



**Conseil d'administration
du Programme des Nations Unies
pour le développement
et du Fonds des Nations Unies
pour la population**

Distr. générale
5 janvier 2011
Français
Original : anglais

Première session ordinaire de 2011

31 janvier-3 février 2011, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Questions financières, budgétaires
et administratives**

**Rapport sur la gestion des ressources humaines
au PNUD**

**Gestion des compétences, perfectionnement du personnel
et accroissement des gains d'efficacité**

Résumé

Le présent rapport donne une vue d'ensemble des principales priorités du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en matière de gestion des ressources humaines pour la période couverte par le Plan stratégique. Il expose en particulier les progrès accomplis dans l'application de la stratégie de gestion des ressources humaines axée sur l'individu pour 2008-2011 et du projet de plan d'action du PNUD relatif à la gestion des performances et au perfectionnement du personnel, ainsi que les difficultés rencontrées dans ce cadre.

Le rapport ci-après est présenté en tant que document destiné à la session officielle sur la gestion des ressources humaines, conformément à la demande formulée par le Bureau du Conseil d'administration à sa réunion du 22 juin 2010.

Éléments de décision

Le Conseil d'administration voudra peut-être : a) prendre note du présent rapport; b) prendre acte des progrès accomplis et des difficultés existant dans le domaine de la gestion des ressources humaines; et c) exprimer son appui en faveur d'un renforcement de la fonction de gestion des ressources humaines au PNUD.



Introduction

1. Dans le contexte mondial actuel, la réussite des organisations dépend en grande partie de leur avantage stratégique et de leur capacité d'adaptation. Dans un monde en constante évolution où les défis qui se posent sont de plus en plus complexes et interdépendants, les organisations capables de s'adapter rapidement aux changements sont davantage à même d'obtenir des résultats. Il importe à cette fin d'amener le personnel à s'adapter au projet général de l'organisation et de forger ainsi un lien indissociable entre la stratégie institutionnelle et la gestion des ressources humaines. Ceci est particulièrement vrai dans une organisation comme le PNUD, dont le principal atout est le capital humain.

2. Dans les secteurs public et privé, pour évoluer avec son temps, la direction des ressources humaines s'efforce de passer d'une fonction d'administration du personnel à une gestion plus stratégique des ressources humaines en déléguant pouvoirs et responsabilités aux cadres hiérarchiques pour les questions courantes relatives aux ressources humaines. Ce rôle stratégique comporte un volet consultatif et d'appui qui contribue à la réalisation des objectifs institutionnels en s'appuyant sur le recrutement, l'évaluation, l'apprentissage et le perfectionnement pour prendre des décisions, contrôler les résultats et les améliorer. Le PNUD doit surmonter divers obstacles pour s'en acquitter.

Le contexte de la gestion des ressources humaines

3. Au PNUD, la façon dont les ressources humaines sont gérées est déterminée par la mission de l'organisation : aider les pays à progresser plus rapidement sur la voie du développement humain en accordant une large place à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et en jouant un rôle fondamental dans la promotion de la coordination, de l'efficacité et de l'efficience dans l'ensemble du système des Nations Unies. Le train de réformes de l'Organisation des Nations Unies suppose que la fonction des ressources humaines du PNUD évolue pour répondre aux demandes institutionnelles visant à ce que les politiques et pratiques en matière de ressources humaines soient simplifiées et harmonisées davantage pour concourir à la mise en place d'un système des Nations Unies plus fiable, efficace et cohérent au niveau des pays.

4. Il est également important de tenir compte du souci d'égalité entre les sexes et de l'autonomisation de la femme, que le PNUD s'est attaché à promouvoir dans tous ses domaines d'activité en menant des campagnes de sensibilisation et des interventions au titre des programmes, ainsi que dans le cadre du recrutement de son propre personnel.

5. Au PNUD, la priorité de la gestion des ressources humaines est de faire avancer les choses sur le terrain en mettant en œuvre des politiques robustes et des outils de gestion pour prêter appui aux bureaux de pays tout en faisant preuve de transparence et en respectant le principe de responsabilité, en appliquant les normes de conduite de l'ONU et en répondant aux attentes du public.

6. Comme d'autres grandes organisations, le PNUD tente de modifier progressivement sa gestion des ressources humaines en passant d'une approche administrative axée sur les opérations vers un rôle consultatif stratégique plus actif en amont capable d'influencer davantage les résultats qui contribuent à la réalisation

des objectifs institutionnels. Cette transformation est d'autant plus importante qu'il est urgent que le PNUD devienne une organisation de rang mondial axée sur les connaissances. En intégrant les ressources humaines dans le domaine d'activité de la gestion des performances et du perfectionnement du personnel, le plan d'action du PNUD témoigne clairement de l'importance stratégique accordée à cette fonction.

Le cadre stratégique de gestion des ressources humaines

7. Le Plan stratégique du PNUD pour 2008-2013 définit l'orientation générale des activités que le PNUD mène à l'appui des pays de programme. Pour améliorer ses prestations en termes d'exécution et d'efficacité, il préconise un alignement des ressources humaines sur les besoins de l'organisation. Il recommande en particulier que la gestion stratégique des ressources humaines soit renforcée pour faire une large place à la gestion des aptitudes, à la planification de la relève, à l'organisation des carrières et à la reconversion du personnel de façon à ce que l'éventail des qualifications et les capacités du personnel répondent aux besoins institutionnels.

8. Le domaine d'activité du Plan d'action du PNUD relatif à la gestion des performances et au perfectionnement du personnel est un moyen d'obtenir les résultats envisagés dans le Plan stratégique. La mise en œuvre de ce plan d'action suppose que le personnel du PNUD soit polyvalent, diversifié, efficace, compétent, souple et à même de répondre aux besoins de l'organisation. Cela suppose que soient reconnus les compétences, les savoirs et les aptitudes au sein du PNUD, qu'ils soient valorisés au maximum, que les responsables de l'organisation améliorent leur aptitude à diriger et que l'on prépare la prochaine génération de dirigeants, tout en attirant et en recrutant du personnel à l'extérieur lorsque le besoin s'en fait sentir.

9. À l'intérieur de ce cadre stratégique, la gestion des ressources humaines poursuit un double but : a) elle doit répondre en tous points aux objectifs institutionnels du Plan stratégique du PNUD concernant l'obtention de résultats en matière de développement; et b) elle doit contribuer à la transformation du PNUD en une organisation de rang mondial axée sur les connaissances.

10. Le présent rapport expose les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs définis dans le Plan stratégique du PNUD dans le domaine de la gestion des ressources humaines; la contribution et le rôle du PNUD dans l'harmonisation des pratiques de fonctionnement dans le système des Nations Unies; certaines des difficultés auxquelles se heurte actuellement l'organisation pour gérer son personnel.

11. Le présent rapport comporte cinq sections. La première rend compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie de gestion des ressources humaines du PNUD axée sur l'individu et du projet de plan d'action centré sur la gestion des performances et le perfectionnement du personnel qui s'en inspire. C'est sur cette stratégie et ce plan d'action que se fonde la gestion des ressources humaines au PNUD. La seconde section met en lumière certains gains d'efficacité obtenus dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La troisième section présente les réalisations de la réforme de l'ONU et du processus d'harmonisation. Les sections quatre et cinq évoquent respectivement les difficultés rencontrées dans le domaine de la gestion des ressources humaines et la voie à suivre à l'avenir.

I. Le facteur humain : gestion des ressources humaines au PNUD

12. Les compétences, la diversité et le dévouement de son personnel sont le principal moyen dont dispose l'organisation pour atteindre ses objectifs institutionnels. C'est l'apport de son personnel qui permet au PNUD de bénéficier d'un avantage compétitif exceptionnel. Quel que soit leur catégorie, les fonctionnaires du PNUD ont le sentiment de contribuer à la réalisation d'un objectif commun; ils sont fiers de ce que le PNUD fait et déterminés à modifier le cours des choses. Ensemble, ils constituent le principal atout du PNUD pour assurer l'efficacité des activités de développement.

13. En donnant une place centrale à l'individu, aux performances et aux valeurs fondamentales communes, la stratégie de gestion des ressources humaines du PNUD axée sur l'individu est une force pour un large éventail d'activités et de catégories de personnel. Au niveau du personnel, l'accent est mis sur les initiatives stratégiques de gestion des aptitudes, le recrutement stratégique, l'apprentissage, le perfectionnement et la planification de la relève, ainsi que sur une politique générale qui y contribue. Sur les lieux de travail, l'accent est mis sur les initiatives qui promeuvent l'éthique et des valeurs telles que la confiance et la tolérance zéro en matière de représailles, de harcèlement et d'abus de pouvoir. Cette stratégie de gestion des ressources humaines vise ainsi à accroître l'efficacité de l'organisation dans trois domaines, à savoir : la recherche de candidats potentiels, le renforcement des capacités du personnel et la mise en place d'un environnement favorable.

a) *La recherche de candidats potentiels* vise à recruter les bonnes personnes au bon endroit pour réaliser les objectifs de l'organisation. À cette fin, l'accent est mis sur l'analyse des effectifs; la transparence, l'efficacité et l'efficience du recrutement; la constitution d'une liste de réserve de candidats pour planifier la relève; ainsi que les services consultatifs.

b) *Les capacités du personnel* déterminent la capacité du PNUD à s'acquitter de son mandat en s'appuyant sur sa base de connaissances et de données d'expérience aux niveaux des cadres et du personnel d'appui. Il s'agit de créer des dispositifs et d'instaurer un état d'esprit qui incitent les membres du personnel à améliorer constamment leur capacité à s'acquitter de leurs fonctions plus efficacement et d'utiliser par ailleurs ces capacités renforcées pour organiser les carrières. Il est également essentiel de renforcer les capacités des fonctionnaires pour planifier efficacement la relève.

c) La mise en place d'un *environnement favorable* est essentielle pour obtenir les résultats visés dans le Plan stratégique car elle contribue à fidéliser le personnel, à promouvoir son épanouissement professionnel, à le motiver et à l'inciter à s'impliquer davantage dans les activités de l'organisation. Un environnement professionnel est favorable lorsqu'il est sûr, respectueux, responsabilisant, bienveillant, exempt de harcèlement, de discrimination et de comportement arbitraire et autorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée. Il est favorable lorsque les fonctionnaires y ont accès à des avis indépendants et à des recours officieux et officiels pour faire part de leurs griefs, tels que le Bureau de la déontologie et le Bureau de l'Ombudsman des fonds et programmes des Nations Unies (PNUD/Fonds des Nations Unies pour la

population/Fonds des Nations Unies pour l'enfance/Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets).

Compte tenu de la dynamique actuelle et des ressources limitées à disposition, une quatrième dimension tout aussi importante pour l'efficacité de la gestion des ressources humaines commence à se profiler. Pour faire face à la complexité croissante de la gestion des ressources humaines, il est fortement nécessaire de privilégier les *gains d'efficacité* pour rester non seulement utile, mais aussi viable.

Gestion stratégique des aptitudes

14. Dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines, le PNUD tente d'amener des changements en faisant porter ses efforts sur les domaines de la gestion prévisionnelle des effectifs, du recrutement, de la gestion des performances, de l'apprentissage, du perfectionnement et de la planification de la relève, qui sont tous essentiels dans un système complet de gestion des aptitudes qui influe sur les résultats de l'organisation et contribue de façon déterminante à sa réussite.

Composition des effectifs

15. Le PNUD constitue un réseau mondial d'expériences et de cultures diverses. Ses fonctionnaires agissent pour une cause commune mais jouent des rôles distincts dans des contextes très divers – dans des pays contributeurs nets, des pays à revenu intermédiaire ou faible, des pays parmi les moins avancés et des pays qui traversent une crise ou s'en relèvent.

16. Au 1^{er} septembre 2010, le PNUD comptait au total 8 421 fonctionnaires, à savoir :

a) 2 597 administrateurs recrutés sur le plan international (représentant 31 % des effectifs), dont certains participaient au Programme de perfectionnement des cadres du PNUD et d'autres au Programme des administrateurs auxiliaires;

b) 1 397 administrateurs recrutés sur le plan national (17 % des effectifs);

c) 3 901 agents des services généraux (46 % des effectifs);

d) 526 fonctionnaires (7 % des effectifs), dont 388 administrateurs et 138 agents des services généraux, engagés pour une durée limitée en vertu des dispositions 300 et suivantes du Règlement du personnel. Les contrats régis par ces dispositions devraient disparaître progressivement d'ici au 31 décembre 2010 en application de la réforme des régimes contractuels prescrite par l'Assemblée générale.

17. Les femmes représentent 45 % des fonctionnaires du PNUD recrutés sur le plan international. Elles constituent 57 % des cadres débutants (P-1 à P-3), 39 % des cadres moyens (P-4 à P-5), et 38 % des cadres supérieurs (D-1 à D-2). Ces chiffres témoignent d'une augmentation constante du pourcentage de femmes dans les trois catégories d'administrateur. Compte tenu des progrès que le PNUD a accomplis dans ce domaine, une parité entre les sexes de 50/50 pour l'ensemble du personnel et de 55/45 au niveau des cadres devrait pouvoir être atteinte d'ici à 2015, conformément au Plan stratégique de l'organisation.

18. Il convient toutefois de relever un problème urgent d'ordre démographique. En effet, les 773 fonctionnaires (9 %) qui prendront leur retraite d'ici à 2015 comprendront 111 cadres supérieurs de classe D-1 et D-2, 203 fonctionnaires de classe P-1 à P-5, 95 administrateurs recrutés sur le plan national et 370 fonctionnaires chargés d'assurer l'appui aux projets. La forte érosion naturelle des effectifs parmi les cadres supérieurs (32 %), notamment les coordonnateurs résidents, les représentants résidents, les directeurs de pays et les cadres moyens (10 %), est un sujet de préoccupation. Les départs à la retraite compromettront la capacité du PNUD à préserver la mémoire institutionnelle et à promouvoir le transfert de connaissances entre les générations, mais ils permettront aussi de mieux équilibrer les effectifs et de remédier aux éventuels manques de compétences.

19. Le souci de la diversité géographique (Nord/Sud) des administrateurs du PNUD préside toujours au recrutement des cadres. D'après les données relatives à la nationalité, 53 % des cadres proviennent actuellement de pays du Nord et 47 de pays du Sud.

20. Pour faciliter la planification de la relève, renforcer les atouts de l'organisation et, surtout, pallier les lacunes éventuelles, les effectifs sont régulièrement analysés de façon à ce que la direction puisse prendre les mesures correctives qui s'imposent lorsque cela est nécessaire.

Recherche de candidats potentiels

21. Pour appliquer une stratégie qui tienne compte de l'évolution de la nature des activités du PNUD, il est essentiel que la gestion des ressources humaines anticipe et définisse les différentes compétences dont l'organisation aura besoin à l'avenir dans le domaine du développement. Pour pouvoir disposer des compétences requises au bon endroit et au bon moment, le PNUD a tout d'abord mis en place une politique générale en matière de ressources humaines dont la pierre angulaire est un référentiel de compétences.

22. Ce référentiel de compétences est un inventaire des comportements, aptitudes et savoirs qui contribuent à l'excellence professionnelle. Il définit les compétences types des fonctionnaires à tous les niveaux : celles dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. Ce référentiel, essentiel pour gérer les aptitudes, sert de dispositif de coordination pour toutes les fonctions relatives aux ressources humaines et de guide pour la conception des emplois, la gestion des vacances de poste, la sélection, la gestion des performances, l'apprentissage et le perfectionnement.

23. Un inventaire complet des compétences est essentiel à l'efficacité du dispositif de gestion des aptitudes et indispensable à la mise en œuvre du Plan stratégique. Le PNUD, qui commence à dresser cet inventaire, fera porter ses efforts sur la définition des compétences fonctionnelles de référence et des compétences de base – en recensant les éventails de connaissances et d'aptitudes que les fonctionnaires possèdent. Il pourra ainsi repérer plus facilement les lacunes qui ont ou pourraient avoir des incidences sur les rôles et fonctions actuels et futurs des fonctionnaires. Tout plan d'apprentissage devra privilégier le renforcement des compétences dont l'organisation a d'ores et déjà besoin et de celles dont elle aura besoin à l'avenir. À cette fin, le nouveau cadre d'orientation de l'apprentissage et les schémas actualisés de recrutement et de sélection sont reliés au référentiel de compétences pour permettre l'évaluation des compétences lors des entretiens et des séances de gestion des performances, ainsi que dans le cadre des activités d'apprentissage.

24. Compte tenu de l'accroissement de la demande visant à accélérer la réalisation d'objectifs de développement plus ambitieux, le dynamisme et l'efficacité du recrutement deviennent essentiels. Pour intensifier encore ses actions de recrutement et leur donner une orientation stratégique, le PNUD se dote actuellement d'un schéma actualisé de recrutement et de sélection. Ce schéma définit les principes que les services recruteurs doivent appliquer pour recruter et sélectionner les candidats et définit des directives spécifiques pour pourvoir les postes vacants de façon à réaliser les objectifs du service concerné. Le processus de recrutement et de sélection du PNUD répond à la nécessité de recruter les candidats qui possèdent les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité.

25. Le schéma de recrutement et de sélection prévoit la constitution de listes de réserve de candidats pour faciliter la planification de la relève et pourvoir rapidement les postes de direction essentiels. Il s'agit de dresser et d'actualiser des listes de candidats présélectionnés pour pourvoir des postes de cadres tels que ceux de directeur et directeur adjoint de pays et de représentant résident adjoint pour les programmes et les opérations, ainsi que les postes équivalents au siège. Il s'agit de recenser, évaluer, perfectionner et préparer une élite dont les membres ont été agréés et sont prêts à être déployés dans des postes précis. Ceci permet non seulement d'accroître la transparence, mais aussi d'imprimer une marque institutionnelle à la sélection de ces cadres supérieurs. Les listes de réserve constitueront de réduire considérablement les délais de recrutement, de pourvoir rapidement les postes essentiels et d'améliorer l'efficacité de l'organisation. Comme le perfectionnement constituera un volet important de la méthode d'évaluation employée pour sélectionner les candidats, des plans d'apprentissage individuels aideront ceux qui ne remplissent pas les conditions requises pour faire partie d'une liste de réserve donnée à acquérir les compétences qui leur font défaut. Les listes de réserve contribueront à fidéliser le personnel et à promouvoir une actualisation continue des connaissances et des compétences qui sera bénéfique à l'organisation. Comme les administrateurs recrutés sur le plan national et les agents des services généraux compétents pourront faire partie de ces listes de réserve, les fonctionnaires de ces catégories pourront ainsi avoir d'autres perspectives de carrière dans l'organisation.

26. Pour prévenir les manques de compétences qui pourraient résulter de départs à la retraite imminents, le PNUD constitue actuellement un noyau solide de cadres moyens en puisant parmi les fonctionnaires participant au Programme des administrateurs auxiliaires et au Programme de perfectionnement des cadres et parmi les administrateurs qualifiés recrutés sur le plan national. À l'heure actuelle, 143 cadres moyens ont achevé le Programme des administrateurs auxiliaires et 66 le Programme de perfectionnement des cadres, tandis que 17 administrateurs recrutés sur le plan national sont devenus directeurs adjoints de pays ou représentants résidents adjoints.

27. La diversité étant essentielle à la constitution d'un savoir et au perfectionnement des compétences, le PNUD encourage la mobilité interinstitutions car elle contribue à la diversité des idées et des données d'expérience, ainsi qu'à la richesse des savoir-faire et des compétences. Au cours des 20 derniers mois, le PNUD a facilité le redéploiement de 113 fonctionnaires, sans compter les sous-secrétaires généraux et secrétaires généraux adjoints, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Il considère également que, bien que la mobilité interinstitutions requière davantage d'efforts et une collaboration accrue entre les institutions, elle contribue fortement au perfectionnement du personnel.

28. Pour encourager à l'intérieur ce qu'il préconise à l'extérieur, le PNUD vient de créer un Groupe pour l'égalité des sexes et la diversité au Bureau des ressources humaines/Bureau de la gestion et de mettre au point un plan d'action pour l'égalité des sexes qui prévoit : 1) des mesures préférentielles dans les procédures de recrutement et de sélection; 2) une augmentation du nombre des femmes participant au Programme de perfectionnement des cadres; 3) de faire des actions en faveur de la parité entre les sexes un domaine clef devant obligatoirement figurer dans l'évaluation des résultats des cadres; 4) des programmes d'organisation des carrières comportant une formation et un tutorat des cadres; 5) des mesures de promotion de la mobilité – emploi des conjoints et souplesse des conditions de travail; 6) la mise en œuvre de politiques d'aménagement des conditions de travail en fonction des besoins des femmes – flexibilité des horaires, télétravail et partage de postes; 7) un réseau interinstitutions pour la parité des sexes; 8) la mise au point d'outils de communication et de sensibilisation; 9) l'établissement d'un rapport sur la parité des sexes permettant un contrôle périodique de la situation, en plus des informations régulièrement communiquées à la direction à propos des progrès accomplis.

Renforcement des capacités du personnel

29. Renforcer les capacités du personnel, c'est bâtir les fondements d'une organisation forte qui peut résister aux changements et produire des résultats uniformes. Dans cette perspective, le PNUD s'efforce d'instaurer un climat dans lequel les fonctionnaires améliorent constamment leurs capacités, non seulement pour satisfaire leurs propres aspirations professionnelles, mais aussi pour que l'organisation gagne en souplesse et soit à même d'intervenir efficacement dans un environnement en constante évolution.

30. La professionnalisation et la reconversion des fonctionnaires est un processus continu au PNUD. Des cours théoriques et pratiques sont ainsi disponibles en ligne, en particulier dans des domaines d'activité tels que les changements climatiques, la gouvernance démocratique, les objectifs du Millénaire pour le développement, l'égalité des sexes et l'efficacité de l'aide. Des programmes de certification sont également proposés pour les ressources humaines, les finances, les achats et la gestion de projets, ainsi que des cours utilisant des jeux de rôle qui visent à renforcer les compétences nécessaires à l'exercice de fonctions spécifiques. Des cours obligatoires ont été élaborés pour doter les fonctionnaires du PNUD de meilleures capacités dans des secteurs essentiels et les sensibiliser à la déontologie à l'ONU, aux bases juridiques et à la prise en compte de la problématique hommes-femmes. Il est par ailleurs prévu de mettre en place un programme d'apprentissage ambitieux pour faciliter l'introduction et l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS). Les fonctionnaires peuvent ainsi continuer de renforcer leurs compétences fonctionnelles et d'améliorer leurs compétences comportementales.

31. Un programme de perfectionnement des cadres et de formation à la gestion a été mis en place pour les cadres de tous niveaux. Il a pour objet d'améliorer les aptitudes et compétences des cadres pour leur permettre de mieux diriger et motiver leurs équipes afin d'aider le PNUD à réaliser ses objectifs; les programmes pour les cadres débutants et moyens ont déjà commencé, le programme pour les cadres supérieurs devrait démarrer au premier trimestre de 2011, après une phase expérimentale en 2010.

32. Un système robuste de gestion des performances est fondamental dans toute organisation soucieuse d'obtenir des résultats qui encourage son personnel à se perfectionner. Le nouveau système d'évaluation des résultats et des compétences, axé sur les résultats, la formation et l'organisation des carrières, simplifie l'évaluation et la notation. Ce nouveau système, qui coïncide avec les plans de travail intégrés, encourage l'obtention de résultats en établissant des liens clairs entre les objectifs individuels et institutionnels, de façon à mettre en évidence la contribution de chacun des membres du personnel qui aide son équipe à atteindre des objectifs institutionnels. Il tente d'instaurer une procédure de communication entre les fonctionnaires et leurs supérieurs dans le cadre de laquelle sont évoqués les résultats visés à titre personnel, ainsi que l'organisation de la carrière du fonctionnaire et son perfectionnement professionnel. Le succès de ce nouveau système dépendra en grande partie de la façon dont s'en serviront les cadres, auxquels incombe la gestion effective des performances.

33. Compte tenu des progrès accomplis à ce jour, une plus large place sera faite à l'avenir à l'orientation, à l'organisation des carrières et à l'avancement professionnel. Les différents supérieurs hiérarchiques joueront un rôle essentiel à cet égard car ce sont les premiers et les plus importants partenaires de l'organisation des carrières des fonctionnaires. Pour mettre en place une formation pratique, notamment afin de faciliter la planification de la relève, les responsables du PNUD seront encouragés à associer tâches courantes et idées novatrices. Il s'agit de proposer au personnel de nouvelles expériences – notamment dans le cadre d'affectations temporaires et de courte durée, d'un roulement dans l'occupation des emplois et de congés sabbatiques à l'extérieur –, pour en perfectionner les compétences et en évaluer les potentialités.

34. La plus grande partie du personnel du PNUD (63 %) est constituée par 5 298 fonctionnaires recrutés sur le plan national et local. Répartis dans 166 pays, notamment dans les bureaux régionaux, les bureaux de liaison et le siège, les administrateurs recrutés sur le plan national et les agents des services généraux confèrent à l'organisation un atout exceptionnel de par leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes. En témoigne le nombre de fonctionnaires recrutés sur le plan national – 103 à ce jour – nommés à des postes d'administrateur recruté sur le plan international. Il est toutefois difficile de cultiver les talents en offrant des perspectives de carrière et des débouchés professionnels. Prenant acte de ce vaste réservoir de compétences, le PNUD travaille actuellement à la mise en place d'une stratégie de recrutement et d'affectation qui tiendra compte des possibilités de perfectionnement de ces fonctionnaires.

35. L'utilité des mécanismes de reconnaissance et de récompense du mérite pour motiver le personnel n'est plus à démontrer. Le PNUD, qui envisage d'en élargir l'application, a déjà pris des mesures à cette fin dans certains domaines. Pour tenir compte de la place faite aux capacités du personnel et à l'apprentissage, il a créé un prix pour récompenser les responsables et les comités de formation qui ont contribué à promouvoir la formation dans leurs services respectifs et à donner le goût d'apprendre. Il envisage également de créer un prix pour la diversité qui devrait élargir encore la base de recrutement de l'organisation.

Mise en place d'un environnement favorable

36. Recruter les bonnes personnes au bon moment ne constitue qu'une partie de l'équation de la gestion stratégique des aptitudes. L'autre consiste à les retenir. Les meilleurs politiques, programmes de formation et solutions institutionnelles sont inefficaces s'ils ne sont pas mis en œuvre dans un environnement où les membres du personnel se sentent en sécurité, respectés et en possession des moyens d'agir à tous les niveaux. Pour être un employeur recherché, le PNUD a constitué une Section chargée des services au personnel dans le Bureau des ressources humaines. Cette section s'emploie à créer un climat favorable sur le lieu de travail en prenant des mesures pour répondre aux besoins des fonctionnaires et à leurs attentes, notamment en aidant les ménages bi-actifs, en favorisant la mobilité et en contribuant à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle des fonctionnaires. Parmi les mesures qui visent à améliorer le bien-être du personnel, il convient de citer UN Cares, le programme de lutte contre le VIH à l'échelle de l'ONU, les services de soutien psychosocial fournis aux membres du personnel au lendemain de crises et un intranet en plein essor, qui propose des informations sur la violence familiale, l'abus de substances psychoactives et le bien-être physique en général. En encourageant la prise en compte de l'invalidité dans les décisions relatives aux ressources humaines, la Section contribue également à améliorer la diversité du personnel du PNUD.

37. La direction continue d'utiliser le Sondage mondial du personnel comme outil interne pour s'enquérir des opinions du personnel et savoir ce qu'il pense des conditions de travail et de la performance des dirigeants. Un suivi et des plans d'action rigoureux sont mis en place pour prendre en compte les résultats de ce sondage. Si les fonctionnaires sont souvent fiers de leur travail et le connaissent bien, le PNUD doit faire davantage dans certains secteurs, tels que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'organisation des carrières et la reconnaissance du mérite.

38. Un partenariat positif et fructueux avec le Conseil du personnel du PNUD, du Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets a largement contribué à la mise en place de relations saines et harmonieuses entre le personnel et la direction. Il a facilité la définition d'un objectif commun et de mesures destinées à défendre les intérêts et prendre en compte les préoccupations du personnel. Le Bureau des ressources humaines consulte régulièrement l'Association du personnel, par l'intermédiaire du Conseil du personnel, à propos de toutes les politiques administratives et de gestion des ressources humaines, des mesures et procédures qui peuvent avoir des conséquences directes sur les conditions de vie et le bien-être général des fonctionnaires. L'Administratrice a institué des réunions trimestrielles avec le Conseil du personnel pour examiner les questions relatives au personnel.

39. Le sens des responsabilités et la transparence font partie des principes directeurs du PNUD. Les valeurs du PNUD que sont la dignité, l'intégrité, le respect de la diversité, la transparence, le professionnalisme et la priorité accordée aux résultats définissent clairement comment les fonctionnaires devraient se comporter les uns avec les autres et s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles. Comme les pratiques de gestion modernes font également une plus large place aux consultations, à la communication de l'information et à la transparence totale – qui sont autant d'éléments fondamentaux de la gestion du savoir –, le PNUD encourage de plus en plus le recours à ces pratiques dans la conduite des activités quotidiennes.

II. Gains d'efficacité

40. Toute stratégie institutionnelle rationnelle vise à réaliser des gains d'efficacité, encore plus quand les ressources sont limitées comme aujourd'hui. Au PNUD, l'automatisation et la rationalisation des modalités d'exécution des tâches est un processus continu qui doit aider les responsables des ressources humaines à passer du stade de la transaction à celui des conseils.

41. Pour la première fois au PNUD, l'intégralité des données relatives aux fonctionnaires a été intégrée à une seule base de données depuis le passage du Système intégré de gestion (SIG) à la deuxième phase de mise en œuvre du module capital humain du progiciel de gestion intégré Atlas en juin 2008. Les états de paie de tous les administrateurs recrutés sur le plan international et du personnel d'appui basé à New York ont ainsi pu être intégrés à la même base de données que ceux du personnel local qui avaient déjà été intégrés au système Atlas en 2004. Le lancement de la deuxième phase a aidé le PNUD à accomplir des progrès considérables dans l'analyse des effectifs et la compilation des statistiques connexes et a permis d'améliorer la gestion prévisionnelle et le suivi des effectifs, ainsi que l'établissement de rapports à ce sujet.

42. Pour répondre à la fois aux objectifs d'amélioration de la transparence, de simplification des procédures institutionnelles et de constitution d'une base d'information, des outils logiciels en ligne et en libre-service ont été mis en place afin de contribuer à réduire les frais administratifs.

43. Un nombre croissant de pays étant touchés par des conflits violents et des catastrophes naturelles, il est extrêmement important de pouvoir intervenir rapidement et efficacement lorsqu'une crise touche un des bureaux du réseau mondial du PNUD. Le rôle du Bureau des ressources humaines/Bureau de la gestion est d'assurer la sécurité du personnel et de veiller à son bien-être et, à cet effet, d'aider le bureau de pays touché en lui communiquant des données concernant le personnel déployé dans ce lieu d'affectation et en lui donnant des conseils à propos des avantages et prestations spéciaux applicables lors de la phase de sécurité déclarée, ainsi que des mesures concernant les ressources humaines qui touchent à la sécurité du personnel.

44. Afin de renforcer son action en intervenant en temps voulu auprès des pays en crise, en décembre 2009, le PNUD a adopté une nouvelle procédure accélérée visant à raccourcir ses délais d'intervention dans des secteurs opérationnels tels que les ressources humaines, les achats, les finances, la gestion des programmes et projets et l'instauration de partenariats. Cette procédure autorise notamment le bureau de pays concerné à ne pas recruter par concours, à ramener les délais de publication des avis de vacance de poste de deux à une semaine et à créer de nouveaux postes après avoir reçu l'assurance que les fonds étaient disponibles. La procédure accélérée a permis à quelque 17 bureaux de pays d'engager des actions pour aider à juguler des crises. En Haïti, compte tenu de l'ampleur de la crise, les mesures spéciales mises en place vont au-delà de la procédure accélérée.

45. Le PNUD continuera de s'employer à simplifier les procédures afin d'en faciliter la mise en œuvre par les cadres, d'améliorer ainsi leur efficacité et de contribuer à répondre aux besoins opérationnels de l'organisation, en particulier au niveau des pays. Une procédure visant à faciliter les transferts latéraux a ainsi été récemment adoptée. Elle permet à la direction d'affecter des fonctionnaires

préalablement sélectionnés à l'issue d'un appel de candidatures à des postes correspondant aux mêmes fonctions ou à des fonctions similaires et au même échelon sans faire jouer la concurrence. Comme les listes de réserve de candidats, les transferts latéraux permettront de gagner en efficacité et en efficience en supprimant des procédures de sélection longue et à forte intensité de travail et de déployer plus rapidement le personnel. La simplification des procédures, qui s'accompagne également d'une action d'information auprès des cadres et d'une formation des responsables des ressources humaines, en améliorera la compréhension et permettra de réduire le temps passé à interroger le Siège. Elle aidera également les cadres à mieux gérer les ressources humaines dans leurs services.

III. Réforme et harmonisation de l'ONU

46. Parallèlement à la mise en œuvre de son train de mesures relatives à la gestion stratégique des aptitudes, le PNUD s'est employé avec la même diligence à s'acquitter des responsabilités que lui confère son rôle dans l'ensemble du système des Nations Unies. Il a participé activement à l'action collective des organismes des Nations Unies, tantôt l'encadrant lorsqu'il le fallait, tantôt y contribuant largement.

47. Ces deux dernières années, dans le cadre de la réforme des services contractuels décidée par l'Assemblée générale des Nations Unies, le PNUD s'est associé avec le Secrétariat de l'ONU et d'autres fonds et programmes pour harmoniser les principes clefs spécifiques énoncés dans la version amendée du Règlement du personnel. Cette étroite collaboration lors de la conceptualisation du cadre réglementaire a renforcé l'harmonisation des pratiques relatives aux ressources humaines dans l'ensemble du système des Nations Unies. Poursuivant dans cette voie, le PNUD continuera, par le biais du mécanisme interinstitutions, de jouer un rôle actif dans l'harmonisation des politiques et des activités relatives aux ressources humaines.

48. La fonction dont le PNUD a le plus de mal à s'acquitter au niveau interinstitutions est peut-être celle de responsable du réseau des coordonnateurs résidents. Il s'acquitte de cette obligation par l'intermédiaire du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUMD), en étroite collaboration avec le Bureau de la coordination des activités de développement. À ce titre, non seulement le PNUD gère-t-il l'affectation et l'administration des coordonnateurs résidents, mais il participe à leur tutorat, à leur orientation et à leur perfectionnement. Il a récemment mis au point un nouveau mécanisme de sélection des candidats inscrits sur la liste de réserve des coordonnateurs résidents. Le PNUD et le Bureau de la coordination des activités de développement organisent par ailleurs un atelier d'initiation complet à l'intention des coordonnateurs résidents et des représentants résidents. Le PNUD renforce en outre les capacités des coordonnateurs résidents par des actions de formation technique et finance la participation de coordonnateurs et représentants au Programme de perfectionnement des cadres à l'École des cadres du système des Nations Unies à Turin. Il accorde la même importance à l'appui qu'il fournit aux initiatives interinstitutions conduites sous la supervision du Bureau de la coordination des activités de développement, notamment au Groupe de travail sur les questions relatives aux coordonnateurs résidents. Il a collaboré avec de nombreux partenaires à l'établissement de la nouvelle définition d'emploi des coordonnateurs résidents et participé à la mise au point d'un mécanisme de règlement des différends concernant les évaluations de la gestion des performances.

49. Le PNUD et le FNUAP ont collaboré étroitement à diverses initiatives. Le PNUD a ainsi pu faire usage du référentiel de compétences du FNUAP et donné des conseils à ce dernier en matière de gestion de la formation institutionnelle en se fondant sur sa propre expérience du système de gestion des apprentissages. Les deux organismes échangent aussi régulièrement des informations à propos des pratiques optimales concernant l'homologation de la professionnalisation et les logiciels de formation. Le PNUD dispense par ailleurs souvent des conseils à d'autres organismes à propos de questions concernant son système de gestion des apprentissages.

50. Le PNUD collabore étroitement avec le FNUAP et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets dans le cadre d'initiatives concernant notamment l'emploi des conjoints. Les travaux dans ce domaine, d'abord menés sous l'égide du PNUD, sont désormais conduits conjointement par les deux organisations par l'intermédiaire du Comité directeur du programme concernant les ménages à deux carrières et la mobilité du personnel. C'est ainsi qu'ont été mises au point des stratégies pour résoudre les difficultés auxquelles se heurtent les conjoints expatriés.

51. Le PNUD fournit par ailleurs des services administratifs au titre des ressources humaines au Secrétariat de l'ONU et à d'autres organismes des Nations Unies tels que le FNUAP, le Programme alimentaire mondial et l'Organisation mondiale de la Santé.

IV. Difficultés à surmonter

52. Alors que le PNUD est sur le point de changer, les incidences de la crise financière mondiale rendent la gestion des ressources humaines plus difficile. Le passage d'une gestion administrative du personnel à une fonction stratégique et de conseil nécessite des ressources supplémentaires, qu'il est bien sûr difficile de réunir dans la conjoncture financière actuelle. Le Bureau des ressources humaines/Bureau de la gestion espère pouvoir surmonter cette difficulté en redéfinissant l'ordre de priorité de ses fonctions lorsque cela est possible, mais il espère aussi que les ressources nécessaires seront mobilisées pour remédier aux déséquilibres entre les coûts d'exécution des changements proposés et les crédits actuellement alloués.

53. Le PNUD, qui est fermement partisan de la mobilité interinstitutions, s'emploie à harmoniser ses politiques et pratiques avec d'autres organismes des Nations Unies de façon à faciliter cette mobilité. L'examen des statistiques interinstitutions indique toutefois qu'il a proposé davantage d'emplois au personnel d'autres organisations appliquant le régime commun des Nations Unies que ceux-ci n'en ont proposé à ses fonctionnaires. Ce décalage risque de l'empêcher de proposer davantage de vacances de poste au personnel des autres organisations appliquant le régime commun, car le PNUD se doit de trouver un compromis entre l'organisation des carrières de ses propres fonctionnaires et la nécessité de promouvoir la mobilité interinstitutions. Le système commun des Nations Unies doit mettre en place des arrangements de réciprocité équivalents pour que la mobilité interinstitutions puisse continuer d'être encouragée.

54. Le cadre réglementaire du système des Nations Unies est important pour guider les divers organismes vers la réalisation d'un objectif commun et l'instauration d'une plus grande cohérence. La réussite de la mise en œuvre de la réforme des services contractuels témoigne de la participation active du PNUD à cet effort. Bien que

contraint d'appliquer les réformes dans des délais brefs – six mois –, l'organisation a réussi à opérer une transition sans heurt vers les nouvelles modalités de fonctionnement des services contractuels, sans trop perturber l'exécution des tâches courantes. Elle a fait au plus vite pour respecter les délais impartis, mais n'a toutefois pas pu évaluer toutes les conséquences de cette réforme sur l'efficacité de son fonctionnement. Certaines de ces conséquences, qui commencent seulement à se manifester, posent problème, en particulier pour les opérations du PNUD sur le terrain.

55. Le cadre réglementaire défini par le Règlement du personnel prévoit un ordre de priorité dans le maintien du personnel, qui suppose que les postes vacants soient proposés en priorité aux fonctionnaires qui avaient un contrat permanent ou étaient au service de l'organisation depuis longtemps et ont vu leur poste supprimé ou affecté par une compression d'effectifs. Cette politique pourrait avoir des incidences sur les jeunes administrateurs engagés à durée déterminée – ces jeunes recrues, que le PNUD devraient promouvoir à des postes de cadres moyens pour suppléer aux départs à la retraite.

56. Il est parfois difficile de faire coïncider les exigences du cadre réglementaire avec les intérêts institutionnels du PNUD. Les efforts du PNUD pour devenir une organisation souple, axée sur les connaissances et intervenant en amont et l'obligation qui lui est faite par le cadre réglementaire d'octroyer des nominations à titre permanent sont représentatifs à cet égard. Les fonctionnaires en poste se recycleront chaque fois que cela est possible pour pouvoir acquérir les compétences requises dans une organisation axée sur les connaissances qui professionnalise aussi actuellement certaines de ses fonctions opérationnelles (notamment dans la cadre des normes IPSAS). Toutefois, en octroyant des nominations à titre permanent, le PNUD risque de conserver des fonctionnaires permanents qui ne seront pas à même de s'adapter aux besoins d'une organisation axée sur les connaissances et aux nouveaux rôles qu'ils doivent y remplir.

57. Le PNUD appuie résolument le nouveau système de justice interne, dont il accueille avec satisfaction la contribution au système des Nations Unies. Certains des jugements rendus récemment semblent toutefois aller à l'encontre de la réforme des services contractuels. Les États Membres répètent que les engagements à durée déterminée n'autorisent pas les titulaires à compter sur un renouvellement, mais des jugements rendus récemment semblent indiquer que les organisations doivent justifier leurs décisions en cas de non-renouvellement. Il leur est de ce fait difficile de gérer efficacement leurs ressources humaines.

58. Certains des postulats fondamentaux relatifs au personnel du PNUD semblent s'écarter des vues actuelles de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Pendant des 30 dernières années, l'orientation des programmes du PNUD supposait que les fonctionnaires recrutés sur le plan national, notamment dans la catégorie des administrateurs, joueraient un rôle de plus en plus important. La CFPI a toutefois récemment réaffirmé l'objet initial de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national, qui consiste à renforcer les capacités de la main-d'œuvre locale, améliorer la pertinence de la programmation en s'appuyant sur les connaissances locales et assurer la continuité de l'exécution malgré la rotation des administrateurs recrutés sur le plan international dans les différents lieux d'affectation. Ces divergences de vues devront être conciliées pour gérer cet important composant du personnel du PNUD. Le PNUD est impatient d'examiner cette question en étroite collaboration avec la CFPI et d'autres organismes des Nations Unies.

V. Conclusion

59. Pour que le PNUD atteigne l'ensemble des résultats relatifs aux ressources humaines qui étaient envisagés dans le Plan stratégique et mette en œuvre son projet de plan d'action relatif à la gestion des performances et au perfectionnement du personnel, il faudra que soit adoptée une vision globale de la gestion des équipes. En d'autres termes, il ne faudra pas seulement que les politiques relatives aux ressources humaines et les solutions institutionnelles soient rationnelles et intégrées mais aussi qu'elles soient dûment exposées au personnel comme à la direction. Il sera tout aussi important d'informer les cadres des pouvoirs et des responsabilités qu'ils ont en matière de gestion du personnel que de sensibiliser les fonctionnaires à leurs obligations, de façon à ce que les uns comme les autres aient pleinement conscience de leurs rôles et responsabilités et puissent travailler ensemble afin de produire des résultats optimaux pour le PNUD.

60. Pour qu'une organisation parvienne à l'excellence et se maintienne à ce niveau, elle doit non seulement mettre en œuvre mais aussi élaborer des politiques valables. Le rôle du Bureau des ressources humaines/Bureau de la gestion est de contribuer à l'excellence de l'organisation, d'élaborer une politique générale robuste et de constituer une équipe de fonctionnaires souples qui soient qualifiés pour effectuer correctement leur travail. La gestion des ressources – notamment humaines – faisant partie intégrante des attributions des cadres hiérarchiques, c'est également à eux qu'il appartient de rendre compte de la mise en œuvre des politiques et de veiller à ce que les règles et directives soient respectées et appliquées de façon transparente et cohérente. Cette responsabilité revêt une importance accrue dans le contexte décentralisé du PNUD où les cadres hiérarchiques sont les premiers interlocuteurs des fonctionnaires.

61. En établissant le présent rapport, le PNUD a mis en évidence les progrès qu'il a accomplis à ce jour et exposé les mesures qu'il compte prendre à l'avenir, ainsi que les difficultés que pose la gestion des ressources humaines. En dernière analyse, la gestion des ressources humaines vise à aider l'organisation à s'acquitter de son mandat en obtenant des résultats en matière de développement. Pour être une organisation de premier plan qui apporte une contribution et des options en matière de développement aux pays et sociétés au service desquels il se trouve, le PNUD a besoin d'avoir un personnel compétent, motivé et diversifié qui possède les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. La principale priorité du PNUD dans les années à venir sera donc de faire évoluer les aptitudes de ses fonctionnaires, d'en accroître la souplesse et la polyvalence, en se fondant sur un ensemble complet de politiques, d'initiatives et de solutions institutionnelles en matière de ressources humaines assorties de services de sensibilisation et de conseil. En investissant dans son personnel, le PNUD espère l'encourager à obtenir de meilleurs résultats et accroître ainsi l'efficacité et la pertinence de l'action de l'organisation. En s'engageant dans cette voie, le PNUD souhaite faire la preuve de son excellence, de son aptitude et de son dynamisme sur la scène du développement international et de la coopération et s'acquitter de sa mission en faveur du développement humain. Il compte sur le Conseil d'administration pour le soutenir dans cette tâche.