



Conseil économique et social

Distr. générale
13 juillet 2010
Français
Original : anglais

Pour examen

Fonds des Nations Unies pour l'enfance

Conseil d'administration

Deuxième session ordinaire de 2010

7-9 septembre 2010

Point 13 de l'ordre du jour provisoire*

Progrès réalisés par l'UNICEF en matière de gestion des ressources humaines

Résumé

Ce rapport, qui est présenté à la demande du Conseil d'administration, confirme l'importance croissante du rôle que jouent les ressources humaines dans la réalisation de la mission et des objectifs de l'UNICEF. Il rend compte des compétences et de la structure du personnel et des tendances récentes en la matière. On y trouvera une description des mesures prises pour assurer la planification stratégique des effectifs afin de faire face aux principaux problèmes qui se posent, à savoir assurer un apport continu de compétences et mettre en place, dans le domaine des ressources humaines, des cadres et des mécanismes répondant aux besoins opérationnels très divers de l'UNICEF.

On y trouvera une description des mesures récentes, courantes et futures qu'il convient de prendre pour relever ces défis et d'autres, ainsi qu'un exposé des efforts faits par la Division des ressources humaines pour obtenir et mesurer les résultats, gagner en efficacité et renforcer les compétences.

* E/ICEF/2010/15.



I. Introduction

1. Pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs, l'UNICEF compte sur le dévouement, l'engagement et les compétences de son personnel – comme sur ceux de ses partenaires. Dans un contexte de plus en plus compétitif, l'UNICEF doit attirer les meilleurs talents du monde pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement et les cibles de son plan stratégique à moyen terme, condition essentielle pour améliorer l'existence des femmes et des enfants dans le monde entier. L'UNICEF aspire à devenir le lieu de travail privilégié pour tous ceux qui veulent faire œuvre utile dans le monde.

2. Le présent rapport donne un aperçu des progrès réalisés en matière de gestion des ressources humaines à l'UNICEF depuis 2007, date à laquelle le premier rapport sur l'examen organisationnel de l'UNICEF a été présenté au Conseil d'administration (E/ICEF/2007/CRP.16). Après l'introduction présentée en section I, on trouvera en section II un examen du contexte organisationnel et de la méthode et des principes de gestion des ressources humaines à l'UNICEF. La section III donne des informations actualisées sur la composition et la structure du personnel de l'UNICEF. La section IV donne un compte rendu des progrès réalisés dans les domaines essentiels ci-après :

- a) La planification stratégique des effectifs;
- b) Attirer, repérer et recruter les talents;
- c) Les ressources humaines dans les situations d'urgence;
- d) La formation et le perfectionnement;
- e) L'environnement de travail et les relations entre les fonctionnaires;
- f) La cohérence à l'échelle du système des Nations Unies;
- g) Les gains d'efficacité au sein de la fonction des ressources humaines.

3. La section V présente les conclusions.

II. Méthode et principes en matière de gestion des ressources humaines

4. L'UNICEF est une organisation mondiale complexe dont les programmes présentent une grande diversité de besoins et posent une multiplicité de défis. La gestion des ressources humaines a pour but de procurer les compétences de base dont l'UNICEF a besoin pour exécuter ses travaux dans un environnement complexe.

5. En même temps, il faut conserver une souplesse suffisante pour pouvoir s'adapter à l'évolution de la conjoncture. Avec la prise de fonctions d'un nouveau Directeur général qui formule clairement une vision permettant d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement dans l'équité et de réduire les inégalités de façon plus ciblée, il est plus urgent que jamais que l'UNICEF soit capable de mettre les compétences et les capacités de son personnel au service des besoins de l'organisation.

6. La méthode de gestion des ressources humaines se fonde sur un ensemble de principes qui privilégient la dimension humaine :

- a) Le personnel souscrit aux objectifs, principes et valeurs de l'UNICEF et s'emploie résolument à obtenir des résultats et à être « Unis pour les enfants »;
- b) Le personnel adhère à la diversité et encourage l'innovation;
- c) Les responsables et directeurs de l'UNICEF ont la capacité et les compétences voulues pour guider et appuyer le personnel;
- d) Le personnel a la capacité et les compétences voulues pour faire avancer les objectifs de l'UNICEF et met à profit une culture de l'UNICEF qui est favorable à l'avancement professionnel;
- e) Un niveau d'excellence est attendu du personnel et récompensé.

7. Les initiatives que prend l'UNICEF pour améliorer l'organisation ont eu pour résultat de cerner trois domaines d'une importance cruciale pour l'avenir :

- a) Faire évoluer les effectifs pour relever les défis de demain;
- b) Tirer parti de talents provenant de sources très diverses;
- c) Renforcer une culture qui privilégie les résultats pour arriver à l'efficacité.

8. Les initiatives visant à améliorer l'organisation mettent l'accent sur le fait que renforcer les capacités individuelles à l'UNICEF est une responsabilité partagée entre les responsables, le personnel et les ressources humaines. Chaque groupe a un rôle à jouer pour veiller à la conception, la compréhension et l'exécution de processus efficaces et productifs dans toute l'organisation.

III. Composition et structure du personnel de l'UNICEF

9. La structure du personnel de l'UNICEF doit s'adapter à l'évolution des besoins au niveau des activités de l'organisation. Pour que l'UNICEF soit capable d'obtenir des résultats au niveau des bureaux de pays, il faut une conception organisationnelle décentralisée, assortie des responsabilités voulues et d'une bonne gestion. À mesure que les programmes s'adaptent pour répondre aux nouveaux besoins des pays, l'organisation devra faire preuve de souplesse et d'adaptabilité, au niveau aussi bien de ses capacités en ressources humaines que de ses modalités contractuelles.

10. L'engagement de l'UNICEF dans des pays présentant des typologies différentes et la nécessité de réagir à un nombre croissant de situations d'urgence et d'après conflit imposent également une modification des profils du personnel et une meilleure capacité à gérer et à motiver le personnel dans diverses situations.

11. L'UNICEF devra de plus en plus compter sur ses partenaires, sur les centres d'excellence et d'autres institutions pour trouver de nouvelles compétences afin de compléter les structures actuelles du personnel, de façon à répondre en souplesse à l'évolution de la demande.

12. Toutes ces réorientations stratégiques devront être réalisées dans un climat de plus grande responsabilisation à l'égard des parties prenantes et avec un accroissement de l'efficacité et de l'efficience.

A. Effectifs totaux par catégorie et statut contractuel

13. Au 1^{er} juin 2010, l'UNICEF comptait 11 183 fonctionnaires (voir tableau 1). Les administrateurs recrutés sur le plan international – qui sont au nombre de 2 801, dont 99 administrateurs auxiliaires – représentent 25 % des effectifs, les administrateurs recrutés sur le plan national – qui sont au nombre de 2 976 – en représentent 27 % et les agents des services généraux ou le personnel d'appui forment les 48 % restants (5 406 personnes). Au total, 18 % environ des membres du personnel (soit 1 969 fonctionnaires) détiennent un contrat d'engagement temporaire et 82 % un contrat ordinaire, soit à durée déterminée soit permanent. Les contrats de durée déterminée couvrent actuellement une période maximale de deux ans. La proportion de contrats temporaires et de contrats ordinaires est semblable chez les administrateurs recrutés sur le plan national et chez les agents des services généraux, dont 19 % ont un contrat temporaire, alors qu'elle est plus faible chez les administrateurs recrutés sur le plan international, dont 14 % détiennent un contrat temporaire.

Tableau 1

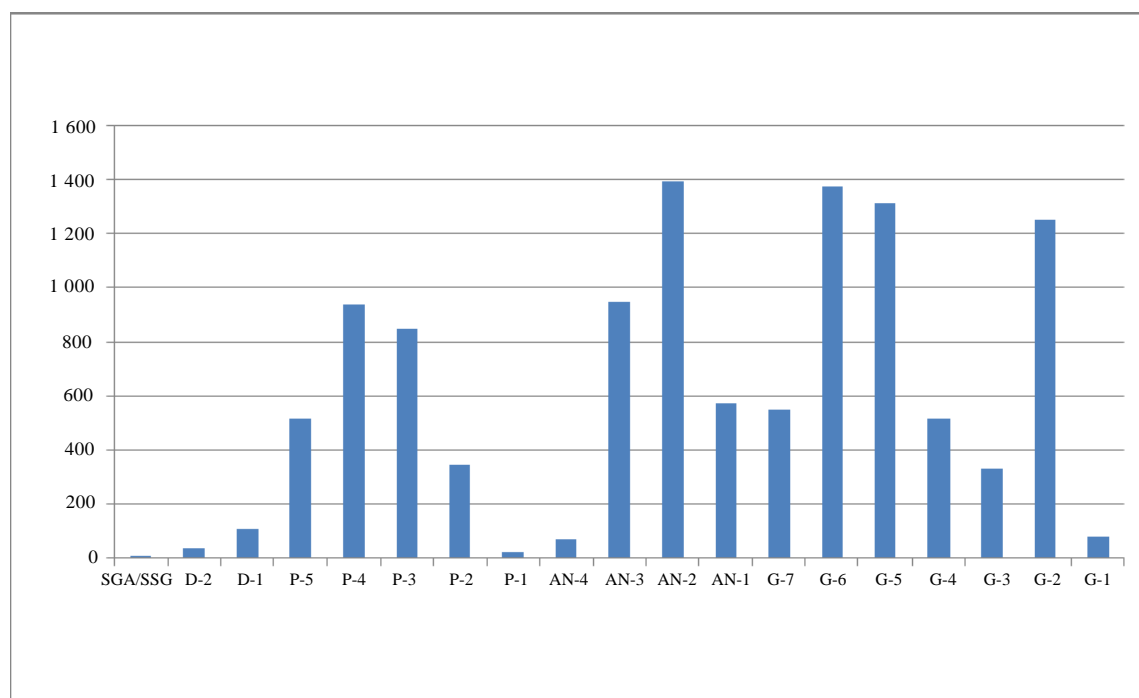
Ventilation des effectifs par catégorie et statut contractuel (au 1^{er} juin 2010)

| <i>Catégorie</i> | <i>Contrat ordinaire</i> | <i>Contrat temporaire</i> | Total et pourcentage |
|--|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Administrateurs recrutés sur le plan international | 2 422 | 379 | 2 801 (25 %) |
| Administrateurs recrutés sur le plan national | 2 417 | 559 | 2 976 (27 %) |
| Agents des services généraux | 4 375 | 1 031 | 5 406 (48 %) |
| Total | 9 214 | 1 969 | 11 183 (100 %) |

B. Structure des effectifs

14. On trouvera à la figure 1, « Nombre de fonctionnaires, par classe (au 1^{er} juin 2010) », une présentation détaillée de la composition des effectifs de l'UNICEF. Comme on peut le voir, la majorité des administrateurs du Fonds (48 %) se trouvent dans les classes intermédiaires (les classes P-3/AN-C et P-4/AN-D), ce qui se traduit par un renflement de la courbe en son milieu. Cette structure s'explique par la nature concrète des opérations de l'UNICEF mais elle exige un suivi constant pour s'assurer qu'elle répond bien aux besoins de l'organisation. Les agents des services généraux sont également plus nombreux (59 %) aux échelons G-5 et G-6.

Figure 1
Nombre de fonctionnaires, par classe (au 1^{er} juin 2010)



C. Représentation des femmes

15. L'UNICEF est résolument attaché à la parité hommes-femmes et à l'élimination des obstacles systémiques qui s'opposeraient à la pleine participation des effectifs des deux sexes et perpétueraient les inégalités entre les sexes.

16. Cet objectif est ancré dans un certain nombre de politiques, dont la politique de l'UNICEF pour assurer la parité des sexes et l'égalité entre les sexes¹, qui établit des objectifs pour augmenter la participation des femmes à tous les niveaux (notamment aux échelons supérieurs); des politiques favorables à la famille (dont les modalités de travail flexibles et le congé parental); et la détermination affichée par l'UNICEF de réaliser l'objectif fixé pour tout le système des Nations Unies d'assurer l'équilibre des effectifs des deux sexes à tous les niveaux d'ici à 2010.

17. Comme le montrent les tableaux 2, « Équilibre entre les sexes au sein du personnel de l'UNICEF », et 3, « Équilibre entre les sexes au sein du personnel de l'UNICEF aux différents échelons », les femmes représentaient 48 % de l'ensemble des effectifs au 1^{er} juin 2010. Les seuls organismes du système des Nations Unies présentant un rapport femmes/hommes plus élevé au niveau des effectifs sont le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche et le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida².

¹ CF/EXD/2007.

² Voir pour cela le rapport du Secrétaire général « Amélioration de la situation des femmes dans

Tableau 2
Équilibre entre les sexes au sein du personnel de l'UNICEF
(au 1^{er} juin 2010)

| <i>Année</i> | <i>Femmes</i> | | <i>Hommes</i> | | Nombre total |
|------------------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------------|
| | <i>Nombre</i> | <i>Pourcentage</i> | <i>Nombre</i> | <i>Pourcentage</i> | |
| 2006 | 4 644 | 47 | 5 317 | 53 | 9 961 |
| 2007 | 4 765 | 47 | 5 381 | 53 | 10 146 |
| 2008 | 5 128 | 48 | 5 521 | 52 | 10 649 |
| 2009 | 5 309 | 48 | 5 747 | 52 | 11 056 |
| Au 1 ^{er} juin 2010 | 5 392 | 48 | 5 791 | 52 | 11 183 |

18. Les indicateurs clefs des résultats pour la parité des sexes dans le budget d'appui biennal ont été affinés. Le niveau de référence fixé pour l'égalité des sexes aux échelons supérieurs est de 42 % en 2008, avec un objectif de 45 % d'ici à la fin de 2011. Au 1^{er} juin 2010, les femmes occupaient 43 % des postes de la classe P/L-5 et au-dessus. Une des mesures prises pour remédier plus précisément au problème de la parité entre les sexes aux échelons supérieurs consiste à examiner en priorité la candidature des femmes pendant l'exercice collectif de rotation. Les résultats sont satisfaisants au niveau P-3/P-4, ce qui est d'autant plus important que c'est à ce niveau que l'on trouve la filière des talents pour les postes de direction de l'avenir. Atteindre la parité dans toutes les catégories de postes demeure une priorité pour l'UNICEF.

Tableau 3
Équilibre entre les sexes au sein du personnel de l'UNICEF
aux différents échelons (au 1^{er} juin 2010)

| <i>Échelon</i> | <i>Nombre</i> | | <i>Pourcentage</i> | |
|----------------|---------------|---------------|--------------------|---------------|
| | <i>Femmes</i> | <i>Hommes</i> | <i>Femmes</i> | <i>Hommes</i> |
| SSG/SGA | 1 | 3 | 25 | 75 |
| D-2/L-7 | 14 | 18 | 44 | 56 |
| D-1/L-6 | 39 | 53 | 42 | 58 |
| P-5/L-5 | 223 | 292 | 43 | 57 |
| P-4/L-4 | 465 | 480 | 49 | 51 |
| P-3/L-3 | 448 | 407 | 52 | 48 |
| P-2/L-2 | 228 | 118 | 66 | 34 |
| P-1/L-1 | 4 | 5 | 44 | 56 |
| AN-4 | 28 | 43 | 39 | 61 |
| AN-3 | 465 | 494 | 48 | 52 |

les organismes des Nations Unies » (A/63/364). Ledit rapport présente des statistiques à jour et des informations sur les progrès accomplis et les obstacles rencontrés dans la réalisation de la parité des sexes, ainsi que des recommandations sur les moyens d'accélérer les progrès dans ce domaine.

| Échelon | Nombre | | Pourcentage | |
|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------|
| | Femmes | Hommes | Femmes | Hommes |
| AN-2 | 621 | 766 | 45 | 55 |
| AN-1 | 253 | 308 | 45 | 55 |
| G | 2 603 | 2 804 | 48 | 52 |
| Total | 5 392 | 5 791 | 48 | 52 |

D. Répartition des effectifs dans l'ensemble de l'UNICEF

19. Sur l'ensemble des fonctionnaires que compte l'UNICEF, 9 637 (86 %) travaillent sur le terrain au niveau régional ou dans les bureaux de pays et 1 546 (14 %) sont en poste dans les villes sièges. On trouvera au tableau 4 la répartition géographique des fonctionnaires entre les régions.

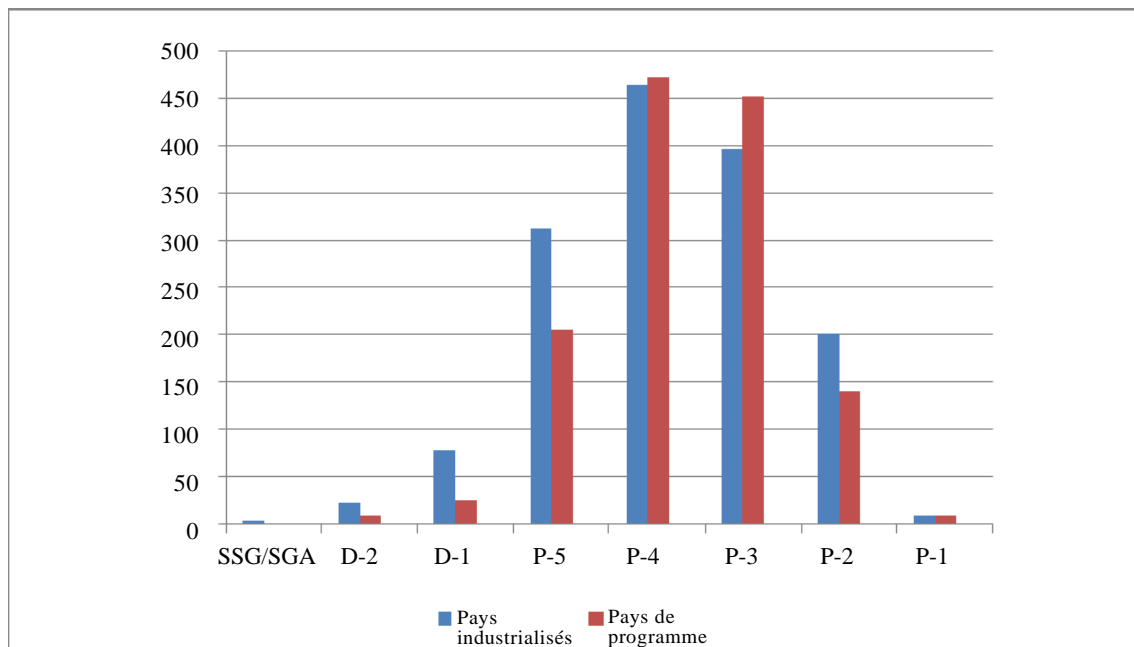
Tableau 4
Effectifs répartis par région, en pourcentage (au 1^{er} juin 2010)

| Région | Pourcentage |
|--|-------------|
| Afrique de l'Est et Afrique australe | 20 |
| Afrique de l'Ouest et du Centre | 19 |
| Amériques et Caraïbes | 8 |
| Asie de l'Est et Pacifique | 11 |
| Asie du Sud | 14 |
| Europe centrale et orientale, Communauté des États indépendants et Balkans | 5 |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord. | 9 |
| Siège de New York | 9 |
| Autres sièges | 5 |
| Total | 100 |

20. L'UNICEF continuera de déployer son personnel vers les régions et les programmes où les disparités sont les plus criantes et les besoins plus urgents.

21. La proportion d'administrateurs de l'UNICEF recrutés sur le plan international s'établit à 53 % pour les pays industrialisés contre 47 % pour les pays de programme, avec un écart particulièrement net aux échelons supérieurs. Ces chiffres témoignent d'un progrès du point de vue de la diversité si on les compare à 2004, date à laquelle 55 % des administrateurs recrutés sur le plan international venaient de pays industrialisés.

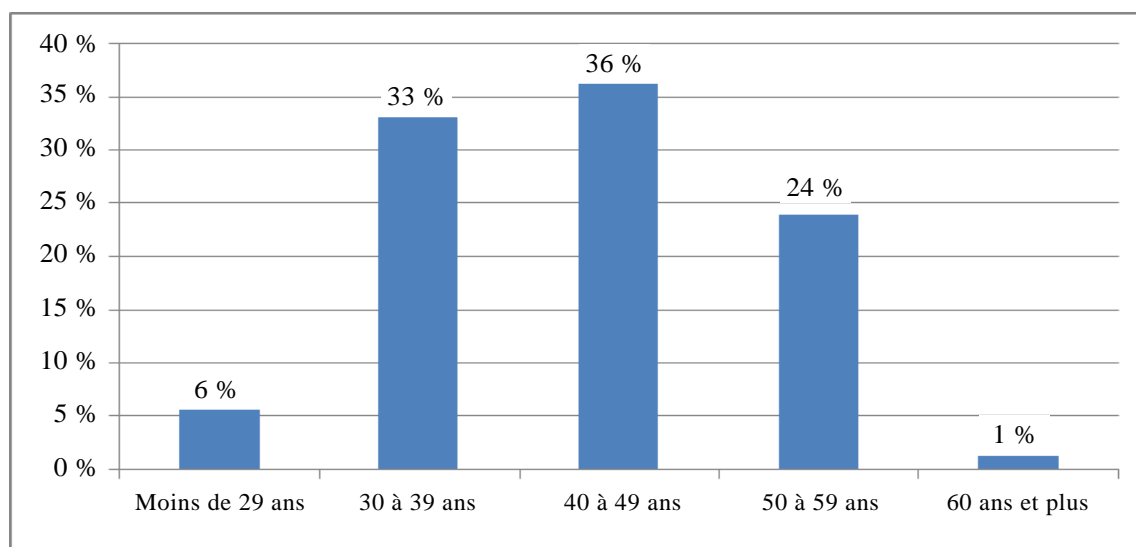
Figure 2
**Répartition des administrateurs recrutés sur le plan international
entre les pays industrialisés et les pays de programme (nationalité)
et par classe (au 1^{er} juin 2010)**



E. Structure par âge

22. Le groupe des 40 à 49 ans constitue le groupe d'âge le plus important à l'UNICEF puisqu'il réunit 36 % des effectifs. Il est suivi du groupe des 30 à 39 ans (33 % du personnel) et du groupe des 50 à 59 ans (24 % du personnel). Les fonctionnaires de moins de 29 ans représentent 6 % des effectifs et ceux de plus de 60 ans, 1 %. Du fait que 25 % des fonctionnaires ont plus de 50 ans, le défi pour l'organisation consiste à remplacer les fonctionnaires qui atteignent l'âge de la retraite et quittent l'UNICEF.

Figure 3
Répartition des effectifs totaux par âge (au 1^{er} juin 2010)



F. Départs à la retraite prévus entre 2010 et 2014

23. Un groupe de 803 fonctionnaires (7 % du personnel) atteindra l'âge du départ obligatoire à la retraite au cours des cinq prochaines années. Ils seront 108 à prendre leur retraite en 2010, 137 en 2011, 158 en 2012, 185 en 2013 et 215 en 2014. 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 136 cadres supérieurs (soit 17 %) (représentants et fonctionnaires de classe D-1 et D-2, directeurs et directeurs adjoints notamment). L'âge moyen des administrateurs est de 45 ans. Celui des administrateurs de rang supérieur (classe P-5 et au-dessus) est de 51 ans.

24. 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.

IV. Progrès réalisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines

25. La présente section décrit les initiatives en cours destinées à améliorer le fonctionnement du Fonds, ainsi que les mesures prises en vue d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement.

26. L'objectif de la gestion des ressources humaines reste d'assurer une qualité régulière et répondant aux besoins du client en matière de soutien dans tous les domaines fonctionnels du développement et de l'action humanitaire. Le personnel chargé de la gestion des ressources humaines travaille en partenariat avec ses

homologues des services fonctionnels/techniques afin de leur offrir les processus et les services dont ils ont besoin pour gérer efficacement leurs équipes sur le terrain, dans les régions et au siège. Les activités de gestion des ressources humaines sont de plus en plus intégrées au cadre de gestion des risques (fondé sur une bibliothèque de contrôle des risques), en mettant l'accent sur la simplification et l'efficacité. Par exemple, les procédures opérationnelles ont été recensées et simplifiées, et un système de gestion de la relation client est en cours d'introduction. Ce système permettra de suivre électroniquement les questions et les demandes du personnel et d'y répondre à la fois plus rapidement et de manière plus fiable et contrôlable. Il permettra de réduire les doublons et contribuera à la gestion des savoirs dans le domaine des ressources humaines, en particulier des services. Son introduction bénéficie de l'appui du Programme des Nations Unies pour le développement.

27. Les ressources humaines apportent un soutien spécifique en faveur de l'égalité des sexes par divers moyens, à savoir un fichier à jour de spécialistes (individus et institutions) auxquels faire appel pour la mise en œuvre de programmes dans le domaine du développement comme dans le domaine humanitaire; l'intégration de modules/composantes en faveur de l'égalité des sexes dans les programmes techniques du Programme Excellence et les programmes d'aptitude à diriger et à gérer, et l'accent mis de manière générale sur les compétences en matière d'égalité des sexes dans l'ensemble des activités, de gestion des ressources humaines depuis les profils et descriptions d'emplois jusqu'aux processus de sélection fondés sur les compétences et la gestion axée sur la performance.

28. Les sections ci-dessous décrivent les principales mesures mises en œuvre pour répondre aux problèmes démographiques et pratiques décrits dans la section précédente et les progrès réalisés.

A. Planification stratégique des effectifs

29. Des progrès sensibles ont été réalisés s'agissant de la création d'une capacité de planification stratégique des effectifs. Des questions complexes en rapport avec la disponibilité, l'exactitude et l'intégrité des données ont été traitées au cours des deux dernières années de façon à construire une base de données historiques et courantes et à mettre en place une méthodologie fiable sur laquelle fonder les prévisions et les modèles. Par exemple, des modèles dynamiques ont été mis au point afin de pouvoir élaborer des politiques fondées sur des faits concrets et d'évaluer les conséquences de diverses hypothèses.

30. Un modèle de planification des effectifs de l'UNICEF a été mis au point et affiné au début de l'année, en partenariat avec le Centre pour les études avancées en matière de ressources humaines de l'Université Cornell. Il permettra d'évaluer de manière dynamique – aussi bien horizontalement pour des emplois précis que verticalement pour des domaines fonctionnels – le nombre de postes à pourvoir, ce qui permettra d'identifier plus facilement à l'avance les besoins et/ou les excédents et d'y répondre. Cette analyse complétera les éléments qualitatifs recueillis et les données fournies par les responsables des divers domaines fonctionnels et facilitera ainsi le traitement de questions telles que la redéfinition des postes et l'évolution des compétences et des capacités nécessaires.

31. Parmi les autres progrès réalisés dans ce domaine, on peut citer le lancement en septembre 2009 du premier tableau de bord du Fonds. Il s'agit d'un outil de

communication de l'information destiné à suivre des indicateurs et des données quantitatives en matière de ressources humaines en un lieu donné. Les données sont extraites des systèmes de ressources humaines et converties en informations concrètes sur les effectifs, la parité des sexes et le recrutement. Ce nouvel outil permet aux praticiens et aux décideurs d'avoir une vue générale de la situation d'un point de vue opérationnel aussi bien que stratégique, et il sera renforcé parallèlement à la mise en œuvre de l'Initiative concernant le suivi des résultats du Fonds.

B. Attirer les meilleurs

32. L'UNICEF cherche à attirer les personnels les plus compétents et les plus brillants afin d'améliorer encore sa réputation comme l'organisation où *il faut* être pour faire une différence dans le monde. De ce fait, il a lancé en 2008 une initiative de développement/gestion stratégique des compétences pour répondre à ses besoins en cours et futurs. L'Initiative concernant la formation et la gestion des compétences concerne aussi bien les personnels en poste que la recherche de nouvelles compétences extérieures.

33. Sur le plan interne, l'UNICEF met en place les éléments nécessaires pour créer un environnement permettant d'identifier et de former ceux qui disposent des compétences recherchées, et notamment d'assurer la relève pour les postes de responsabilité.

34. L'Initiative de promotion des nouveaux talents consiste à recruter un personnel prometteur, divers sur le plan démographique, afin de pourvoir les postes vacants dans divers domaines fonctionnels. Elle complète les campagnes de recrutement et de communication ciblées, ainsi que les programmes d'administrateurs auxiliaires, de stagiaires et de Volontaires des Nations Unies.

35. L'Initiative de promotion des nouveaux talents a été lancée en 2008. Le groupe pilote de neuf candidats a terminé le programme, et tous ont obtenu par la suite un poste permanent. Le deuxième groupe de 21 personnes a été sélectionné parmi plus de 3 400 candidats et termine actuellement sa période d'affectation sur le terrain. La campagne mondiale de recrutement pour la troisième édition du programme a été lancée en septembre 2009. Elle a suscité 4 116 candidatures, parmi lesquelles 22 ont été retenues. Le programme a débuté le 24 mai 2010 au siège à New York et les participants seront déployés dans divers bureaux du monde entier à partir du 23 juillet 2010.

36. Le programme d'administrateurs auxiliaires constitue une catégorie à part de jeunes fonctionnaires, hommes et femmes, qui souhaitent acquérir une expérience en matière de développement. Ils sont parrainés par leurs gouvernements respectifs afin d'acquérir, en participant à la mise en œuvre des programmes de pays, une expérience dans le domaine de la coopération internationale pour le développement, sous le contrôle étroit de fonctionnaires de rang supérieur de l'UNICEF. En 2009, 37 administrateurs auxiliaires, parrainés par 15 gouvernements, ont été recrutés, portant à 111 leur nombre total à l'UNICEF. Au sein du système des Nations Unies, c'est l'UNICEF qui conserve le plus fort pourcentage d'administrateurs auxiliaires : au cours des dernières années, celui-ci s'est établi en moyenne à 46 %.

37. Les autres programmes consistent notamment en partenariats avec les gouvernements et des établissements universitaires afin de constituer un vivier de jeunes talents et de conserver davantage les hauts potentiels. Le programme de stagiaires à l'UNICEF a également été revu, et la procédure de candidature a été simplifiée. Le Programme de Volontaires est en train de subir les mêmes transformations. L'UNICEF continue à rechercher des moyens novateurs pour recruter de nouveaux talents à tous les niveaux.

Recrutement normal

38. La Division des ressources humaines fournit les outils, les politiques et les indications qui permettent aux responsables des services opérationnels d'être aussi efficaces que possible en termes de recrutement, tout en respectant les principes d'équité, de justice et de transparence. L'UNICEF doit continuer à simplifier ces procédures et à renforcer les moyens des bureaux de pays, régionaux et du siège à les appliquer efficacement.

39. Le système de recrutement en ligne a été lancé le 1^{er} décembre 2009 et a constitué l'une des premières améliorations apportées au système virtuel intégré d'informations VISION. Il gère les processus de recrutement tout en renforçant la transparence et devrait permettre de réduire les délais. Il est conçu pour renforcer les capacités de recrutement stratégique et de déploiement des talents, et pour rendre le recrutement à la fois plus actif et plus efficace en aidant l'UNICEF à trouver la meilleure adéquation entre candidats et postes vacants.

40. Un important travail de soutien a été nécessaire pour faciliter le lancement du système de recrutement en ligne. Un nouveau référentiel de compétences a été défini et introduit. Par ailleurs, ont également été définies et introduites :

a) Une nouvelle Politique améliorée de recrutement du personnel³, qui a pour objectif de permettre de sélectionner de manière efficace, efficiente, juste et transparente le bon candidat pour l'emploi proposé, et ce, aussi rapidement que possible et conformément aux nouveaux Règlement et Statut du personnel entrés en vigueur le 1^{er} juillet 2009;

b) Une directive relative aux organes centraux de contrôle⁴, qui simplifie la procédure existante de recrutement et réduit considérablement les délais.

41. En outre, des profils d'emploi type couvrant tous les domaines d'activité ont été définis, les emplois ont été classifiés et les données concernant le personnel ont été « nettoyées » (mises à jour et vérifiées, afin de créer des données comparables pour l'analyse entre divers systèmes et bureaux).

42. Les recrutements opérés en ligne au 1^{er} juin 2010 (c'est-à-dire au bout de cinq mois d'activité) témoignent déjà d'une plus grande efficacité. Environ 79 procédures ont été achevées, en moyenne en 93 jours, et 47 % des recrutements ont été réalisés en moins de 90 jours. L'indicateur clef de résultat pour le recrutement est le pourcentage de procédure réalisé dans un délai de 90 jours (depuis la date de clôture des candidatures jusqu'à la date de la lettre d'offre d'emploi) pour les postes d'administrateur recruté sur le plan international. Le tableau 5 ci-dessous présente l'évolution de cet indicateur.

³ CF/EXD/2009-008.

⁴ CF/EXD/2009-009

Tableau 5
**Délai de recrutement par rapport à l'indicateur clef de résultat,
 2007-2009**

| <i>Année</i> | <i>Recrutements menés à bien</i> | <i>Pourcentage conforme à l'indicateur clef</i> |
|--------------|--------------------------------------|---|
| 2009 | 552 | 43 |
| 2008 | 800 | 24 |
| 2007 | 324 | 33 |

43. Il a été décidé d'améliorer les procédures de recrutement. L'introduction du recrutement en ligne et le concept de « vivier » (décrit ci-dessous) seront des initiatives clefs à cet égard.

Planification de la relève et vivier de talents

44. 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. La Division des ressources humaines établira un partenariat avec chaque domaine technique afin de définir les profils recherchés et les sources existantes de par le monde (internes et externes). On s'efforcera au moyen de diverses évaluations de préqualifier et de présélectionner les candidats de façon à constituer un réservoir de recrues pouvant être immédiatement déployées au fur et à mesure que des postes deviendront vacants, en accordant une attention particulière à la transparence et à la diversité. Cette méthode devrait donner aux responsables du recrutement davantage de souplesse pour ce qui est du choix et de l'affectation des candidats, et réduire considérablement les délais de recrutement.

Rotation

45. La rotation, destinée à assurer le mouvement et la mobilité du personnel recruté sur le plan international, est un élément essentiel de la politique de ressources humaines.

46. La campagne annuelle de rotation et de recrutement des fonctionnaires de rang élevé a été simplifiée et en est maintenant à sa cinquième année. Le portail pour l'examen du personnel de rang élevé a été amélioré et incorpore désormais des informations sur les évaluations.

47. La politique de rotation pour le reste du personnel, suspendue depuis 2006, sera examinée, et une campagne de rotation des cadres de rang intermédiaire dans trois domaines techniques sera entreprise au cours de l'année qui vient. Elle s'appuiera sur des analyses découlant du processus de planification stratégique décrit ci-dessus.

C. Ressources humaines en situation d'urgence

48. L'action humanitaire constitue une grande partie de l'action générale de l'UNICEF et absorbe près d'un tiers de ses ressources (ressources ordinaires et autres ressources). Les tendances montrent que cela restera un domaine d'activité important pour l'UNICEF, car on s'attend à un accroissement de la fréquence et de l'intensité des catastrophes naturelles ainsi que des conflits internes plutôt qu'inter-États. Dans le domaine humanitaire, la fonction ressources humaines contribue à renforcer les interventions en facilitant l'identification et le déploiement d'un personnel ayant les compétences et les capacités nécessaires pour faire face à des urgences soudaines (accroissement temporaire des capacités) ou intervenir dans des pays en crise et lors de situations d'urgence de longue durée (recrutement d'urgence). On entend par « accroissement temporaire », l'accroissement immédiat et de courte durée des capacités pour obtenir immédiatement des résultats au cours de la phase initiale de réponse face à une situation d'urgence. Le tableau 6 présente des données sur les déploiements.

Tableau 6
Tendances concernant les déploiements d'urgence, 2007-2010
(au 1^{er} juin 2010)

| <i>Année</i> | <i>Nombre de déploiements</i> | <i>Nombre de pays concernés</i> |
|--------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 2010 (au 1 ^{er} juin) | 450 | 5 |
| 2009 | 259 | 30 |
| 2008 | 268 | 40 |
| 2007 | 150 | 56 |

49. Ces montées en puissance temporaires – transfert du personnel en interne, recrutement de consultants et accords avec les partenaires concernant les moyens en attente – sont restées efficaces. Ce soutien est particulièrement important dans les domaines techniques où l'UNICEF est chef de file. En 2009, 90 % des coordonnateurs par groupes sectoriels ont été déployés dans un délai maximum de 56 jours; et 60 %, au cours des 28 premiers jours. Les mécanismes régionaux d'intervention rapide destinés à accélérer le redéploiement du personnel ont continué à être améliorés et développés.

50. La récente situation d'urgence en Haïti a fait ressortir la nécessité de disposer d'effectifs suffisants au sein du Groupe des interventions d'urgence de la Division des ressources humaines. Ce groupe est chargé de faciliter les interventions dans les pays en crise ou lors de crises de longue durée, aussi bien faisant appel à son propre personnel qu'à des partenaires extérieurs, y compris les centres d'excellence et des institutions. Il est principalement chargé d'un soutien pour les interventions immédiates et les programmes de redressement.

51. Au cours des six premiers mois de 2010, le bureau de pays de l'UNICEF en Haïti a présenté des demandes pour 400 affectations temporaires. Sur les affectations effectivement réalisées, 10 % l'ont été dans le cadre d'accords de partenariats, 60 % par transfert interne (personnel provenant d'autres bureaux de l'UNICEF) et les 30 % restants par recrutement externe.

52. Les enseignements tirés de l'intervention en Haïti permettent d'analyser les procédures et systèmes dans le domaine des ressources humaines en vue de les simplifier, afin d'être à même de réagir au mieux en cas d'urgence. Le fichier électronique mondial est par ailleurs complété en s'adressant à des sources traditionnelles et non traditionnelles pour attirer les plus qualifiés pour les interventions dans les pays en crise ou lors de crises de longue durée.

53. Outre Haïti, le Groupe d'intervention d'urgence évalue les besoins nécessaires pour répondre aux situations d'urgence de grande ampleur et de longue durée dans cinq autres pays : Afghanistan, Pakistan, République démocratique du Congo, Somalie et Soudan. Le peu de ressources disponibles à cet effet pose un problème particulier, et exige de trouver des solutions créatrices et novatrices allant au-delà de l'appel normal au personnel.

D. Apprentissage et développement

54. La stratégie de l'UNICEF en matière d'apprentissage est ajustée pour répondre aux besoins actuels et nouveaux. Elle couvre de nombreux domaines, notamment la gestion et la direction, l'excellence des programmes et l'apprentissage à tous les niveaux.

Formation à la gestion et à la direction

55. Le programme de formation à la gestion et à la direction a été renforcé pour tenir compte des priorités stratégiques et des nouvelles procédures opérationnelles. Il porte sur divers domaines techniques/fonctionnels, y compris ceux figurant dans le plan stratégique à moyen terme pour la période 2006-2013, afin de permettre au Fonds d'obtenir des résultats en faveur des enfants. La Division des ressources humaines offre également des cours en finance et administration, achats et ressources humaines, pour une plus grande professionnalisation du personnel travaillant dans ces différents domaines, et à l'issue desquels les participants reçoivent une attestation.

56. Des centres d'évaluation et de perfectionnement ont été créés pour évaluer la fonction de direction. La méthodologie utilisée repose sur une évaluation à 360 degrés et des simulations. Elle a été introduite en 2008 pour renforcer les aptitudes des cadres dirigeants à diriger et pour promouvoir l'utilisation systématique et stratégique d'outils d'évaluation pour les postes de haut niveau. Les premiers centres ont été ouverts en 2008, année au cours de laquelle 32 fonctionnaires ont été évalués. En 2009, 105 fonctionnaires ont été évalués. De nouveaux centres sont entrés en service en 2010. Ils participent à la rotation et à la réaffectation du personnel, fournissent un niveau de référence pour les capacités de direction et permettent de constituer une réserve de candidats déjà évalués pour les postes de représentant, représentant adjoint et autres postes stratégiques potentiels ou devenant vacants.

57. L'Initiative de développement de l'aptitude à diriger est maintenant appliquée partout dans le monde. Elle permet d'identifier des cadres talentueux de niveau intermédiaire ayant un fort potentiel et des compétences de gestion avérées en vue de leur promotion future à des postes de plus grande responsabilité. L'un des principaux objectifs de l'Initiative est de répondre aux besoins prévus au niveau intermédiaire. Le programme a été lancé dans la région de l'Afrique de l'Est et en

Afrique australe, puis étendu à l'ensemble du monde en 2008. En 2009, les trois programmes interrégionaux ont accueilli 78 stagiaires.

58. Un programme d'accueil pour nouveaux représentants a été lancé en 2009 dans le cadre d'un programme plus vaste destiné à guider les représentants qui arrivent à l'UNICEF ou les fonctionnaires qui occupent cette fonction pour la première fois. Chacun des 16 nouveaux représentants a été pris en charge par des tuteurs et des mentors. Un programme révisé sera lancé en 2010 à l'intention des plus hauts cadres du Fonds. Un programme général d'accueil des nouveaux arrivants sera lancé à titre pilote dans la région de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale, en vue de son extension éventuelle aux autres régions en 2010.

Autres initiatives en matière d'apprentissage

59. Un programme de déroulement des carrières a été introduit pour répondre à des questions apparues lors de l'enquête mondiale menée auprès du personnel en 2008. Au cours de la période 2010-2011, l'accent sera mis sur le déroulement des carrières des fonctionnaires recrutés sur le plan national et des agents des services généraux.

60. Le Programme Excellence, qui couvre les divers domaines d'activité de l'UNICEF, se poursuit et 735 fonctionnaires ont suivi avec succès divers cours, allant des politiques budgétaires au financement et aux choix stratégiques en matière de réforme de l'éducation en passant par l'analyse des politiques fondées sur les faits, afin d'obtenir des résultats en faveur des enfants, la protection sociale ou la politique en matière de santé.

61. Le nombre de fonctionnaires suivant les formations de base, telles qu'une approche de l'action humanitaire fondée sur des principes et le programme avancé de sécurité sur le terrain, ainsi que le programme en trois phases d'acquisition de compétences en matière de supervision, est toujours largement supérieur à l'objectif puisque 2 150 fonctionnaires les ont suivies avec succès.

Gestion de la performance individuelle

62. Deux importantes initiatives, qui mettent l'accent sur la gestion de la performance individuelle, ont été introduites pour renforcer la capacité de l'UNICEF à obtenir des résultats : le référentiel de compétences révisé et le système électronique d'évaluation et de notification des fonctionnaires (e-PAS).

63. Le référentiel révisé, approuvé et introduit en 2009, constitue le fondement de la stratégie de gestion des compétences de l'UNICEF. Il décrit les compétences et capacités de base que doivent posséder les fonctionnaires pour pouvoir concrétiser les aspirations stratégiques, faire preuve d'une capacité à la direction dans un secteur et rester à la pointe dans certaines disciplines essentielles. Une série de programmes de formation à l'échelle du Fonds a été organisée afin d'expliquer le concept et son application.

64. Le système électronique d'évaluation et de notation (e-PAS) permet d'afficher et de remplir les formulaires en ligne et remplacera le système actuel basé sur les formulaires papiers. Il simplifie la gestion de la procédure et l'aligne avec celle d'autres organismes des Nations Unies. En outre, il rendra les fonctionnaires comme les superviseurs davantage responsables, permettra de contrôler les résultats obtenus et produira des résultats chiffrés en temps réel.

65. Le e-PAS permet de répondre à un grand nombre de recommandations en matière de gestion de la performance formulées lors de l'examen réalisé à l'échelle du Fonds, ainsi que de l'examen stratégique de la gestion des ressources humaines, et constitue un élément clef de l'Initiative de gestion des talents, au même titre que le recrutement en ligne, la formation des cadres supérieurs et l'apprentissage.

66. Lancé au niveau mondial en février 2010 pour l'ensemble des administrateurs recrutés sur le plan international, il sera étendu aux autres catégories de personnel au cours des prochaines années. Son adoption a été appuyée par le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), dans la mesure où l'UNICEF utilise une version modifiée de celle du FNUAP. La formation à la gestion aux fins de la performance a débuté en 2010 et, à la mi-mai, plus de 1 400 fonctionnaires l'avaient suivie avec succès.

E. Services de gestion des ressources humaines

67. La Division des ressources humaines assure la gestion des contrats et des prestations pour tous les administrateurs recrutés sur le plan international dans le monde et pour les agents des services généraux aux sièges (soit plus de 3 000 fonctionnaires); par ses avis et son appui, elle aide les bureaux régionaux et de pays à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion et d'administration des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'utilisation de VISION, le nouveau système virtuel intégré d'information adopté par l'UNICEF. Le système SAP (Systems, Applications and Products) pour les ressources humaines et les états de paie seront parmi les premiers éléments de VISION à être mis en place.

68. Les traitements et indemnités connexes pour plus de 4 400 fonctionnaires sont gérés à partir du siège de New York et supposent le traitement de plus de 500 millions de dépenses par an. Le fait d'avoir centralisé la gestion de la paie pour tous les bureaux des villes sièges, tous les bureaux régionaux et tous les bureaux de pays qui partagent les mêmes locaux que les bureaux régionaux a apporté les avantages suivants : harmonisation de la gestion des avantages et prestations pour tous les fonctionnaires de l'UNICEF dans le monde entier; gestion de toutes les informations relatives au personnel par un seul système; traitement plus efficace; et meilleurs services fournis aux fonctionnaires, grâce à une disponibilité précise et fiable des données concernant les ressources humaines. Parallèlement à la mise en place de VISION, les efforts se poursuivent pour déterminer le meilleur moyen d'arriver à des gains d'efficacité et de diminution des coûts dans ce domaine.

F. Conditions de travail et relations avec le personnel

Relations avec le personnel

69. L'UNICEF continue d'avoir des relations de collaboration constructives avec son association du personnel. Des réunions ont lieu régulièrement pour examiner les domaines présentant un intérêt et des problèmes communs. En 2009, une réunion de l'Association mondiale du personnel a été organisée à Istanbul, à laquelle ont assisté tous les représentants du personnel, qui se sont déclarés satisfaits par cette initiative. L'association du personnel a soulevé plusieurs questions qui demandent davantage d'attention : les arrangements contractuels, l'organisation des carrières pour les

agents des services généraux et les fonctionnaires recrutés au plan national et les prestations afférentes aux lieux d'affectation famille non autorisée

Équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et bien-être du personnel

70. Un nombre important de fonctionnaires de l'UNICEF travaille dans des conditions de plus en plus complexes et difficiles. Un sondage mondial du personnel sur le stress, le premier de ce type, a été réalisé en 2009 en coopération avec l'Université Columbia; plus d'un tiers de l'ensemble des fonctionnaires de l'UNICEF ont répondu à l'enquête.

71. Le pourcentage de fonctionnaires déclarant des niveaux élevés de stress a baissé de 35 % en 2003 à 31 % en 2009. Les femmes ont signalé des niveaux de stress plus élevés que les hommes. L'étude statistique des moyens qui permettent aux fonctionnaires de faire face au stress (mécanismes positifs et négatifs) fait l'objet d'une analyse plus poussée pour évaluer l'appui et l'aide à leur fournir. D'après les réponses à l'enquête, les fonctionnaires perçoivent mieux qu'avant l'utilité des services disponibles pour assurer leur bien-être, surtout dans les lieux d'affectation en état de crise.

72. L'aide proposée aux fonctionnaires et à leurs personnes à charge comprend des services de soutien en réponse à des incidents critiques, au stress causé par le travail ou à d'autres problèmes de santé mentale, ainsi qu'une orientation assurée aux représentants et aux fonctionnaires des ressources humaines concernant le bien-être du personnel. En 2010, un spécialiste est venu renforcer le secteur du bien-être du personnel. Pour compléter les services des conseillers du personnel, l'UNICEF dispose également d'un programme bien établi de soutien entre collègues bénévoles, qui suit le modèle de programmes en place dans d'autres organismes des Nations Unies et s'ajuste en fonction des besoins nouveaux. L'UNICEF peut actuellement compter sur 276 bénévoles du soutien entre collègues, qui ont reçu une formation et sont répartis dans 90 pays.

73. Il existe des formations et des publications sur des questions telles que la gestion du stress, le stress sur le lieu de travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée; des recherches sont également en cours sur une autre question importante, à savoir « les réactions culturelles à des événements traumatiques ». Cette recherche, qui s'appuie sur une enquête réalisée auprès de fonctionnaires ayant été exposés à des événements traumatiques, est menée en coopération avec les Universités Rutgers et Columbia.

« UN Cares »

74. L'UNICEF reste attaché à l'application intégrale de « UN Cares », le programme des Nations Unies sur le VIH sur les lieux de travail, qui vise à réduire l'impact du VIH sur les effectifs. Pour ce faire, il faut assurer un accès universel à tout un ensemble de prestations recouvrant l'éducation, la prévention, le traitement et le soutien pour tous les fonctionnaires et leur famille, ainsi qu'un engagement de la part de l'administration. Tous les bureaux de l'UNICEF ont pour mission de satisfaire aux « 10 normes minimum ». L'organisation continue de financer le poste d'un spécialiste des activités relatives au bien-être du personnel pour le VIH, qui soutient les activités menées pour UN Cares par toute une série d'équipes internationales engagées dans la production de nouveaux matériels, les stratégies

d'apprentissage et la mise en place du programme UN Cares dans les lieux d'affectation isolés et ou dans lesquels il existe des situations d'urgence. Le spécialiste fait également fonction de coordonnateur régional pour toutes les régions qui n'en ont pas d'autre.

G. Cohérence à l'échelle du système des Nations Unies

75. Dans le domaine des ressources humaines, l'UNICEF n'a cessé de mener des concertations avec les autres organismes des Nations Unies. Il a défini son rôle comme étant celui d'une entité de terrain, tant au cours des négociations avec le Réseau Ressources humaines du régime commun des Nations Unies que lors de la mise au point et en œuvre des politiques et procédures relatives aux ressources humaines, conformément aux principes de cohérence, de simplification et d'harmonisation. Les changements récents les plus importants ont trait aux nouveaux Statut et Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, à la réforme du régime des engagements et au nouveau système d'administration de la justice.

Réforme du régime des engagements

76. L'UNICEF étant régi par le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, il a également été touché par la réforme du régime des engagements décidée par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/250 du 24 décembre 2008. Il s'ensuit que les récents engagements de durée déterminée et engagements temporaires de l'UNICEF ont eu pour cadre les nouveaux Statut et Règlement qui ont pris effet le 1^{er} juillet 2009. Le Fonds est en outre prêt à offrir des engagements continus lorsque l'Assemblée générale se sera prononcée sur ce type de contrat.

77. L'un des principaux objectifs de l'UNICEF est d'utiliser les nouvelles modalités contractuelles pour s'acquitter de son mandat de façon plus efficace. Dans ce contexte, des critères souples pour l'octroi d'engagements continus seront envisagés afin de soutenir au mieux les objectifs des programmes du Fonds. Des discussions sur la durée maximale des contrats de durée déterminée ont également commencé au sein de l'organisation, notamment avec les représentants du personnel, en vue de rendre l'UNICEF aussi attrayant que possible pour les candidats extérieurs et d'offrir de bonnes conditions de travail au personnel en place. Actuellement, la durée maximale des contrats de durée déterminée est de deux ans, ce qui est inférieur au maximum de cinq ans prévu par le Règlement du personnel.

78. La réforme du régime des engagements, qui a simplifié le grand nombre de contrats existant dans les divers organismes des Nations Unies relevant du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, a également jeté des bases positives pour l'amélioration de la mobilité entre institutions en renforçant la compatibilité des contrats et simplifiant les aspects administratifs. L'appui à la mobilité interinstitutions des fonctionnaires se poursuit, comme le montre en détail le tableau 7.

Tableau 7
Mobilité interinstitutions, 2009

| 2009 | <i>Membres du personnel de l'UNICEF transférés dans d'autres organismes des Nations Unies</i> | <i>Membres du personnel d'organismes des Nations Unies transférés à l'UNICEF</i> |
|---------------------------------------|---|--|
| Coordonnateurs résidents | 11 | Sans objet |
| Détachements | 45 | 27 |
| Personnel fourni à titre non gracieux | 19 | 6 |
| Personnel fourni à titre gracieux | 3 | 1 |
| Mutations interinstitutions | 12 | 8 |

79. Sur une note un peu moins positive, l'UNICEF a connu des difficultés pour trouver des candidats adéquats désireux d'accepter des engagements temporaires du fait des restrictions concernant la durée des contrats et du caractère plus limité des avantages et prestations prévus par cette modalité contractuelle. Ce phénomène a notamment eu des incidences sur les opérations d'urgence, pour lesquelles les engagements temporaires sont la principale modalité permettant un déploiement rapide de personnel. L'UNICEF continue de s'efforcer de remédier à ces difficultés.

80. Les modifications intervenues au niveau du Statut et du Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies⁵ et la réforme du régime des engagements ont eu des incidences sur nombre de politiques et procédures de l'UNICEF ayant trait aux ressources humaines, dont la plupart ont été ou seront révisées. Un important processus de révision et de modernisation des politiques et procédures de l'UNICEF est en cours. Du fait de ces modifications, il a fallu fournir aux responsables un grand nombre d'informations, de conseils et de directives, et entretenir des relations étroites avec le personnel par le biais de l'Association mondiale du personnel.

Nouveau système d'administration de la justice

81. À la suite de la décision prise par l'Assemblée générale en 2007 de mettre en place un nouveau système pour le règlement des différends internes et les questions disciplinaires, le nouveau système d'administration de la justice a été introduit le 1^{er} juillet 2009. Les affaires sont maintenant portées devant le Tribunal du contentieux administratif, composé de juges professionnels prenant des décisions ayant force obligatoire.

82. D'importants efforts ont été faits pour organiser des séances d'information et des présentations sur ce nouveau système à l'intention des membres du personnel et mettre à leur disposition des documents y relatifs. Des avis juridiques ont été fournis aux responsables nationaux et régionaux et à ceux qui se trouvent au siège sur les questions disciplinaires et les procédures de recours. En 2009, il y a eu 52 affaires disciplinaires, 10 contrôles hiérarchiques/recours administratifs, 16 recours et 6 procédures de contestation de l'évaluation du comportement professionnel.

⁵ Résolution 63/250 de l'Assemblée générale.

83. Il ressort des premiers mois d'expérience du nouveau système d'administration de la justice que la charge de travail dans ce domaine s'est accrue de manière notable. Cela est dû au fait qu'un nombre beaucoup plus important d'affaires sont maintenant examinées et que, compte tenu des exigences du nouveau système, il faut investir davantage de temps qu'auparavant dans les audiences pour la préparation et la présentation des affaires. Ce domaine d'activité représente une ponction importante sur les ressources de l'UNICEF.

Autres domaines de collaboration

84. Dans d'autres domaines de la collaboration interinstitutions, la Division des ressources humaines est demeurée extrêmement active et a participé à des réunions et mené des activités pour les enquêtes locales sur les salaires, le Réseau Ressources humaines, la Commission de la fonction publique internationale, le Groupe des Nations Unies pour le développement, le Comité permanent sur les questions ayant trait aux opérations sur le terrain et au réseau des coordonnateurs résidents et les groupes de travail interinstitutions.

V. Conclusions

85. La gestion efficace des ressources humaines demeure un facteur essentiel pour que l'UNICEF puisse honorer son engagement de réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement, en particulier dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

86. Les membres du Conseil d'administration ont souligné combien il importait de définir et renforcer les compétences du personnel pour l'avenir. Le présent rapport a décrit les mesures prises aux niveaux tant stratégique qu'opérationnel dans ce domaine. Les donateurs, les partenaires et les clients sont en droit d'attendre de l'UNICEF qu'il soit l'organisme le plus professionnel et le plus efficace possible. En termes de ressources humaines, l'UNICEF s'efforce d'être à l'avant-garde des meilleures pratiques, tant au sein du système des Nations Unies que de manière générale.

87. Compte tenu du fait que l'on attend de la Division des ressources humaines qu'elle mette au point et en œuvre des procédures de gestion des ressources humaines efficaces, il importe que l'UNICEF crée les capacités lui permettant de s'acquitter de ses responsabilités. Quelque 55 des 153 postes de la Division (soit 36 %) sont financés par le prélèvement sur des ressources « autres » et des fonds temporaires. Devoir compter sur ce type de financement plutôt que sur des ressources ordinaires – ou de base – fait qu'il est difficile pour l'UNICEF d'assurer la prévisibilité et la continuité des ressources humaines et de maintenir la motivation du personnel.

88. La Division se devra à l'avenir de relever des défis importants pour ce qui est de l'identification des carences au niveau des compétences et des capacités, de la continuité des capacités et des compétences et de la réalisation d'économies plus importantes. Elle est parfaitement à même de relever ces défis mais il lui faut établir un véritable partenariat avec ses clients sur le terrain, au niveau régional et au siège. Il reste encore beaucoup à faire pour renforcer les capacités des professionnels des ressources humaines et autres types de personnel, ainsi que des responsables de l'UNICEF dans le domaine de la gestion du personnel.

89. D'importants progrès ont été faits mais il en reste encore beaucoup à faire et il n'est pas possible de se reposer sur ses lauriers. Comme on l'a vu plus haut, l'accent sera mis sur la planification stratégique des effectifs, le recrutement continu de personnel qualifié permettant de remédier aux carences prévues et la mise en place des cadres contractuels et administratifs garants de la souplesse nécessaire.

90. L'UNICEF continue de définir des objectifs et des cibles élevés et dispose de plus en plus des outils lui permettant de mesurer et d'évaluer les progrès réalisés et le rapport qualité-prix de ses activités. Le but est de modifier plus en profondeur les procédures et systèmes relatifs aux ressources humaines pour qu'ils permettent de réaliser des économies et faciliter le changement. Le personnel de l'UNICEF est le nerf d'un organisme axé sur l'être humain. L'amélioration de la qualité des procédures, des systèmes et des directives ayant trait aux ressources humaines contribue de façon essentielle aux travaux menés par l'UNICEF en faveur des femmes et des enfants.
