

PEOPLE FOR 2030 – PHASE 2 - 2022-2025

People for 2030 est une stratégie pluriannuelle dans laquelle chaque membre du personnel du PNUD a un intérêt

POURQUOI UNE STRATÉGIE PEOPLE FOR 2030 ?

Lancé en juin 2019, People for 2030 a pour objectif de transformer progressivement la culture et les capacités du PNUD afin d'obtenir plus de résultats de meilleure qualité - permettant à l'organisation de réussir la mise en œuvre de son Plan stratégique. L'objectif principal du nouveau Plan stratégique 2022-2025 est de travailler de concert avec les pays afin d'élargir le choix offert à notre personnel afin de lui garantir un avenir plus juste et durable, et construire le monde tel qu'envisagé par l'Agenda 2030 pour un développement durable. Cette tâche qui est déjà ambitieuse est encore plus difficile à cause de la pandémie de COVID-19 et d'autres urgences à l'échelle mondiale.

La pandémie a non seulement eu un impact considérable sur les progrès accomplis dans la réalisation des ODD, mais elle a aussi fondamentalement transformé le monde du travail, en faisant émerger un certain nombre de tendances et d'enseignements. Dans de nombreux cas, les changements de mode de travail sont entrés définitivement dans les habitudes de sorte que le futur du travail est bien différent de ce qui pouvait être envisagé avant. Entre autres, la pandémie a accéléré l'évolution vers un travail flexible, hybride, l'utilisation de la technologie et une culture où l'employé est de plus en plus autonome et avec des objectifs précis. Le PNUD au même titre que les autres entreprises et organisations, a la possibilité d'adopter ces nouvelles méthodes de travail, de s'ouvrir à de nouvelles façons d'engager les talents et de lever les obstacles à l'innovation. La phase 2 de People for 2030 vise à tirer profit de tous ces changements structurels du mode de travail pour fournir une réponse organisée aux problèmes auxquels font face l'organisation.

La phase 1 de People for 2030 s'est focalisée sur les réponses aux problèmes structurels et systémiques, en mettant en place des politiques et compétences en matière de ressources humaines tournées vers l'avenir et indispensables pour permettre au PNUD et à son personnel d'atteindre leur plein potentiel. Maintenant que le plan stratégique 2022-2025 est adopté, People for 2030 entre maintenant dans sa phase 2, qui se déroulera en même temps que le Plan stratégique, lequel identifie le People for 2030 comme un outil essentiel pour accroître l'impact sur le développement : *« D'ici 2025, grâce à la mise en œuvre de sa stratégie People for 2030, le PNUD aura développé les aptitudes et les compétences nécessaires pour relever les défis du développement du futur. En attirant de nouveaux talents et en renforçant continuellement les capacités de son personnel¹... il aura renforcé sa capacité à fournir des résultats... Grâce à son engagement à l'excellence dans la gestion du personnel et le leadership à tous les niveaux, le PNUD continuera à développer une culture de travail inclusive, exempte de toute forme de discrimination, d'exploitation ou d'abus. »*

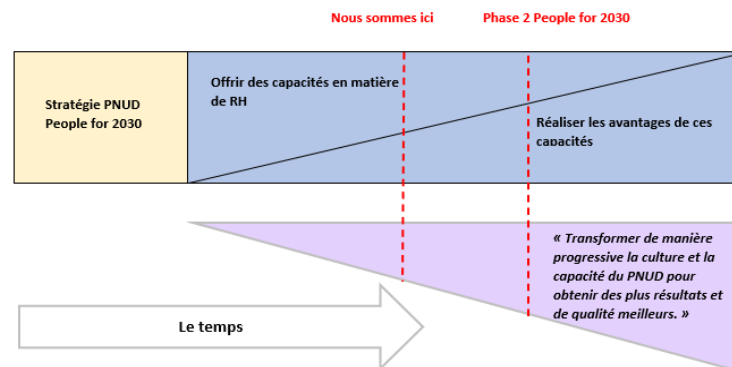
À ce titre, la phase 2 de People for 2030 se concentrera sur deux principaux objectifs :

¹ Le mot « personnel » inclut toutes les personnes qui travaillent pour le PNUD : employés sous contrats à durée déterminée (FTA), d'engagement temporaire (TA), ou permanent (PA), consultants, agents des services généraux, jeunes experts associés (JEA), volontaires des Nations unies et stagiaires.

- Mettre en œuvre les politiques, systèmes et outils récemment adoptés en matière de gestion du personnel, en vue de garantir, le PNUD de disposer des capacités dont il a besoin et qu'il soit en mesure d'accélérer son impact, et
- Transformer la culture - encourager et permettre à notre personnel de maximiser son impact dans une organisation où "comment" travailler est aussi important que sur "quoi" nous travaillons. De sorte que chacun puisse amener ses compétences au bon moment, en se concentrant à tous les niveaux sur l'excellence, le leadership et le management comme moteur clé d'une culture de haute performance et d'une expérience positive pour les employés.

Les objectifs de la phase 2 ne seront atteints qu'en continuant à suivre les principes qui sous-tendent la Stratégie du personnel :

- 1- Partager la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie avec chacun apportant sa propre contribution au travail du PNUD.
- 2- S'assurer que les managers à tous les niveaux soient capables de diriger et de



d'améliorer efficacement leurs équipes.

- 3- Traiter de manière systématique et holistique les problèmes de ressources humaines et leurs causes profondes.
- 4- Doter le PNUD d'outils et de politiques de gestion modernes et efficaces qui aideront les responsables et le personnel en général à se sentir valorisés et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

À l'avenir, le PNUD envisage non seulement d'attirer, mais aussi de garder ses meilleurs talents, en particulier ceux de la prochaine génération. Le PNUD doit être reconnue pour sa marque employeur, qui demande aux futurs collègues de "se joindre à une mission qui change la vie" – devenant ainsi membre d'une communauté aux objectifs communs, s'engageant dans une réflexion sur le futur et en rendant possible le développement personnel. Cette mission peut et doit consister à changer la vie du personnel du PNUD grâce à l'expérience de travail au sein de l'organisation et par ce travail même changer la vie d'autres personnes dans le monde.

En se concentrant sur son personnel, les systèmes et la culture, le PNUD peut libérer pleinement le potentiel de son plus grand atout - son personnel - dans la poursuite de l'une des plus grandes missions du monde : l'agenda 2030.

LES RESULTATS DE LA PHASE 1 DE PEOPLE FOR 2030

La première phase de People for 2030 (2019-2021) a relevé le défi de mettre en œuvre sa vision ambitieuse. En se concentrant sur neuf domaines d'intervention, elle a mené à bien une réinitialisation du système dans le domaine de la gestion des RH, en remédiant à une série de faiblesses structurelles dans les systèmes et politiques de gestion des ressources humaines du PNUD. Elle a donné suite à environ 95 % des recommandations formulées dans la Stratégie, le reste devant être mis en œuvre en 2022. Ces changements vont de l'introduction de la nouvelle modalité contractuelle pour les projets et les membres du personnel, ainsi qu'au développement du nouveau cadre de compétences par rapports aux besoins de l'organisation. Parmi les résultats affichés, il y a également le nouveau cadre de carrière en lien avec les revues de talents et une offre solide d'apprentissage et de développement. On peut également mettre en avant les efforts faits pour attirer de nouveaux talents et accroître la diversité de nos équipes par le paiement d'une allocation aux stagiaires et le lancement de programmes de talents ciblés, et un investissement important dans l'amélioration de la qualité du leadership.

Le travail accompli lors de la première phase de People for 2030 a eu un impact positif sur un certain nombre de résultats pour les employés et l'organisation :

- Les niveaux d'engagement du personnel ont atteint un record de 83 %, dont 90 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête mondiale sur le personnel (GSS) de 2020 ont déclaré qu'elles étaient fières de travailler au PNUD. Cela démontre que notre personnel est très motivé et partage un objectif commun, ce qui est un facteur clé de haute performance.
- Le PNUD dans son ensemble a mis un nouvel accent sur le leadership en tant que facteur clé de la performance organisationnelle. Diverses mesures ont abouti à une augmentation globale de l'indice de leadership et de direction dans le GSS 2020 de 69% à 74%. Une nouvelle cohorte de dirigeants très talentueux de bureaux pays a été recrutée et assure de plus en plus une gestion du personnel de haute qualité.
- Un nouveau système de gestion des talents, orienté vers l'avenir, a été développé : il dote le PNUD des politiques, systèmes et processus de gestion des talents dont il a besoin pour l'avenir. Le GSS a déjà montré une croissance de satisfaction à l'égard des possibilités d'apprentissage et de développement des compétences et des aptitudes (de 66 % à 71 %), de la gestion des performances (de 64 % à 69 %) et dans d'autres domaines.
- La transformation de la fonction des ressources humaines au niveau de l'organisation génère déjà une valeur importante pour les dirigeants et l'organisation dans son ensemble, en améliorant l'efficacité et en renforçant la capacité d'action.

FAVORISER LE CHANGEMENT

Afin de permettre au PNUD de réaliser les priorités définies sur le Plan stratégique, la phase 2 de People for 2030 cherchera donc à capitaliser sur les réalisations de la première phase en se concentrant sur les objectifs stratégiques suivants :

- **Saisir pleinement les opportunités offertes par les changements très rapides du monde du travail et des attitudes à son égard, qui sont particulièrement attribuées**

à l'impact de COVID-19, la quatrième révolution industrielle et les attitudes fondamentalement différents vis-à-vis du travail de la génération Z - la nouvelle génération du personnel. Un changement sismique est en train de se produire dans les attitudes à l'égard de la façon dont les gens travaillent, et les organisations qui ne parviennent pas à embrasser ces changements risquent d'être laissées pour compte. Pour le secteur public et les organisations internationales, cela pose des défis pour modifier les attitudes solidement ancrées de méthodes de travail et des politiques établies, ainsi que d'adaptation aux attitudes très différentes d'un personnel multigénérationnel. Cependant, si le PNUD doit prospérer et devenir l'organisation mondiale de développement du 21ème siècle, nous devons nous tourner rapidement et sans réserve vers l'avenir. L'avenir du travail sera organisé autour d'un nouvel ensemble de principes : travail flexible, utilisation de technologies avancées et automatisation du travail de routine et transactionnel, et passage d'une culture de commandement et de contrôle à une culture de responsabilisation. Ce changement fondamental et rapide peut permettre au PNUD de réduire le travail isolé, de travailler dans un esprit de collaboration, de s'ouvrir à de nouveaux talents et de supprimer les barrières à l'innovation. La plupart de la génération Z est motivée par un but, un travail intéressant, des opportunités de croissance professionnelle et la possibilité d'avoir une vie équilibrée, plutôt que par une simple récompense financière, et nous sommes bien placés pour capitaliser sur ce point grâce à notre nouvelle offre d'employeur faite au personnel. People for 2030 est conçu dans une perspective d'avenir et permettra au PNUD d'attirer et de retenir les meilleurs talents du futur.

- **S'appuyer sur et mettre en œuvre intégralement les nouveaux systèmes, politiques et processus de gestion des ressources humaines et des talents, efficaces et tournés vers l'avenir, élaborés dans le cadre de la première phase de People for 2030.** Cela dotera le PNUD des capacités des RH nécessaires pour accélérer l'impact sur le développement dans le cadre d'un effort coordonné pour faire progresser l'excellence opérationnelle. Une attention particulière devra être prêtée aux éléments suivants :
 - **La mise en œuvre cohérente et continue d'une gestion stratégique du personnel,** qui garantit que les capacités du personnel du PNUD sont pleinement alignées sur les besoins de l'organisation ou, en d'autres termes, que pour atteindre ses objectifs organisationnels, le PNUD dispose de la bonne combinaison d'aptitudes, de connaissances, d'expertise et de compétences - à la fois sous réserve et disponibles pour y puiser en cas de besoin. Pour cela, il faudrait régulièrement effectuer des études des besoins et des lacunes en matière de capacités afin de déterminer la nature et l'étendue de ces besoins et trouver les meilleures stratégies pour y remédier, soit par le développement et le déploiement du personnel existant, soit par le recrutement de nouvelles personnes. Il s'agirait, entre autres, d'investir plus efficacement dans l'évaluation des implications du personnel dans le cadre des stratégies, programmes et initiatives majeurs, ainsi que dans la formulation et la mise en œuvre des plans de gestion du personnel qui concerne l'ensemble de l'organisation, afin de garantir que les bureaux et les services disposent des bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment. Un aspect important de cette démarche est le renforcement

de capacité de l'organisation à identifier rapidement et à (re) déployer les talents afin de garantir que dans toute l'organisation les projets et les priorités les plus critiques ou les besoins d'urgence soient résolus rapidement et efficacement. La cartographie des capacités, la mise en œuvre d'outils permettant de faire correspondre les besoins en capacités de ceux/celles qui possèdent les connaissances, l'expérience et les compétences requises, ainsi que la disponibilité de processus et d'outils permettant un déploiement rapide et une gestion flexible des objectifs et du travail seront essentiels.

- o **Garantir l'excellence dans la gestion des personnes et le leadership.** Les cadres supérieurs et les gestionnaires ont un rôle crucial à jouer dans la réalisation des objectifs par l'intermédiaire des autres et leur capacité à remplir leur rôle a potentiellement l'impact le plus important sur l'organisation et son personnel. Il est donc primordial de garantir que tous ceux qui occupent des postes de direction et de gestion du personnel atteignent un niveau d'excellence élevé dans les fonctions qu'ils occupent ou auxquelles ils ont été nommés.
- o **Procurer une excellente expérience à tout le personnel tout au long de leur carrière** afin que le PNUD continue à bénéficier d'un personnel hautement engagé et motivé et qu'il soit reconnu comme un employeur de choix capable d'attirer et de retenir les meilleurs talents dans ses domaines d'intervention. Pour cela, il faudra totalement mettre en œuvre tous les éléments du nouveau système de gestion des aptitudes développé lors de la première phase de People for 2030 ; assurer l'excellence dans la gestion du personnel selon le modèle de leadership du PNUD, ainsi que le développement d'un cadre d'engagement plus mature du personnel basé sur une architecture d'écoute robuste et la culture du retour d'information, du coaching et de l'amélioration continue, par opposition à une culture de la peur du risque.
- o **Une prestation de service de qualité** tirant profit des toutes les dernières solutions Informatiques afin d'offrir une expérience remarquable à son personnel et à la direction du PNUD ainsi qu'aux clients externes dans l'ensemble du système des Nations unies, et d'optimiser l'efficacité et l'efficacé.
- o **Les mesures des données, des actions et des résultats escomptés,** l'analyse permanente des données essentielles et le suivi des indicateurs clés grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle Stratégie analytique du personnel qui a pour but de favoriser une amélioration continue, analyser l'efficacité des stratégies, des politiques et des actions permettant de prendre des mesures appropriées de manière souple, comprendre et optimiser l'impact de la Stratégie du personnel sur les résultats et le personnel, ainsi que permettre à l'équipe dirigeante de prendre des décisions humaines et asées sur les données.
- o **Continuer de développer les capacités d'inspiration mondiale au niveau RH** afin de renforcer les compétences des employés du PNUD, mettre en œuvre les systèmes, politiques et procédures de grande qualité qui représentent les meilleures pratiques mondiales, soutenues et exécutées par d'excellentes équipes

RH qui sont dotées des ressources appropriées et de la communauté des RH en général. La fonction des RH doit être axée sur les quatre piliers suivants : les partenariats stratégiques, les centres par excellence des RH, la prestation des services de grande qualité des RH à travers l'organisation et la gestion efficace du personnel par tous les supérieurs hiérarchiques.

Chaque membre du personnel du PNUD sera responsable de la mise en œuvre de People for 2030. Il s'agit d'une stratégie qui concerne toute l'organisation, et pas uniquement celle des ressources humaines, qui sera menée par une équipe dynamique de leadership au niveau du Groupe exécutif et des bureaux pays, s'appuyant sur un système de gestion solide et holistique des aptitudes, et une fonction des ressources humaines hautement professionnelle et globale.

PEOPLE FOR 2030 - DOMAINES D'INTERVENTION

DOMAINE D'INTERVENTION 1 : GESTION STRATÉGIQUE DES EFFECTIFS

Résultat attendu : *D'ici 2025, le PNUD est en mesure de comprendre et de répondre efficacement aux besoins changeants de son personnel et d'équilibrer l'offre et la demande de talents, avec un personnel professionnel de qualité qui dispose de la bonne combinaison de compétences, d'aptitudes, de connaissances et d'expérience, aligné sur sa stratégie et ses objectifs et appuyé par des mécanismes efficaces pour identifier et déployer du personnel pour pourvoir les postes.*

Les capacités requises, tant au niveau organisationnel qu'individuel, sont essentielles au succès de toute organisation. Cela est explicitement indiqué dans le Plan stratégique du PNUD. S'assurer que de telles capacités existent au sein du PNUD exige à la fois une compréhension claire des compétences, aptitudes, connaissances et expériences requises, ainsi que la garantie que celles-ci soient facilement disponibles et accessibles dans toute l'organisation, afin que nous ayons la présence de la bonne personne, au bon endroit au bon moment. Dans ce contexte, la planification stratégique des effectifs et sa gestion ont été et demeurent au cœur de People for 2030 et nécessitent une attention continue et des investissements proactifs.

À l'avenir, l'accent sera mis sur l'harmonisation progressive des capacités individuelles et collectives avec les priorités du PNUD, grâce à un mélange de stratégies de développement de capacités, du recrutement externe et du recrutement temporaire des consultants. Cela signifie que le recrutement du personnel à l'externe sera combiné à des investissements dans le perfectionnement du personnel existant et la mobilité des talents à l'interne, tout en établissant des partenariats avec d'autres organisations pour tirer parti, si besoin, de l'expertise supplémentaire.

Le PNUD doit devenir plus stratégique pour s'assurer de la mise en place des capacités requises actuellement et dans un futur proche. Cela sera possible au travers de la mise en œuvre du nouveau système de gestion intégré des talents, accompagné de l'élaboration de plans de gestion du personnel des bureaux et services, et le PNUD dans son ensemble, appuyé par les partenariats stratégiques des RH et les fonctions d'analyse du personnel.

INITIATIVES CLÉS

- Effectuer de prime à bord une cartographie des capacités et mettre en place un mécanisme d'analyse régulière des capacités afin de cerner les écarts entre les capacités actuelles et les besoins futurs, et les combler grâce à une combinaison d'approches de développement de capacités, du recrutement externe et du recrutement temporaire des consultants.
- Développer et adopter un Plan de gestion des ressources humaines pour le PNUD, ainsi que des plans individuels à élaborer par les bureaux et services ; exiger que les implications du personnel dans les principales initiatives soient clairement identifiées dans le cadre du processus d'approbation.
- Optimiser les processus de gestion du changement grâce à l'adoption d'une nouvelle politique, en particulier le réalignement des structures organisationnelles, des processus et des ressources humaines en fonction des besoins nouveaux ou en évolution.
- Assurer une gestion plus efficace des tendances en matière de répartition du personnel des bureaux et services en créant un processus plus efficient dans la conception, l'approbation et le contrôle de chaque organigramme et en veillant à l'uniformité et à l'efficacité à l'échelle de l'organisation.
- Rationaliser et simplifier les mécanismes de réaffectation du personnel aux projets prioritaires afin de répondre aux besoins critiques.

DOMAINE D'INTERVENTION 2 : RECHERCHER, ATTIRER ET SÉLECTIONNER LES MEILLEURS TALENTS

Résultat attendu : *D'ici 2025, le PNUD jouit d'une solide réputation d'employeur de choix dans le secteur du développement, qui excelle à attirer et à sélectionner différents talents de grande qualité et grâce à des processus de recrutement efficaces de bout en bout.*

Le monde du travail en pleine mutation, qui est maintenant fortement influencé par l'impact de la pandémie de COVID-19 en cours, et les aspirations de la prochaine génération de personnels, associées à une bataille de plus en plus concurrentielle pour attirer les talents, exige du PNUD qu'il continue d'améliorer sa capacité à attirer et à sélectionner des personnes possédant les compétences, les connaissances et la motivation nécessaires. Pour y parvenir, le PNUD doit devenir l'employeur de choix dans le monde du développement et être en mesure de recruter de manière efficace et efficiente des professionnels de qualité et diversifiés.

La phase 2 de People for 2030 se concentrera sur l'achèvement de la transformation des fonctions d'acquisition et de recrutement de talents du PNUD, en s'appuyant sur ce qui a déjà été réalisé, afin de : d'améliorer l'efficacité (coût et temps d'embauche) de l'acquisition de talents, les processus de recrutement et d'intégration afin de s'assurer que les bons talents sont identifiés, intégrés et déployés rapidement ; améliorer l'efficacité (qualité et fiabilité) des processus d'acquisition et de recrutement des professionnels. La performance des candidats qui se joignent au personnel du PNUD dans différents rôles est donc au centre de notre ambition ; assurer une expérience positive pour les candidats et les responsables de recrutement ; et mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion sont des aspects clés du recrutement et de l'acquisition de talents.

INITIATIVES CLÉS

- Mettre pleinement en œuvre les stratégies de marque employeur et de marketing de recrutement en tirant parti des réseaux sociaux, des outils de communication numérique et du nouveau réseau de la marque d'employeur et aux ambassadeurs étudiants de carrière du PNUD. Etablir de nouveaux partenariats et réseaux avec les universités et les associations professionnelles pour cibler les stratégies de sensibilisation des groupes et des compétences sous-représentés.
- Rationaliser davantage l'**efficacité** du recrutement et réduire encore le temps moyen d'embauche de 25 % en : (1) capitalisant sur la nouvelle plateforme Oracle Recruitment Cloud et d'autres solutions, y compris l'intelligence artificielle ; l'introduction d'une nouvelle approche intégrée de la responsabilisation et de la conformité en matière de recrutement ; (3) l'établissement d'un processus simplifié pour le recrutement interne, y compris la prospection de talents à l'interne ; 4) la mise en œuvre d'un vivier de talents et des recrutements de personnes inscrites sur ces listes pour des rôles standard ; y compris la mise à profit des listes d'entités partenaires ; et 5) la mise à jour des politiques et procédures de recrutement et de sélection.
- Améliorer la **qualité** des sélections grâce à l'introduction d'une approche plus normalisée et holistique des sélections fondée sur l'utilisation d'ensembles diversifiés et bien ciblés de méthodologies et d'outils d'évaluation. Élaborer des profils de compétences clairs pour les principales catégories d'emploi.
- Professionnaliser davantage l'acquisition de talents, en mettant l'accent sur le renforcement de la capacité des (1) spécialistes du recrutement des RH pour prodiguer des conseils sur les stratégies d'attraction et de sélection, l'utilisation de divers types d'outils de sélection et à faciliter les évaluations holistiques, équitables et objectives ; et (2) les membres du comité de sélection et de recrutement.
- Mettre en œuvre des stratégies précoces d'acquisition de talents dans le but de créer des viviers de talents diversifiés. Cela comprendra le renforcement et le développement continu des programmes existants, y compris le Programme des jeunes diplômés (graduate programme) le Programme des Jeunes Experts Associés (JEA/JPO), le Programme de "Fellowship" et le Programme des jeunes talents avec handicaps.

DOMAINE D'INTERVENTION 3 : RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DEVELOPEMENT DES PERSONNES

Résultat attendu : *D'ici 2025, le PNUD a évolué en tant qu'organisation dotée d'une solide culture d'apprentissage continu rendue possible par une solide offre d'apprentissage et de développement qui est alignée sur les besoins en capacités du PNUD et les mécanismes d'échange de connaissances efficaces.*

Le perfectionnement du personnel est essentiel au renforcement des bonnes capacités, ce qui permet à l'organisation de combler les lacunes actuelles et futures, ainsi qu'appuyer le personnel, à acquérir et développer des compétences essentielles à son rendement. Le renforcement des capacités et le développement des ressources humaines, ainsi que proactivement renforcer et promouvoir une culture d'apprentissage continu, sont les principaux piliers clés des efforts continus du PNUD pour améliorer l'efficacité organisationnelle et qui sont essentiels au succès du PNUD.

En s'appuyant sur les progrès réalisés à ce jour, l'accent continuera à être mis sur (1) s'assurer que le personnel du PNUD dispose des bonnes capacités ; (2) appuyer le PNUD dans sa maturité progressive en tant qu'organisation apprenante avec une culture d'apprentissage continu intégrée dans tous les aspects du travail du PNUD, ainsi que (3) doter tous les gestionnaires de personnel, des compétences et des outils nécessaires pour se développer et appuyer le perfectionnement des autres conformément aux priorités stratégiques du PNUD et au cadre de compétences du PNUD.

Le PNUD développera de manière proactive des capacités requises dans les domaines clés identifiés dans le Plan stratégique du PNUD, les processus de cartographie des capacités et d'autres impératifs organisationnels ; il encouragera également l'état d'esprit de croissance professionnelle parmi le personnel grâce à diverses opportunités expérientielles et sur demande. L'intégration de l'apprentissage continu dans le cours normal des activités constituera un élément clé de la future stratégie de développement des ressources humaines, par exemple en mettant à la disposition du personnel des ressources apprentissage modulables et adaptées selon les besoins.

INITIATIVES CLÉS

- Permettre à tous les bureaux, équipes et individus d'analyser et de planifier leurs besoins d'apprentissage. Elaborer et des conseils et des outils aux cadres et employés pour faciliter l'identification des ressources d'apprentissage qui correspondent à leurs besoins ; tirer parti des technologies pour appuyer l'apprentissage et le partage de connaissances.
- Offrir des programmes structurés et des occasions de perfectionnement expérientiel à des groupes ciblés (par exemple : personnel recruté localement, femmes compétentes, etc.) et à titre de suivi des évaluations des talents.
- Mettre en œuvre une expérience d'intégration attrayante et efficace pour les nouveaux employés et ceux qui occupent de nouveaux postes en utilisant de nouvelles approches novatrices de l'intégration et d'induction virtuelles.
- Soutenir les gestionnaires de personnel avec les outils et les compétences dont ils ont besoin et les rendre responsables de la création d'une culture d'apprentissage (indicateurs de PMD, sondages rapides).
- Soutenir la professionnalisation des principales et d'autres fonctions de l'organisation, telles que les finances, l'achat, la gestion des programmes et des portefeuilles et les ressources humaines, au moyen de programmes de certification et d'autres initiatives, le cas échéant, conformément aux meilleures pratiques et aux nouvelles approches.

DOMAINE D'INTERVENTION 4 : EXCELLENCE DANS LE LEADERSHIP

Résultat attendu : *D'ici 2025, le modèle de leadership du PNUD soit constamment démontré par les comportements et les pratiques des cadres du PNUD, ce qui permet d'améliorer les résultats opérationnels et les niveaux d'engagement.*

Les dirigeants du PNUD qui promeuvent et incarnent activement une culture d'innovation, d'expérimentation, de haute performance et d'apprentissage continu, tout en faisant preuve d'empathie, d'humilité et de compassion, jouent un rôle vital dans le succès du PNUD,

l'orientation de l'expérience professionnelle du personnel et l'établissement de la culture de l'organisation. Par conséquent, améliorer les compétences, les connaissances et les pratiques en matière de leadership et de gestion des hauts dirigeants du PNUD, ainsi que leur soutien proactif pour relever les défis spécifiques en matière de leadership et de gestion des activités du PNUD, est une priorité claire de People for 2030.

Désormais, le PNUD se concentrera à s'assurer de l'excellence dans tous les aspects de son équipe dirigeante, en se concentrant à la fois sur les dirigeants actuels à travers le programme *Leaders for 2030*, ainsi qu'une réserve assez fournie de dirigeants de prochaine génération du PNUD tant au niveau du Siège que des bureaux pays.

Leaders for 2030 appuieront la mise en œuvre d'un nouveau modèle de leadership du PNUD et cibleront principalement les représentants résidents (RR), les représentants résidents adjoints (RRA) à fort potentiel et une cohorte sélectionnée d'autres hauts dirigeants au niveau D1+. C'est une indication claire de l'engagement de l'équipe de direction à assurer un leadership exemplaire à travers le PNUD ; il vise à aider à développer les compétences et les aptitudes les plus critiques. À ce titre, le programme comprendra une série d'offres dans trois catégories - excellence en leadership, excellence en administration des affaires et excellence en solutions de développement.

Afin de créer un vivier de leadership plus solide, les personnes qui ont le potentiel de diriger seront identifiées dans le cadre du processus d'évaluation des talents et recevront un soutien en matière de perfectionnement dans le cadre des efforts de gestion de la relève.

Une nouvelle orientation explicite du portefeuille de développement du leadership du PNUD sera de permettre aux dirigeants du PNUD de prendre soin de leur propre bien-être et de celui de leurs équipes grâce à un soutien en matière de résilience et à des ressources pour promouvoir une culture de bien-être et des initiatives ciblant des compétences et des aptitudes particulières en matière d'intervention en cas de crise.

INITIATIVES CLÉS

- Mettre pleinement en œuvre le programme « Leaders for 2030 », conformément au nouveau modèle de leadership, en mettant en évidence les compétences en leadership telles que : la vision et la motivation, l'habilitation et l'autonomisation, le renforcement des capacités, la démonstration du courage managérial, et diriger avec humilité, empathie et compassion.
- Effectuer des évaluations périodiques du perfectionnement à 360 degrés. Fournir aux managers d'autres outils pour recevoir des retours sur leur leadership. Assurer l'encadrement continu des cadres afin d'aider les dirigeants à déterminer leurs priorités en matière d'apprentissage et de perfectionnement et à évaluer les progrès.
- Concevoir et mettre en œuvre une série de programmes de développement pour les leaders du PNUD qui sont sur la liste d'attente (par exemple, les RR et RRA listés qui ne sont pas encore affectés, et le personnel à fort potentiel qui aspire à devenir les leaders du futur).
- Concevoir et mettre en œuvre de nouveaux programmes et ressources pour les managers et dirigeants du PNUD aux niveaux P5+, en mettant l'accent sur la combinaison de

programmes de développement formels et d'opportunités de développement du leadership sur le lieu de travail.

- Appuyer l'évolution des besoins en leadership du PNUD en fournissant des ressources d'apprentissage adaptées et en temps opportun sur des sujets d'actualité (par exemple, gérer un milieu de travail hybride plus flexible).
- Aider les dirigeants à maintenir leur engagement et leur bien-être grâce à des mécanismes et des programmes de soutien aux leaders (par exemple : le mentorat, l'encadrement en matière de bien-être, et le renforcement des ressources en matière de résilience, etc.).

DOMAINE D'INTERVENTION 5 : FAVORISER UNE CULTURE DE HAUTE PERFORMANCE

Résultat attendu : *D'ici 2025, le PNUD a une culture qui encourage et favorise des niveaux élevés de performance et un environnement de travail où le personnel est motivé à faire de son mieux pour atteindre les objectifs de l'organisation, et où il existe un lien clair entre la performance individuelle et le développement professionnel.*

Pour atteindre ses objectifs, le PNUD doit continuer à renforcer une culture de haute performance, dans laquelle chaque individu et chaque équipe sont encouragés et habilités à donner le meilleur d'eux-mêmes pour travailler dans un environnement stimulant et engageant qui reconnaît et récompense de manière proactive l'engagement et l'excellence à tous les niveaux.

Bien que bon nombre des composantes de base d'une gestion efficace de performance individuelle soient maintenant en place, telles qu'une politique moderne et des mécanismes plus rationalisés, leur application cohérente sera essentielle à l'établissement d'une culture constante de haute performance.

Le PNUD deviendra une organisation vraiment performante grâce à l'établissement d'une nouvelle culture, dans laquelle une grande performance est encouragée, habilitée et récompensée, et, à l'inverse, une mauvaise ou une sous-performance est examinée rapidement et proactivement. La création d'une telle culture irait au-delà d'un processus annuel de gestion de la performance fonctionnant bien. Un système holistique de gestion des talents, avec plus de rigueur dans le recrutement, une intégration efficace, l'autonomisation et l'habilitation du personnel avec les ressources et le soutien nécessaires, et un échange (feedback) continu entre les managers et le personnel sont une nécessité. Dans le même ordre d'idées, les managers et le personnel doivent partager la responsabilité de l'excellence de la performance et des résultats. Bien que chaque individu soit responsable de sa propre performance et de sa participation appropriée aux processus de gestion de la performance, les managers ont la responsabilité particulière de favoriser, de gérer et d'appuyer une excellente performance. S'assurer que tous les employés reçoivent un retour régulier et significatif sur leur performance et obtenir le soutien nécessaire fera partie des tâches de base de tous les gestionnaires de personnel. En retour, les gestionnaires seront dotés des compétences et des outils nécessaires en gestion des personnes pour gérer de façon proactive la performance individuelle et celle de l'équipe.

INITIATIVES CLÉS

- Veiller à ce que les plans d'objectifs annuels et les évaluations de performance du personnel soient achevés à temps, ce qui en fait une exigence clé pour tous les managers et les leaders.
- Mettre en œuvre des évaluations des talents au sein du PNUD, en veillant à la cohérence des liens entre les processus de performance et les autres processus de gestion des talents, tels que les décisions de sélection et de succession, la mobilité et le développement de carrière, la nomination du personnel pour le développement du leadership et d'autres programmes, et autres points.
- Améliorer la capacité des managers à gérer efficacement tous les aspects de performance individuelle, notamment en mettant en œuvre des mesures plus significatives, un dialogue régulier entre les gestionnaires et le personnel, dans le cadre duquel la gestion de performance passe de l'évaluation et de la conformité au soutien continu et à l'encadrement pour le perfectionnement.
- Mettre en œuvre un nouveau programme de prix et de reconnaissance, encourageant l'innovation et l'excellence en équipe, individuelle, managériale et des résultats.
- Renforcer et faciliter l'utilisation systématique des mécanismes existants pour gérer la sous-performance et l'inexécution, y compris fournir un appui supplémentaire aux gestionnaires.

DOMAINE D'INTERVENTION 6 : CRÉER UNE EXPÉRIENCE DE CARRIÈRE ENRICHISSANTE

Résultat attendu : *D'ici 2025, le personnel du PNUD est effectivement engagé et soutenu dans la gestion de sa carrière, avec des cheminements de carrière alignés sur les priorités et le modèle d'activité du PNUD.*

Un des éléments essentiels de la promesse du PNUD en tant qu'employeur est que travailler avec le PNUD n'est pas seulement un emploi, mais fait partie d'une carrière enrichissante et gratifiante dans laquelle les individus ont des opportunités de réussir et de progresser. L'absence de possibilités suffisantes de carrière ainsi que la difficulté d'accéder à de l'aide et à des conseils sur la façon de les poursuivre, ont été régulièrement identifiées par le personnel comme une source importante de frustration et de désengagement dans le cadre de l'Enquête Globale du Personnel (GSS). L'accent mis sur l'expérience professionnelle dans le cadre de People for 2030 aidera non seulement le personnel du PNUD à atteindre son plein potentiel, mais contribuera également à combler le déficit de capacités au niveau organisationnel. Il permettra également au PNUD d'attirer les meilleurs profils, d'offrir des opportunités à ceux qui souhaitent développer leur carrière au sein du PNUD, et à ceux qui poursuivent une carrière spécialisée auprès de différents employeurs. De cette façon, le PNUD répondra mieux aux attentes en évolution rapide des employés modernes, pour qui l'emploi à vie dans une même organisation n'est plus une aspiration.

À l'avenir, l'accent continuera d'être mis sur le fait de veiller à ce que travailler pour le PNUD soit un changement de carrière positif qui augmente les compétences et l'employabilité et offre des voies claires de progression de carrière à ceux qui souhaitent les poursuivre. Cela se fera en créant un marché interne des compétences fonctionnant parfaitement, y compris une approche plus proactive pour identifier le personnel éligible à des plans de carrière et opportunités de changement de carrière.

INITIATIVES CLÉS

- Mettre pleinement en œuvre la politique de mobilité et les évaluations des talents.
- Elargir la portée de la planification et de la gestion de la relève, en mettant l'accent sur la création d'un vivier de gestion plus large ainsi que de viviers fonctionnels/techniques spécialisés (pour les gestionnaires des opérations par exemple).
- Elargir la portée du recrutement interne pour identifier de manière proactive le personnel ayant les bons profils pour les emplois et les encourager à postuler, en tirant parti du nouveau système de Planification des Ressources Internes (ERP).
- Identifier et mettre en place des mécanismes qui faciliteraient les mutations internes du personnel, y compris des révisions à la politique de classement de poste et un recours accru aux mouvements latéraux.
- Accroître progressivement la disponibilité des mécanismes et des ressources de soutien, y compris l'assistance professionnelle et les outils permettant au personnel d'évaluer ses préférences de carrière, sa préparation aux opportunités de carrière souhaitées et l'orientation sur les interventions de développement liées aux cheminements de carrière souhaités. Guider les parcours professionnels du personnel au moyen d'outils et de ressources diagnostiques et autres, tel qu'un site Web sur le parcours professionnel, des trousseaux d'outils de carrière et des laboratoires de carrière virtuels en ligne.
- Mettre en œuvre des programmes de développement de carrière pour différents groupes cibles prioritaires, tels que le personnel national, les femmes occupant des postes à mi-carrière et les futurs gestionnaires et dirigeants.
- Offrir au personnel des opportunités et des ressources pour acquérir des compétences en transition de carrière.

DOMAINE D'INTERVENTION 7 : EXPÉRIENCE ET ENGAGEMENT POSITIF DU PERSONNEL

Résultat attendu : *D'ici 2025, le personnel du PNUD conserve un fort sentiment d'engagement personnel pour s'assurer que le PNUD atteigne ses objectifs et ait constamment une expérience de travail positive.*

L'expérience positive des employés est l'un des principaux prédicteurs de l'engagement - l'engagement émotionnel des gens au travail stimule la productivité, la motivation, la performance et les résultats. C'est également un facteur clé dans la capacité de toute organisation à attirer et à retenir des employés talentueux qui valorisent de plus en plus non seulement ce que font les organisations, mais aussi *la façon dont* elles le font. L'expérience de l'employé couvre tout ce que les gens rencontrent et observent au cours de leur contrat dans une organisation, et nécessite donc une approche holistique et un investissement ciblé. Comme le PNUD reconnaît son personnel comme son principal atout, il est essentiel d'assurer une expérience positive des employés et, entre autres, exiger une nouvelle façon d'interagir avec le personnel qui soit ouverte, transparente, continue et orientée vers l'action.

La pandémie de COVID-19, ainsi que les discussions sur l'avenir du travail et l'évolution des attentes des employés modernes, ont un impact significatif sur la façon dont le PNUD et son personnel devraient travailler. En conséquence, façonner l'expérience des employés et maintenir des niveaux élevés d'engagement exigera que le PNUD tienne de plus en plus

compte des nouvelles attitudes à l'égard du travail, en plus d'assurer un dialogue continu entre le personnel et la direction sur la culture et l'expérience de travail.

L'approche actuelle est basée sur la réalisation d'une Enquête Mondiale sur le Personnel (GSS) biennale, ce qui est trop peu fréquent pour surveiller efficacement les progrès ou observer ce qui se passe en temps réel. Par conséquent, nous devons être capable de fournir une analyse plus fréquente et plus approfondie des éléments constitutifs de la culture du PNUD sur le lieu de travail et des expériences des employés. Cette approche sera conçue en étroite consultation avec les principaux groupes de parties prenantes du PNUD et impliquera la mise en place d'une variété d'instruments, en plus du GSS, qui faciliterait une collecte plus régulière de données et de feedbacks sur la façon dont les gens travaillent et se sentent dans l'organisation. Cette approche permettra de suivre les paramètres en cours (p. ex., les changements dans l'expérience des employés au fur et à mesure qu'une nouvelle politique ou initiative est mise en œuvre) ainsi que les résultats finaux du processus (p. ex., les niveaux d'engagement globaux qui sont déterminés par une série de facteurs divers au fil du temps).

En travaillant à l'amélioration de l'expérience globale des employés, le renforcement de la culture de la prise de parole sera une priorité explicite et un élément clé du travail en cours visant à créer un environnement de travail fondé sur le respect, l'ouverture, la confiance, et exempt de tout type de harcèlement, de discrimination, de préjugés, d'abus d'autorité et d'inconduite, y compris le harcèlement sexuel et l'exploitation et les abus sexuels.

INITIATIVES CLÉS

- Lancer et mettre en œuvre un programme culturel complet, y compris un cadre solide d'évaluation de la culture ;
- Créer et mettre en œuvre une « architecture d'écoute » plus robuste basée sur des mécanismes et des outils de mesure, de surveillance, de rétroaction en ligne réguliers (GSS) et de mesure ad hoc en ligne qui permettent une analyse plus systématique et plus approfondie de la façon dont les gens travaillent et de ce qu'ils pensent du travail.
- Déployer des outils qui identifient et mesurent les éléments clés de la culture actuelle et souhaitée du PNUD. Mener une discussion sur les pratiques en milieu de travail, les possibilités d'amélioration continuent et identifier les interventions qui favorisent le changement culturel souhaité.
- Dans le cadre des efforts visant à promouvoir davantage la culture de la prise de parole qui favorise les actions de soutien et décourage les attitudes des spectateurs, piloter et mettre en place des mécanismes supplémentaires permettant aux employés de partager leurs préoccupations au sujet de leur lieu de travail.
- Afin de prévenir et de répondre efficacement à toutes sortes de harcèlement, de discrimination, de préjugés et d'abus d'autorité sur le lieu de travail, y compris le harcèlement sexuel et l'exploitation et les abus sexuels, continuer à mettre en œuvre des mesures de sensibilisation et à fournir un soutien aux gestionnaires et au personnel qui traitent des cas de harcèlement.
- Appuyer la conception et l'introduction d'un lieu de travail hybride en promouvant différents modes de travail et des modalités de travail flexibles qui permettent au personnel d'équilibrer plus efficacement ses différentes responsabilités, tout en optimisant la productivité, l'efficacité, le bien-être et les résultats.

DOMAINE D'INTERVENTION 8 : BÂTIR UN PNUD DIVERSIFIÉ, INCLUSIF ET ÉQUITABLE

Résultat attendu : *D'ici 2025, le PNUD deviendra une organisation plus diversifiée et inclusive, exempte de toute forme de discrimination et soutenue par une architecture efficace de prise de parole et de réponse.*

La mission du PNUD s'appuyant sur le principe universel de « ne laisser personne de côté », l'organisation est fermement engagée dans la promotion de la diversité. Cet engagement se traduit, d'une part, par la représentation de notre personnel, dans son sens le plus large, des sociétés et des personnes que nous servons et, d'autre part, par le fait que, dans tous les aspects de nos opérations, nous favorisons l'inclusion afin de garantir que tout le personnel est habilité à contribuer au travail du PNUD. Un environnement de travail inclusif, ouvert, respectueux et non discriminatoire favorise un fort sentiment d'appartenance et maintient le moral. De plus, la diversité a un impact positif sur les résultats, car une main-d'œuvre diversifiée est beaucoup plus susceptible de comprendre les besoins des parties prenantes mondiales et de trouver des solutions pour y répondre. Pour toutes ces raisons, la diversité, l'équité et l'inclusion sont au centre du People for 2030.

À l'avenir, le PNUD se concentrera sur le renforcement d'un milieu de travail adapté pour l'avenir et inclusif, en mettant l'accent sur la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance. Reconnaissant que la diversité à elle seule ne suffit pas à créer l'inclusion, l'approche passera de la non-exclusion à la création des environnements de travail où toutes les personnes sont proactivement habilitées à apporter leur moi authentique au travail dans un environnement qui célèbre et valorise qui elles sont et leurs contributions uniques. Cela permettra au PNUD de tirer pleinement parti de la diversité que l'organisation s'est efforcée d'atteindre. Bien que des progrès significatifs aient été réalisés, des lacunes persistent dans des domaines d'intersectionnalité tels que la race, la diversité ethnique et culturelle, l'orientation sexuelle, l'âge et les milieux socio-économiques.

Reconnaissant que la création de l'inclusion n'est pas un exercice unique et que cela nécessite l'engagement continu des employés à tous les niveaux pour conduire un changement culturel durable, les objectifs suivants seront prioritaires: (1) promouvoir davantage un personnel diversifié en identifiant, valorisant et récompensant les connaissances multidimensionnelles, authentiques et uniques, les expériences vécues et la résilience ; (2) le renforcement d'une culture d'entreprise inclusive, exempte de discrimination, de harcèlement et de préjugés, fondée sur le sentiment d'appartenance et de confiance ; et (3) faire progresser l'équité en milieu de travail afin d'assurer une véritable égalité des chances pour tous, en particulier pour les groupes sous-représentés.

INITIATIVES CLÉS

- Élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie sur la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DEI), qui fournira un cadre global pour les travaux du PNUD sur la diversité et l'inclusion, y compris des programmes de travail plus ciblés liés au genre, au handicap et autres.
- Pour continuer de promouvoir l'égalité des sexes, il faudra : 1) élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de parité entre les sexes ; (2) mettre en œuvre les engagements pris dans le cadre de la certification les Dividendes Économiques pour

l'Égalité des Sexes (EDGE) afin d'atteindre le plus haut niveau de certification ; (3) Elargir la portée des efforts en faveur de l'égalité des sexes pour inclure les identités de genre non binaires.

- Mettre en œuvre les engagements pris dans le cadre de la Stratégie des Nations Unies pour l'Inclusion des personnes Handicapées (UNDIS) pour faire progresser l'inclusion des personnes handicapées, en mettant l'accent sur l'inclusion tout au long du cycle d'emploi et l'expérience positive du personnel.
- Mettre en œuvre les engagements du PNUD à être une organisation proactive de lutte contre le racisme.
- Accroître davantage l'inclusion des membres de la communauté LGBTI en identifiant et en développant des solutions ciblées pour leurs besoins spécifiques, tels que les congés parentaux.
- Elargir rapidement la portée du projet pilote à son terme et mettre en place le programme d'études supérieures afin de créer un parcours professionnel durable pour les jeunes issus de milieux géographiques et socio-économiques plus divers.
- Renforcer la capacité organisationnelle de suivre et de rendre compte des objectifs de la DEI en tirant parti des plates-formes de collecte de données existantes et en introduisant de nouvelles mesures DEI.

DOMAINE D'INTERVENTION 9 : PRENDRE SOIN DE NOTRE PERSONNEL

Résultat attendu : *D'ici à 2025, le PNUD veille à ce que la santé et le bien-être de son personnel soient au cœur de l'organisation grâce à la mise en œuvre d'un système de santé, de sécurité et de bien-être au travail (OHSW) qui fonctionne bien.*

Le PNUD ne peut réussir que si tous ses employés peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes dans leurs fonctions, tout en prenant soin d'eux-mêmes et de leurs familles, dans leurs différents rôles et, quoique faisant face à des circonstances difficiles et à des risques multiples. Veiller à ce que tout le personnel du PNUD puisse maintenir sa santé, sa sécurité et son bien-être au travail est une exigence fondamentale et essentielle pour assurer une performance élevée et durable. Cela devrait être rendu possible par un engagement constant à créer un milieu de travail sain et à favoriser une culture de bien-être qui maintient l'accent mis sur les individus et l'environnement de travail.

Le PNUD continuera de se concentrer sur le respect des obligations fondamentales énoncées dans la Stratégie de l'OHSW, élaborée en collaboration avec les équipes du Bureau des opérations générales et de la sécurité du Bureau des services de gestion, et qui fournit un plan d'action actualisé et pour l'avenir, conformément aux stratégies d'ensemble du système des Nations Unies, des directives et accords inter-institutions. Plus précisément, l'identification et l'atténuation efficace de tout danger lié aux aspects de la Santé et Sécurité au Travail (SST) ainsi que la détection et l'intervention en cas de déficiences en matière de SST, dans le but de prévenir les blessures, les maladies et les décès liés au travail, seront prioritaires. Le PNUD continuera à renforcer également un environnement de travail sain et des pratiques de travail saines. Ceci se réalisera en combinant le modèle actuel et réactif avec des enjeux et défis avec un modèle préventif plus proactif qui se concentrera sur la détection des risques et la prévention des problèmes qui peuvent nuire aux équipes et aux individus, et avoir un impact négatif sur leur santé et leur performance.

Enfin, étant donné que l'optimisation de la santé psychologique de notre personnel est un moyen efficace de maintenir des niveaux élevés de performance et de productivité au fil du temps, on s'attend que les dirigeants jouent- un rôle de premier plan pour le bien-être de leurs équipes.

INITIATIVES CLÉS

- Mettre pleinement en œuvre les engagements de la Stratégie de la SST, y compris un nouveau système de la SST et un mécanisme de gestion des risques.
- Renforcer la communauté des points focaux de l'OHSW en augmentant le nombre et la qualité des points focaux sur le terrain et en leur fournissant une coordination, des conseils et un soutien ciblé.
- Veiller à ce que le personnel et, dans la mesure du possible, leurs familles bénéficient d'un soutien psychosocial suffisant.
- Concevoir et mettre en œuvre des SOP de préparation et d'intervention psychosociales pour des efforts mieux coordonnés en cas d'urgence.
- Renforcer la préparation du personnel avant le déploiement par des séances d'information sur la résilience ; fournir des ressources pertinentes aux familles.
- Accroître le soutien aux managers et aux dirigeants par des formations, l'encadrement et le soutien psychologique, au besoin.

DOMAINE D'INTERVENTION 10 : EFFICACITÉ DES RH ET ANALYSE DES EFFECTIFS

Résultat attendu : *D'ici 2025, le PNUD utilisera l'analyse des talents pour fournir des informations relatives au personnel qui ajoutent de la valeur et éclairent la prise de décision sur les questions liées aux RH dans l'ensemble de l'organisation.*

L'analyse des effectifs est une composante importante de People for 2030. Elle permet aux dirigeants de comprendre comment les actions du personnel peuvent contribuer au succès du PNUD et comment elles peuvent être influencées et optimisées positivement. L'analyse des effectifs peut être utilisée pour comprendre la valeur de notre capital humain et social, qui est de loin le plus grand atout du PNUD, et la mesure dans laquelle il est géré et déployé efficacement pour générer des résultats positifs.

Au cours de la phase 2 de People for 2030, le PNUD renforcera la fonction d'analyse des talents, en établissant un lien entre le personnel, les processus et les performances afin de stimuler la performance organisationnelle grâce aux données sur le personnel. En développant une stratégie d'analyse des effectifs rendue possible par un système de Planification des Ressources internes (ERP) qui génère et facilite l'analyse d'ensembles de données fiables et complets, il sera pour la première fois possible de fournir des données significatives et liées aux effectifs. Ceux-ci permettront aux dirigeants d'identifier la corrélation et la causalité, de mesurer les inputs et outputs au niveau RH, et de fournir de nouvelles idées qui influencent la prise de décision organisationnelle.

Compte tenu de ce qui précède, afin de maximiser l'utilisation des données et de passer à des niveaux analytiques avancés, les rapports opérationnels et descriptifs (rapports sur les

effectifs) seront renforcés, ainsi que les données diagnostiques, prédictives et prescriptives (analyse des effectifs) permettant de générer de la valeur grâce à leur précision.

Au cours de la prochaine phase de People for 2030, le PNUD définira, mesurera et collectera des données sur les résultats et l'impact (indicateurs de performance clés) afin d'optimiser et de faire le suivi de l'efficacité de People pour 2030. Il mesurera également la santé organisationnelle dans les principaux domaines suivants :

- **Caractéristiques du personnel** - En se concentrant sur la planification du personnel, le recrutement, la rotation, la rétention et la productivité.
- **Capacité** - en mettant l'accent sur l'expertise nécessaire à la réalisation du plan stratégique du PNUD, l'excellence fonctionnelle, les résultats des performances, les lacunes dans les compétences, la préparation à la relève.
- **Culture organisationnelle** - en mettant l'accent sur l'engagement du personnel, l'image de marque de l'employeur, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel.
- **Leadership** - en mettant l'accent sur l'impact du leadership sur la performance, la capacité et la culture, la capacité d'obtenir des résultats, la facilitation de l'amélioration et de l'innovation.

INITIATIVES CLÉS

Pour réussir à améliorer l'analyse des effectifs, les actions et initiatives clés incluront :

- Générer des mesures spécifiques des outputs, de l'impact et des résultats pour People for 2030.
- Établir des tableaux de bord RH complets avec des indicateurs-clé de performance et des critères de référence.
- Faire régulièrement des enquêtes pour vérifier la santé de l'organisation.
- Fournir différents types de tableaux de bord pour responsabiliser les managers et les former à leur utilisation.
- Accumuler des données historiques des RH pour analyser l'efficacité des initiatives et s'en servir pour prédire les tendances futures.
- Établir un mécanisme automatisé d'extraction de données à partir du nouveau système ERP.
- Analyser les relations entre divers ensembles de données pour identifier les corrélations et les causalités qui faciliteront la prise de décision basée sur les données.

LES ELEMENTS DETERMINANTS

Un certain nombre d'éléments déterminants joueront un rôle important pour le succès de People for 2030, notamment :

- La transformation numérique : l'ERP et la transformation numérique, ainsi que l'exploitation de l'intelligence artificielle (IA) pour optimiser les processus. Un nouveau système de gestion moderne basé sur le cloud appelé Quantum, remplacera Atlas et comblera les lacunes existantes, rationalisera les processus RH, intégrera des applications

et des processus auparavant distincts et deviendra une plate-forme sophistiquée d'analyse du personnel.

- Le regroupement des services transactionnels RH et l'optimisation des processus d'affaires créeront une bonne machine pour la prestation de services transactionnels RH.
- Le développement avancé et la professionnalisation de la fonction RH à tous les niveaux renforceront le rôle des praticiens des RH en tant que partenaires stratégiques, défenseurs du personnel et agents de changement au sein de l'Organisation.
- Des données et des analyses solides du personnel pour permettre une prise de décision fondée sur des données probantes. L'analyse du personnel fera le lien entre le personnel, les processus et les performances et aidera les dirigeants à promouvoir la performance organisationnelle grâce aux données sur le personnel.

MISE EN ŒUVRE DE PEOPLE FOR 2030

Partage de responsabilité

La vision de People for 2030 ne peut être réalisée que si le changement se produit dans tous les bureaux et pour tout le personnel de l'organisation. La mise en œuvre de People for 2030 continuera de se faire à travers un principe de responsabilité partagée. Cet objectif sera atteint à partir de :

Plan d'engagement : Un plan d'engagement de People for 2030 a été élaboré et sa mise en œuvre commencera en 2022. L'objectif du plan d'engagement est de compléter la mise en œuvre de l'infrastructure de gestion des talents par un engagement efficace, engageant et promotionnel afin que le personnel comprenne non seulement les changements apportés par People for 2030, mais puisse également apprendre et tirer parti des nouvelles opportunités que la stratégie lui offre.

Un organe de réflexion : chaque mois, un organe de réflexion composé de membres de la direction des bureaux pays se chargera de donner un aperçu de la manière dont la stratégie est mise en œuvre, si les résultats escomptés sont atteints, et de donner des conseils sur la manière dont la mise en œuvre peut être améliorée.

Les Champions du personnel : Le réseau de plus de 150 champions dans les bureaux du PNUD aidera à la mise en œuvre de la stratégie dans leur bureau pays, ils surveilleront les progrès et feront rapport, pour assurer une culture d'écoute cohérente entre le Bureau des ressources humaines du Bureau des services de gestion et les bureaux pays.

Approche holistique pendant mise en place du plan People for 2030

People for 2030 sera exécuté de manière holistique, en veillant à ce que tous les domaines d'intervention soient mis en œuvre simultanément et de manière intégrée. People for 2030 ne peut réussir que s'il est exécuté de cette manière. L'objectif souhaité de transformer la culture de travail du PNUD, par exemple, ne peut être atteint que si les domaines d'intervention de l'expérience du personnel, un effectif plus diversifié et plus représentatif ainsi que prendre soin de notre personnel sont tous exécutés et intégrés avec succès afin qu'ils se complètent pour atteindre l'objectif global.

Le tableau ci-dessous illustre les niveaux d'interconnexion entre les domaines d'intervention de la Phase 2 de People for 2030.

Domaine d'intervention	GESTION STRATÉGIQUE DES EFFECTIFS	RECHERCHER, ATTIRER ET SÉLECTIONNER LES MEILLEURS TALENTS	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES	EXCELLENCE DANS LE LEADERSHIP	FAVORISER UNE CULTURE DE LA HAUTE PERFORMANCE	CRÉER UNE EXPÉRIENCE DE CARRIÈRE ENRICHISSANTE	EXPÉRIENCE ET ENGAGEMENT POSITIF DU PERSONNEL	CRÉER UNE MAIN-D'ŒUVRE DIVERSIFIÉE ET UN LIEU DE TRAVAIL ET UNE CULTURE INCLUSIF ET ÉQUITABLE	PRENDRE SOIN DE NOTRE PERSONNEL	EFFICACITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET ANALYSE DES PERSONNES
GESTION STRATÉGIQUE DES EFFECTIFS										
RECHERCHER, ATTIRER ET SÉLECTIONNER LES MEILLEURS TALENTS										
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES										
EXCELLENCE DANS LE LEADERSHIP										
FAVORISER UNE CULTURE DE LA HAUTE PERFORMANCE										
CRÉER UNE EXPÉRIENCE DE CARRIÈRE ENRICHISSANTE										
EXPÉRIENCE ET ENGAGEMENT POSITIF DU PERSONNEL										
CRÉER UNE MAIN-D'ŒUVRE DIVERSIFIÉE ET UN LIEU DE TRAVAIL ET UNE CULTURE INCLUSIF ET ÉQUITABLE										
PRENDRE SOIN DE NOTRE PERSONNEL										
EFFICACITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET ANALYSE DES PERSONNES										

Utilisation des indicateurs

La phase 2 de People for 2030 utilisera davantage les indicateurs pour mesurer son rendement et l'atteinte des résultats. Les données proviendront de l'ensemble de l'organisation pour s'assurer que les changements d'attribution sont également mesurés en dehors de l'infrastructure de gestion des talents. Une éthique de gestion axée sur les résultats sera introduite pour la mise en œuvre du programme, en veillant à ce que, le cas échéant, les données éclairent les décisions de gestion.

Pour mesurer la performance de People for 2030, un cadre de résultats a été élaboré qui évaluera les réalisations au niveau des extrants et des résultats, ainsi que l'impact attributionnel de People for 2030 sur les principaux résultats organisationnels et des employés.

Prioriser et gérer le changement

La phase 2 de People for 2030 s'appuie sur les progrès réalisés depuis 2019 et propose un programme de 4 ans basé sur une approche priorisée et séquencée de la mise en œuvre. La majorité des nouvelles initiatives sont d'abord mises à l'essai, puis intégrées progressivement au système sur un certain nombre d'années. Le processus d'examen des talents, par exemple, a d'abord été mis à l'essai avec les dirigeants des bureaux pays et est mis en œuvre progressivement dans l'ensemble du PNUD sur une période de 3 ans. Les initiatives proposées dans le cadre de la phase 2 de People for 2030 sont donc à différents niveaux de maturité et seront priorisées en fonction de leur statut actuel et de la nécessité d'assurer une mise en œuvre fluide et progressive dans l'ensemble de l'organisation. Cette approche de mise en œuvre a été couronnée de succès durant la phase 1 et sera poursuivie pour la phase 2.

Cela aura un impact sur l'approche de la gestion du changement dans l'ensemble de l'organisation. La phase 1 de People for 2030 a vu un nombre considérable de changements de politique qui étaient nécessaires dans le cadre d'une réinitialisation du système grâce à l'introduction d'un système intégré de gestion des talents. En revanche, la phase 2 prévoit principalement la mise en œuvre progressive du nouveau système, où des changements seront introduits par itérations et de manière intégrée, impliquant une communication et un engagement minutieux avec le personnel.