l'établissement d'une analyse complète de la rentabilité couvrant tous les domaines présentant des risques et toutes les fonctions essentielles comme le CCS le conseille dans son projet de cadre (voir encadré 1 ci-dessus) et de l'élaboration d'un cadre stratégique pour la planification de la relève dans chaque organisme. Soit par le biais de mesures immédiates soit en portant progressivement l'attention des domaines prioritaires à tous les domaines, cette analyse de la rentabilité permettra à l'organisme de procéder à un investissement ciblé et stratégique dans les ressources dont il aura besoin à l'avenir, préparant ainsi la prochaine génération de dirigeants et d'autres fonctionnaires clefs à leurs futures missions.

Relance immédiate des débats sur la planification de la relève à l'échelle du système

153. Comme il l'a été observé au début du présent rapport, les débats engagés en 2009 à l'échelle du système sur la planification de la relève dans le cadre du Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS ont été interrompus. Les membres du Réseau devraient anticiper la mise en place de la planification de la relève comme une nouvelle composante indispensable du Cadre révisé de gestion des ressources humaines de la CFPI, comme il l'a été souligné au paragraphe 28 ci-dessus, et relancer le dialogue et l'échange d'idées et de bonnes pratiques.

154. La mise en œuvre de la recommandation ci-après devrait renforcer la cohérence des bonnes pratiques et leur diffusion parmi les organismes.

Recommandation 4

Le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, devrait veiller à ce que la question de la planification de la relève soit de nouveau un des principaux points de l'ordre du jour du Réseau Ressources humaines du Comité de haut niveau sur la gestion, et à ce qu'elle fasse l'objet de l'attention la plus grande et la plus sérieuse lors des futures sessions du Réseau.

Annexe I

Enseignements à tirer de l'approche suivie par la fonction publique de la province canadienne du Nouveau-Brunswick

Six démythificateurs : Mythes sur la planification de la relève

- 1. Mythe : La planification de la relève signifie mettre l'accent sur un petit nombre d'employés ayant un fort potentiel et les préparer à remplacer les titulaires de postes clefs.**

Vérité : Le processus consistant à déterminer les postes clefs est permanent et il peut viser des centaines de postes dans la Partie I de la fonction publique. De nombreuses variables, dont la langue et le budget, auront un effet sur le nombre d'employés susceptibles d'être perfectionnés pour ces postes, mais la possibilité existe de faire participer un grand nombre d'employés au perfectionnement et au transfert des connaissances qui amélioreront leur niveau de préparation et leur permettront d'être concurrentiels face aux possibilités à venir.

- 2. Mythe : La planification de la relève est avantageuse pour l'organisation à long terme seulement.**

Vérité : Il est vrai que des processus efficaces de planification de la relève demandent une vision à long terme et doivent être soutenus pendant un certain nombre d'années pour être vraiment avantageux. Cependant, le renforcement des capacités des employés peut avoir un effet positif presque immédiat sur le milieu de travail. Les employés de talent qui sont perfectionnés, attirés et mobilisés contribuent immédiatement à la qualité des services fournis à la population du Nouveau-Brunswick et à la réalisation des buts et des priorités opérationnelles. De plus, le perfectionnement des employés leur apporte un certain nombre d'avantages tels une orientation dans la planification de leur carrière, de l'aide pour atteindre leurs buts professionnels et le sentiment que leur contribution est reconnue et valorisée.

- 3. Mythe : La planification de la relève exige un important budget de formation et de perfectionnement.**

Vérité : Il est certainement important d'avoir des ressources disponibles pour que les employés participent à des activités d'apprentissage officielles telles des séances en classe ou des conférences, mais plus de la moitié de l'apprentissage se produit en cours d'emploi grâce à de nouvelles expériences ou à des affectations stimulantes. Le soutien accordé à l'apprentissage en milieu de travail, au mentorat, à l'encadrement et aux rétroactions permanentes comporte des coûts directs très limités et c'est une façon très utile de développer les habiletés.

- 4. Mythe : Un employé doit occuper un poste pendant un certain nombre d'années avant d'être prêt pour une mutation verticale.**

Vérité : Dans la fonction publique du Nouveau-Brunswick, des normes de recrutement pour les classifications précisent les exigences minimales relativement au niveau de scolarité et à l'expérience, de même que les équivalences acceptées pour un poste. Ces exigences ne devraient pas changer sauf si des pénuries chroniques de main-d'œuvre

qualifiée devaient justifier de les revoir afin d'en confirmer la validité. Le fait de déterminer les postes clefs permet aux employés de voir quelles sont les lacunes entre leur niveau de scolarité et leur expérience actuels et les exigences du poste qui les intéresse. Ils peuvent alors établir des plans précis pour combler ces lacunes en consultation avec leur gestionnaire.

Le Gouvernement du Nouveau-Brunswick (GNB) évalue également les candidats à des postes à partir des profils de compétences qui indiquent les connaissances, les habiletés, les capacités et les comportements exigés pour s'acquitter avec succès des responsabilités d'un poste donné. Bien que l'expérience soit une part importante du développement de la maîtrise d'une compétence, il n'y a aucune exigence préétablie en ce qui concerne le temps nécessaire pour passer d'un échelon à un autre. La planification de la relève offrira à certains employés des occasions officielles d'évaluer et de développer leurs compétences. De plus, les employés désirant développer leurs compétences peuvent entreprendre des activités d'auto-évaluation et de perfectionnement, par exemple en se portant bénévoles pour jouer des rôles de leadership et autres dans des organismes sans but lucratif ou dans des activités communautaires.

5. Mythe : La planification de la relève vise seulement à perfectionner des employés pour occuper des postes de leadership.

Vérité : Un grand nombre de postes clefs comportent des responsabilités de leadership, mais il existe également une gamme de postes clefs qui exigent d'autres compétences ou des habiletés professionnelles et techniques spécialisées. De plus, un grand nombre de nouvelles possibilités peuvent entraîner une mobilité latérale plutôt qu'une mobilité ascendante. Les employés non intéressés par des rôles de leadership peuvent avoir d'autres possibilités comme une formation polyvalente, la rotation d'emploi ou d'autres affectations qui leur permettront de développer des habiletés et des compétences qui seront importantes à l'avenir.

6. Mythe : Les choses évoluent tellement rapidement au travail qu'il est impossible de planifier l'avenir.

Vérité : Bien qu'il soit impossible de prédire l'avenir, il est possible d'avoir une idée générale des principaux changements susceptibles de survenir et de leurs effets sur la main-d'œuvre en examinant les milieux internes et externes, en surveillant les tendances et en prévoyant les risques. Le fait d'incorporer ces renseignements dans les activités de recrutement, de mobilisation et de perfectionnement aidera à être mieux préparé pour l'avenir.

Source : Fonction publique du Gouvernement du Nouveau-Brunswick, *La planification de la relève : une feuille de route à l'intention des leaders pour identifier et perfectionner aujourd'hui les leaders de demain*, Canada, décembre 2010. Voir http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-f.pdf.

Annexe II

Extraits d'instruments et de rapports d'organismes participants relevant du CCI qui font référence à la planification de la relève (PR) et à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel (GPBP)

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
ONU et fonds, programmes et bureaux des Nations Unies				
Organisation des Nations Unies*		<p>Rapport du Secrétaire général sur la mobilité (A/70/254* du 31 juillet 2015) : Afin que les sélections et mouvements latéraux [...] soient conformes aux priorités des ressources humaines et autres priorités définies par l'ensemble de l'Organisation, une méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel spécifiquement adaptée au dispositif est en cours d'élaboration. Les équipes réseau chargées de la gestion des effectifs seront appuyées par une composante dédiée à cette gestion prévisionnelle, qui travaillera en étroite coopération avec les départements et les bureaux. Les activités de gestion prévisionnelle des besoins en personnel concerneront aussi bien la situation immédiate d'un poste vacant ou d'un exercice de mobilité organisée dans un réseau d'emplois donné que la situation prévisionnelle (par. 47).</p>	<p>Rapport du Secrétaire général intitulé Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : mobilité (A/69/190/Add.1 du 22 août 2014, par. 35) Des activités relevant de la gestion prévisionnelle des effectifs [permettront aux] équipes de gestion des réaffectations [d'avoir] une vue assez complète des perspectives de départs à la retraite et autres cessations de service et de la durée d'occupation des postes, aussi bien que des impératifs de gestion des effectifs du Secrétariat tels que la place à accorder aux femmes et la répartition géographique.</p>	<p>Rapport du Secrétaire général intitulé Vue d'ensemble de la réforme de la gestion des ressources humaines : mobilité (A/69/190/Add.1 du 22 août 2014, par. 35) Une fois créés les réseaux d'emplois, des activités relevant de la gestion prévisionnelle des effectifs feront partie des opérations semestrielles de réaffectation [...]. De surcroît, grâce à la gestion prévisionnelle des effectifs, il sera possible, pour chaque réseau, d'avoir un tableau des compétences disponibles et de mieux dépister les éventuelles lacunes.</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
<p>Département de la gestion</p> <p>(*Ces instruments et politiques s'appliquent aussi à la CNUCED, au PNUE, à ONU-Habitat et à l'ONUDC)</p>		<p>La méthode de gestion prévisionnelle des besoins en personnel portera sur l'offre et la demande de talents, ainsi que sur l'analyse des lacunes. [...]</p> <p>L'analyse servira à mieux cibler l'information à l'extérieur (pour les candidats externes aux postes vacants) et à l'intérieur (pour les candidats internes aux postes vacants et participant au programme de mobilité organisée). Elle servira aussi à éclairer les décisions relatives aux types d'outils de formation, d'apprentissage et de perfectionnement qui pourraient être requis pour préparer les fonctionnaires à aborder de nouvelles fonctions (par. 48).</p> <p>L'analyse des données de planification des besoins en personnel, associée à des indicateurs de résultats relatifs aux priorités de l'Organisation [...] saisies par le tableau de bord ainsi que toute autre donnée pertinente sur les questions de ressources humaines [...] [faciliteront et orienteront les] délibérations concernant la sélection des candidats (par. 49).</p>		<p>Gestion prévisionnelle des besoins en personnel de l'Organisation des Nations Unies, présentation du projet pilote de la Division des services médicaux aux directeurs du Bureau de la gestion des ressources humaines (24 juillet 2014), p. 4</p> <p>La planification stratégique des effectifs est un processus permanent qui se décompose en cinq grandes étapes.</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
OCHA	<p>Plan stratégique 2014-2017 de l'OCHA But 1, objectif stratégique 1 : direction, p. 16 et 17</p> <p>Placer le bon dirigeant au bon endroit et au bon moment [...] l'OCHA, en collaboration avec les partenaires concernés, continuera de renforcer et d'appuyer les responsables de l'action humanitaire sur le terrain [...].</p> <p>Pour éviter des lacunes critiques à l'échelle de la direction, la planification de la relève sera améliorée et appuyée par des activités de plaidoyer visant à lever les obstacles politiques au déploiement.</p>		<p>Plan de travail 2014-2017 du Service administratif de l'OCHA But 5 : appuyer le développement et la gestion des aptitudes, produit 5.1.4</p> <p>Tâches : Tenir des réunions trimestrielles pour recenser les postes vacants à l'échelle de la division ou du service (départs à la retraite, cessations de service ou autres motifs).</p>	
Département de l'appui aux missions	<p>Stratégie globale d'appui aux missions (A/68/731, annexe I, 31 janvier 2014), par. 9</p> <p>Plus spécifiquement, la Division du personnel des missions, en collaboration avec les partenaires interdépartementaux et les missions concernés, obtiendra les résultats suivants d'ici à la fin juin 2015 :</p> <p>a) Un cadre de planification des effectifs est en place, car il a été tiré profit des examens des besoins en personnel civil qui ont été menés ; ce cadre permet d'obtenir une vue d'ensemble des besoins</p>	<p>Plan de gestion de la relève pour les postes clefs de rang supérieur des opérations sur le terrain (Chef de l'appui à la mission, Chef adjoint de l'appui à la mission, Directeur de l'appui à la mission et Directeur adjoint de l'appui à la mission), DAM (12 février 2015)</p> <p>Objectif principal : proposer un modèle de double démarche visant à :</p> <p>a) mieux comprendre les compétences stratégiques essentielles requises pour réussir à des postes clefs de haut rang ;</p>		<p>Élaboration d'un plan de planification de la relève pour les postes de Chef de l'appui à la mission, Chef adjoint de l'appui à la mission, Directeur de l'appui à la mission et Directeur adjoint de l'appui à la mission, exposé du DAM (2015), diapositive 1</p> <p>Postes clefs : appui à l'exécution du mandat de la mission par une gestion efficace des biens, du budget et des ressources humaines/vivier de talents : la bonne personne prête à être déployée au bon moment.</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
	<p>actuels et à venir, à l'aide des outils qui ont été établis pour répondre aux lacunes observées en termes de réactivité et de moyens, et du modèle de dotation en effectifs élaboré pour appuyer les missions en début ou en cours d'activité ; [...]</p> <p>d) Un concept et un plan de gestion de la relève sont en place et prêts à être mis en œuvre, qui mettent l'accent sur la gestion des ressources humaines à un haut niveau – notamment les postes de directeur/chef de l'appui aux missions, de directeur adjoint de l'appui aux missions, de chef des services administratifs, de chef des services d'appui intégrés et de chef de la Section des ressources humaines.</p> <p>Projet de stratégie mondiale d'appui aux missions des Nations Unies (version 8), annexe II – Cadre amélioré de gestion des ressources humaines, DAM (au 1^{er} septembre 2015)</p> <p>Des accords contractuels exempts de clauses de limitation de mouvement et les mesures de planification de la relève facilitent le déploiement rapide de capacités civiles internes (par. 9).</p>	<p>b) créer un vivier fourni de candidats (par exemple des listes de candidats de classe P-5 et D-1) dont on vérifiera s'ils possèdent ces compétences stratégiques par le biais d'un centre d'évaluation exhaustif.</p> <p>Eva Garcia, programme de gestion de la relève (DAM, octobre 2014) Page de couverture – résumé</p> <p>Ce document a pour objet de présenter un concept et un plan d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme de planification de la relève pour les postes de direction indispensables à la mission [...].</p> <p>Justification, p. 1</p> <p>Le programme de planification de la relève proposé dans ce document est l'outil de gestion des aptitudes clefs dont on a absolument besoin pour constituer un vivier de candidats et pouvoir ainsi accélérer la prestation de services aux opérations sur le terrain et disposer du candidat idéal prêt à prendre ses fonctions en cas de vacance de poste.</p>		

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
	<p>Le cadre amélioré d'appui à la gestion des ressources humaines sur le terrain fait une plus large place au renforcement des mécanismes d'évaluation et de planification de la relève, qui reproduisent et adaptent, pour la gestion des postes de directeur de classe P-5 et de rang supérieur intervenant dans les opérations de maintien de la paix, les meilleures pratiques en vigueur à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies (par. 25).</p> <p>Planification de la relève : élaboration du mandat du groupe chargé de la planification de la relève, qui souligne les processus suivis pour pourvoir les postes de direction des fonctions d'appui ; mécanisme d'évaluation, de certification et de formation aux fonctions de dirigeant (par. 62).</p>			
ONUSIDA	<p>Stratégie du secrétariat d'ONUSIDA en matière de ressources humaines pour la période 2011-2015, section C, par. 17 a)</p> <p>La stratégie s'appuie sur huit éléments interactifs afin qu'ONUSIDA soit à même de remplir ses objectifs en employant les bonnes personnes au bon endroit et au bon moment, ce qui</p>	<p>Le recrutement chez ONUSIDA : note d'information d'ONUSIDA, HRM/IN 2015-4 MER/HRM (25 mai 2015), par. 7, p. 2</p> <p>Le Département de la gestion des ressources humaines [...] appuie la gestion prévisionnelle des besoins en personnel en temps voulu. (Politique et procédures de mobilité : note d'information d'ONUSIDA, HRM/IN 2014-4</p>		

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
	<p>suppose que le Programme planifie ses besoins et sache attirer du personnel de premier ordre le former et le maintenir en poste. Ces éléments sont les suivants [...]:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le référentiel de compétences d'ONUSIDA ; b) La gestion prévisionnelle des besoins en personnel ; c) Le recrutement et les affectations ; d) La gestion du personnel ; e) Le perfectionnement du personnel, la gestion de carrière et la mobilité ; f) La gestion de la performance ; g) Le bien-être du personnel ; h) L'information en matière de ressources humaines. 	<p>MER/HRM (15 décembre 2014) ; Politique de gestion de la performance : note d'information d'ONUSIDA, HRM/IN 2015-9 MER/HRM (4 août 2014) ; Politique et directives pour le secrétariat d'ONUSIDA relatives au perfectionnement du personnel et au comportement professionnel, Division de la gestion des ressources humaines, Département du développement organisationnel, février 2012 ;</p> <p>Référence fournie par l'organisme participant, mais n/d).</p>		

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
CCI	<p>Stratégie du CCI en matière de ressources humaines pour la période 2014-2016</p> <p>Principales responsabilités dévolues aux ressources humaines : élaborer des politiques, des outils et des mécanismes d'appui en faveur de la formation professionnelle, de la planification de la relève, de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, de la gestion de carrière et des mécanismes de récompense en reconnaissance du mérite (p. 11).</p> <p>[Au rang des priorités opérationnelles du CCI pour 2016 figurent] : les travaux de recherche retenus concernant le système de planification de la relève et de gestion prévisionnelle des besoins en personnel (objectifs 2 à 5, p. 16).</p>		<p>Rapport sur les ressources humaines – deuxième trimestre – 2015, par. 4, p. 13</p> <p>Tableau de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et des départs à la retraite à venir (au 7 juillet 2015).</p>	<p>BSCI, audit de la gestion des ressources humaines du Centre du commerce international CNUCED/OMC (AE2013/350/01), projet de rapport d'audit, par. 45 (recommandation rejetée bien qu'elle soit conforme aux objectifs stratégiques)</p> <p>Le Centre doit élaborer un plan formel de mise en œuvre de son système de planification stratégique de gestion du personnel et fixer son délai d'exécution.</p>
PNUD	<p>Les ressources humaines au PNUD : une stratégie centrée sur l'humain (2008-2011)</p> <p>(Cette stratégie est dépassée mais n'a pas encore été remplacée.)</p> <p>Pour pourvoir les postes vacants, il faudra mettre en œuvre une planification efficace de la relève ainsi que des actions continues de perfectionnement du personnel (p. 5).</p>	<p>Vivier de candidats – Directives (8 octobre 2010), p. 1</p> <p>Les objectifs du PNUD en matière de planification de la relève se définissent au regard de la capacité de cet organisme à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir à son personnel de nouvelles perspectives et de nouveaux défis ; • Faire en sorte que le personnel se sente concerné par le devenir du PNUD ; 		<p>Rapport d'audit n° 1109 sur le Bureau des ressources humaines du PNUD, Bureau de l'audit et des investigations (12 août 2013), p. 13, recommandation 10</p> <p>Le Bureau des ressources humaines devrait élaborer et mettre en œuvre un mécanisme de planification de la relève et de gestion stratégique du personnel, en se dotant notamment d'une politique et en offrant des conseils pour faire en</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
	<p>Pour attirer les profils d'aptitudes souhaités, une planification poussée sera nécessaire au niveau des unités professionnelles qui doivent définir le nombre de collaborateurs et le degré des compétences indispensables à la bonne exécution du mandat de l'organisme. Le Bureau des ressources humaines appuiera ces activités de planification au moyen d'une série complète d'outils et de politiques tels que des données analytiques sur les effectifs, des profils de compétences [...] et la planification de la relève (p. 8).</p> <p>Un système de planification de la relève sera mis en œuvre pour organiser le repérage de candidats potentiels à des postes soumis à recrutement national ou international en évaluant leurs préférences et leur qualification au regard des exigences des postes à pourvoir (p. 10).</p> <p>Le Bureau des ressources humaines renforcera les moyens dont il dispose pour analyser les besoins en personnel, suivre les politiques et initiatives et contribuer de façon qualitative à la planification de la relève (p. 11).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les candidats potentiels à des postes en suivant un processus cohérent et transparent ; • Offrir la possibilité de transferts latéraux entre les services de l'organisation ; • Récompenser les cadres qui autonomisent leurs collaborateurs, les stimulent et valorisent leurs aptitudes ; • Définir des cheminements de carrière transversaux qui ne soient pas bornés par des domaines de spécialisation ; • Assurer la parité et le respect de la diversité au sein des effectifs ; • Faire en sorte que tous les membres du personnel bénéficient d'un plan de carrière. <p>(Politique de sélection et de réaffectation pour les postes internationaux soumis au principe de la rotation – entrée en vigueur au 1^{er} octobre 2010 : référence fournie par l'organisme participant, mais n/d).</p>		<p>sorte de répondre aux futurs besoins en personnel de l'organisation et de garantir que les fonctions essentielles soient rapidement pourvues afin de contribuer à la réalisation des objectifs institutionnels. Cette politique devrait définir clairement les fonctions qui incombent respectivement au Bureau des ressources humaines et aux services recruteurs, et prévoir impérativement un processus régulier de suivi et de notification des progrès accomplis.</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
	Le Bureau des ressources humaines a vu sa mission évoluer de la seule administration du personnel à un rôle plus stratégique de gestion des ressources humaines, dans la mesure où il délègue aux supérieurs hiérarchiques les pouvoirs et les responsabilités en matière de gestion courante des ressources humaines. Suivant cette nouvelle approche, l'accent est mis sur le suivi du comportement professionnel et des aptitudes, la planification de la relève et le développement personnel (p. 20).			
FNUAP	<p>Stratégie du FNUAP en matière de ressources humaines pour la période 2014-2017, p. 12</p> <p>Pour atteindre les objectifs fixés, le FNUAP disposera, d'ici à la fin de 2017, [...] de viviers de candidats prêts à pourvoir des postes clefs.</p>	<p>Manuel des politiques et procédures, Politique du FNUAP en matière de personnel, engagements de durée déterminée ou de caractère continu : gestion des effectifs, annexe II : processus de sélection et de réaffectation pour les postes d'agents recrutés sur le plan international soumis au principe de la rotation (septembre 2013)</p> <p>Le Directeur de la Division des ressources humaines (ou la personne désignée à sa place) peut, dans le cadre de la planification de la relève et des priorités institutionnelles du FNUAP, procéder à une évaluation annuelle des besoins prévisionnels du Fonds</p>		<p>FNUAP Activités d'audit et de contrôle internes en 2008, Rapport annuel du comité consultatif pour les questions d'audit (annexe 2), DP/FPA/2009/5 (8 avril 2009), p. 27 et 29</p> <p>Le Comité est régulièrement informé de l'état d'avancement de la restructuration. [...] La transformation complexe [du FNUAP] montre qu'une planification rigoureuse des effectifs et de leur remplacement est un volet essentiel de la stratégie de gestion des ressources humaines et du plan de continuité des opérations (par. 13). Toutefois, il est impératif de doter la Division</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
		en matière de postes soumis au principe de la rotation (« prévision de la demande »).		[des services de contrôle interne] des moyens nécessaires pour que les fonctions d'audit interne, d'évaluation et d'investigation couvrent un champ suffisant, et de planifier convenablement la relève des effectifs (par. 23).
HCR	<p>Stratégie du HCR en matière de ressources humaines pour la période 2016-2021, p. 15</p> <p>Commencer à mettre en place une planification de la relève, notamment en créant des viviers de candidats aptes à exercer des fonctions exécutives, afin de couvrir tous les postes clefs, particulièrement ceux dont les titulaires sont proches du départ à la retraite.</p>	<p>Stratégie du HCR en matière de ressources humaines pour la période 2016-2021, p. 12, Mesures à prendre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dresser le bilan actuel de la palette de compétences et des capacités du personnel du HCR [...] • Se doter de capacités stratégiques d'évaluation des sources de données permettant de dégager des tendances à l'œuvre et de disposer des éléments d'information nécessaires à la planification de la relève et à la prise de décisions. • Concevoir des outils et des systèmes permettant d'évaluer les déficits de capacités actuels et futurs, et d'anticiper les futurs besoins en personnel. 	<p>Stratégie du HCR en matière de ressources humaines pour la période 2016-2021, p. 15</p> <p>Commencer à mettre en place une planification de la relève [...] afin de viser tous les postes clefs, particulièrement ceux dont les titulaires sont proches du départ à la retraite.</p>	

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
UNICEF		<p>Directives de l'UNICEF sur l'exercice de rotation et de réaffectation des fonctionnaires de rang supérieur pour 2015 (novembre 2014), par. 44</p> <p>L'exercice institutionnel de rotation et de réaffectation des fonctionnaires de rang supérieur vise à planifier la relève de façon systématique et anticipée pour les postes de direction et à faciliter le repérage des candidats les plus aptes à assurer des fonctions de direction dans l'ensemble de l'organisation.</p>	<p>Progrès réalisés par l'UNICEF en matière de gestion des ressources humaines, E/ICEF/2010/AB/L.9 (13 juillet 2010), par. 24, p. 8</p> <p>La gestion de la relève et le perfectionnement des cadres sont actuellement les activités prioritaires pour assurer le degré de continuité le plus élevé possible dans la gestion et la mise en œuvre des programmes. On envisage également la possibilité de reporter l'âge actuel du départ à la retraite mais il faudra équilibrer une telle mesure en veillant à ce qu'il y ait assez de possibilités pour les nouveaux talents.</p>	<p>Rapport annuel 2013, Division des ressources humaines Progrès réalisés par l'UNICEF en matière de gestion des ressources humaines, E/ICEF/2010/AB/L.9 (13 juillet 2010), p. 3 et 4</p> <p>Comme suite à la demande qui lui avait été faite, la Division des ressources humaines a établi un projet de système intégré de gestion des aptitudes dans six domaines d'intervention essentiels des ressources humaines : [...] la planification stratégique des effectifs, le déroulement des carrières et la planification de la relève, notamment aux postes de direction.</p> <p>La planification stratégique des effectifs, la gestion fondée sur l'observation des faits et le recours à l'analyse continueront d'appuyer et de servir les objectifs institutionnels de façon à améliorer les prestations de la Division des ressources humaines. La prévision stratégique des besoins en capital humain, particulièrement dans les domaines fonctionnels clés, fournit une base solide à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, au recrutement d'agents présentant les aptitudes voulues et</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
				<p>aux activités de dotation en ressources menées à l'échelle des pays, des régions et du siège. Ces analyses jouent un rôle fondamental et appuient d'autres domaines prioritaires centraux des ressources humaines (par exemple l'encadrement, la mobilité et la rotation du personnel, le perfectionnement et la gestion de carrière, la communication, la planification de la relève, la formation, la gestion des compétences à l'échelle de l'organisation).</p> <p>La planification de la relève doit permettre de disposer d'un personnel qualifié en nombre suffisant pour répondre aux demandes émanant du terrain. L'approche quantitative adoptée permettra de déterminer la demande et les disponibilités, ainsi que d'identifier les besoins. La planification de la relève mettra l'accent sur l'offre et sur les stratégies non traditionnelles de recherche pouvant être mises en œuvre (par. 44).</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
				La gestion de la relève et le perfectionnement des cadres sont actuellement les activités prioritaires pour assurer le degré de continuité le plus élevé possible dans la gestion et la mise en œuvre des programmes (par. 24).
UNOPS		<p>Cadre de gestion des aptitudes, Directive administrative n° 39 (rev.1) de l'UNOPS (1^{er} septembre 2015), par. 3.3, p. 4</p> <p>Par le biais de son cadre de gestion des aptitudes, l'UNOPS établit une approche intégrée en la matière qui englobe la planification stratégique des effectifs, la planification de la relève, les réserves d'aptitudes, le recrutement et la sélection, le suivi du comportement professionnel et l'apprentissage, et ce de façon à pouvoir satisfaire à ses besoins en personnel actuels et futurs.</p> <p>Cadre de gestion des aptitudes, Instruction administrative AI/PCG/2015/01 de l'UNOPS (1^{er} septembre 2015), p. 3</p> <p>Les « réserves d'aptitudes » sont des listes internes relatives aux fonctions essentielles. Elles ont pour objet de renforcer encore la capacité qu'a l'UNOPS de repérer les aptitudes en interne et</p>		

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
		de planifier la relève pour les fonctions essentielles qui exigent des recrutements à intervalles réguliers. Les candidats qui figurent sur les listes d'aptitudes sont ceux qui ont été évalués et approuvés comme étant les plus aptes à répondre aux besoins prévisibles auxquels doivent répondre ces recrutements.		
UNRWA				<p>Rapport sur les effectifs internationaux (2013), p. 24</p> <p>Le perfectionnement du personnel devrait être considéré comme faisant partie intégrante de la planification de la relève.</p>
ONU-Femmes				<p>Rapport du Comité consultatif pour les questions d'audit pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014 UNW/2015/4/Add.1 (1^{er} mai 2015), par. 16, p. 4</p> <p>ONU-Femmes réévalue ses processus de recrutement, y compris les options visant à introduire la gestion des aptitudes et la planification des successions ainsi qu'à développer et mettre en place une politique de rotation et de mobilité.</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
PAM	<p>Stratégie du PAM en matière de personnel : Un cadre de gestion du personnel pour mettre en œuvre le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017, WFP/EB.2/2014/4-B, par. 49, p. 15</p> <p>Le PAM élabore actuellement un schéma de progression de carrière qui tient compte de l'expérience et des aptitudes nécessaires pour l'avenir, et définit les profils de carrière et les rôles nécessaires pour les acquérir. Les compétences du personnel seront ensuite évaluées et les besoins d'apprentissage définis. Ce schéma permettra au PAM de prendre en connaissance de cause ses décisions concernant les effectifs, notamment en matière de perfectionnement du personnel, de redéploiement des talents et de planification des remplacements, tout en accompagnant les choix des employés en matière de carrière en leur expliquant les possibilités et perspectives en la matière.</p>			<p>Rapport sur le modèle de gestion prévisionnelle des besoins en personnel de l'Association des cadres du PAM (10 novembre 2010)</p> <p>Étude réalisée à la demande de l'Association des cadres du PAM pour examiner les pratiques en rapport avec le personnel.</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
Institutions spécialisées et AIEA				
FAO	<p>Stratégie de gestion des ressources humaines (avril 2014), annexe I, p. 12</p> <p>C.5 Former les domaines clients à l'utilisation des fonctionnalités du Système d'information sur la gestion des ressources humaines, et les aider à rédiger des rapports clairs et concis sur leurs effectifs, de sorte à faciliter la planification des effectifs, notamment la planification de la relève et la création/suppression de postes.</p>	<p>Ressources humaines – Plan d'action révisé, janvier 2015 – Mise en application de la Stratégie de gestion des ressources humaines, annexe 2, p. 3</p> <p>Les initiatives dans ce domaines visent, d'une part, à élaborer un cadre pour la planification des effectifs en accord avec les objectifs stratégiques de l'Organisation en vue de faciliter la planification des effectifs et, d'autre part, à mettre au point un système de profils d'emploi types complet à l'appui de la structuration de l'Organisation, de la planification des effectifs et du processus de recrutement.</p> <p>Directives relatives à la planification des effectifs opérationnels (telles qu'approuvées dans le document CPMB 2013/8) (29 août 2013), p. 1</p> <p>La planification des effectifs assure à l'organisme qui l'applique l'emploi des agents présentant le profil, les qualifications et les compétences voulues au bon moment.</p>		<p>Rapport intérimaire sur la mise en application du Cadre stratégique et Plan d'action pour la gestion des ressources humaines FAO FC 154/11 (mars 2014), par. 31, p. 8</p> <p>Une série de rapports types est en cours de mise au point. Ces rapports seront communiqués au personnel chargé de la gestion des ressources humaines dans les différentes régions, ainsi qu'aux directeurs et chefs de département, afin de faciliter l'analyse des effectifs et des besoins futurs (planification de la relève, et objectifs en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, par exemple).</p> <p>Plan d'action pour les ressources humaines (révisé en janvier 2015) Mise en application de la stratégie de gestion des ressources humaines (Tableau/encadré 1, p. 2)</p> <p>Principales activités en 2015 : Élaborer et mettre en place un cadre de planification des effectifs.</p>

Organisme participant	Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies	Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines	Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite	Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents
		Ce processus se fonde sur les priorités énoncées dans les plans de travail opérationnels et offre aux cadres administratifs et aux professionnels des ressources humaines de la FAO un outil de décision en matière de ressources humaines pour le présent et pour l'avenir. En résumé, la planification des effectifs vise à prédire les besoins futurs pour les différents types de qualifications et s'efforce de repérer les fonctionnaires qui conviennent le mieux.		
AIEA	(Stratégie à moyen terme de l'AIEA 2012- 2017, extrait – p. 8) Référence fournie par l'OP mais n/d	<p>Partie II – Administration du personnel et services à l'intention du personnel (AM.II/1), p. i, sect. 1: Statut du personnel et Règlement du personnel (1^{er} juin 2015), article 2.01.1, postes</p> <p>Le terme « poste » s'entend de l'autorisation d'employer une personne ou une succession de personnes en vue de l'accomplissement des travaux exigés par l'organisation.</p> <p>(Partie II – Administration du personnel et services à l'intention du personnel AM.II/3, Page i, Section 3 – Recrutement et affectations – Date de publication : 2015-02-09.</p>	<p>États financiers de l'Agence pour 2013, AIEA GC(58)/5, p. 144, recommandation 11 c)</p> <p>L'engagement d'anciens fonctionnaires et de retraités en tant que consultants pourrait être revu, l'objectif étant une planification minutieuse de la relève afin que le départ d'un fonctionnaire occupant un poste inscrit au tableau des effectifs ne crée pas de pénurie de compétences à l'Agence.</p> <p>La direction pourrait veiller à ce que les fonctionnaires qui approchent de l'âge de la retraite achèvent avant leur départ l'exécution des tâches qui leur ont été assignées, de manière à avoir besoin de moins de consultants.</p>	<p>IAEA, États financiers de l'Agence pour 2013, GC(58)/5, p. 121</p> <p>L'Agence n'a pas de stratégie de transfert et de développement des connaissances dans des domaines où elle a régulièrement besoin de consultants et elle n'a pas non plus de plans de relève bien définis pour combler le déficit de qualifications consécutif au départ d'un membre du personnel.</p> <p>p. 119, recommandation 11 b)</p> <p>Il serait bon de prévoir le transfert des connaissances de sorte que l'Agence ne soit pas dépendante de certains consultants de manière répétée ou pour une longue durée. L'intérêt d'une gestion appropriée de la relève et du transfert des</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
		<p>Référence fournie par l'OP mais n/d</p>	<p>États financiers de l'Agence pour 2014, AIEA GC(59)/3, Réponse de la direction indiquant les mesures prises pour donner suite aux recommandations antérieures du Vérificateur extérieur, p. 174</p> <p>c) L'engagement d'anciens fonctionnaires et de retraités en tant que consultants pourrait être revu, l'objectif étant une planification minutieuse de la relève afin que le départ d'un fonctionnaire occupant un poste inscrit au tableau des effectifs ne crée pas de pénurie de compétences à l'Agence.</p>	<p>connaissances aux fonctionnaires de l'Agence occupant des postes inscrits au tableau des effectifs devrait être évalué et des mesures devraient être prises en conséquence.</p> <p>États financiers de l'Agence pour 2014, AIEA GC(59)/3, Réponse de la direction indiquant les mesures prises pour donner suite aux recommandations antérieures du Vérificateur extérieur, p. 175</p> <p>La direction considère que l'application de la recommandation est en cours.</p>
OACI		<p>Projet de Guide de la planification des ressources humaines de l'OACI (outil eHRAP) (octobre 2015)</p> <p>Le présent [...] guide a pour but de fournir des références, des exemples, des processus et des documents pertinents et de montrer comment utiliser l'outil pour consigner et gérer la planification des effectifs pour les bureaux et services (p. 1).</p> <p>Aux fins de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel, l'évaluation des risques repose sur deux facteurs : l'impact du poste et de ses résultats sur l'Organisation et la probabilité de ce que le titulaire quitte le poste (p. 7).</p>		

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
		L'évaluation et l'ajustement sont essentiels dans la planification stratégique des effectifs, comme dans tout processus de gestion de projet (p. 8).		
OIT	<p>OIT – Stratégies axées sur les résultats pour 2010-2015 : Stratégie en matière de ressources humaines – Réorientation des ressources humaines, GB.306/PFA/12/2 (novembre 2009), par. 11, p. 4</p> <p>L'Organisation développera les compétences en matière de gestion pour s'assurer que le personnel travaille dans la bonne direction et bénéficie de bons conseils, d'un encadrement adapté et d'un retour d'information approprié. Là aussi, un processus rigoureux d'identification et d'évaluation des capacités de gestion sera mis en place, qui garantira l'état de préparation à une prise de fonctions de direction et l'intérêt pour de telles fonctions. Des plans appropriés de renforcement des capacités de gestion et de relève en la matière seront également élaborés et mis en œuvre, ainsi que la formation et le tutorat nécessaires à leur exécution.</p>	<p>OIT – Propositions découlant du plan d'action du Directeur général pour la réforme dans le domaine de la gestion des ressources humaines GB.320/PFA/13 (6 février 2014), par. 4</p> <p>L'OIT étant une organisation fondée sur le savoir, le succès de son action dépend dans une grande mesure de l'affectation des bonnes personnes au bon endroit et au bon moment. Il lui faut pour cela des outils et des procédures systématiques pour le recensement des besoins de personnel, actuels et futurs, ainsi que des stratégies et des plans lui permettant de répondre à ces besoins.</p> <p>Conformément aux recommandations formulées par le Commissaire aux comptes en 2011 et par le Comité consultatif de contrôle indépendant en 2012, le Bureau a pris des mesures pour se doter des outils et des procédures nécessaires pour mieux planifier ses effectifs.</p>		

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
		<p>OIT – Plan d'action pour la réforme dans le domaine de la gestion des ressources humaines: informations actualisées, GB.322/PFA/9 (29 septembre 2014), par. 3</p> <p>Le nouveau Profil de l'employé s'avère d'ores et déjà un outil utile qui facilite la planification efficace des effectifs (Directive du bureau IGDS Numéro 413 (Version 1) – Politique de la mobilité à l'OIT (23 janvier 2015). Gestion des aptitudes – Dotation en personnel : Évaluation de haut niveau pour les postes de direction de l'OIT. Référence fournie par l'OP mais n/d.</p>		<p>OIT, Rapport financier et états financiers consolidés vérifiés pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2012, ILC.102/FIN (2013), p. 37</p> <p>L'OIT devrait élaborer un processus de planification de la relève, lequel : permettrait de recenser ses postes clefs ; comprendrait un mécanisme permettant d'informer les employés au sujet des postes clefs et des compétences nécessaires pour ces postes ; et comprendrait un mécanisme pour préparer les employés à occuper des postes de niveau supérieur ou des postes de direction.</p> <p>OIT – Rapport du Commissaire aux comptes au Conseil d'administration pour l'année qui s'est achevée le 31 décembre 2011</p> <p>Informations actualisées de 2015 sur la réponse de la direction aux recommandations relatives aux ressources humaines – Planification de la relève).</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
OMI	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie, planification et réforme : Examen et réforme de l'Organisation, Note du Secrétaire général, OMI C 109/3/1 (24 août 2012), • Stratégie, planification et réforme : Examen et réforme de l'Organisation, Note du Secrétaire général, OMI C 108/3/3 (11 avril 2012). (Référence fournie par l'OP mais n/d.)	<p>Éléments constitutifs d'un système d'organisation des carrières à l'OMI (document interne d'une page de l'OMI décrivant l'état d'avancement d'un total de 20 éléments constitutifs de trois couleurs suivant trois étapes « pas encore commencé/en partie fait/terminé ») : l'élément constitutif intitulé « Planification de la relève » est qualifié comme en partie fait.</p> <p>(Programme de mobilité du personnel de l'OMI, Programme d'organisation des carrières de l'OMI, Division administrative des services des ressources humaines (septembre 2013). Référence fournie par l'OP mais n/d.</p>		
UIT	<p>Stratégie de gestion des ressources humaines et cadre politique de l'UIT, 2010-2014, annexe 2, chapitre III, par. 35</p> <p>La planification des ressources humaines est un processus dont le but est de recenser les besoins présents et futurs en effectifs permettant à un organisme d'atteindre ses objectifs. Elle consiste à prévoir l'offre et la demande de main-d'œuvre de l'organisation au regard de ses</p>	<p>Cadre de compétences, annexe 3</p> <p>La stratégie voit dans le cadre de compétences et l'inventaire des compétences un outil indispensable pour la gestion prévisionnelle des besoins en personnel que l'UIT a donc intérêt à établir.</p> <p>Les compétences de base et en matière de gestion doivent être définies et testées dans toute l'Union puis appliquées à l'appui des fonctions des ressources humaines (p. 1).</p>	<p>Stratégie de gestion des ressources humaines et cadre politique de l'UIT, 2010-2014, annexe 2, chapitre III, par. 35</p> <p>La planification des ressources humaines [...] englobe la planification des départs à la retraite (planification de la relève).</p>	

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
	<p>besoins opérationnels et à établir et utiliser par la suite les stratégies voulues pour satisfaire ces besoins. [...] Des stratégies sont ensuite élaborées pour combler ces lacunes, qui peuvent englober le recrutement, les effectifs internes, le perfectionnement, la formation, la sous-traitance et le partenariat et les activités en rapport avec la réduction des effectifs. [...] La planification des ressources humaines peut être menée à l'échelle de l'organisation ou au niveau de n'importe laquelle de ses composantes mais une profonde compréhension de l'orientation institutionnelle et des liens que ce processus peut avoir avec elle est toujours un facteur de succès. La planification des départs à la retraite (planification de la relève) est incluse dans ce processus.</p>	<p>Le cadre de compétences sert à fournir une langue commune à utiliser pour une multiplicité de fonctions des ressources humaines y compris : [...]</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestion des vacances de poste et la gestion prévisionnelle des besoins en personnel ; • L'organisation des carrières et la planification de la relève (p. 4). 		
UNESCO				<p>UNESCO, Rapport de la Directrice générale sur la stratégie de gestion des ressources humaines 186 EX/25 (18 avril 2011), annexe I, section D, par. 8</p> <p>La gestion des talents consiste à attirer et conserver des personnes de talent attachées aux valeurs de l'Organisation. Elle exige que les profils et compétences requis soient</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
				<p>identifiés à l'avance (planification des effectifs) et que des stratégies de dotation en personnel correspondant aux besoins soit élaborées et appliquées, ce qui permet de planifier efficacement la relève, d'assurer la continuité du programme et d'éviter les situations de sous-effectif.</p> <p>UNESCO, Rapport de la Directrice générale sur la stratégie de gestion des ressources humaines pour 2011-2016 -2016, document d'information, UNESCO 37 C/INF.11 (23 août 2013), par. 5</p> <p>Acquisition de nouveaux outils en ligne incluant le développement de carrière, la gestion des performances, l'évaluation des compétences, et la planification de la relève. La mise en œuvre est progressive et commence par le développement du module Centre des carrières (qui doit être lancé au 3^e trimestre 2013) et des modules Évaluation des performances et Évaluation des compétences, qui devraient être opérationnels d'ici à 2014. Suivra ensuite le module Planification de la relève, qui sera opérationnel au deuxième trimestre 2014.</p>

Organisme participant	Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies	Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines	Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite	Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents
				<p>Nouveaux audits du commissaire aux comptes, partie III, rapport d'audit sur la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, 196 EX/23.INF.3 (12 mars 2015), annexe 3, par. 1.1</p> <p>L'examen de la liste des 79 postes <i>mission critical</i>, établi au 16 septembre 2013, interroge cependant par la nature des postes qu'il a fallu déclarer indispensables afin de s'assurer de leur pourvoi ; y figurent notamment 16 postes de directeurs/chefs de bureaux de terrain.</p> <p>(Nouveaux audits du commissaire au compte, Parties I-V – Rapport concis – Audit du Bureau régional multisectoriel de l'UNESCO à Nairobi, 196 EX/23 Part I, 3 mars 2015)</p> <p>(Référence fournie par l'OP mais n/d.)</p>
ONUDI		<p>Cadre de gestion des ressources humaines, Instruction administrative UNIDO/AI/2015/01 (16 mars 2015), chapitre III, p. 4</p> <p>La présente section décrit le processus de la planification de la relève et ses deux composantes, à savoir, l'affectation de candidats</p>		

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
		<p>internes, [...] et le recrutement de candidats externes [...]. Ainsi, la planification de la relève et les processus connexes faisant l'objet de la présente section s'appliquent aux postes permanents qui sont pourvus par des nominations régies par la série 100 du Règlement du personnel et financés à partir de ressources budgétaires biennales (par. 9).</p> <p>Le processus de planification de la relève vise à recenser à l'avance des remplaçants pour les postes et fonctions ; les candidats/remplaçants doivent satisfaire aux normes les plus élevées en matière d'efficacité, de compétence et d'intégrité. Ce processus fait en sorte que la mise en concurrence soit simple et transparente et tienne compte des prescriptions en matière de répartition géographique et de parité (par. 11).</p>		
OMT				

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
UPU			<p>Projet de rapport d'audit interne sur la planification de la relève par Ernst et Young, UPU (octobre 2013) Recommandation Engager le dialogue avec les personnes de plus de 60 ans afin de planifier les années à venir et d'amorcer un transfert des connaissances (par exemple en établissant un plan ou un programme).</p> <p>Réponse de l'UPU au questionnaire du CCI Les fonctionnaires considèrent que la préprogrammation du remplacement des fonctionnaires qui partent à la retraite est une mesure de planification de la relève.</p>	<p>Projet de rapport d'audit interne sur la planification de la relève par Ernst et Young, UPU (octobre 2013), Recommandations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commencer par dresser une liste de positions clefs et la faire valider par le Directeur général, selon qu'il conviendra, en consultation avec la direction. Cette liste pourrait aussi prévoir différents niveaux de priorité pour les positions clefs. • Examiner la possibilité de recenser les remplaçants potentiels à des postes clefs en fixant les délais pendant lesquels des fonctionnaires doivent se préparer à occuper ces postes. Cela peut exiger une évaluation formelle et normalisée des agents du Bureau international (par exemple mesure du comportement professionnel et du potentiel de l'intéressé). Traiter aussi la question du favoritisme afin d'établir un plan de relève efficace. • Étudier la possibilité de mettre en œuvre un programme de rotation pour accroître les connaissances des employés. Cela peut aussi faciliter la relève pour certains postes.

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
OMS	<p>Stratégie révisée des ressources humaines de l'OMS (EB134/INF./2) (10 janvier 2014), Deuxième pilier.</p> <p>Retenir les talents – gestion des carrières, p. 2</p> <p>La gestion des carrières comporte quatre éléments principaux : planification des effectifs, évaluation du comportement professionnel, développement professionnel et mobilité (par. 6).</p> <p>La planification des effectifs se fera grâce à un inventaire des compétences, des analyses des besoins en personnel et la planification de la relève (par. 7).</p> <p>Mise en œuvre</p> <p>À mesure que les priorités de l'Organisation changent, ses besoins en personnel aussi. La planification de la relève, par exemple, ne peut être efficace que si les activités et les besoins de l'Organisation ont été prévus à échéance de cinq à dix ans et si le profil des effectifs nécessaires pour mettre en œuvre les priorités a été défini (par. 15).</p>	<p>Projet de politique de la mobilité géographique de l'OMS (14 novembre 2014), par. 22, p. 6</p> <p>Un supérieur hiérarchique, avec l'approbation de la direction générale aux échelons de Sous-Directeur général ou de Directeur général, peut demander par écrit une dérogation de l'administration pour pouvoir différer le mouvement d'un fonctionnaire. Aux fins de la planification de la relève, cette demande est généralement présentée et instruite une année avant que le fonctionnaire n'atteigne sa durée réglementaire d'affectation, en amont de l'exercice de mobilité annuel, afin que son poste ne figure pas sur le répertoire des postes qui deviendront vacants l'année suivante.</p> <p>(Processus de sélection révisé pour les chefs de bureau de l'OMS, note à l'intention des directeurs régionaux des ressources humaines, unité de la gestion des talents de la Direction des ressources humaines de l'OMS (référence fournie par l'OP mais n/d).</p>	<p>Division des ressources humaines</p> <p>Mémorandum du Directeur de la Division des ressources aux directeurs régionaux (13 mars 2015)</p> <p>L'exercice de planification de la relève effectué par la Division des ressources humaines au siège en 2013 a été étendu aux bureaux régionaux ; les chefs des bureaux régionaux sont invités à trouver une solution adaptée pour assurer l'avenir des postes dont les titulaires doivent partir à la retraite.</p>	

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
OMPI	<p>OMPI, Stratégie en matière de ressources humaines 2013/15, Annexe II du rapport annuel sur les ressources humaines établi par le Directeur général, WO/CC/67/2 (22 juillet 2013)</p> <p>Outre la réforme des contrats [...] [de] nouvelles politiques en matière de ressources humaines ont été élaborées sur les sujets suivants : [...] mobilité interne ainsi que les directives relatives à la planification de la relève (par. 39).</p> <p>Un autre risque important pour l'OMPI est la perte de savoirs et de capacités qu'entraîne le départ de spécialistes réputés de la propriété intellectuelle. Les mesures permettant d'atténuer ce genre de risques sont notamment la planification de la relève, la formation ou un dispositif d'encouragement approprié favorisant l'évolution de carrière des experts hautement spécialisés. (par. 47).</p> <p>Annexe II, p. 4</p> <p>La réorientation des effectifs indispensable pour régler les problèmes structurels [...] n'est pas une tâche facile compte tenu du faible taux de renouvellement du personnel à l'OMPI. [...]</p>	<p>OMPI – Structuration organisationnelle : directives relatives à la gestion prévisionnelle des besoins en personnel (15 mai 2015), p. 4</p> <p>La gestion prévisionnelle des besoins en personnel constitue le fondement de la gestion des ressources humaines de l'organisation, ce qui permet à la planification stratégique de répondre aux besoins en personnel présents et futurs et d'éviter les surprises en maintenant des effectifs stables. [...]</p> <p>Le processus de gestion prévisionnelle a pour objectifs de fournir/établir : [...]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un tableau précis des postes clefs vacants et de la réorientation nécessaire des effectifs ; • Des plans de relève pour les aptitudes essentielles et les rôles clefs y compris des mécanismes flexibles de renouvellement du personnel ; • Une appréciation des réserves dont l'OMPI a besoin du point de vue des aptitudes à l'encadrement et autres aptitudes générales ; • Un processus permanent de réflexion et de discussion sur la gestion prévisionnelle des besoins 	<p>OMPI, Stratégie en matière de ressources humaines 2013/15, annexe II du rapport annuel sur les ressources humaines (WO/CC/67/2) annexe II, p. 7</p> <p>1.5. Une planification régulière de la relève.</p> <p>Les départs à la retraite seront intégrés dans un plan d'effectifs annuel. Après un départ à la retraite, le poste devenu vacant fera l'objet d'un examen en vue d'évaluer la pertinence de son maintien et l'adéquation du profil du poste et de son grade. Le processus de planification prend également en compte les risques liés à la perte de savoir institutionnel et les mesures d'atténuation correspondantes (Directives relatives à la planification de la relève (13 mai 2013).</p> <p>Dispositions devenues caduques : La planification de la relève est un processus par lequel l'Organisation s'emploie à anticiper les besoins résultant du départ de fonctionnaires à la retraite. Elle englobe l'examen des besoins en</p>	<p>Rapport du vérificateur externe des comptes : vérification des états financiers pour 2011, établi par le Secrétariat, WO/GA/41/4 (1^{er} août 2012), p. 3, réponse à la recommandation n° 3</p> <p>L'OMPI met en place des examens annuels de la planification dans le domaine des ressources humaines pour faciliter la planification du travail et sa traduction en termes d'effectif nécessaire. Dans ce contexte, la planification du renouvellement des effectifs pour les fonctions essentielles sera examinée et mise en place selon que de besoin pour assurer la continuité des missions, la transmission des connaissances et le remplacement en temps voulu des collaborateurs clefs.</p> <p>p. 4, réponse à la recommandation n° 7.</p> <p>Ainsi qu'il est indiqué dans le document WO/PBC18/17, « il a été pris note de ces observations, dont il sera tenu compte dans le cadre de l'élaboration d'une planification plus systématique des successions ». Dans l'intervalle,</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
	<p>Il convient de mettre en place une planification de la relève, une stratégie de recrutement et d'autres mesures pour mener à bien cette nécessaire réorientation.</p> <p>L'OMPI emploie des spécialistes hautement qualifiés et mondialement reconnus dans le domaine de la propriété intellectuelle. La perte de savoirs et de capacités liée au départ de ces experts pourrait exposer l'OMPI à des risques considérables. Les mesures visant à atténuer ces risques doivent englober la planification de la relève, la formation et l'encouragement approprié à l'évolution de carrière. (annexe II, p. 4)</p>	<p>en personnel.</p> <p>Mémorandum interne de l'OMPI sur la préparation des demandes de crédits au budget-programme 2016/2017 (15 janvier 2015), annexe III : Directives détaillées pour la préparation du budget-programme 2016/2017, p. 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indiquer pourquoi et quand les emplois de durée déterminée doivent devenir vacants et si un remplacement est nécessaire. <p>Mémorandum interne de l'OMPI sur les directives relatives à la gestion des postes (13 juin 2014)</p> <p>Votre proposition devrait inclure les éléments ci-après intéressant la planification de la relève :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des risques de perte des connaissances/compétences essentielles ; • Mesures à prendre pour la sauvegarde/le transfert des connaissances détenues par le fonctionnaire qui part à la retraite ; et • Projet de calendrier pour la gestion de la relève. 	<p>personnel présents et futurs, la disponibilité d'aptitudes en interne, le perfectionnement et la formation du personnel et la conservation des connaissances essentielles dans l'Organisation.</p> <p>La planification de la relève fait partie intégrante de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel qui s'effectue en parallèle à l'établissement du budget biennal.</p>	<p>le Directeur général a demandé à tous les chefs de programme de présenter une proposition sur les moyens d'utiliser un poste libéré au plus tard neuf mois avant la cessation de service du titulaire de façon à laisser suffisamment de temps pour la planification de la succession, le transfert des connaissances et le recrutement.</p>

<i>Organisme participant</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les stratégies relatives aux ressources humaines et d'autres stratégies</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans les politiques, directives et plans d'action relatifs aux ressources humaines</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des documents concernant des domaines prioritaires comme les départs à la retraite</i>	<i>Références à la PR et à la GPBP figurant dans des rapports et d'autres documents</i>
OMM		(Instructions permanentes de l'OMM (Relevé des politiques et procédures de base de l'OMM relatives aux ressources humaines), Division des ressources humaines, juillet 2015, chap. 4. (Référence fournie par l'OP mais n/d.)	OMM, Rapport de la réunion du Comité d'examen des ressources financières et humaines, Bureau du Secrétaire général 1/2015 (13 mai 2015), par. 6 Les participants à la réunion ont examiné le plan de relève jusqu'en mai 2016 et noté le départ à la retraite dans un bref délai de deux titulaires de postes dans le domaine de la météorologie aéronautique et de 3 titulaires de postes relevant d'activités de développement et d'activités régionales [...] et soulignant l'importance qu'il y avait à choisir des candidats offrant des potentialités d'avancement et la nécessité de lancer le processus de recrutement à temps [...] Ils ont également noté l'importance du plan de relève pour la redéfinition ou la limitation des fonctions du Secrétariat selon que de besoin.	OMM – Notes prises au cours des entretiens Les personnes interrogées ont dit que selon elles, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel faisait partie de l'exercice de budget quadriennal qui prévoit les besoins en ressources humaines de l'organisation pour les quatre années à venir.

Annexe III

Comparaison des pratiques en vigueur en matière de planification de la relève étape par étape

	Étape A	Étape B	Étape C
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clefs</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
ONU et fonds, programmes et bureaux des Nations Unies			
Organisation des Nations Unies* (* Ces politiques s'appliquent aussi aux organismes participants suivants : la CNUCED, le PNUE, UN-Habitat et ONUDC)	Le projet pilote de gestion prévisionnelle des besoins en personnel mené par le Secrétariat de l'ONU, qui joue un rôle essentiel dans le recensement et la définition des compétences recherchées par la Division des services médicaux du Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion, a segmenté les effectifs de la Division suivant quatre types de fonctions. Selon l'ordre ainsi établi, les fonctions clefs, qui représentent de 10 à 15 % des effectifs de la Division, apparaissent en haut de la liste. On entend par fonction clef dans ce projet celles qui, si elles sont vacantes, ou assurées par des personnes peu efficaces ou qui ne s'en acquittent pas pleinement, présentent un risque important pour l'exécution de la stratégie.		

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clefs</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
Département de la gestion	Le Secrétariat de l'ONU range parmi les postes clefs certaines fonctions d'appui aux échelons les plus élevés (administration, recherche et production de connaissances, gestion des programmes et transmission de savoirs) assurées par des agents des services généraux d'échelon élevé (de classe G-7).		
Département de l'appui aux missions	Le DAM, dans son programme de gestion de la relève, a désigné les postes considérés comme essentiels en raison de la complexité des fonctions qui s'y attachent et de leur importance pour la bonne exécution du mandat, les ressources et la mise en œuvre du plan d'action d'appui à la mission. Il s'agit des postes de Chef de l'appui à la mission (P-5 à D-1), de Directeur adjoint de l'appui à la mission (D-1) et de Directeur de l'appui à la mission (D-2).	Le projet pilote de centre d'évaluation des Nations Unies mené par le DAM s'inspire du modèle du FNUAP. Il prend la forme d'un processus d'évaluation conduit sur deux jours par des psychologues du travail indépendants et qui comporte les éléments suivants : des entretiens portant sur les aspirations professionnelles, l'adhésion au mandat du DAM, les compétences et les valeurs fondamentales de l'ONU, les compétences en matière d'encadrement et l'exploitation poussée des données psychométriques issues de jeux de rôle, d'activités de groupe, d'exercices écrits et d'exposés. Selon le DAM, des descriptions de poste ou de fonction existent maintenant pour tous les emplois et recouvrent systématiquement les aspects liés à la politique, à la géographie et à l'égalité des sexes, en précisant les connaissances, aptitudes et compétences requises. La méthode suivie pour améliorer le processus de sélection pour les postes de Directeur de l'appui à la mission et de Chef de l'appui à la mission a consisté pour l'essentiel à utiliser le centre d'évaluation pilote pour créer un vivier de candidats aux postes de classe D-2.	Le programme de gestion de la relève du DAM mis en place au début de l'année 2015 vise à préparer des candidats à haut potentiel pour permettre à la Division du personnel des missions du DAM de renforcer sa capacité à gérer la relève pour tous les postes de direction (P-5 à D-2) des domaines essentiels de l'appui aux missions.

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clefs</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
Département de l'information	Le Département de l'information a recensé les postes clefs suivants : a) Le Directeur de la division (D-1) ; b) Les chefs de section (cadres intermédiaires de classe P-5) ; c) Les administrateurs (P-3 et P-4).		
Commission économique pour l'Afrique	La Commission économique pour l'Afrique n'a recensé aucun poste ou fonction clef dans le cadre de la planification de la relève. L'accent est cependant mis, dans ce cadre, sur les postes d'encadrement et de direction (D-1), d'encadrement intermédiaire (P-5), d'administrateurs (P-3 et P-4) et de fonctionnaires des services d'appui d'échelon élevé (G-7).		
ONUSIDA	Les postes clefs d'ONUSIDA sont répartis dans plus de 90 pays et ont tous à voir avec les fonctions d'encadrement. Les activités menées à l'échelle des pays contribuant pour une large part à la réalisation des objectifs de la stratégie d'ONUSIDA, les fonctions de Directeur de pays, de Directeur du bureau de liaison et de Directeur régional sont considérées comme des postes clefs, outre celles de Directeur exercées au siège.		ONUSIDA a recours à des formations internes et externes pour perfectionner les membres de son personnel et les préparer à des fonctions de direction. Le programme de formation à l'encadrement d'ONUSIDA destiné aux femmes a été élaboré conjointement avec l'UNSSC.
CCI	Le CCI n'a recensé aucun poste clef.		

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clefs</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
PNUD	<p>Le PNUD privilégie l'action sur le terrain et considère que ses postes clefs se trouvent dans les bureaux de pays : Directeur de pays (P-5 ou D-1), Représentant résident adjoint et Directeur de pays adjoint (P-4 à D-1). Cependant, lorsqu'il aura pérennisé la planification de la relève pour ces fonctions, le Programme envisagera d'étendre ce processus aux postes de fonctionnaire chargé des opérations.</p>	<p>Le PNUD a élaboré son propre modèle d'examen des talents, qui s'appuie à la fois sur des évaluations externes et internes, ainsi que sur un examen interne des aptitudes exigées pour les postes d'encadrement clefs. Cet examen porte sur cinq compétences de base ainsi que sur l'expérience du candidat.</p> <p>La méthode suivie par le centre d'évaluation du PNUD s'appuie sur les bonnes pratiques en vigueur dans des organismes, fonds et programmes des Nations Unies (le Bureau de la coordination des activités de développement, le PNUD, le FNUAP et l'UNICEF) ou dans d'autres organismes extérieurs.</p> <p>Les candidats sont évalués par un groupe de hauts fonctionnaires dans un centre d'évaluation dont l'organisation est assurée par un prestataire de services. L'évaluation porte sur les compétences de base établies par le PNUD et les descriptions des postes à pourvoir, et comporte des mises en situation de groupe, une évaluation technique, une épreuve écrite, une évaluation à 360°, un questionnaire de personnalité en situation professionnelle, et des tests de raisonnement verbal et numérique.</p> <p>L'objectif visé est de repérer les futurs titulaires des postes de classe P-4 à D-1 soumis au principe de la rotation et appelés à se libérer.</p> <p>Il a fallu dix mois pour élaborer en interne ce modèle de création de vivier qui associe des évaluations externes et internes, ainsi qu'un examen interne des aptitudes exigées par les postes d'encadrement clefs.</p> <p>De plus, les profils d'aptitudes utilisés pour la sélection des candidats servent à récapituler les compétences disponibles dans cet effectif de réserve.</p>	<p>En 2015, le PNUD a adopté une méthode personnalisée de développement du leadership intitulée « The Leadership Development Pathway » fondée sur le modèle d'apprentissage 10-20-70 (voir par. 138), et qui s'adresse à tous les fonctionnaires exerçant des responsabilités de supervision ou d'encadrement, y compris les administrateurs recrutés sur le plan national de classe G-6 à P-5.</p>

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clés</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
		<p>Le vivier de candidats est constitué par cycles d'une durée d'environ trois à quatre mois. Les inscriptions de candidats aux viviers sont effectuées et validées par les neuf Directeurs de bureau ou Directeurs adjoints de bureau du PNUD. Les résultats sont consignés dans la base de données du vivier ainsi que dans les dossiers d'évaluation. Conformément à la stratégie d'égalité des sexes suivie dans le cadre du Programme de viviers de candidats du PNUD, des critères stricts ont été appliqués pour garantir que des femmes possédant les qualifications requises figurent sur les listes.</p>	
FNUAP	<p>Pour le FNUAP, les fonctions clés sont celles attachées à des postes de niveau élevé situés dans des bureaux de pays et des bureaux régionaux : Représentants (P-5 et D-1), Représentants adjoints (P-4 et P-5) et Chefs des opérations internationales (P-4 et P-5). Tous ces postes comprennent des responsabilités d'encadrement dont les titulaires les plus gradés ont aussi des fonctions de représentation.</p>	<p>Une fois par an, le FNUAP invite ceux qui le souhaitent, en interne comme en externe, à manifester leur intérêt pour l'une quelconque des fonctions de direction pour lesquelles un vivier a été créé. En règle générale, 40 candidats au plus sont évalués chaque année en vue de leur intégration dans le vivier. Lorsqu'un poste de direction se libère, un avis de vacance est envoyé aux membres du vivier pour qu'ils manifestent leur intérêt, et le poste peut être pourvu rapidement sous réserve de l'approbation du Directeur régional, du comité des affectations et du Directeur exécutif. Un avis de vacance de poste externe n'est publié que dans les cas où les tentatives successives visant à repérer des candidats dans le vivier se sont révélées infructueuses.</p> <p>Les fonctionnaires du FNUAP qui souhaitent intégrer le vivier de candidats à des fonctions de direction subissent une évaluation complète. Le processus d'évaluation comporte plusieurs composantes, y compris des tests psychométriques, des questionnaires de personnalité, une évaluation à 360°, des réflexions sur le parcours professionnel, des entretiens, des études de cas, des jeux de rôle, des travaux de groupe et des exposés liés au poste en question.</p>	

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clefs</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
		<p>Le recours à un centre d'évaluation a permis d'améliorer la qualité du processus global de sélection des candidats à des postes clefs.</p> <p>Pour les postes qui n'ont pas pu être pourvus par des candidats issus du vivier, l'organisme a procédé à des évaluations spécifiques et des recrutements au cas par cas. Pour certains postes de direction, le FNUAP confie à un chasseur de têtes le soin de rechercher des candidats susceptibles d'être retenus. Dans des cas particuliers, que ce soit dans le cadre d'une rotation de poste ou d'une vacance ordinaire, le profil des candidats issus du vivier est évalué non seulement au regard des fonctions à remplir mais aussi du contexte du pays concerné.</p> <p>Lorsqu'il sélectionne des candidats aptes à exercer des fonctions de direction pour alimenter son vivier, le FNUAP prend d'avance le soin de créer un équilibre entre les candidats internes et externes et entre les sexes, et d'assurer une diversité géographique, fonctionnelle et linguistique.</p>	
HCR	Au HCR, les postes clefs sont ceux de Directeur et Directeur adjoint (D-1 et D-2) ainsi que celui de Représentant (P-4 à D-2). Des spécialistes et des experts occupent également des postes clefs, mais ils assurent généralement aussi des responsabilités d'encadrement.	Le HCR publie deux fois par an des répertoires, des additifs et des offres de recrutement accéléré pour tous les postes indépendamment de leur classe et de leur niveau. Les postes appelés à se libérer font l'objet d'avis de vacance internes, ou à la fois internes et externes. Après la publication d'un avis de vacance, les fonctionnaires du HCR soumis à rotation déposent leur candidature, qui est examinée par la Division de la gestion des ressources humaines pour vérifier si elle remplit les conditions d'admission et correspond au profil recherché conformément aux principes et directives relatifs aux affectations. Après une première sélection, les candidats retenus sont évalués par des cadres et les chefs des unités opérationnelles.	Programme stratégique de leadership pour les fonctionnaires de classe D-1 et D-2.

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clés</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
		<p>La Division de la gestion des ressources humaines examine les conclusions des responsables et les résultats des évaluations fonctionnelles pour retenir les candidats adéquats. Si aucune candidature interne ne convient, la Division communique les dossiers de candidats externes ayant répondu à des avis de vacance de poste externes. Ces candidats externes doivent également passer des entretiens avec des cadres et des chefs d'unités opérationnelles auxquels participent des représentants de la Division.</p>	
UNICEF	<p>Postes de représentants dans le pays (D-1 et D-2) recensés lors des exercices annuels de rotation et de réaffectation des hauts fonctionnaires.</p>	<p>L'UNICEF a lancé une initiative pilote de repérage d'éléments prometteurs qui porte principalement sur les femmes et les nationaux des pays de programme que le Fonds souhaite évaluer et préparer à des fonctions d'encadrement.</p> <p>Il existe trois grandes façons pour un candidat d'intégrer un groupe d'aptitudes : avoir été recommandé lors d'un processus de recrutement régulier sans pour autant être engagé, avoir suivi avec succès un processus d'appel à candidatures visant à étoffer les groupes d'aptitudes et avoir été en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles ; une fois placé dans le groupe d'aptitudes lui correspondant, le candidat peut être nommé à un poste par sélection directe.</p> <p>Les groupes d'aptitudes de l'UNICEF comptent actuellement plus de 830 candidats répartis dans 32 domaines d'activité ou domaines prioritaires qui vont du développement des adolescents et des jeunes à l'eau et à l'assainissement. Les fonctionnaires de classe P-3 et P-4 représentent plus de 75 % du nombre total de candidats.</p>	

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clés</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
		<p>L'UNICEF a pour objectif de conserver l'équilibre de la diversité géographique de ses groupes d'aptitudes et de l'origine (interne ou externe) des candidats, et d'améliorer la parité des sexes.</p> <p>Pour être intégrés à un groupe d'aptitudes, les postulants doivent être évalués en tant que candidats suppléants et leur candidature doit être validée par le groupe d'examen des fonctionnaires de rang supérieur.</p>	
UNOPS	<p>À l'UNOPS, la planification de la relève concerne principalement les fonctions essentielles aux opérations, y compris, mais pas exclusivement, les fonctions d'encadrement au siège et certaines fonctions opérationnelles.</p>	<p>L'UNOPS, par le biais de son Emerging Leaders Programme, un programme de perfectionnement destiné à ses employés à haut potentiel, vise à créer un vivier de fonctionnaires talentueux susceptibles d'être retenus pour assurer des fonctions d'encadrement et de leadership.</p>	<p>L'Emerging Leaders Programme de l'UNOPS est un programme de perfectionnement des cadres d'une durée de quinze mois qui est destiné aux fonctionnaires susceptibles d'occuper des fonctions de direction.</p> <p>Les objectifs en sont les suivants : s'attacher à perfectionner les collaborateurs particulièrement efficaces et à haut potentiel, les maintenir au service de l'UNOPS et appuyer le plan stratégique du Bureau ; créer un vivier de fonctionnaires talentueux qui puissent occuper des fonctions d'encadrement et de direction et accroître la représentation des femmes et des citoyens des pays de programme parmi les cadres de l'UNOPS.</p> <p>Issus de tous les lieux d'affectation du Bureau, les 50 participants constituent un groupe diversifié et équilibré en termes de sexe, de nationalité et d'expérience professionnelle.</p>

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clés</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
			Ces participants, qui avaient répondu à un appel à candidatures ouvert à toutes les personnes intéressées, ont été sélectionnés à l'issue d'un processus de mise en concurrence.
UNRWA	L'UNRWA juge les postes de Directeur adjoint essentiels en raison de leur nature et de la difficulté à les pourvoir.		
ONU-Femmes	ONU-Femmes considère les postes de classe P-5 et de rang supérieur comme des postes clés, notamment ceux de Représentant dans le pays et de chef de bureau, section ou division.		
PAM	Les postes clés du PAM sont ceux de Directeur de pays (P-5 à D-2).	<p>Le PAM a entamé en 2014 une démarche tendant à évaluer le potentiel de ses fonctionnaires et à établir s'ils étaient prêts à assumer les fonctions de Directeur de pays (de classe P-5 à D-2). En 2015, le Chef du Service de la gestion des talents et de l'organisation des carrières a créé un groupe d'étude des politiques comportant trois groupes de travail, dont un consacré à l'examen des talents.</p> <p>Le PAM n'a que peu d'expérience en matière de centre d'évaluation. En 2015, il a créé un groupe de travail consacré à ce sujet, dont l'objectif était de recueillir des informations sur les enseignements que le PNUD a tirés de ses centres d'évaluation pour les coordonnateurs résidents, notamment des fournisseurs chargés de leur gestion, et de s'inspirer de l'expérience du Secrétariat de l'ONU, du HCR, de l'OMS et de l'UNICEF. Les centres d'évaluation devaient entrer en activité à l'automne 2015. Durant la période de transition initiale, le PAM prévoit de mener un ou deux cycles d'évaluation. Il adoptera ensuite un rythme semestriel.</p>	Le nouveau programme de formation du PAM est fondé sur le modèle d'apprentissage 10-20-70 (voir par. 138).

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clefs</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
<i>Institutions spécialisées et AIEA</i>			
FAO	<p>Pour la FAO, les postes clefs sont généralement ceux des Représentants de pays (P-5 et D-1).</p>	<p>La FAO a utilisé pendant plusieurs années un centre d'évaluation pour évaluer les compétences de gestion des fonctionnaires de classe P-4 et P 5 et de rang supérieur. Au cours des deux dernières années, l'objectif du centre a été de :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) poser les bases d'un développement futur ; b) contribuer au processus de sélection des candidats aux postes de direction (postes de classe D-1 ou de rang supérieur) et de représentant de la FAO. <p>Le centre a été remplacé en mars 2015 par un examen d'évaluation virtuel qui fonctionne sur le même principe. Cet examen fait maintenant partie du processus de promotion et de recrutement tant pour les candidats internes qu'externes. La FAO étudie actuellement la possibilité d'étendre ce processus aux postes de P-5. Les candidats retenus bénéficient de l'accès à un programme d'accompagnement professionnel pour cadres supérieurs qui leur permet de travailler sur les axes de développement recensés lors de l'examen.</p> <p>Ces mécanismes n'ont pas été spécifiquement instaurés pour les postes clefs, mais ils peuvent bien sûr être utilisés à cette fin lorsque de tels postes sont recensés et doivent être pourvus. Des listes de candidats présélectionnés ont été créées pour permettre un déploiement rapide en cas de crise, en particulier pour les opérations d'urgence (par exemple une crise de niveau 3). De plus, il existe des fichiers de candidatures préapprouvées qui regroupent les candidats (internes et externes) qui ont répondu à des avis de vacance de poste, ont été jugés aptes, ont passé une première sélection et ont été approuvés par le Directeur général, mais qui n'ont pas été nommés à un poste spécifique.</p>	<p>Les administrateurs de la FAO (classes P-2 à P-4) ont accès à un programme portant sur les bases de la gestion.</p> <p>Les fonctionnaires de classe P-5 et de rang supérieur bénéficient d'un programme spécifique de renforcement de leurs compétences en leadership.</p> <p>Ces deux programmes sont conformes au référentiel de compétences de la FAO qui a été adopté en 2014.</p>

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clés</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
		Ces fichiers sont une source de candidats qualifiés qui souhaitent évoluer et qui peuvent être nommés à un autre poste dans le même domaine d'activité dans les vingt-quatre mois suivant leur inscription au fichier.	
AIEA	L'AIEA n'a recensé aucun poste clef.		
OACI	<p>L'OACI a ajouté à ses postes clefs des fonctions de technicien et d'expert.</p> <p>En plus des postes de gestion et de direction de classe P-5 et de rang supérieur, l'Organisation considère comme essentielles des fonctions spécialisées dans les domaines techniques de l'aviation, qui sont indispensables à l'exécution et à la continuité des programmes ou auxquelles il est difficile de suppléer, ainsi que d'autres postes nécessaires à la continuité des opérations.</p> <p>Les postes clefs de l'OACI comprennent également ceux des fonctionnaires occupant des échelons élevés de la catégorie des services généraux (G-7) qui assurent des fonctions essentielles et ont acquis une bonne connaissance de l'institution.</p>	<p>Un vivier de talents est constitué grâce au programme de perfectionnement des cadres aux fonctions de direction et de gestion, qui participe au renforcement des compétences de gestion et de direction des candidats potentiels, c'est-à-dire des cadres au profil technique qui ne possèdent pas d'expérience antérieure de la gestion des ressources et de l'encadrement du personnel.</p> <p>L'OACI tient à jour des listes de candidats possédant les compétences spécifiques qu'exige le caractère technique de son mandat (spécialistes de l'aéronautique, auditeurs de la sécurité aérienne, rédacteurs de comptes rendus analytiques, rédacteurs techniques, réviseurs techniques, traducteurs dans les six langues officielles de l'OACI, etc.).</p>	<p>La planification stratégique de la relève fait partie du programme de formation au leadership et de perfectionnement des cadres élaboré par un établissement universitaire pour l'OACI. Ce programme de formation est destiné aux hauts fonctionnaires chargés de l'analyse des besoins en main-d'œuvre, qui doivent repérer les postes clefs et recommander des stratégies ou des mesures de gestion de la relève.</p> <p>Il n'existe pas encore de formation structurée permettant d'aider les candidats potentiels à se préparer à occuper des postes clefs. Cependant, le service des ressources humaines de l'OACI prodigue des conseils et un accompagnement individualisé quant à l'organisation des carrières.</p>
OIT	Dans un premier temps, l'OIT a concentré ses efforts sur les postes d'encadrement et de direction qui, s'ils n'étaient pas occupés par des fonctionnaires très performants, feraient courir des risques importants à l'Organisation.	À l'OIT, le système d' « appel à manifestation d'intérêt » destiné à pourvoir des postes d'encadrement et de direction constitue de fait une réserve de candidats potentiellement intéressés par cette perspective : ainsi, lorsque de nouveaux appels sont publiés, le service des ressources humaines peut prendre contact avec les candidats qui ont répondu aux précédents appels pour les inciter à présenter ou représenter leur candidature.	L'OIT, conjointement avec l'UNSSC et le Centre international de formation de l'OIT, a créé un programme de formation de cadres supérieurs.
			Grâce au portail de mobilité fonctionnelle de l'OIT, les fonctionnaires peuvent manifester leur intérêt pour une large gamme de postes,

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clés</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
	<p>La liste des postes clés s'est ensuite étoffée à l'occasion de la réforme de l'OIT. En septembre 2014, le Directeur général a publié une note sur les opérations hors siège de l'OIT pour clarifier les fonctions et les responsabilités d'un certain nombre de hauts fonctionnaires et de spécialistes techniques occupant des postes clés dans les différents services, conformément aux nouvelles priorités de l'Organisation.</p> <p>En plus des compétences de base qu'elle a définies, l'OIT a inclus dans les définitions d'emploi de ses cadres une section portant sur les compétences requises aux postes de direction.</p>	<p>Dans le cadre de ce processus, les candidats sont soumis à un processus d'évaluation rigoureux et de haut niveau au cours duquel leur profil est examiné au regard des compétences de base que l'OIT requiert de ses cadres.</p> <p>À l'issue de l'évaluation, les candidats font l'objet d'un rapport et d'un bilan détaillés qui leur permettent de prendre conscience de leurs lacunes et de déterminer les stratégies possibles de formation, d'accompagnement professionnel ou de remédiation.</p> <p>Le Profil de l'employé, un nouvel outil électronique de recensement des compétences et de gestion prévisionnelle des besoins en personnel qui fait partie de la plateforme de gestion des aptitudes « ILO People », répertorie l'intégralité des principaux domaines d'expertise de l'OIT et fait office d'inventaire des compétences.</p>	<p>dont des postes clés. Ils peuvent se porter candidats à une mobilité fonctionnelle ou géographique suivant leurs aspirations en matière de carrière et d'évolution professionnelle. Ces informations peuvent servir à élaborer des activités de perfectionnement ciblées.</p>
OMI	<p>Les postes clés de l'OMI sont pour la plupart des postes de classe P-5 et de rang supérieur et des postes d'experts. Ils sont tous situés au siège.</p>		
UIT	<p>À l'UIT, les fonctions essentielles sont celles des conseillers principaux (P-5 et D-2), qui assurent tous des responsabilités d'encadrement.</p> <p>L'UIT ne disposait pas jusqu'ici de référentiel de compétences, mais elle vient d'en créer un, qui sera prochainement mis en œuvre. En plus des compétences de base déjà définies, elle prévoit de créer un répertoire des compétences par profession, qui seront associées aux descriptions de postes.</p>		

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clés</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
UNESCO	<p>À l'UNESCO, les postes clés sont ceux des directeurs et des fonctionnaires de rang supérieur, aussi bien au siège que sur le terrain (D-1 à Sous-Directeur général), dont les directeurs (D-1 et D-2), les chefs (P-5) de bureau extérieur et les fonctionnaires des Instituts de classe D-1 et D-2.</p> <p>Tous ces postes sont essentiels pour le mandat de l'organisme et exigent de leurs titulaires qu'ils aient de solides compétences et une expérience poussée en matière d'encadrement, lesquelles, pour les postes de rang supérieur, doivent recouvrir un plus large spectre. Les fonctions de gestion administrative et financière qui s'exercent dans les bureaux extérieurs (P-2 à P-4) sont également considérées comme des postes clés.</p>		
ONUDI	<p>Au siège, les postes clés sont les suivants : Directeur général, Chef de l'administration, directeurs principaux, gestion stratégique et leadership (D-2), chefs de direction – gestion stratégique des domaines thématiques (D-1) et chefs de groupe (P-5).</p> <p>Hors siège, les postes clés sont les suivants : directeurs des bureaux régionaux (D-1) et représentants des bureaux de pays (P-5).</p>		

	<i>Étape A</i>	<i>Étape B</i>	<i>Étape C</i>
<i>Organisme participant</i>	<i>Postes (y compris leur localisation, catégorie et classe) et compétences clefs</i>	<i>Examen des talents, centres d'évaluation et viviers de candidats (dont les groupes, listes, bancs de touche et filières)</i>	<i>Programmes d'apprentissage et de formation à l'encadrement</i>
	<p>Au siège, certains postes de spécialiste (P-2 à P-4) comportant des responsabilités d'encadrement sont également considérés comme des postes clefs.</p> <p>Certains membres du personnel d'appui, au siège et sur le terrain, occupent également des postes clefs.</p>		
OMT	L'OMT n'a recensé aucun poste clef.		
UPU	L'UPU n'a recensé aucun poste clef.		
OMS	L'OMS n'a recensé aucun poste clef.	L'OMS tient un fichier des candidats aux postes de chef de bureau de pays. Pour y figurer, les fonctionnaires doivent être admissibles, c'est-à-dire avoir suivi un processus d'évaluation détaillé qui permet de passer au crible et de sélectionner les candidats dont le profil correspond au poste à pourvoir.	<p>Les représentants de l'OMS ont admis que l'organisme n'a pas les moyens de créer un programme de formation de la relève.</p> <p>Les fonctionnaires responsables de la formation sont donc disposés à explorer les possibilités de partenariat avec l'UNSSC.</p>
OMPI	Dans leurs réponses au questionnaire, les fonctionnaires de l'OMPI ont insisté sur le fait qu'ils ne se polarisaient pas tant sur les postes clefs que sur les compétences essentielles comme les aptitudes vérifiées par des examens et les connaissances linguistiques (par exemple, la maîtrise de langues asiatiques).		L'OMPI mène actuellement un programme pilote d'appui aux cadres féminins prometteurs très bien notés afin de renforcer les chances des intéressées d'être choisies pour des postes de rang supérieur et de mieux équilibrer en conséquence la proportion de représentants des deux sexes aux postes de direction.
OMM	L'OMM n'a recensé aucun poste clef.		

Annexe IV

**Vue d'ensemble des décisions que les organismes participants auront à prendre
pour donner suite aux recommandations du Corps commun d'inspection
JIU/REP/2016/2**

	Effet escompté	ONU, ses fonds et programmes									Autres organismes et entités						Institutions spécialisées et AIEA													
		CCS	Organisation des Nations Unies*	CCI	PNUD	PNUE	FNUAP	ONU-Habitat	UNICEF	ONUDC	PAM	ONUSIDA	CNUCED	HCR	UNOPS	UNRWA	ONU-Femmes	FAO	AIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Rapport																														
Pour suite à donner		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Pour information		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recommandation 1	a, e		L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
Recommandation 2	f		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 3	b, f, h		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Recommandation 4	b, d	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Légende :

L : Recommandation adressée à l'organe délibérant pour qu'il prenne une décision.

E : Recommandation adressée au chef de secrétariat pour qu'il y donne suite.

La recommandation n'appelle pas de mesure de la part de cet organisme.

Effet escompté : **a** : transparence et responsabilisation renforcées ; **b** : diffusion des bonnes pratiques/pratiques optimales ; **c** : coordination et coopération renforcées ; **d** : cohérence et harmonisation renforcées ; **e** : contrôle et conformité renforcés ; **f** : efficacité renforcée ; **g** : économies importantes ; **h** : efficacité renforcée ; **i** : autre.

* Tel qu'il est énoncé dans la circulaire ST/SGB/2015/3.