



Évaluation de la gestion des ressources humaines à l'UNICEF

La gestion des ressources humaines (GRH) à l'UNICEF est devenue une fonction stratégique essentielle à la réussite de l'organisation, englobant l'acquisition, le développement et la fidélisation des talents, ainsi que la promotion d'une culture organisationnelle inclusive et éthique. Cette évaluation examine dans quelle mesure la fonction GRH de l'UNICEF contribue à la mission et aux objectifs stratégiques de l'organisation, en accordant une attention particulière au bien-être, à la diversité et à l'inclusion du personnel. Couvrant la période allant des réformes RH de 2016 à 2024 et intégrant les développements organisationnels les plus récents en 2025, elle fournit une analyse indépendante des politiques, des systèmes et des pratiques de GRH. En favorisant la responsabilité et la transparence dans la GRH, l'évaluation vise à renforcer la confiance organisationnelle et à soutenir l'amélioration continue des performances et des résultats grâce à des recommandations fondées sur des données probantes.

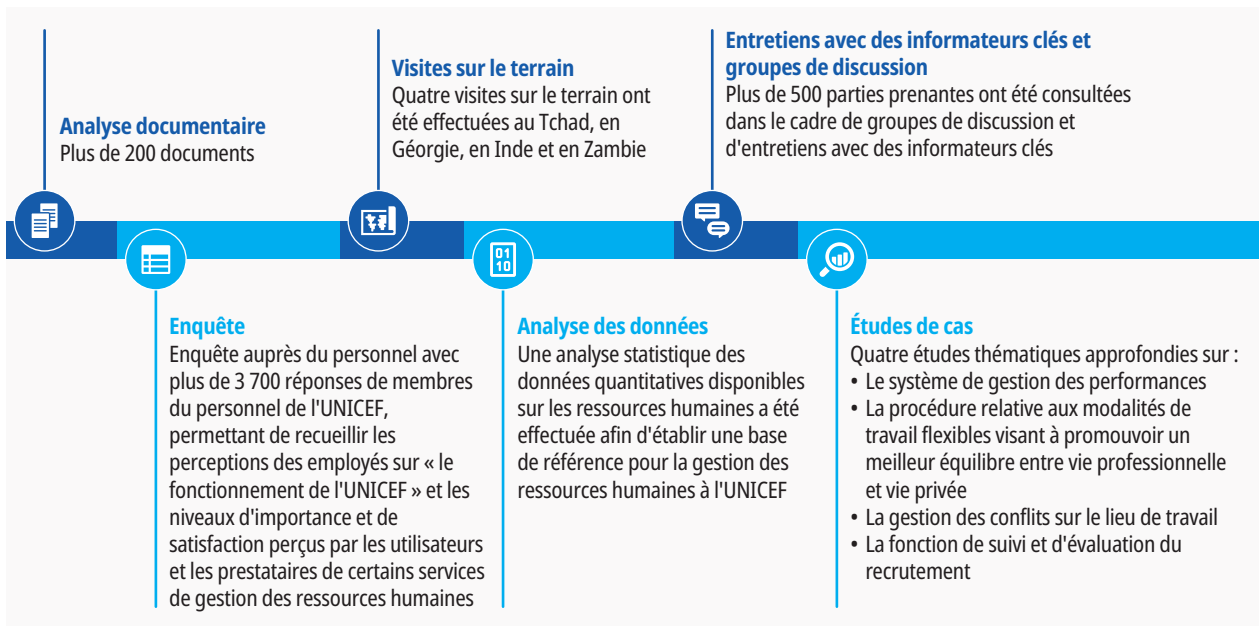
L'évaluation a été conçue pour éclairer la prise de décision stratégique à plusieurs niveaux de l'organisation et visait à répondre à une question fondamentale :

« Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines de l'UNICEF contribue-t-elle efficacement à la mission, aux valeurs et aux objectifs stratégiques de l'organisation, notamment en garantissant le bien-être, la diversité et l'inclusion de son personnel ? »

Méthodes de collecte et d'analyse des données

L'évaluation a utilisé une approche mixte afin de dégager des conclusions et des recommandations solides et approfondies.

Figure 1. Principales méthodes utilisées dans l'évaluation



Conclusions

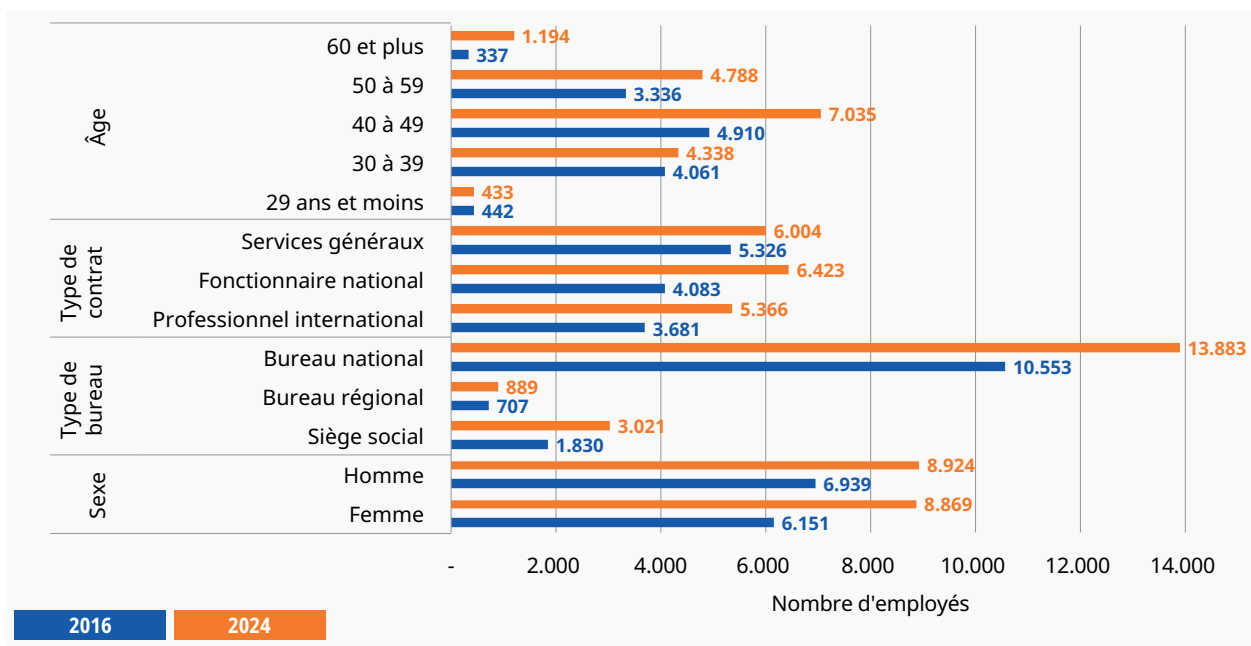
Pertinence et cohérence de la GRH de l'UNICEF par rapport aux besoins et aux objectifs actuels et futurs

Le cadre de gestion des ressources humaines de l'UNICEF soutient son double mandat de développement et d'intervention humanitaire grâce à une vision d'un personnel dynamique, inclusif et animé par des valeurs, telle que décrite dans le Plan stratégique 2022-2025 et la stratégie OneHR. Parmi les réalisations, on peut citer les politiques de diversité et d'inclusion, les initiatives en faveur du bien-être et les modalités de travail flexibles, ainsi que le renforcement des capacités d'intervention d'urgence grâce à des stratégies telles que la gestion des talents en matière de leadership humanitaire et la boîte à outils 2.0 pour les ressources humaines en situation d'urgence. Les investissements dans les technologies de gestion des ressources humaines, tels que le système de performance Achieve et la plateforme d'apprentissage AGORA, ont amélioré l'efficacité et l'accès aux ressources. Toutefois, des lacunes subsistent dans l'alignement de la gestion des ressources humaines sur les objectifs stratégiques, notamment en ce qui concerne l'adaptation aux changements mondiaux, à la technologie et aux aspirations du personnel, ainsi que dans la réduction des écarts dans la mise en œuvre des politiques et l'amélioration de la planification des effectifs. Pour parvenir à un alignement complet, l'UNICEF doit donner la priorité à l'agilité, à l'innovation et à l'intégration en rationalisant les politiques, en améliorant la planification et en tirant parti d'analyses avancées afin de mieux adapter la dotation en personnel aux objectifs organisationnels.

Efficacité et efficacité de la gestion du cycle de vie du personnel à l'UNICEF

L'UNICEF a réalisé des progrès notables dans la gestion du cycle de vie du personnel, avec des améliorations en matière de recrutement, d'intégration, de gestion des performances, de mobilité, de développement des talents et de bien-être. Les processus de recrutement ont permis à l'organisation de croître de 36 % depuis 2016, ce qui s'est traduit par une main-d'œuvre diversifiée, la parité femmes-hommes et une meilleure représentation géographique (voir figure 2 ci-dessous). L'intégration est désormais plus structurée et les ressources consacrées au bien-être ont été élargies afin de favoriser la santé mentale et la sécurité psychologique.

Des pratiques inefficaces et une mise en œuvre incohérente continuent de limiter l'efficacité de la gestion du cycle de vie du personnel de l'UNICEF, avec des processus de recrutement longs, une intégration inégale et des inégalités perçues dans les opportunités de développement de carrière. Les politiques de mobilité bureaucratiques et les charges de travail lourdes aggravent encore ces problèmes. Pour combler ces lacunes, l'UNICEF doit rationaliser le recrutement, normaliser l'intégration et aligner le développement des talents sur la progression de carrière. L'amélioration de l'efficacité et de la cohérence de la gestion des effectifs renforcera le soutien au personnel, améliorera les performances organisationnelles et favorisera le bien-être général.

Figure 2. Évolution de la composition du personnel de l'UNICEF entre 2016 et 2024

Efficacité de la culture organisationnelle de l'UNICEF et des initiatives visant à améliorer la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) ainsi que l'égalité des sexes

L'UNICEF a intensifié ses efforts pour instaurer une culture organisationnelle alignée sur ses objectifs stratégiques et ses principes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI), ancrés dans les valeurs CRITAS largement reconnues : attention, respect, intégrité, confiance, responsabilité et durabilité. Des initiatives telles que la certification EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) pour la diversité, l'équité et l'inclusion sur le lieu de travail, et la mise en place d'une équipe dédiée à la culture et à la diversité témoignent d'un engagement fort, dont les progrès se reflètent notamment dans la parité femmes-hommes aux

niveaux supérieurs et dans l'amélioration de la diversité géographique. Cependant, des obstacles structurels et culturels, notamment des tendances hiérarchiques et une aversion au risque, entravent l'application cohérente de ces valeurs et des initiatives DEI. Pour maintenir ces progrès, l'UNICEF devrait se concentrer sur les aspects comportementaux du changement culturel, renforcer la responsabilité, combler les écarts perçus entre les objectifs DEI et les résultats, et adapter ses approches aux contextes locaux tout en soutenant les groupes sous-représentés.



Figure 3. Empreinte culturelle de l'UNICEF

Le diagramme ci-dessous résume le point de vue de l'équipe d'évaluation sur l'identité culturelle ou l'ADN organisationnel de l'UNICEF. Les cultures ne sont ni « entièrement bonnes » ni « entièrement mauvaises ». D'après les groupes de discussion, les entretiens, les enquêtes GSS et l'enquête auprès du personnel menée par PwC.



Recommandations

Six recommandations stratégiques, associées aux mesures spécifiques décrites dans le [rapport d'évaluation complet](#), fournissent une feuille de route claire pour renforcer la gestion des ressources humaines, améliorer l'efficacité et l'efficience du personnel et favoriser une culture organisationnelle fondée sur la confiance et l'inclusion. La mise en œuvre de ces recommandations permettra à l'UNICEF de renforcer sa capacité à remplir son mandat, à préserver le bien-être de son personnel, à apporter des améliorations significatives aux pratiques RH et à positionner l'organisation de manière à avoir un impact plus important dans les années à venir. Les recommandations portent sur les points suivants :

RECOMMANDATION 1: Améliorer la planification stratégique des effectifs (SWP) afin de l'aligner sur les objectifs organisationnels

L'UNICEF a renforcé la planification des effectifs, mais des lacunes importantes, telles que des pratiques incohérentes entre le siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, et une priorité accordée à l'accessibilité financière plutôt qu'à l'alignement stratégique, limitent la capacité de l'UNICEF à s'adapter à l'évolution des besoins. Il est donc essentiel de remédier à ces problèmes afin de garantir que les bonnes personnes occupent les bons postes pour remplir efficacement son mandat.

RECOMMANDATION 2: Renforcer l'autonomisation et la responsabilisation des dirigeants à tous les niveaux de l'organisation, grâce à un modèle de gestion de carrière transparent et motivant

Le succès organisationnel de l'UNICEF dépend fortement de solides capacités de leadership et de gestion à tous les niveaux, mais les superviseurs manquent actuellement d'incitations et de soutien pour démontrer ces compétences, et il existe un écart entre les politiques de développement de carrière et la réalité. Il est donc essentiel de s'attaquer à la question de la gestion de carrière du personnel afin d'améliorer la fidélisation des talents, le moral, les performances et la réputation de l'UNICEF en tant qu'employeur de choix.

RECOMMANDATION 3: Renforcer la culture organisationnelle en mettant l'accent sur les valeurs vécues

L'évaluation met en évidence des lacunes dans la responsabilité et la capacité des dirigeants à incarner et à promouvoir de manière cohérente les valeurs CRITAS de l'UNICEF, en particulier le respect, l'attention et la responsabilité. De nombreux superviseurs et dirigeants se sentent mal préparés pour relever les défis liés à la culture. Il est donc essentiel de traiter ces questions afin d'ancrer les valeurs culturelles dans les opérations quotidiennes et de s'aligner sur les plans stratégiques actuels et futurs.

RECOMMANDATION 4: Rationaliser et simplifier les processus de recrutement et d'intégration

L'évaluation révèle que les processus de recrutement de l'UNICEF sont inefficaces, le délai de recrutement dépassant les objectifs et les politiques étant trop complexes et restrictives, ce qui limite le vivier de talents et entraîne des retards, tandis que l'intégration incohérente laisse les nouvelles recrues mal préparées en raison d'un manque de soutien systématique. Il est essentiel pour l'UNICEF de relever ces défis, notamment le transfert de connaissances et les transitions de rôles, afin d'attirer, de recruter et d'intégrer efficacement les meilleurs talents, en particulier dans les situations d'urgence et de forte pression.

RECOMMANDATION 5: Redéfinir la gestion des performances afin de favoriser la responsabilisation et le développement de carrière

L'évaluation révèle que, malgré la mise en place d'un système de gestion du rendement, celui-ci est inefficace pour garantir la responsabilisation, reconnaître les employés très performants, fournir des commentaires aux employés moins performants et s'intégrer au développement de carrière, ce qui entrave l'apprentissage et la croissance continue. Il est donc essentiel de combler ces lacunes pour favoriser une culture de haut rendement et améliorer le moral et la fidélisation du personnel.

RECOMMANDATION 6: S'attaquer aux obstacles structurels à la diversité et à l'inclusion

Malgré des efforts importants pour promouvoir la DEI, des défis persistent, notamment les obstacles à l'entrée pour les groupes sous-représentés, les progrès limités en matière d'inclusion des personnes handicapées et la perception déclinante de l'équité et de l'inclusion. Il est essentiel de s'attaquer à ces obstacles structurels pour créer un lieu de travail véritablement inclusif qui reflète la diversité des populations que l'UNICEF sert.

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

UNICEF
Bureau de l'évaluation
 3 United Nations Plaza
 New York, New York, 10017
 États-Unis

 www.unicef.org/evaluation

 UNICEF Evaluation

 @unicef-evaluation.bsky.social

 @UNICEFEval

 Chaîne YouTube

 evalhelp@unicef.org

unicef 

pour chaque enfant

© **Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)**
Octobre 2025