



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

Distr. générale  
6 décembre 2010  
Français  
Original : anglais

---

**Première session ordinaire de 2011**

31 janvier-3 février 2011, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**FNUAP – questions financières,  
budgétaires et administratives**

**Fonds des Nations Unies pour la population**

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

*Résumé*

Le présent rapport a été établi à la demande du Conseil d'administration. Il donne un aperçu de la gestion des ressources humaines au FNUAP, qui relève de la stratégie du Fonds en la matière (DP/FPA/2002/11). Cette stratégie, qui a été présentée au Conseil en 2002, est le cadre d'un système de gestion des ressources humaines fondé sur les compétences qui intègre la planification des ressources humaines, le recrutement, la gestion des résultats, la formation et l'organisation des carrières.

Après l'introduction, la section II du présent rapport décrit le contexte de la gestion des ressources humaines, en termes d'environnement interne et externe, la section III donne un aperçu de la composition et de la structure du personnel du FNUAP, la section IV est axée sur la gestion des ressources humaines proprement dite et définit les différents domaines existant en la matière et les progrès réalisés au FNUAP, la section V évoque les priorités et les difficultés et la section VI contient une recommandation. On trouvera des informations additionnelles sur la répartition des effectifs au FNUAP sur le site Web du Conseil d'administration de celui-ci.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	3
II. Contexte .....	3
A. Environnement externe .....	4
B. Environnement interne .....	5
III. Composition et structure du personnel du FNUAP .....	6
A. Le personnel par catégorie et situation contractuelle .....	6
B. Structure des effectifs .....	7
IV. Gérer les ressources humaines .....	9
A. Ingénierie organisationnelle .....	9
B. Recrutement et effectifs .....	10
C. Formation et organisation des carrières .....	11
D. Compétences et gestion de la performance .....	13
E. Promotion du bien-être du personnel .....	14
F. Bonne gouvernance .....	15
G. Réforme de l'Organisation des Nations Unies .....	16
V. Principales priorités et difficultés .....	17
VI. Recommandation .....	21

## I. Introduction

1. Le présent rapport a été établi à la demande du Conseil d'administration. Il donne un aperçu de la gestion des ressources humaines au FNUAP. Le Fonds considère son personnel comme un atout majeur, essentiel pour exécuter sa mission et son mandat, à savoir aider les pays à exécuter le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement et la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Le FNUAP vise à promouvoir une culture institutionnelle ouverte, tournée vers l'extérieur, pragmatique et orientée vers l'avenir.

2. Pour s'adapter aux besoins en évolution des pays en développement et aux tendances mondiales, le FNUAP s'efforce de disposer au bon endroit, au bon moment et au bon poste de fonctionnaires ayant les compétences nécessaires. Comme pour toute organisation s'occupant de développement, la difficulté pour le FNUAP est de demeurer stratégique et agile face aux réalités et de répondre aux besoins changeants des pays. Pour réussir, le Fonds doit avoir un personnel talentueux, doté des compétences et connaissances requises et apte à exécuter effectivement et efficacement la mission du Fonds dans un environnement compétitif, axé sur les résultats et dans lequel l'accent est mis sur la responsabilité. Souplesse et adaptabilité sont essentielles s'agissant des ressources humaines.

3. La section II du présent rapport décrit le contexte – l'environnement externe et interne – de la gestion des ressources humaines; la section III donne un aperçu de la composition et de la structure du personnel du FNUAP; la section IV est axée sur la gestion des ressources humaines et décrit les différents domaines des ressources humaines et les progrès réalisés par le FNUAP; la section V met en lumière les principales priorités et difficultés; et la section VI contient une recommandation. On trouvera sur le site Web du Conseil d'administration du FNUAP des données supplémentaires sur la répartition du personnel du Fonds. Le présent rapport tient compte de la stratégie du FNUAP dans le domaine des ressources humaines (DP/FPA/2002/11) qui a été présentée au Conseil d'administration à sa deuxième session ordinaire de 2002. Cette stratégie définissait la conception de la gestion des ressources humaines prévalant au FNUAP et établissait un cadre holistique intégré en la matière, en mettant à profit les meilleures pratiques de gestion recensées au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur de celui-ci.

## II. Contexte

4. Au FNUAP, la gestion des ressources humaines est l'affaire de tous. L'approche collaborative des ressources humaines qui prévaut au Fonds met l'accent sur le rôle de gestionnaire des ressources humaines de tous les cadres. Cette approche renforce les mesures de gestion des ressources humaines par le mentorat, l'accompagnement de carrière et un dialogue régulier entre le personnel et l'administration, l'accent étant mis sur la planification, la gestion et la promotion des talents, la performance, la facilitation de discussions sur les carrières et les besoins de formation. Tous les cadres doivent défendre les principes de transparence, responsabilité et confidentialité et l'esprit d'équipe. Ils doivent aussi traiter l'ensemble des fonctionnaires avec respect.

5. Les mesures de gestion des ressources humaines décrites dans le présent rapport sont conçues pour influencer positivement sur la motivation et la performance du personnel. Le FNUAP, qui applique le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation des Nations Unies, appartient au régime commun des Nations Unies (conditions d'emploi), et est novateur et ingénieux dans l'application des meilleures pratiques. L'accent qu'il met sur l'innovation a contribué au succès, en matière de ressources humaines, d'initiatives qui ont été reprises par d'autres organismes des Nations Unies.

6. En 2004, le Secrétaire général a donné effet à la décision 58/555 de l'Assemblée générale relative aux questions de personnel au FNUAP, et délégué au Directeur exécutif du Fonds l'autorité officielle dans les questions relatives au personnel (voir ST/SGB/2004/10). Auparavant, c'est l'Administrateur du PNUD qui était investi de ce pouvoir.

7. Sous la direction du Directeur exécutif, la Division des ressources humaines du FNUAP conduit la promotion et l'exécution de la stratégie du Fonds en matière de ressources humaines. Comme tous les autres services du Fonds, la Division contribue à la promotion et à la réalisation des objectifs et aux résultats du plan stratégique du FNUAP. Le Directeur de la Division est membre du Comité exécutif du FNUAP et la Division participe aux divers groupes de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), et du Réseau des ressources humaines du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, qui lui permet de s'entretenir avec ses homologues pour harmoniser les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines de l'ensemble du système des Nations Unies. À de nombreux niveaux, la Division apporte en la matière une contribution précieuse et des solutions novatrices qui influencent l'organisation. L'objectif est d'être souple et de s'adapter aux nécessités et besoins changeants découlant des tendances mondiales et de l'environnement de travail.

## **A. Environnement externe**

8. Les réalités nationales et régionales en mutation rapide et l'accroissement du nombre des modalités d'exécution du programme pour le système des Nations Unies ainsi que l'engagement du FNUAP ont des implications en matière de ressources humaines au niveau national. Le FNUAP travaille dans des environnements nationaux divers, par exemple dans des pays qui sont parmi les moins avancés, des pays à revenu moyen, des pays en conflit ou sortant d'un conflit ou d'une situation de crise ou d'urgence, et des pays participant à l'initiative « Unis dans l'action ». Chaque pays a des besoins et des exigences spécifiques qui obligent le FNUAP à travailler différemment pour s'adapter aux particularités et priorités nationales. Comme indiqué ci-dessus, la difficulté consiste à demeurer souple et stratégique face à l'évolution des besoins et des tendances.

9. Des facteurs extérieurs ont contribué aux difficultés de recrutement, non seulement au FNUAP mais dans l'ensemble du système des Nations Unies, au siège et hors siège. Le recrutement et l'affectation du personnel ont subi l'impact de l'attrition causée par plusieurs facteurs : le fait que les conditions d'emploi au sein du système des Nations Unies sont moins attrayantes et compétitives; les départs à la retraite, les conditions de vie difficiles et les problèmes de sécurité dans divers

lieux d'affectation hors siège, et une concurrence de plus en plus forte entre les organismes du système des Nations Unies, le secteur privé et les organisations non gouvernementales et fondations riches en ressources pour recruter des candidats qualifiés. Dans certains cas, parce que le gouvernement concerné a tardé à donner son accord, le FNUAP n'a pu retenir l'intérêt de candidats internes et externes pour le poste de représentant du FNUAP. La mobilité croissante du personnel a non seulement entraîné une augmentation des activités de recrutement et de mutation, mais elle oblige aussi à orienter les nouvelles recrues et à assurer la continuité des opérations.

10. Les partenaires extérieurs exigent que l'Organisation des Nations Unies soit davantage comptable de la manière dont les ressources sont utilisées, exigeant davantage d'efficacité et d'efficacités dans la gestion de celles-ci, y compris les ressources humaines.

11. Les réformes entreprises par l'ONU ont eu un impact majeur dans le domaine des ressources humaines. Le 1<sup>er</sup> juillet 2009, l'Assemblée générale a adopté un nouveau cadre contractuel. Le FNUAP a participé aux réunions interinstitutions organisées pour finaliser le nouveau Règlement du personnel de l'ONU et pour actualiser ses propres politiques et pratiques en matière de ressources humaines afin qu'elles soient conformes au nouveau Règlement du personnel. Le FNUAP conduit actuellement un examen de la situation des fonctionnaires aux fins d'une nomination permanente dans le cadre des mesures de transition applicables au Secrétariat de l'ONU et au sein des fonds et programmes des Nations Unies. Il a apporté une importante contribution aux initiatives de réforme des Nations Unies en participant activement aux groupes de travail interinstitutions ainsi qu'aux missions liées aux ressources humaines dans des pays « Unis dans l'action ».

## **B. Environnement interne**

12. En 2008, le FNUAP a procédé à une restructuration majeure pour améliorer l'efficacité et l'efficacité et renforcer ses activités sur le terrain. Pour assurer une transition sans heurt et réduire au minimum l'impact sur ses activités, il a élaboré un plan complet de gestion du changement et adopté une approche consultative en mettant l'accent sur la transparence et le bien-être du personnel. L'élaboration d'une approche planifiée a nécessité la gestion de décisions critiques concernant notamment des opérations de recrutement majeures (y compris des foires à l'emploi et l'établissement d'équivalences d'emploi), la fermeture de bureaux de pays à Addis-Abeba, Amman, Bangkok, Bratislava, Dakar, Harare, Katmandou, Mexico et Suva, la suppression de certains postes et la fourniture de conseils concernant leur carrière aux fonctionnaires affectés par la restructuration, la gestion d'un programme de cessation de service par accord mutuel et la négociation d'accords juridiques en vue de créer des bureaux régionaux et sous-régionaux. Une attention particulière a été accordée à la communication permanente avec l'ensemble du personnel, notamment sous la forme de réunions régulières d'information avec les services affectés ainsi qu'avec l'ensemble des fonctionnaires du siège (avec diffusion en ligne à l'intention des bureaux hors siège). De plus, des missions se sont rendues dans chacun des bureaux affectés pour clarifier les conditions de la cessation de service et donner des conseils sur les carrières et la manière de trouver un emploi. Le FNUAP, en consultation avec le Conseil du personnel, a élaboré des directives et procédures en matière de ressources humaines à l'appui de la

restructuration et les a distribuées au personnel. Elles sont maintenant considérées des pratiques optimales au sein du système des Nations Unies et ont été adaptées par d'autres organismes des Nations Unies pour la gestion du changement.

13. La restructuration a eu un impact sur les activités du Fonds de diverses manières. Elle a occasionné des mouvements de personnel – avec l'arrivée de nouvelles recrues et la perte d'un savoir institutionnel lorsque certains fonctionnaires ont cessé leur service volontairement ou sont partis à la retraite. Si ces mouvements ont ouvert des possibilités d'avancement à certains fonctionnaires et amené à l'organisation des compétences et des capacités nouvelles, le Fonds a dû assurer, au moyen de diverses mesures, la continuité opérationnelle et un transfert sans heurt des connaissances au fur et à mesure que les fonctionnaires exerçaient de nouvelles fonctions. Tout au long de la période de transition, l'organisation est demeurée en alerte, résolue à s'adapter et à faire preuve de souplesse en cas de changements imprévus.

### III. Composition et structure du personnel du FNUAP

14. Le FNUAP est attaché à l'égalité des sexes et à la diversité géographique de sa main-d'œuvre. Sa Division des ressources humaines rend compte régulièrement à la haute direction de la composition du personnel, y compris par sexe et nationalité.

#### A. Le personnel par catégorie et situation contractuelle

15. Au 30 septembre 2010, le FNUAP comptait 2 017 fonctionnaires rémunérés au moyen des ressources ordinaires, dont 16 % étaient en poste au siège. De plus, il y a 70 administrateurs auxiliaires, dont 89 % travaillent hors siège. Le nombre d'administrateurs auxiliaires a augmenté en 2010 de 36 % par rapport à 2009.

16. Cinquante et un pour cent des administrateurs occupent des postes de direction (P-5 et postes de rang supérieur), 30 % des postes de cadre moyen (P-4) et 19 % des postes des classes de début (P-2 et P-3). Quarante-sept pour cent des agents des services généraux occupent des postes G-6 et G-7.

Tableau 1

**Nombre total de fonctionnaires par catégorie et lieu d'affectation  
rémunérés au moyen des ressources ordinaires  
(au 30 septembre 2010)**

Lieu d'affectation	Administrateur			Total	Pourcentage du total
	recruté sur le plan international	Administrateur recruté sur le plan national	Agent des services généraux		
Régions Asie Pacifique	62	123	215	<b>400</b>	20
Afrique	130	267	364	<b>761</b>	38
Régions des États arabes	42	40	80	<b>162</b>	8
Europe orientale et Asie centrale	21	40	67	<b>128</b>	6
Amérique latine et Caraïbes	39	72	127	<b>238</b>	12

<i>Lieu d'affectation</i>	<i>Administrateur recruté sur le plan international</i>	<i>Administrateur recruté sur le plan national</i>	<i>Agent des services généraux</i>	<b>Total</b>	<i>Pourcentage du total</i>
Siège	202		126	<b>328</b>	16
<b>Total général</b>	<b>496</b>	<b>542</b>	<b>979</b>	<b>2 017</b>	<b>100</b>
<b>Pourcentage du nombre total de fonctionnaires</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	

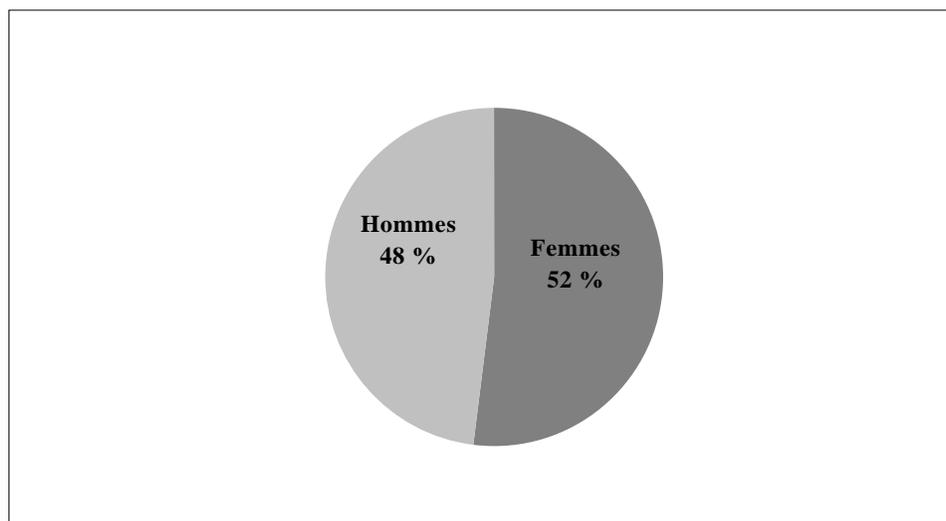
## B. Structure des effectifs

### 1. Par sexe

17. Le FNUAP s'enorgueillit de son attachement à l'équilibre entre les sexes dans toute l'organisation et il est depuis des années à la pointe du système des Nations Unies à cet égard. L'ensemble des effectifs du FNUAP comprend 52 % de femmes et 48 % d'hommes. Dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international, 47 % des fonctionnaires sont des femmes et 53 % des hommes.

Figure 1

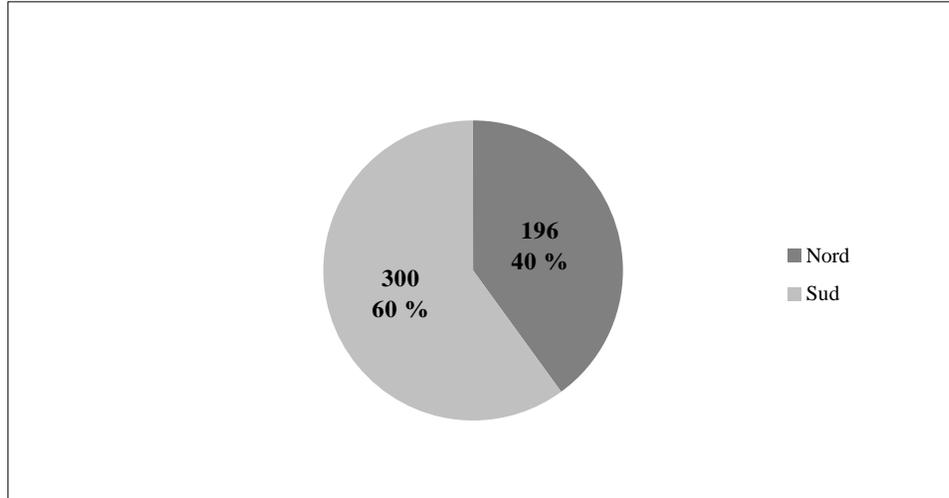
**Équilibre entre les sexes : fonctionnaires du FNUAP rémunérés à l'aide des ressources ordinaires (au 30 septembre 2010)**



### 2. Représentation Nord/Sud au FNUAP

18. La proportion de fonctionnaires du FNUAP originaires de pays du Sud est de 85 %, celle des pays du Nord de 15 %. S'agissant des administrateurs recrutés sur le plan national, 60 % sont originaires du Sud et 40 % du Nord.

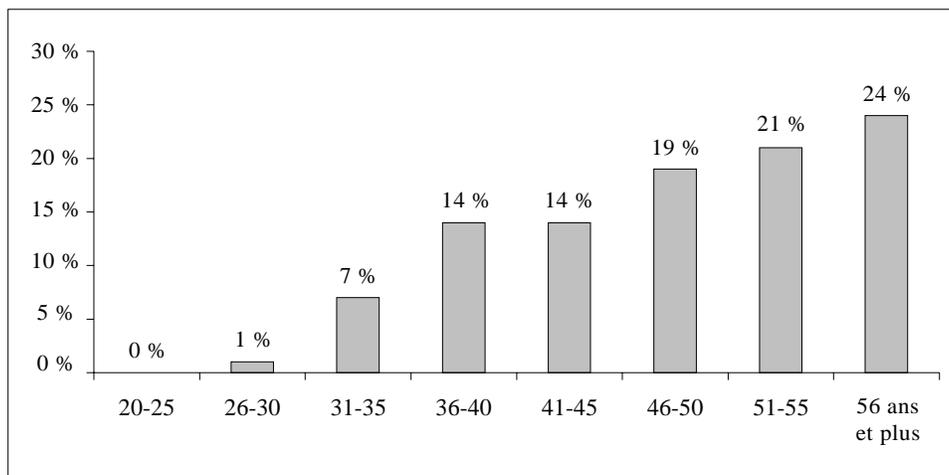
Figure 2  
**Pourcentage d’administrateurs recrutés sur le plan international originaires du Nord et du Sud (au 30 septembre 2010)**



**3. Pyramide des âges**

19. Dans l’ensemble, 36 % de tous les agents du FNUAP entrent dans la tranche d’âge de 41 à 50 ans et 31 % dans la tranche d’âge de 31 à 40 ans. Dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international, 24 % ont 56 ans ou plus, ce qui indique que presque un quart du personnel de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international partira à la retraite dans les six prochaines années.

Figure 3  
**Répartition par âge des administrateurs recrutés sur le plan international (au 30 septembre 2010)**

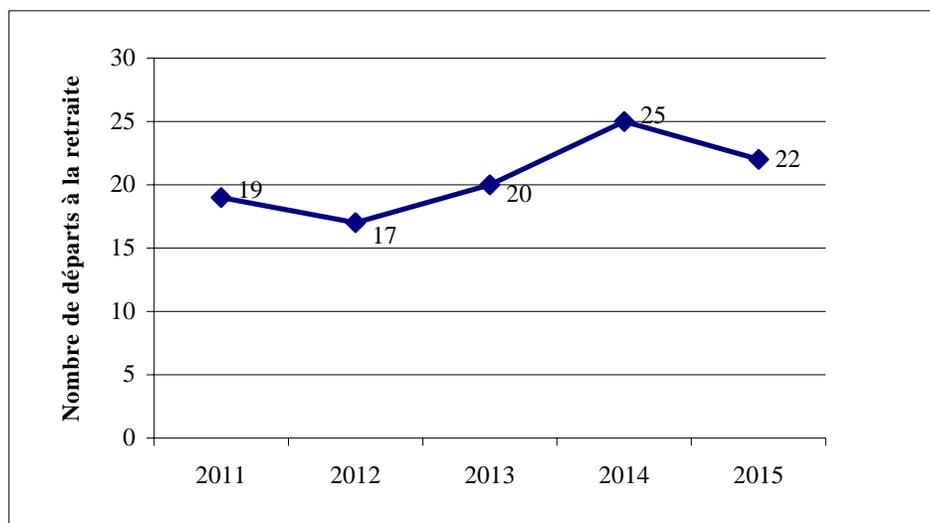


#### 4. Projections des départs à la retraite

20. Il est prévu que 103 administrateurs recrutés sur le plan international (21 % du total) partent à la retraite entre 2011 et 2015. Parmi les cadres supérieurs (P-5 et au-dessus), 31 % partiront à la retraite dont 8 des 13 administrateurs de rang D-2/P-7.

Figure 4

#### Projections relatives aux départs à la retraite d'administrateurs recrutés sur le plan international (2011-2015)



## IV. Gérer les ressources humaines

### A. Ingénierie organisationnelle

21. On entend par ingénierie organisationnelle les activités liées à l'organigramme, à la planification des ressources humaines ainsi qu'à la conception et au classement des emplois. Durant la restructuration du FNUAP qui a eu lieu en 2008, de nouveaux mandats ont été formulés ou révisés pour tous les bureaux ou services du FNUAP, et des définitions d'emploi ont été élaborées et classées pour les postes figurant dans le nouvel organigramme. Si le FNUAP s'est doté d'une capacité interne en matière de définition et de classement des emplois pour donner des conseils à l'encadrement et au personnel, il confie la fonction de classement à des experts extérieurs. De plus, pour préserver les connaissances et aider les fonctionnaires à se familiariser avec leurs nouvelles fonctions, le FNUAP a lancé les notes du FNUAP sur le transfert des connaissances pour rendre les transferts de personnel plus efficaces. Ces documents sont créés par les fonctionnaires qui quittent leurs postes pour assurer une transition efficace et sans heurt et la préservation des connaissances au sein de l'organisation.

22. Le cadre de planification de la succession vise à aligner le capital humain du Fonds sur ses objectifs stratégiques. La planification de la succession est intégrée dans divers aspects de la gestion des ressources humaines, notamment les stratégies

de recrutement, le développement du leadership, les programmes d'apprentissage institutionnel et l'organisation des carrières. Des réunions annuelles de planification stratégique des ressources humaines sont organisées avec l'équipe de direction de chaque bureau ou département du Fonds et portent sur des questions très diverses, notamment la gestion de la performance, le perfectionnement du personnel et la planification à moyen et long terme en prévision des départs à la retraite et des mouvements de personnel.

23. Dans le cadre de sa stratégie en matière de ressources humaines, le FNUAP externalise d'autres services, passant ainsi des transactions et processus à des services stratégiques et consultatifs. C'est ainsi qu'il confie au PNUD l'administration des contrats, traitements, indemnités et prestations. Une équipe du PNUD a son bureau au siège du FNUAP et assure ce service au bénéfice de tous les administrateurs recrutés sur le plan international et les fonctionnaires du siège. Hors siège, l'administration du PNUD fournit dans chaque bureau un service comparable pour les fonctionnaires du FNUAP recrutés localement. Le PNUD gère aussi l'administration des consultants titulaires de contrats de louage de services et de contrats similaires en poste dans les bureaux extérieurs et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS) administre les contrats de louage de services au siège. Dans le cadre de sa stratégie de gestion des ressources humaines, le FNUAP confie l'administration des administrateurs auxiliaires au Centre de service des administrateurs auxiliaires du PNUD à Copenhague. Bien entendu, l'externalisation peut poser des difficultés, notamment lorsque la capacité du prestataire de services est elle-même compromise ou lorsque la prise en compte des politiques et procédures propres au FNUAP n'est pas systématique.

## **B. Recrutement et effectifs**

24. Le FNUAP s'efforce d'attirer les personnes les plus qualifiées de sources internes ou externes pour répondre à ses besoins. Des efforts sont en cours pour améliorer la page relative aux emplois du site Web du FNUAP et étudier la possibilité d'utiliser des réseaux sociaux, notamment Facebook et LinkedIn, pour attirer un plus grand nombre de candidats qualifiés. Le FNUAP a pris l'initiative d'élaborer un système de recrutement en ligne dans le cadre du progiciel de gestion intégré qu'il partage avec le PNUD et l'UNOPS, Atlas e-Recruit, qui accélère les recrutements et alimente les listes de candidats pour les postes critiques. Ce système est conforme aux meilleures pratiques et aux normes les plus élevées et a déjà amélioré le processus de gestion des demandes d'emploi. De plus, le FNUAP a aussi pris l'initiative de la conception d'une console de recrutement en ligne, qui lui permet de suivre les candidatures présentées et d'établir des états de vacances de postes. Le FNUAP a ainsi pu identifier les goulets d'étranglement dans le processus de recrutement et y remédier. Le PNUD et l'UNOPS ont évoqué la possibilité d'adapter le système e-Recruit du FNUAP à leurs propres besoins.

25. Le FNUAP a récemment publié un guide du recrutement à l'intention des responsables qui décrit les politiques et procédures établies ainsi que les pratiques recommandées. En 2010, le FNUAP a commencé à collaborer avec le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies et d'autres organismes des Nations Unies pour organiser des missions conjointes de recrutement/sensibilisation pour se faire mieux connaître et attirer des candidats potentiels. L'utilisation stratégique par le Fonds de services d'évaluation externe l'aide à choisir parmi les candidats aux postes de

direction. Les évaluations sont aussi utilisées pour le perfectionnement du personnel. De plus, des travaux sont en cours pour découvrir et utiliser de nouveaux outils et de nouvelles méthodes d'évaluation, de préférence en ligne, pour pourvoir les postes clefs. Des plans sont en cours d'élaboration pour assurer une vérification plus rigoureuse des données fournies par les candidats en ce qui concerne leurs diplômes et leur expérience professionnelle.

26. Le FNUAP est une organisation de terrain. Dans le cadre de la politique de roulement sur une base géographique, un fonctionnaire recruté sur le plan international peut s'attendre à être transféré s'il occupe un poste soumis au roulement. Le roulement consiste à réaffecter les fonctionnaires du FNUAP d'un lieu d'affectation à l'autre pour des périodes définies. La durée de la période est déterminée par le classement du lieu d'affectation, effectué par la CFPI, du point de vue de la mobilité et de la pénibilité. Le roulement est systématique et géré dans le cadre d'un processus annuel d'examen par des pairs. Il permet d'équilibrer les affectations dans les divers lieux d'affectation de catégories ou de sujétions différentes et donne au personnel la possibilité de contribuer à son épanouissement professionnel et son avancement. D'autres organisations, comme l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), ont manifesté leur intérêt pour cette politique et ce processus.

27. La mobilité interinstitutions est critique pour renforcer la cohésion et l'efficacité de l'action du système des Nations Unies face aux défis mondiaux et constituer une fonction publique internationale compétente, polyvalente et expérimentée. Le FNUAP appuie activement l'Accord interinstitutions sur la mobilité et en est signataire. Une étude récente des organisations du système des Nations Unies menée par la CFPI a montré qu'au sein du système le Fonds est l'organisation qui le plus volontiers permet à son personnel d'aller travailler pour d'autres organisations des Nations Unies ou accueille en son sein des fonctionnaires de ces organisations.

28. Ces dernières années, le FNUAP a dû faire face à des difficultés croissantes dans l'exécution des activités du programme, en raison en particulier de catastrophes naturelles ou causées par l'homme qui l'ont obligé à interrompre ses activités. De telles situations mettent lourdement à contribution les ressources humaines dans les bureaux du pays affecté et obligent de plus en plus le FNUAP à trouver du personnel ou à déployer des membres de son personnel rapidement et systématiquement en cas de crise ou d'urgence humanitaire. La solution la plus rapide consiste notamment à déployer du personnel expérimenté et formé déjà à son service et ce à tous les niveaux. À cette fin, et compte tenu de l'expérience d'autres fonds et programmes des Nations Unies, le FNUAP a mis au point les éléments d'une capacité interne de renforcement rapide des effectifs reposant sur des listes d'emplois types critiques au sein des missions et l'identification et l'utilisation de ressources et modalités externes susceptibles de fournir rapidement et efficacement le personnel indispensable dont le FNUAP peut ne pas disposer. Le Fonds s'efforce de formaliser des accords de travail avec d'autres organisations et institutions.

### **C. Formation et organisation des carrières**

29. Le FNUAP s'attache à promouvoir le perfectionnement de son personnel et l'aide résolument à améliorer son employabilité, notamment en lui offrant des

possibilités formelles et informelles de formation. Le FNUAP a défini des filières fonctionnelles précises et est en train d'élaborer un cadre de planification des carrières identifiant les filières de carrière pour les divers secteurs fonctionnels. La Division des ressources humaines oriente le processus en créant des plans d'organisation des carrières qui permettent aux fonctionnaires de renforcer leurs capacités à occuper d'autres postes. L'apprentissage peut s'effectuer dans le cadre de programmes de formation utilisant des approches diverses, de mutations latérales, d'affectations temporaires ou de détachements dans un autre lieu d'affectation. Le Catalogue de cours du FNUAP présente les cours obligatoires et facultatifs offerts par le Fonds, l'École des cadres du système des Nations Unies et d'autres partenaires extérieurs.

30. Le FNUAP est en train d'actualiser son programme d'accueil et d'orientation, qui vise à faire en sorte que les nouveaux venus disposent des informations et outils nécessaires pour s'intégrer à l'organisation, en comprendre le fonctionnement et exercer leurs fonctions. De plus en plus, comme les nouveaux venus occupent des postes clefs, le programme d'accueil peut comprendre un « jumelage », qui consiste à observer de près les compétences de fonctionnaires expérimentés et aguerris, ainsi que des réunions d'information au siège et dans les bureaux régionaux.

31. Le FNUAP a mis au point un système d'apprentissage continu lié à son référentiel de compétences qui met au jour des possibilités d'apprentissage pour toutes les catégories de personnel. À l'appui de la gestion des talents, le FNUAP a conçu un cadre de gestion et de promotion du leadership. Ce cadre comprend des programmes existants, comme le Programme leadership et gestion appliquée, un programme qui vise à préparer les cadres moyens à l'exercice de fonctions de direction. Quand cela est nécessaire et pour certains postes clefs, le FNUAP a prévu un accompagnement de carrière individualisé par un coach professionnel.

32. Pour améliorer ses opérations, le FNUAP a conçu et organisé une série d'ateliers et de séminaires en ligne axés sur la responsabilisation, et qui comprend notamment des sujets liés au cadre de contrôle interne du FNUAP, à l'exécution nationale et à l'application des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Ces domaines demeureront prioritaires dans les programmes de formation et d'enseignement du FNUAP en 2011 et au-delà.

33. Plus récemment, une initiative a été lancée pour renforcer ou actualiser les capacités du personnel du FNUAP en matière de planification et de gestion de programmes axée sur les résultats. Le module de formation en ligne portera sur les notions et principes de base de la gestion axée sur les résultats, et sur les étapes fondamentales de la planification et de la gestion des programmes, notamment la supervision, l'évaluation et l'établissement de rapports. On compte que ces modules seront à la disposition de tous les fonctionnaires, mais l'on envisage aussi de rendre l'intégralité du cours obligatoire pour certaines filières fonctionnelles, en particulier pour les fonctionnaires qui travaillent dans des domaines liés au programme. Ceux qui achèvent le cours avec succès pourront participer à un atelier leur permettant d'approfondir leurs connaissances des concepts et d'acquérir des compétences d'un niveau supérieur, comme l'aptitude à régler les problèmes, la planification stratégique et l'analyse de cas.

34. Le programme d'enseignement à distance sur les questions démographiques du FNUAP est un programme en ligne axé sur les domaines thématiques relevant du mandat du Fonds. Le Fonds collabore avec quatre universités dans les domaines de

la santé publique et des études démographiques (l'Université du Botswana, l'Institut sanitaire de Maurice, l'Université de Ouagadougou et l'Université du Costa Rica) qui fournissent des services d'enseignement pour le programme en ligne. L'Université du Costa Rica coadministre aussi la gestion du programme, et délivre un certificat de fin d'études démographiques aux fonctionnaires qui ont suivi tous les cours. De plus, le FNUAP a une relation de collaboration étroite avec la Business School de l'Université Columbia, qui dispense une formation à la gestion et la direction d'entreprise, avec l'Université Cornell qui dispense des cours en ligne sur les ressources humaines et avec les sociétés privées Rosetta Stone et Auralog s'agissant d'améliorer les connaissances linguistiques du personnel.

35. Le FNUAP encourage la mise au point et l'utilisation de programmes à l'échelle du système des Nations Unies, en particulier de programmes de certification, qui sont reconnus par toutes les organisations du système. En 2007, le FNUAP a, en partenariat avec le PNUD, exécuté des programmes de certification dans le domaine des finances et des ressources humaines. Il a aussi collaboré avec le Secrétariat de l'ONU pour dispenser une formation à la déontologie et avec l'École des cadres du système des Nations Unies aux fins du Forum sur la gestion du leadership dont le FNUAP était l'un des parrains. Des programmes de certification dans les domaines des finances et des ressources humaines ont également été mis en place pour aider le personnel à se préparer à d'éventuelles mutations fonctionnelles ou renforcer ses compétences. De plus, le FNUAP offre un programme sabbatique et un appui financier aux fonctionnaires souhaitant suivre des cours dans des établissements agréés. Il s'est efforcé davantage d'organiser des communautés de pratiques autour de certaines opérations clefs et fonctions d'appui, ainsi que des séminaires en ligne visant à encourager l'apprentissage par la mise en commun des expériences entre praticiens tout en renforçant la compréhension qu'a le personnel et l'application des politiques et procédures du FNUAP.

#### **D. Compétences et gestion de la performance**

36. Le FNUAP a été l'une des premières organisations du système des Nations Unies à élaborer et utiliser un référentiel de compétences. Considéré comme un outil de gestion relevant des meilleures pratiques, ce référentiel est la pierre angulaire de la stratégie du FNUAP en matière de ressources humaines. Il énonce des normes organisationnelles et aide le Fonds à atteindre ses objectifs en définissant des compétences pour tous les fonctionnaires dans toutes les filières fonctionnelles et à tous les niveaux, en énonçant les valeurs fondamentales et les principes directeurs et en établissant les priorités de gestion et de direction. Le référentiel de compétences définit aussi les besoins fonctionnels du Fonds, et il est à la base de la planification des ressources humaines, du recrutement, du roulement, de l'avancement, de la gestion de la performance, du perfectionnement et de la formation du personnel. Il sert de guide à l'encadrement et aux fonctionnaires car il les aide à comprendre ce qu'on attend d'eux en termes de comportement et de compétences. Il permet au personnel d'apprécier « comment » les résultats sont obtenus, et pas seulement « quels » sont les résultats.

37. Le système d'évaluation et d'amélioration des résultats du FNUAP, considéré comme excellent, tire parti du référentiel de compétences. L'accent est mis sur la rétroaction continue et l'accompagnement professionnel. Tous les fonctionnaires, y compris la haute direction, relèvent de ce système. Une de ses principales

caractéristiques est de relier la planification du travail de chaque fonctionnaire, les résultats obtenus et le perfectionnement du personnel au plan de gestion des bureaux et aux priorités du Fonds. Le système d'évaluation et d'amélioration des résultats repose sur une rétroaction confidentielle tous azimuts (notateurs multiples ayant des perspectives très diverses), y compris une auto-évaluation, des rapports directs et l'appréciation des collègues, des partenaires extérieurs et des supérieurs hiérarchiques. C'est l'instrument utilisé pour évaluer les résultats obtenus, les compétences démontrées par le personnel au regard des valeurs de l'organisation, le comportement attendu des fonctionnaires et les compétences favorables à la performance de l'organisation. Il est aussi utilisé pour évaluer les résultats du perfectionnement et associe la performance à des récompenses et à la reconnaissance. Le système d'évaluation et d'amélioration des résultats a transformé les pratiques opérationnelles du FNUAP et contribué à responsabiliser les fonctionnaires. Il est appliqué depuis six ans, et durant les trois dernières années ses procédures ont été respectées à 97 %. Le système d'évaluation et d'amélioration des résultats du FNUAP a été acquis par plusieurs autres institutions et organismes des Nations Unies, qui l'ont adapté en même temps que le référentiel de compétences sur lequel il repose pour améliorer la performance de leur personnel.

## **E. Promotion du bien-être du personnel**

38. Au FNUAP, le bien-être et la sécurité du personnel sont des priorités pour elles-mêmes mais contribuent aussi à faire de l'organisation un employeur recherché, à améliorer ses taux de rétention ainsi qu'à motiver le personnel et améliorer sa performance. Le FNUAP veille à ce que son personnel soit suffisamment appuyé pour pouvoir fonctionner efficacement dans un environnement où il se sent apprécié et en sécurité. Il s'efforce de l'aider à réaliser un équilibre adéquat entre vie professionnelle et vie privée grâce à des politiques et programmes d'appui aux ressources humaines, comme des horaires de travail souples, la prévention des abus et du harcèlement, la formation à la sécurité, la sensibilisation au VIH/sida et une éducation en la matière (au moyen du programme « UN Cares »), un réseau de soutien aux conjoints, des initiatives visant à améliorer la préparation du personnel aux cas d'urgence ou de crise à tous les niveaux de l'organisation, un système de récompense et de reconnaissance et des enquêtes auprès du personnel en vue de recueillir son avis sur divers aspects de ses activités et de l'environnement de travail afin de procéder à des améliorations.

39. Le FNUAP a lancé sa première enquête mondiale en 2004, et en a menées depuis en 2006, 2008 et 2009. Ces enquêtes, réalisées auprès du personnel au siège et hors siège, permettent de recueillir l'opinion de ce dernier dans un certain nombre de domaines clefs. Leurs résultats révèlent les forces et les faiblesses de l'organisation, ce qui contribue à renforcer la confiance et la coopération et, partant, l'efficacité et l'efficience du Fonds. Le questionnaire d'enquête est disponible en anglais, en français et en espagnol et beaucoup de fonctionnaires y répondent. Une enquête menée récemment par la CFPI auprès de 15 000 fonctionnaires du système des Nations Unies a montré que les fonctionnaires du FNUAP sont sensiblement plus motivés que la moyenne, et que le FNUAP est, au sein du système, l'une des organisations les plus prisées comme employeur.

40. Le FNUAP a mis en place, face à la pandémie de H1N1, des mécanismes d'appui qui donnent aux fonctionnaires et à leur famille accès à des ressources et à

des informations actuelles, claires et crédibles afin de préserver leur santé, leur bien-être et leur sécurité. Ces mécanismes font maintenant partie de la planification préalable et des interventions en cas d'urgence et ils seront utilisés à l'avenir en cas de crise. Le centre d'appui au personnel du FNUAP créé sur le portail Flucommunication, qui était actualisé quotidiennement durant l'épidémie et deux fois par semaine jusqu'à la fin de la pandémie, est un exemple de ces mécanismes. Le FNUAP avait créé une messagerie destinée uniquement à communiquer des informations en cas d'aggravation de la crise. Ceci a permis de mettre en lumière l'urgence de la situation et d'appeler l'attention sur les annonces critiques. Il a de plus élaboré et diffusé une brochure sur la pandémie, dans laquelle il appelait l'attention du personnel du siège et des membres de leur famille sur les comportements à risque face au virus H1N1, et qui contenait des informations sur les mesures de précaution à prendre ainsi que sur les ressources locales. À l'avenir, ce portail sera utilisé comme centre d'intervention d'urgence quel que soit le type de crise.

## **F. Bonne gouvernance**

41. Des pratiques de gestion et normes de comportement rationnelles ont été intégrées au référentiel de compétences et au système de gestion de la performance du FNUAP. Des mécanismes formels et informels de règlement des conflits ont été créés pour régler les différends pouvant s'élever entre l'Administration et le personnel au siège et sur le terrain. Au niveau interinstitutions, la fonction de médiation a été renforcée. En particulier, les médiateurs du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS et de l'UNICEF comme du Secrétariat de l'ONU ont été réunis en un bureau unique, au sein duquel un ombudsman étudie les besoins opérationnels des fonds et programmes et ceux de leur personnel. De plus, le bureau intégré de l'ombudsman des Nations Unies fournit des services de médiation par l'entremise de sa Division de la médiation. Le FNUAP a toujours appuyé l'action des médiateurs du PNUD, du FNUAP, de l'UNOPS et de l'UNICEF et il continuera de recourir aux services offerts par l'ombudsman des fonds et programmes dans le cadre du bureau intégré.

42. Le FNUAP s'est doté d'un mécanisme pour régler les questions disciplinaires et juridiques. Le 1<sup>er</sup> juillet 2009, un nouveau système d'administration de la justice a été institué à l'Organisation des Nations Unies, qui prévoit un mécanisme informel de règlement des différends ainsi qu'un mécanisme formel constitué par un système de justice interne à deux degrés. Ce nouveau système devrait améliorer la justice au bénéfice des fonctionnaires de l'ONU, mais la professionnalisation de la justice interne a aussi eu pour effet d'accroître sensiblement la charge de travail du FNUAP dans ce domaine.

43. La Division des ressources humaines a des consultations hebdomadaires avec le Conseil du personnel du PNUD/FNUAP/UNOPS dans le cadre desquelles les questions touchant le bien-être des fonctionnaires et les politiques en matière de ressources humaines sont examinées, discutées et réglées. Cette instance a révélé son efficacité et permis de régler toute une série de questions concernant l'ensemble du personnel.

## **G. Réforme de l'Organisation des Nations Unies**

44. Le FNUAP continue de contribuer aux diverses réformes entreprises à l'Organisation des Nations Unies, notamment en appuyant le renforcement du système des coordonnateurs résidents. Le Fonds a activement participé au débat sur l'élaboration de procédures opérationnelles standard pour la sélection et la nomination des coordonnateurs résidents et la gestion des aptitudes. Il présente la fonction de coordonnateur résident comme une filière de carrière. De plus, le Fonds est la première organisation à avoir incorporé des résultats obligatoires définis dans l'évaluation du comportement professionnel de ses représentants, permettant ainsi à l'organisation d'évaluer le travail qu'ils accomplissent en qualité de membres de l'équipe de pays des Nations Unies. Les représentants du FNUAP doivent recueillir l'appréciation du coordonnateur résident sur ces résultats ainsi que sur leurs compétences. Ils doivent aussi donner le nom d'un ou deux membres de l'équipe de pays des Nations Unies dont l'appréciation pourra être demandée. Le FNUAP contribue à l'organisation et à la facilitation de l'atelier annuel d'orientation à l'intention des nouveaux coordonnateurs résidents qu'organise le Bureau de la coordination des activités de développement de l'ONU.

45. Depuis 2005, le FNUAP fournit des avis et un appui dans le domaine des ressources humaines aux pays pilotes de l'initiative Unis dans l'action et aux pays qui s'y joignent de leur propre chef, ayant participé à une mission de gestion du changement ayant abouti à la création du premier bureau mixte des Nations Unies au Cap-Vert en 2006. Le FNUAP a aussi participé à l'organisation et à la tenue d'une foire à l'emploi pour recruter le personnel de ce bureau. En 2009, il a également fourni un appui au Cap-Vert dans le cadre d'une mission conjointe chargée de procéder à un examen du bureau du point de vue organisationnel et fonctionnel, et il a cofacilité un séminaire de l'équipe de pays des Nations Unies lors duquel a été élaboré un programme d'action pour la mise en œuvre des réformes relevant de l'initiative Unis dans l'action.

46. Le FNUAP a aidé d'autres pays pilotes de l'initiative Unis dans l'action et des pays qui s'étaient joints d'eux-mêmes à celle-ci, notamment dans le cadre des activités suivantes : rationalisation et harmonisation des pratiques opérationnelles en Papouasie-Nouvelle-Guinée, fourniture de conseils sur l'évaluation des capacités du personnel au Mozambique et en République-Unie de Tanzanie et examen des problèmes de ressources humaines auxquels étaient confrontées les équipes en place dans un même lieu, comme l'équipe de communication de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies » au Viet Nam, qui a été citée pour la cohérence de sa communication comme modèle possible pour de futures « équipes communes ».

47. Le FNUAP a participé à la mission du Comité de haut niveau sur la gestion du Groupe des Nations Unies pour le développement qui s'est rendu dans quatre pays participant à l'initiative Unis dans l'action (Albanie, Malawi, Mozambique et Viet Nam) pour remédier aux problèmes que connaissait l'harmonisation des pratiques opérationnelles et identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être développées ou copiées par d'autres pays. Un certain nombre de bonnes pratiques dans le domaine des ressources humaines ont été recensées, notamment le programme « UN Cares », et le système d'évaluation et d'amélioration des résultats du FNUAP, qui est utilisé par les organisations représentées au sein de l'équipe de communication « Unité d'action des Nations Unies » au Viet Nam.

48. Le FNUAP est un membre actif de divers groupes de travail s'occupant de la réforme des Nations Unies et de l'initiative Unis dans l'action au niveau des pays. Un de ces groupes, le Toolkit Reference Group du Groupe des Nations Unies pour le développement, s'efforce d'utiliser les résultats des travaux des groupes de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement pour que tout bureau de pays chargé de gérer une réforme puisse avoir accès aux nouveaux outils, produits et meilleures pratiques (recueillis auprès des bureaux de pays des pays pilotes de l'initiative « Unité d'action » et des pays s'y étant joints de leur propre chef). Le FNUAP fait aussi partie de l'Équipe spéciale chargée des ressources humaines du Groupe de travail du Groupe des Nations Unies pour le développement s'occupant du fonctionnement des bureaux de pays, afin de simplifier et d'harmoniser les politiques et pratiques en matière de ressources humaines. De plus, le FNUAP a lancé une initiative pour harmoniser la formation au sein des diverses institutions des Nations Unies au niveau des pays.

## V. Principales priorités et difficultés

49. Avec le départ à la retraite anticipé d'un nombre important de hauts fonctionnaires du Fonds dans les années à venir, la planification des effectifs est critique et elle aura un impact sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines au FNUAP. Pour promouvoir l'organisation des carrières et l'excellence de la direction, le FNUAP continue d'œuvrer à la mise en place d'un processus plus dynamique de gestion des aptitudes, doté de programmes et d'outils de gestion et de remplacement des dirigeants adéquats. Cette entreprise n'est toutefois pas dénuée de difficultés.

50. Régler les difficultés que pose le recrutement continue d'être une priorité majeure pour le FNUAP. Les efforts qu'il fait actuellement pour accélérer les recrutements et attirer des candidats hautement qualifiés et étoffer ses listes de recrues potentielles l'amènent à élargir ses recherches et à investir davantage dans des missions de recrutement ciblées. Il continuera d'utiliser ses services d'évaluation et entend utiliser de nouveaux outils et de nouvelles approches pour tester les candidats afin d'en optimiser la sélection. Le recrutement pour les postes de représentation est, en particulier dans des lieux d'affectation complexes, particulièrement difficile. Les changements apportés aux conditions d'emploi des fonctionnaires recrutés sur le plan international en poste dans des lieux d'affectation difficiles famille non autorisée et la possibilité d'une réduction des droits des intéressés, actuellement à l'examen à l'Assemblée générale, auront assurément un impact sur le recrutement et la rétention du personnel dans de tels lieux d'affectation, puisque les fonctionnaires ne pourront pas y installer leur famille et devront entretenir un deuxième foyer ailleurs.

51. La rotation du personnel due à l'élargissement des marchés du travail et à la concurrence qu'ils se livrent, notamment au sein du système des Nations Unies, est un phénomène plus récent qui affecte lui aussi la gestion du personnel, la rétention du savoir institutionnel et la continuité des opérations. Le FNUAP continue d'examiner les questions et les tendances qui se font jour au sein du système des Nations Unies et à l'extérieur de celui-ci et qui sont mises en lumière dans le présent rapport pour en déterminer l'impact sur la composition des effectifs des bureaux de pays, y compris les fonctionnaires recrutés sur le plan national. Le Fonds a récemment révisé sa politique et exige maintenant de ses fonctionnaires qu'ils

aient occupé leur poste pendant une période minimale avant de pouvoir se porter candidat à un poste vacant. De plus, il envisage actuellement d'adopter une règle obligeant ses fonctionnaires à accomplir une période minimum de service avant de pouvoir être détachés auprès d'autres organismes des Nations Unies.

52. La restructuration du FNUAP, qui a amené la création de bureaux régionaux et sous-régionaux, a eu un impact sur le rôle de la Division des ressources humaines, et ses ressources sont de plus en plus mises à contribution pour fournir des services plus individualisés. L'appui à ces bureaux est compliqué par l'éloignement géographique et les différences de fuseaux horaires, qui ont exigé une modification des méthodes de travail. Outre les consultations régulières qu'ont des spécialistes des ressources humaines avec les divisions ou bureaux régionaux concernés, des visites effectuées dans les bureaux régionaux et sous-régionaux devraient aider la direction de ceux-ci à régler toute une série de problèmes que pose la gestion des ressources humaines. Ces consultations devraient aboutir à des solutions de fond créatives qui répondent aux besoins et règlent les problèmes d'organisation que pose la réforme. De plus, pour appuyer ces nouveaux bureaux et ses bureaux de pays, le Fonds est en train de renforcer les moyens de ses directeurs des opérations internationales ou directeurs des opérations en leur dispensant une formation aux ressources humaines et de nouveaux outils, comme un guide du recrutement à l'usage des directeurs. Malgré cela, de nombreux bureaux de pays n'ont toujours pas de poste de directeur des opérations, que ce soit au niveau international ou au niveau national, et ont toujours besoin de l'aide de la Division des ressources humaines. Cet appui est nécessaire pour l'examen de la structure des effectifs, la mise en œuvre des politiques et procédures de gestion des ressources humaines, le règlement des problèmes se posant en la matière et la supervision des services administratifs y relatifs fournis par le PNUD.

53. Il est critique pour gérer le personnel d'élaborer un outil d'organisation des carrières plus sophistiqué, et c'est un autre domaine qui appelle une attention accrue. Le FNUAP attache beaucoup de prix au travail qu'effectuent les jeunes administrateurs et s'efforce autant que possible de les préparer à acquérir les compétences qui leur permettront de faire carrière. Pour maximiser ses ressources humaines, motiver les jeunes fonctionnaires et se doter d'un encadrement polyvalent, le Fonds s'efforce d'organiser les carrières de ses fonctionnaires afin qu'ils soient polyvalents. À cette fin, il forme ses jeunes fonctionnaires de manière à leur offrir davantage de possibilités et de maximiser leurs compétences individuelles en les affectant à des tâches susceptibles de leur faire acquérir de l'expérience, en particulier dans des bureaux de pays, en encourageant les transferts latéraux aux fins de formation et d'acquisition de compétences, en favorisant constamment les programmes de certification, et en exécutant des programmes de formation ciblés, y compris en élargissant son programme de gestion et de direction. Toutefois, le nombre limité de postes aux classes de début dans la catégorie des administrateurs constitue un handicap particulier pour le FNUAP du point de vue des effectifs, des promotions et de la planification des ressources humaines. Contrairement au PNUD et à l'UNICEF, le FNUAP n'a pas les moyens de financer un programme de formation à l'intention de jeunes administrateurs, qui préparerait les jeunes à faire carrière dans le Fonds. Il lui manque également les ressources nécessaires pour fournir l'attention personnalisée qu'il faudrait, dans le cadre d'un système de gestion et d'organisation des carrières, pour guider correctement les fonctionnaires

dans leurs décisions et les sensibiliser aux mesures qu'ils doivent prendre lorsqu'ils veulent changer d'orientation.

54. Compte tenu de l'accroissement des risques au niveau des pays, dus notamment à des troubles civils et à des catastrophes naturelles, il a fallu faire porter davantage l'attention sur l'appui aux bureaux de pays se trouvant dans des situations complexes, et leur consacrer davantage de moyens spécifiques. Il a fallu également institutionnaliser la mise à disposition de renforts pour le FNUAP et renforcer les dispositifs visant à assurer la continuité des opérations. Cela a eu plusieurs répercussions au niveau des capacités; le FNUAP a dû consacrer des moyens à l'orientation des fonctionnaires et à des formations spécialisées, au déploiement de personnel, ainsi qu'à des services de conseil et de soutien psychosocial, à la tenue de fichiers de candidats présélectionnés pour apporter des renforts, et à la coordination du déploiement rapide de personnel vers les lieux d'affectation touchés. La capacité du Fonds de s'acquitter de son mandat sans interruption tout en veillant au bien-être, à la sûreté et à la sécurité du personnel revêt une importance primordiale et nécessite que des ressources suffisantes soient consacrées à sa gestion et à son maintien.

55. Le FNUAP est à revoir son programme d'accueil des nouvelles recrues pour veiller à ce qu'elles soient mieux informées et orientées en ce qui concerne les politiques et procédures du Fonds, ainsi que dans des domaines de gestion essentiels, notamment les Normes comptables du système des Nations Unies, la gestion axée sur les résultats et l'application d'un dispositif de contrôle interne. Étant donné le grand nombre d'administrateurs qui doivent prendre leur retraite dans les prochaines années, il s'agit d'un investissement essentiel pour accueillir les nouvelles recrues et leur permettre de se familiariser avec l'organisation. L'existence d'un tel programme peut permettre au Fonds d'améliorer sa réputation, qui sera perçue comme un employeur attentionné et attrayant – facteur important pour retenir le personnel.

56. L'organisation sera de plus en plus appelée à former son personnel et ses cadres par des méthodes formelles et informelles afin que leurs compétences répondent à ses besoins, et à les préparer à opérer à des niveaux de responsabilité nouveaux ou plus élevés. La Division des ressources humaines travaillera en collaboration plus étroite avec les fonctionnaires pour suivre leur plan de carrière, en particulier les fonctionnaires ayant eu recours aux services d'évaluation, et pour les préparer au Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents ou les suivre à la sortie du Centre. Le développement du Système de gestion de la formation du FNUAP dans le cadre du projet de progiciel de gestion intégré permettra au Fonds de structurer ses programmes et activités de formation, de renforcer les liens de ces activités avec le référentiel de compétences et d'améliorer l'accès aux possibilités de formation et d'apprentissage et d'en superviser l'utilisation. Des efforts accrus seront aussi nécessaires pour évaluer la qualité et l'utilité des activités de formation et d'apprentissage du FNUAP. En outre, celui-ci continuera à développer et actualiser son programme d'enseignement à distance de la démographie, en collaborant étroitement avec des établissements universitaires qui fourniront au programme des services de tutorat. Les programmes de formation et d'apprentissage devront être élargis aux différentes catégories de personnel et mettre davantage l'accent sur les compétences gestionnaires et la responsabilisation. Ces initiatives sont impératives pour que le personnel recruté sur le plan international comme

national soit non seulement plus employable mais également mieux à même de travailler facilement dans des environnements variés et complexes.

57. L'appui aux réformes de l'ONU fait partie intégrante des activités du FNUAP et demeurera une priorité. Dans le cadre des groupes de travail du Conseil des chefs de secrétariat et du Réseau des ressources humaines, le Fonds continuera à coopérer avec les autres organisations, notamment à l'harmonisation des politiques en matière de ressources humaines. Il continuera, dans le cadre du Réseau opérationnel des bureaux de pays du Groupe des Nations Unies pour le développement, à s'efforcer de régler les problèmes que pose l'harmonisation des pratiques de fonctionnement au niveau des pays. À cet égard, une approche consiste à identifier les meilleures pratiques susceptibles d'être étendues à d'autres bureaux ou reprises par eux. Un exemple notable est fourni par l'équipe de communication « Unité d'action des Nations Unies » au Viet Nam, qui comprend des membres de cinq organisations différentes. Les recommandations d'une mission interorganisations chargée de régler un certain nombre de difficultés en matière de ressources humaines que posaient cette équipe ont abouti à la création d'un comité de gestion constitué de membres de l'équipe de pays qui fait fonction de structure de gouvernance, à l'élaboration de définitions d'emploi sous une forme convenue, les postes étant classés par un groupe interinstitutions composé de spécialistes du siège au moyen de la norme standard de classement des Nations Unies, et à un accord relatif à l'utilisation d'un régime commun d'évaluation et d'amélioration des résultats qui permet à de multiples notateurs appartenant ou non à l'équipe de faire entendre leur voix. L'équipe de communication « Unité d'action des Nations Unies » mise en place au Viet Nam pourrait constituer un modèle pour les autres bureaux créant des équipes pour dispenser des services communs.

58. La difficulté pour le système des Nations Unies dans son ensemble a été de déterminer le type et le niveau des effectifs nécessaires pour répondre aux attentes de l'initiative « Unité d'action des Nations Unies ». À cette fin, le FNUAP doit conseiller ses bureaux de pays en ce qui concerne les profils des postes et les compétences requises.

59. Dans le cadre du système des Nations Unies, les réformes à l'échelle de ce dernier ont aussi un impact sur la gestion des ressources humaines. Le FNUAP a l'intention de travailler avec les autres fonds et programmes à l'élaboration d'un budget intégré, y compris un nouveau classement des dépenses. Planification et prévision des effectifs des bureaux de pays devront être plus fréquentes à l'avenir. La petite taille du FNUAP par rapport aux autres organisations constitue un handicap (en particulier pour les bureaux de pays) s'agissant de répondre à des besoins plus nombreux et plus variés, y compris en matière de rapports. Il convient de noter à cet égard que le FNUAP travaille sur les mêmes questions et participe aux mêmes processus à l'échelle du système que les autres organisations des Nations Unies mais avec beaucoup moins de fonctionnaires et de postes.

60. Des données précises, de bonne qualité et en quantité suffisante sont indispensables pour une planification des ressources humaines digne de ce nom, pour établir des rapports et pour analyser les tendances. La Division des ressources humaines devra continuer à beaucoup investir dans le lissage des données et l'amélioration du système, afin que celui-ci réponde aux besoins du Fonds. Dans le même temps, des modifications du système, y compris la poursuite de l'élaboration du module ressources humaines, doivent être menées en collaboration avec les

organisations partenaires, notamment le PNUD, qui participent au projet de progiciel de gestion intégré.

61. Étant donné l'environnement compétitif dans lequel opère le FNUAP et les difficultés rencontrées s'agissant de financer ses activités, il importe de continuer à apporter l'attention voulue à la promotion et la préservation de ce qui fait du FNUAP un employeur attrayant, y compris en maintenant des conditions propices à un travail gratifiant. Guidé par sa stratégie de gestion des ressources humaines et moyennant des ressources suffisantes, le FNUAP continuera d'offrir un milieu de travail qui reflète ses valeurs, à savoir l'égalité des sexes, le travail d'équipe, le respect de la diversité, l'intégrité et un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée.

## **VI. Recommandation**

62. **Le Conseil d'administration pourra vouloir prendre note du présent rapport.**

---