



Conseil économique et social

Distr. générale
29 juillet 2004
Français
Original: anglais

Pour information

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2004

13-17 septembre 2004

Point 11 de l'ordre du jour provisoire*

Faits récents survenus dans le domaine des ressources humaines

Résumé

Le présent rapport fait suite à l'exposé sur les ressources humaines présenté oralement au Conseil d'administration à sa session annuelle en juin 2003. Il contient des renseignements actualisés sur la composition et la structure du personnel de l'UNICEF et résume la situation en matière de ressources humaines dans le contexte de la collaboration interinstitutions et de la réforme de l'ONU. Il renferme également des informations à jour concernant la stratégie de l'UNICEF en matière de ressources humaines, notamment le plan de changement et de transformation des ressources humaines de Brasilia, et il présente un nouveau système de gestion en la matière. Il recense également les principaux problèmes dans le domaine des ressources humaines.

* E/ICEF/2004/12.



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–2	3
II. Composition et structure du personnel de l'UNICEF	3–13	3
A. Effectifs totaux par catégorie et statut contractuel	3–4	3
B. Structure des effectifs	5	4
C. Représentation des femmes	6–8	5
D. Répartition par région	9	7
E. Représentation des pays industrialisés/pays de programme parmi les administrateurs recrutés sur le plan international	10	7
F. Structure par âge	11	8
G. Départs à la retraite prévus entre 2004 et 2008	12–13	8
III. Collaboration interinstitutions	14–19	9
IV. État d'avancement des initiatives au sein de l'UNICEF	20–36	10
A. Informations à jour concernant le plan de changement et de transformation des ressources humaines de Brasília	22–34	10
B. Informations à jour concernant le système de gestion des ressources humaines	35–36	14
V. Défis à relever	37–39	14
VI. Résumé et conclusion	40–42	15
Liste de tableaux		
1. Ventilation des effectifs par catégorie et statut contractuel (mai 2004)		4
2. Nombre de fonctionnaires et pourcentage hommes-femmes par catégorie (mai 2004)		6
Liste de figures		
I. Nombre de fonctionnaires, par classe (mai 2004)		5
II. Répartition des administrateurs recrutés sur le plan international entre les pays industrialisés et les pays de programme (nationalité) et par classe		7
III. Répartition des effectifs totaux par âge (mai 2004)		8
Annexe		
Évolution comparée des effectifs et des recettes de l'organisation		17

I. Introduction

1. Le présent rapport fait suite à l'exposé sur les ressources humaines présenté oralement au Conseil d'administration à sa session annuelle, en juin 2003. Il décrit la situation actuelle en matière de ressources humaines à l'UNICEF et présente des initiatives stratégiques dont l'objectif est de doter l'organisation du personnel voulu pour a) atteindre les objectifs de son plan stratégique à moyen terme; b) oeuvrer effectivement à l'édification d'*Un monde digne des enfants*; c) contribuer à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, comme le veut son mandat.

2. La section II porte sur la composition et la structure du personnel de l'UNICEF; elle présente des données concernant les trois grandes catégories de personnel : administrateurs recrutés sur le plan international; administrateurs recrutés sur le plan national; agents des services généraux. La composition du personnel est également ventilée par statut contractuel (ordinaire ou temporaire), classe, sexe, région, nationalité (pays industrialisé ou pays de programme), âge et date prévue du départ à la retraite. La section III décrit la situation en matière de ressources humaines dans le contexte de la collaboration interinstitutions et du processus de réforme de l'ONU. On trouvera à la section IV un tour d'horizon actualisé de la stratégie de l'UNICEF en matière de ressources humaines, notamment le plan de changement et de transformation des ressources humaines de Brasilia et un nouveau système de gestion qui ont pour objet de simplifier les opérations dans ce domaine et de doter l'organisation du personnel voulu pour s'acquitter de son mandat. Les grands défis en matière de ressources humaines sont énumérés à la section V et la section VI renferme un résumé et la conclusion.

II. Composition et structure du personnel de l'UNICEF

A. Effectifs totaux par catégorie et statut contractuel

3. Selon des données qui datent de mai 2004, l'UNICEF compte 8 311 fonctionnaires (voir tableau 1). Les administrateurs recrutés sur le plan international – qui sont au nombre de 1 938, dont 110 administrateurs auxiliaires – représentent 23 % des effectifs, les administrateurs recrutés sur le plan national – qui sont au nombre de 1 744 – en représentent 21 % et les agents des services généraux ou le personnel d'appui forment les 56 % restants (4 629 personnes). Au total, 23 % environ des membres du personnel (soit 1 874 fonctionnaires) détiennent un contrat temporaire à durée déterminée et 77 % un contrat ordinaire, soit à durée déterminée soit permanent. La proportion de contrats temporaires à durée déterminée et de contrats ordinaires est semblable chez les administrateurs recrutés sur le plan national dont 24 % ont un contrat temporaire à durée déterminée ainsi que pour les agents des services généraux, dont 26 % détiennent un contrat de ce type. Tandis que 13 % des administrateurs recrutés sur le plan international ont un contrat temporaire, la proportion d'administrateurs recrutés sur le plan national et d'agents des services généraux dans la même situation est à peu près deux fois plus importante.

Tableau 1
Ventilation des effectifs par catégorie et statut contractuel (mai 2004)

Catégorie	Statut contractuel		Total
	Contrat ordinaire	Contrat temporaire à durée déterminée	
Administrateurs recrutés sur le plan international	1 688*	250	1 938 (23 %)
Administrateurs recrutés sur le plan national	1 333	411	1 744 (21 %)
Agents des services généraux	3 416	1 213	4 629 (56 %)
Total	6 437 (77 %)	1 874 (23 %)	8 311 (100 %)

* Dont 110 administrateurs auxiliaires.

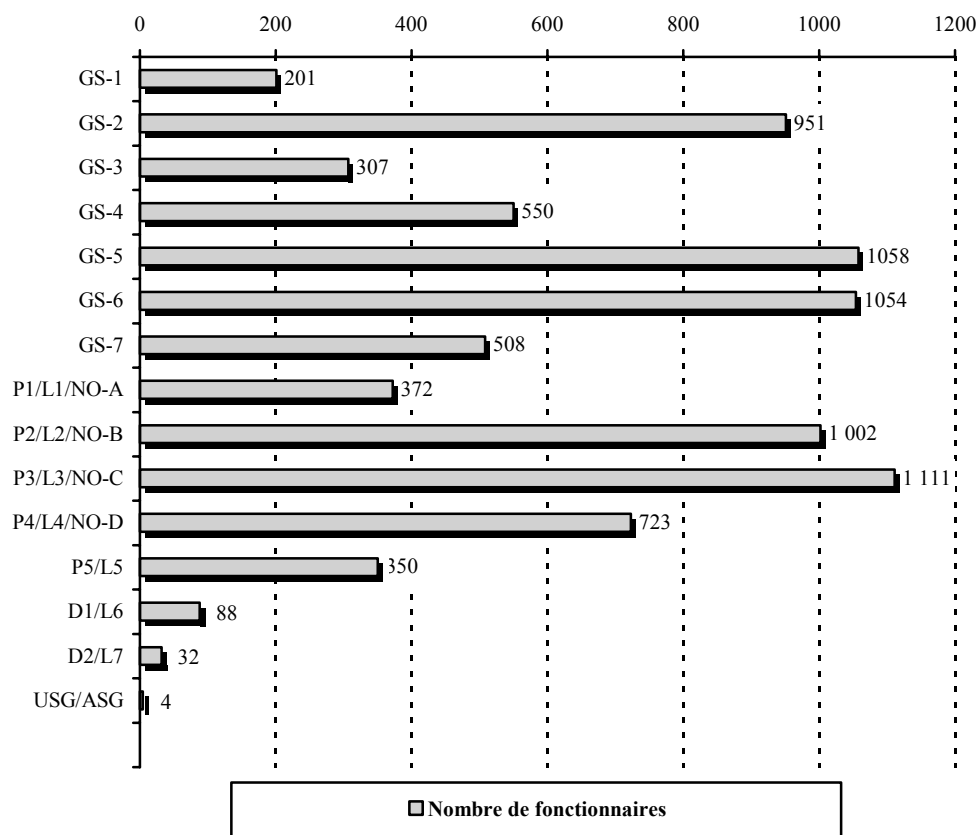
4. Les effectifs actuels de l'UNICEF présentent une augmentation de 86 % par rapport à ce qu'ils étaient à la fin de 1990, où le nombre de fonctionnaires s'établissait à 4 489. À la fin de 1995, le Fonds comptait 7 511 fonctionnaires au total, et ce chiffre est resté au-dessus de la barre des 7 000 pendant la plus grande partie de la fin des années 90 et jusqu'à 2001, pour passer à 8 083 à la fin de 2002, à 8 157 en décembre 2003 et à 8 311 en mai 2004. Selon les dernières données comparables disponibles pour le système des Nations Unies, en juin 2003, le personnel de l'UNICEF représentait environ 22 % du personnel du « Secrétariat et d'autres entités de l'Organisation des Nations Unies », comme l'indique le rapport du Secrétaire général intitulé « Composition du Secrétariat ». À cette époque, l'UNICEF comptait 8 488 fonctionnaires (chiffre qui est tombé à 8 157 en décembre 2003, essentiellement en raison des réductions de personnel dues à la fin du programme Pétrole contre nourriture et à l'adoption d'un mode de programmation plus usuel en Afghanistan). Par comparaison, le personnel du Secrétariat représentait 40 % des effectifs totaux, celui du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés un peu plus de 17 %, celui du Programme des Nations Unies pour le développement presque 14 % et celui des autres entités près de 7 %. L'augmentation des effectifs de l'UNICEF au fil des années s'explique par la multiplication des défis qui se posent aux enfants et aux femmes dans le monde entier, notamment l'apparition de nouveaux problèmes comme le VIH/sida et la recrudescence des crises humanitaires qui, par ailleurs, deviennent de plus en plus complexes. (Pour une comparaison des effectifs et du revenu institutionnel, se reporter à l'annexe.)

B. Structure des effectifs

5. On trouvera à la figure I une présentation détaillée de la composition des effectifs de l'UNICEF. Comment on peut voir, la très grande majorité des administrateurs du Fonds (77 %) se trouvent dans les classes P2/L2/NO-B, P3/L3/NO-C et P4/L4/NO-D, ce qui signifie que les administrateurs sont assez peu nombreux à la base, très nombreux dans les classes intermédiaires et de nouveau peu nombreux aux échelons supérieurs. Cette structure s'explique par la nature concrète des opérations de l'UNICEF ainsi que par le caractère décentralisé des

activités prescrites par le Conseil d'administration. Les agents des services généraux sont également plus nombreux (58 %) aux échelons GS-4, GS-5 et GS-6.

Figure I
Nombre de fonctionnaires, par classe (mai 2004)



C. Représentation des femmes

6. L'UNICEF est résolument attaché à la parité hommes-femmes. Il a atteint son objectif de 1985 qui était de compter 33 % de femmes en 1990. Conformément aux normes fixées par l'ONU, il s'est ensuite fixé pour but de parvenir à la parité en 2000. Le tableau 2 montre que des progrès considérables ont été faits dans cette direction. Les femmes représentent maintenant 47 % de ses effectifs, 47 % des administrateurs recrutés sur le plan international, 45 % des administrateurs recrutés sur le plan national et 49 % des agents des services généraux. Ces pourcentages traduisent des progrès notables par rapport au milieu des années 80, où seulement 27 % des administrateurs étaient des femmes. En ce qui concerne l'équilibre entre les sexes de manière générale, l'UNICEF se range parmi les trois organisations de pointe, avec le Fonds des Nations Unies pour la population et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Avec une proportion de femmes de 35 % environ parmi les cadres supérieurs, l'UNICEF occupe le premier rang au sein du système des Nations Unies. Les données montrent également que la proportion d'administrateurs femmes a augmenté régulièrement depuis les années 80.

7. Bien que l'UNICEF soit en tête de peloton au sein du système des Nations Unies en ce qui concerne la parité hommes-femmes dans le personnel d'encadrement, plusieurs défis restent à relever dans ce domaine. Si la parité entre les sexes est quasiment une réalité pour tout le personnel dans les catégories des administrateurs recrutés sur le plan international, les administrateurs recrutés sur le plan national et des agents des services généraux dans leur ensemble, il n'en va pas de même aux échelons les plus élevés. En ce qui concerne les administrateurs recrutés sur le plan international, l'équilibre hommes-femmes est virtuellement atteint dans les classes P1/L1/NO-A et P2/L2/NO-B mais, à partir de la classe P3/L3/NO-C, les hommes sont plus nombreux que les femmes et aussi bien dans la classe D1/L6 que dans la classe D2/L7, on compte trois hommes pour une femme.

8. Ces données et d'autres encore montrent que le problème n'est plus seulement à l'heure actuelle de recruter davantage de femmes ou de privilégier le recrutement dans les classes de début, où l'on compte à présent plus de femmes que d'hommes dans certains domaines. Il faut s'attacher à retenir les femmes à mesure qu'elles progressent dans leur carrière et, là où on observe une attrition du personnel féminin, faire en sorte de les attirer et de les retenir. Il est donc indispensable de prendre des mesures non seulement pour recruter des femmes mais aussi que les femmes restent dans l'organisation. Les politiques en vigueur pourraient permettre de continuer à réduire l'écart entre hommes et femmes pour ce qui est des postes de direction et de décision. Ainsi, un candidat extérieur de sexe masculin ne peut être nommé à un poste que si aucune candidate présentant des qualifications égales ne s'est présentée et la première liste des candidatures à examiner doit compter au moins deux candidates qualifiées. Recrutements, déploiements et nominations ciblés, programmes de promotion des femmes et politiques de prise en compte de la vie familiale jouent également un rôle favorable à cet égard. Ces mesures ont par exemple contribué à augmenter la proportion de femmes parmi les représentants de l'UNICEF, qui est passée de 29 % en 1995 à 42 % en 2004. Le Fonds continue de veiller à ce que ces mesures soient systématiquement appliquées et de surveiller de près la composition de son personnel en ce qui concerne l'équilibre hommes-femmes.

Tableau 2
**Nombre de fonctionnaires et pourcentage hommes-femmes par catégorie
(mai 2004)**

Catégorie	Sexe		Total
	Femmes	Hommes	
Administrateurs recrutés sur le plan international	903 (47 %)	1 035 (53 %)	1 938 (100 %)
Administrateurs recrutés sur le plan national	777 (45 %)	967 (55 %)	1 744 (100 %)
Agents des service généraux	2 249 (49 %)	2 380 (51 %)	4 629 (100 %)
Total	3 929 (47 %)	4 382 (53 %)	8 311 (100 %)

D. Répartition par région

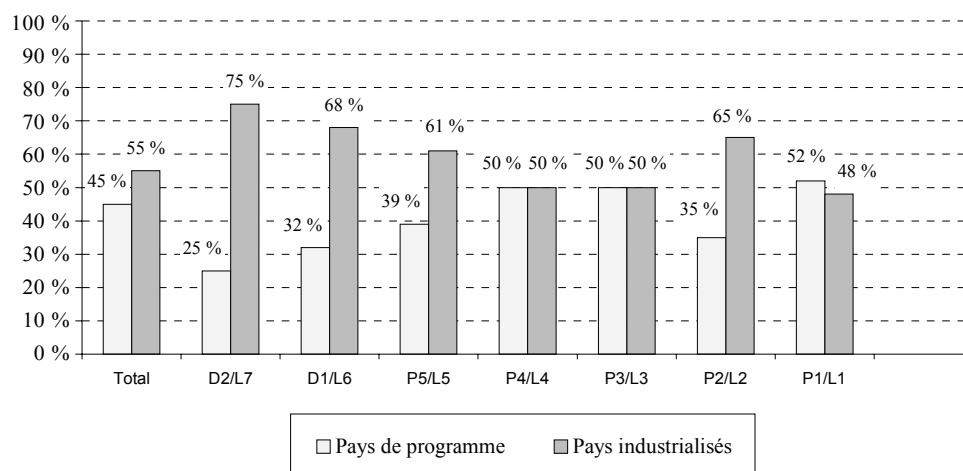
9. Sur les 8 311 fonctionnaires que compte l'UNICEF, 7 079 (85 %) travaillent sur le terrain au niveau régional ou dans les bureaux de pays et 1 232 (15 %) sont en poste au siège. Les fonctionnaires sur le terrain se répartissent comme suit entre les régions (proportionnellement aux effectifs totaux) :

Afrique de l'Est et Afrique australe	19 %	(1 573)
Afrique de l'Ouest et du Centre	19 %	(1 542)
Asie du Sud	15 %	(1 248)
Moyen-Orient et Afrique du Nord	10 %	(801)
Asie de l'Est et Pacifique	9 %	(768)
Amériques et Caraïbes	8 %	(678)
Europe centrale et orientale, Communauté des États indépendants et Balkans	6 %	(469)

E. Représentation des pays industrialisés/pays de programme parmi les administrateurs recrutés sur le plan international

10. La proportion d'administrateurs de l'UNICEF recrutés sur le plan international s'établit à 55 % pour les pays industrialisés contre 45 % pour les pays de programme et l'écart est net aux échelons supérieurs. Le Fonds s'efforce actuellement d'améliorer la diversité dans ce domaine à tous les niveaux.

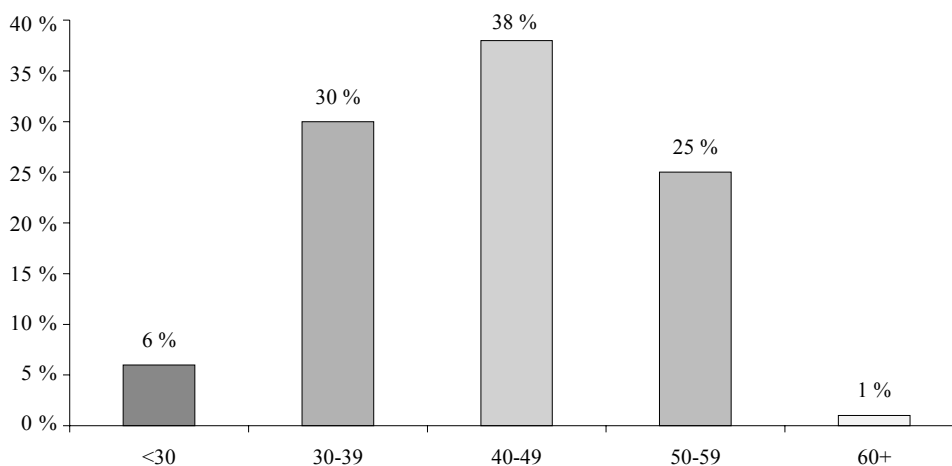
Figure II
Répartition des administrateurs recrutés sur le plan international entre les pays industrialisés et les pays de programme (nationalité) et par classe



F. Structure par âge

11. Le groupe des 40 à 49 ans constitue le groupe d'âge le plus important à l'UNICEF puisqu'il réunit 38 % des effectifs. Il est suivi du groupe des 30 à 39 ans (30 % du personnel) et du groupe des 50 à 59 ans (25 % du personnel). Les fonctionnaires de moins de 30 ans représentent 6 % des effectifs et ceux de plus de 60 ans 1 %. Du fait que 26 % des fonctionnaires ont plus de 50 ans, le défi en matière de ressources humaines consiste à remplacer les fonctionnaires qui atteignent l'âge de la retraite et quittent l'organisation.

Figure III
Répartition des effectifs totaux par âge (mai 2004)



G. Départs à la retraite prévus entre 2004 et 2008

12. Un groupe de 609 fonctionnaires (7 % du personnel) atteindra l'âge du départ obligatoire à la retraite au cours des cinq prochaines années. Ils seront 84 à prendre la retraite cette année, 109 en 2005, 99 en 2006, 147 en 2007 et 170 en 2008. Ces chiffres indiquent que le nombre de départs à la retraite va croissant. Parmi les fonctionnaires qui devraient prendre leur retraite dans les cinq années à venir, on compte 51 cadres supérieurs (représentants et fonctionnaires de classe D-1 et D-2, directeurs et directeurs adjoints notamment). Du fait que certains fonctionnaires de plus de 55 ans qui n'ont pas encore atteint l'âge du départ obligatoire à la retraite peuvent choisir de prendre une retraite anticipée, le nombre des départs à la retraite pourrait être plus élevé que prévu.

13. La prise de conscience du fait qu'il est de plus en plus difficile de remplacer le personnel qui part à la retraite a conduit à la mise en place d'un système de gestion de la relève qui doit permettre de remplacer sans délai les cadres supérieurs et autres fonctionnaires lors de leur départ à la retraite, de manière à assurer le degré de continuité le plus élevé possible dans la gestion et la mise en oeuvre des programmes. On trouvera au paragraphe 24 une description des principaux éléments de ce nouveau système.

III. Collaboration interinstitutions

14. Du fait de sa collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies dans le domaine des ressources humaines et de sa participation au processus de réforme, le Fonds a eu de multiples occasions de braquer les phares sur les questions les plus importantes et de s'associer à la prise de décisions et au partage de l'information. Sa stratégie a continué d'évoluer pour mieux s'harmoniser avec le processus de changement en cours à l'ONU et le suivre de plus près.

15. Depuis deux ans, les entretiens, les accords et les activités prescrites par le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion et autres organes directeurs et groupes de travail interinstitutions ont mis l'accent sur la promotion d'un système des Nations Unies mieux intégré dans lequel la conception de la gestion en général et des ressources humaines en particulier se trouve simplifiée. Entre autres grands domaines, ce système couvre notamment les services communs, l'harmonisation des politiques et procédures en matière de ressources humaines, la réforme des rémunérations et des prestations, la réponse au défi que pose le VIH/sida sur le lieu de travail, l'amélioration de la mobilité interinstitutions, la formation et le perfectionnement du personnel, le harcèlement sexuel et les abus de pouvoir.

16. S'agissant des services communs, l'UNICEF participe à des programmes pilotes au Cap-Vert et aux Maldives et s'est employé, en collaboration avec d'autres organismes, à anticiper certaines des implications du nouveau système et à s'y préparer, notamment en réorganisant les processus en conséquence, le cas échéant. Au sein du groupe de travail sur l'harmonisation des politiques et procédures en matière de ressources humaines, des politiques communes ont été mises au point en ce qui concerne la sécurité du personnel et les conditions d'emploi dans les lieux d'affectation difficiles. Le Fonds est en train de se doter d'un nouveau système de suivi du comportement professionnel qui tient compte de l'action interinstitutions visant à réformer le système des rémunérations et des prestations. On s'efforce de faire en sorte que, dans le nouveau système, les résultats soient mesurables et pleinement compatibles avec un système de rémunération au mérite. L'UNICEF a par ailleurs adopté, en ce qui concerne le VIH/sida, une politique globale qui a servi de modèle de référence pour le système des Nations Unies dans son ensemble.

17. Pour faciliter le partage de l'information concernant les vacances de poste entre les organismes participants, l'UNICEF a collaboré avec le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme alimentaire mondial, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida au lancement du site Web du Système de mobilité des organisations participantes, sur lequel sont affichées les vacances de poste et qui constitue un élément important de ces efforts. Au moins 200 postes vacants ont ainsi été affichés. L'UNICEF s'emploie aussi, avec des partenaires du système des Nations Unies, à appliquer d'autres mesures visant à améliorer la mobilité du personnel esquissées par le Conseil des chefs de secrétariat, notamment l'emploi du conjoint. Depuis 1998, il a proposé 25 candidats (14 femmes et 11 hommes) pour le système des coordonnateurs résidents et, en ce qui concerne les détachements de personnel, il se range parmi les principaux contributeurs, en particulier pour les fonctionnaires de rang supérieur, alors qu'il n'est pas parmi les principaux bénéficiaires. À l'heure actuelle, quatre membres du personnel de l'UNICEF sont

coordonnateurs résidents, 37 sont détachés et 27 ont été prêtés à d'autres organismes, contre remboursement ou à titre gracieux. Onze fonctionnaires d'autres organismes sont détachés auprès du Fonds.

18. La coordination interinstitutions des activités pédagogiques a permis la mise en commun des ressources au titre des initiatives en matière de formation, en particulier en ce qui concerne les bilans communs de pays (BCP) et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Cette mise en commun favorise les économies d'échelle, rationalise l'utilisation des ressources et, parallèlement, renforce les capacités essentielles nécessaires à la réalisation des BCP et du PNUAD. L'expérience du Fonds en matière de programmation commune est également une source importante d'enseignements et de possibilités pour ce qui est de la poursuite de l'élaboration de sa stratégie en matière de ressources humaines.

19. L'UNICEF a par ailleurs participé activement au Forum des cadres responsables de la formation, tant au niveau mondial qu'à New York, et pris l'initiative d'organiser des séminaires interinstitutions sur la formation; il participe également aux activités d'autres organismes axés sur la formation comme l'équipe spéciale du Comité permanent interorganisations chargée de la formation aux situations d'urgence. Sa collaboration avec d'autres institutions lui a également permis de contribuer à la formulation des « principes de base en tant que code de conduite » visant à protéger les femmes et les enfants de l'exploitation et des violences sexuelles au cours des crises humanitaires. La connaissance de ce code fera partie de la formation et du perfectionnement des fonctionnaires appelés à intervenir dans des situations d'urgence.

IV. État d'avancement des initiatives au sein de l'UNICEF

20. En ce qui concerne les ressources humaines, l'UNICEF adopte une démarche double qui consiste à centrer ses efforts, d'une part sur la formulation et la mise au point des stratégies et des politiques devant orienter ses opérations, et d'autre part sur la gestion efficace et effective des conditions d'emploi.

21. Au cours de l'exposé oral présenté au Conseil d'administration à sa session annuelle en juin 2003, on a fait observer que le plan de changement et de transformation des ressources humaines de Brasilia combinait ces deux approches en un seul cadre. On trouvera dans la présente section un résumé concis de la mise en place de ce plan et d'un nouveau système de gestion des ressources humaines, actuellement en cours.

A. Informations à jour concernant le plan de changement et de transformation des ressources humaines de Brasilia

22. La présente mise à jour couvre les cinq composantes du plan de Brasilia, à savoir :

a) Mise au point et application d'un processus de planification institutionnel stratégique en matière de ressources humaines, dont un modèle de gestion de la relève et un ensemble de mesures visant à promouvoir la parité des sexes, la représentation géographique équitable et l'équilibre ethnique;

b) Amélioration des processus de recrutement et d'affectation en vue de faciliter l'affectation de fonctionnaires de talent à l'endroit voulu et au moment voulu, grâce à des profils de compétences clairs;

c) Élaboration et mise en place d'un système de développement des carrières et de valorisation des ressources humaines comportant un volet orientation professionnelle lié à des services d'aide au reclassement accessibles;

d) Mise au point d'un nouveau système d'appréciation du comportement professionnel visant à faciliter la concrétisation des buts et cibles du plan stratégique à moyen terme dans les objectifs individuels;

e) Amélioration du bien-être du personnel, l'accent étant mis sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la gestion du stress, la réponse aux défis que pose le VIH/sida sur le lieu de travail, la réponse aux situations d'urgence et la sûreté et la sécurité des fonctionnaires.

Planification stratégique institutionnelle en matière de ressources humaines

23. Le processus institutionnel de planification stratégique en matière de ressources humaines est conçu pour fournir un système global et intégré à l'appui du plan stratégique à moyen terme. L'objectif est de veiller à ce que les implications du plan stratégique dans le domaine des ressources humaines soient évaluées en temps voulu pour prendre les mesures nécessaires avant le début de la mise en oeuvre. Le système est gouverné par un ensemble de principes généraux et prévoit six étapes qui ont été définies en collaboration par les responsables des différents domaines d'activité de l'UNICEF. La mise en oeuvre commencera après l'examen à mi-parcours du plan stratégique à moyen terme pour 2002-2005 et facilitera l'élaboration de la prochaine mouture du plan.

24. La gestion de la relève, autre domaine important du processus de planification stratégique en matière de ressources humaines, repose sur un modèle de vivier de candidats conçu pour promouvoir la continuité de la gestion et autres fonctions. Les viviers de candidats qualifiés sont continuellement enrichis et actualisés, de sorte que les successeurs sont nommés bien avant le départ des titulaires. Lorsque le modèle aura été doté de toutes les ressources nécessaires, il permettra de planifier dans les meilleurs délais, de recevoir continuellement des informations en retour et de développer les capacités, tous éléments essentiels pour préparer le personnel à ses futurs rôles et responsabilités. En outre, l'évaluation et la sélection des successeurs se feront par l'intermédiaire d'un centre d'évaluation, ce qui garantira une approche plus cohérente et structurée. Le système de gestion de la relève sera adapté au niveaux régional et à celui des bureaux de pays pour y être appliqué au cours du prochain exercice biennal.

Recrutement et affectations

25. Recruter et déployer du personnel dans les meilleurs délais pour exécuter les activités prévues au programme, qu'il s'agisse d'activités ordinaires ou d'interventions d'urgence, est peut-être le plus grand défi que pose le plan stratégique à moyen terme en matière de ressources humaines. Bien que les délais nécessaires pour mener à bien le recrutement soient encore supérieurs à l'objectif des trois mois fixé dans le plan de Brasilia, des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la mise en place des structures, processus et moyens requis pour déployer

du personnel au bon endroit au moment voulu. Les mesures qui avaient été prises pour raccourcir les temps de réponse dans le cadre d'efforts plus larges visant à améliorer le processus de recrutement se sont révélées efficaces de bien des façons :

a) Le Fonds a mené des campagnes de recrutement spéciales pour les volets santé et protection des enfants du plan stratégique à moyen terme, ce qui lui a permis d'identifier 103 candidats dans le domaine de la santé et 23 dans le domaine de la protection des enfants. Dans les domaines d'activité prioritaires du plan stratégique pour lesquels il n'y a pas encore eu de campagnes de recrutement spéciales, on a redoublé d'efforts pour identifier et interviewer de bons candidats;

b) En ce qui concerne les administrateurs, des profils de compétences ont été mis au point pour les 22 domaines d'activité liés aux cinq priorités du plan et pour les cinq stratégies. Ces profils facilitent la rédaction des descriptions d'emploi et permettent d'identifier des candidats qui correspondent mieux aux besoins de la mise en oeuvre du plan.

26. La nouvelle politique de roulement lancée en 2001 est appliquée par l'intermédiaire d'un processus consultatif amélioré qui s'appuie sur une évaluation périodique réaliste des besoins par les différents bureaux.

27. La capacité de réponse de l'UNICEF en cas de crise humanitaire ou de situation d'urgence a été renforcée grâce à la nomination d'un fonctionnaire chargé du recrutement pour les opérations d'urgence au sein de la Division des ressources humaines. Cette nomination a permis de mieux intégrer les opérations d'urgence dans la gestion des ressources humaines conformément aux principes du plan stratégique, si bien que, en ce qui concerne les besoins en personnel, la réponse aux situations d'urgence est devenue plus rapide et plus efficace.

28. Le Programme jeunes professionnels, lancé en 2002 avec 16 participants, représente une infusion de sang nouveau pour l'organisation qui peut développer le talent et les compétences de ces jeunes afin de les préparer à occuper un jour un poste de gestion ou de décision. Un deuxième groupe de 20 jeunes a été désigné en juin 2004. Les deux groupes ont été affectés à des domaines d'activité couvrant les cinq priorités définies par le plan stratégique à moyen terme et à des activités d'appui connexes, telles la collecte de fonds et la gestion des ressources humaines. Lors du recrutement et de l'affectation, l'accent a été mis sur la nécessité d'assurer une représentation adéquate des femmes (qui représentent 60 % de ces jeunes) et sur les compétences linguistiques des candidats qui devaient posséder au moins une deuxième langue officielle de l'ONU.

29. Dans le cadre du plan stratégique à moyen terme, la stratégie globale en matière de formation et de valorisation des ressources humaines met l'accent sur l'importance continue du développement des capacités d'encadrement et de gestion et sur la multiplication des occasions de formation et de perfectionnement offertes au personnel, à tous les niveaux et dans tous les lieux d'affectation. Elle favorise également une approche plus décentralisée et améliorée conçue pour adapter les besoins en matière de formation aux défis à relever aux niveaux national et régional et au siège. En outre, elle établit un lien étroit entre la formation et d'autres éléments, tels le système de suivi du comportement professionnel, et préconise le suivi et l'évaluation adéquats des programmes de formation, ainsi que la mise à profit des enseignements reçus, conçus comme devant former la base de nouvelles améliorations.

30. Des progrès continuent par ailleurs d'être accomplis dans d'autres domaines de la formation et du perfectionnement :

a) On a revu ou actualisé les modules de formation (électroniques notamment) et stratégies de roulement concernant le processus de programmation, la préparation et la réponse aux situations d'urgence, les principes humanitaires et les jeunes et le VIH/sida pour mieux les aligner sur les objectifs du plan stratégique; ces modules et stratégies sont déjà utilisés. On s'emploie actuellement à mettre au point des matériels pédagogiques pour d'autres domaines prioritaires du plan stratégique;

b) Un nouveau programme de perfectionnement professionnel et personnel (P2D) a été mis au point pour tirer parti de la relation tripartite qui s'établit entre un fonctionnaire, son supérieur hiérarchique et le Fonds. Ce programme offre un cadre de gestion du parcours professionnel dans le contexte du plan stratégique et d'autres défis institutionnels. Il convient de noter qu'il a été reconnu comme étant une « pratique optimale » lors de la conférence internationale sur le développement des carrières de 2003.

Suivi du comportement professionnel

31. Le suivi du comportement professionnel demeure un défi de taille à l'UNICEF. L'évaluation du système existant a débouché sur la constatation qu'il importait de favoriser une culture institutionnelle dans laquelle la définition d'objectifs et l'information en retour étaient placées au cœur du processus. Des programmes de formation sont donc mis en œuvre pour développer les moyens dans ce domaine. Ces efforts font suite à l'élaboration d'un document théorique décrivant de manière détaillée un nouveau système de suivi du comportement professionnel qui favorise la concrétisation des buts et cibles du plan stratégique et des priorités nationales dans les objectifs individuels et l'évaluation des comportements par rapport aux compétences et à des résultats mesurables. Le nouveau système facilitera également le renforcement des capacités en matière de ressources humaines en s'articulant sur le programme P2D et un programme complémentaire d'orientation professionnelle.

Bien-être du personnel

32. Le plan de Brasilia voit dans le bien-être du personnel une question fondamentale pour l'UNICEF, aussi bien en sa qualité de bon employeur qu'en tant qu'organisation soucieuse d'améliorer le rapport coût-efficacité de ses programmes et opérations et leur utilité dans le cadre de la réalisation des objectifs du plan stratégique moyen terme et d'autres buts institutionnels. Dans ce domaine, les interventions ont pour objet de maintenir un niveau élevé de bien-être pour le personnel et d'éviter d'encourir des coûts incalculables en termes d'absentéisme, de problèmes de santé, de démotivation, de démoralisation et de faible productivité et, par ricochet, un taux élevé de renouvellement des ressources humaines à l'échelle de l'organisation. Ainsi, une série de politiques et mécanismes d'appui complémentaires favorables à la famille et à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle ont été mis en place en ce qui concerne l'adoption, les congés de maternité et de paternité, l'allaitement des nouveau-nés, l'emploi du conjoint et les horaires de travail souples. De telles politiques encouragent le personnel à contribuer effectivement à la réalisation des buts et objectifs de l'organisation car, du fait de leur flexibilité, elles privilégient la réduction du stress, l'enthousiasme du personnel pour son travail et la satisfaction professionnelle.

33. S'agissant du problème du VIH/sida en milieu professionnel, l'UNICEF a établi des normes minimales destinées à favoriser une réponse optimale à l'échelle de l'organisation. L'application de ces normes a été facilitée par la production d'une trousse à outils et d'une vidéo ainsi que par la promotion du programme « Prenons soin de nous » grâce auquel les fonctionnaires déterminent les principaux problèmes qui se posent à eux et cherchent les moyens de les résoudre en prenant soin les uns des autres. Des structures de gestion du stress sont en place dans trois régions et l'on se rend de mieux en mieux compte de l'importance d'une telle gestion.

34. Un autre élément important d'un climat favorable à la productivité et à la satisfaction professionnelle est l'amélioration de la qualité des relations entre le personnel et la direction. Pour cette raison, des représentants du personnel figurent parmi les membres de divers équipes et forums de gestion aux niveaux mondial et régional comme au niveau des bureaux de pays. La direction encourage le dialogue et la collaboration avec l'Association mondiale du personnel et le Comité consultatif commun se réunit régulièrement au niveau mondial pour examiner diverses questions relatives au personnel.

B. Informations à jour concernant le système de gestion des ressources humaines

35. Le système de gestion des ressources humaines a pour objet de donner au Fonds les moyens d'aborder les opérations dans ce domaine et la gestion du personnel de façon beaucoup plus intégrée et nettement plus simple. Le Système intégré de gestion de l'ONU, actuellement en vigueur, constitue un outil excellent pour ce qui est de la gestion du personnel et des états de paie mais il ne couvre pas nombre d'autres activités en matière de ressources humaines. Par-delà la gestion du personnel, le nouveau système couvrira le recrutement, le développement des carrières, la gestion de la relève et le suivi du comportement professionnel.

36. À la fin de la première phase du projet, en mars 2005, le système remplacera le SIG pour ce qui est de la gestion de l'organigramme et des affectations, de la gestion du personnel, de la comptabilisation des jours de présence et des congés et des états de paie. La deuxième phase commencera en 2005 avec une évaluation de la faisabilité de nouvelles fonctionnalités, en particulier le recrutement en ligne, la budgétisation et le contrôle des affectations, la gestion du suivi du comportement professionnel, le développement des carrières, la gestion de la formation et activités connexes et la gestion des consultants engagés dans le cadre de contrats de louage de services.

V. Défis à relever

37. Un des grands enseignements tirés de l'application de l'actuel plan stratégique moyen terme est que, parallèlement à cette application, il est indispensable de déterminer les défis qui se posent en matière de ressources humaines, notamment ce qui concerne les besoins en effectifs et en formation. Avant que ne commence l'application du plan stratégique, un plan en matière de ressources humaines et un programme de travail conçus pour appuyer cette application doivent déjà être en place et certains éléments importants doivent déjà en être appliqués. Comme indiqué plus haut, un processus de planification stratégique institutionnelle en prise sur le

cycle du plan stratégique a été mis au point; le défi consiste maintenant à le mettre en oeuvre.

38. Un grand problème est de trouver les ressources nécessaires pour financer des initiatives en matière de ressources humaines, en particulier au stade de leur élaboration. Une solution, au moins partielle, pourrait être que le Conseil d'administration de l'UNICEF approuve la mobilisation de nouveaux fonds au titre d'autres ressources. Il faut espérer que certaines de ces ressources pourront être dégagées le plus rapidement possible.

39. Un autre problème interservices est la lourde charge de travail que représente pour le personnel la nécessité de mettre en place un processus de gestion du changement à l'appui du plan de Brasilia et du système de gestion des ressources humaines.

VI. Résumé et conclusion

40. Le présent rapport a fait le point des informations les plus récentes concernant la composition et la structure du personnel de l'UNICEF. La répartition du personnel s'explique par le caractère concret des opérations de l'organisation et reflète les progrès importants qui ont été enregistrés en ce qui concerne la parité hommes-femmes, bien que certains défis demeurent à relever, en particulier aux échelons supérieurs. Les défis sont les mêmes en ce qui concerne la représentation des pays de programme. La projection des départs à la retraite qui devraient intervenir dans les cinq prochaines années (2004-2008) a mis en lumière la nécessité de trouver rapidement des remplaçants au personnel sur le départ afin de promouvoir la continuité de la gestion et de l'exécution des programmes.

41. L'examen ciblé des ressources humaines dans le contexte de la collaboration interinstitutions et de la réforme de l'ONU a montré que l'UNICEF jouait un rôle actif dans les deux processus. Parmi ses contributions importantes – dont les bénéfiques se sont déjà faits sentir – on peut citer en particulier la formation du personnel et la valorisation des ressources humaines, la programmation conjointe dans le cadre des BCP et du PNUAD, le système des coordonnateurs résidents, l'harmonisation des politiques et les détachements et prêts de personnel interinstitutions auxquels l'UNICEF est un contributeur net. Le rapport a également fait état des progrès réalisés en ce qui concerne l'application des cinq éléments essentiels du plan de changement et de transformation de Brasilia et d'un nouveau système de gestion des ressources humaines en vue de simplifier et d'intégrer les opérations relatives au personnel.

42. Il ressort du présent rapport que le Fonds s'emploie à transformer son approche de la gestion des ressources humaines et qu'au lieu de mettre l'accent sur le personnel et les prestations, il privilégie une gestion stratégique visant à garantir qu'il dispose des ressources humaines nécessaires pour exécuter son mandat. L'UNICEF s'est engagé à relever les défis qui se posent à lui en matière de ressources humaines dans le cadre du plan de changement et de transformation de Brasilia. La priorité est maintenant d'œuvrer à la réalisation des objectifs fixés dans ce plan en mettant au point une série de mesures plus énergiques fondées sur des études et réexamens fonctionnels et l'adoption de normes et de systèmes de suivi réalistes qui orienteront la gestion des ressources humaines à court, moyen et long terme. Ces efforts doivent être soutenus par un apport de fonds supplémentaire au

titre des ressources humaines (dans le cadre du processus budgétaire biennal et à l'aide de collectes de fonds) ainsi que par une meilleure gestion du changement, notamment le renforcement du système de responsabilisation des fonctionnaires chargés d'assurer le suivi du processus.

Annexe

Évolution comparée des effectifs et des recettes de l'organisation

