

**QUARANTE-HUITIÈME SESSION DU
COMITÉ DES REPRÉSENTANTS DES GOUVERNEMENTS ET ADMINISTRATIONS**
(26-28 juin 2018, Nouméa, Nouvelle-Calédonie)

POINT 7 DE L'ORDRE DU JOUR : Ressources humaines

(Document présenté par le Secrétariat)

Résumé

1. Le présent document fait le point sur les principaux projets entrepris par le Département des ressources humaines (Département RH) de 2017 à 2018 pour s'assurer que ses services professionnels sont conformes au plan d'activité de la Direction opérations et gestion, répondent aux besoins des programmes et des divisions et remplissent les objectifs du Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016-2020.
2. La mise en place d'une fonction de gestion des ressources humaines en adéquation avec les besoins de l'Organisation et axée sur une prestation de services à la fois efficace, opérationnelle et stratégique reste la priorité du Département RH en matière de planification.
3. Le Département a mené, ou est en passe de mettre en œuvre, plusieurs projets destinés à améliorer l'efficacité de ses systèmes et processus. Sur le plan du développement des systèmes, il a mis en place un nouveau système d'information en ligne sur les ressources humaines, ainsi qu'un système (automatisé) d'évaluation des résultats entièrement repensé. En application de la stratégie d'approche intégrée du genre de la CPS, des programmes de formation ont été proposés dans toute l'Organisation. La version actuelle (2014) du Règlement du personnel est en cours de révision, et le Département travaille à l'élaboration d'une série complète de politiques relatives aux ressources humaines, qui fait actuellement l'objet d'une consultation auprès du personnel.
4. La révision du Règlement du personnel est quasiment terminée. Au lieu de reporter l'approbation du texte par l'organe directeur de la CPS à sa quarante-neuvième session, en 2019, le Secrétariat propose que les modifications qu'il est recommandé d'apporter au Règlement du personnel soient soumises pour approbation hors session, en décembre 2018.
5. Dans le même temps, le Département RH cherche activement à accroître l'attractivité de l'Organisation et sa capacité à attirer et à conserver les talents. Les difficultés rencontrées en matière de recrutement, les tendances du marché et les propositions faites par le Département pour attirer les talents et corriger les carences actuelles sont traitées en détail dans un document distinct (Document 7.2).

Recommandations

6. Le CRGA est invité à :
 - i. prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme de travail relatif aux ressources humaines et des principales initiatives engagées dans ce domaine, conformément au plan d'activité de la Direction opérations et gestion ;
 - ii. accepter la proposition de soumettre la version révisée du Règlement du personnel de la CPS aux membres du CRGA pour examen et approbation hors session, en décembre 2018.

Ressources humaines

Objet

7. Le présent document rend compte du programme de travail relatif aux ressources humaines pour 2017-2018 ainsi que des principales initiatives engagées pour atteindre les objectifs prioritaires du plan d'activité de la Direction opérations et gestion.
8. Il y est également proposé de soumettre la version révisée du Règlement du personnel de la CPS aux membres du CRGA pour examen et approbation hors session, en décembre 2018.

Contexte

9. Élaboré conformément au Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016-2020, le plan d'activité de la Direction opérations et gestion définit le cadre dans lequel le Département RH (au même titre que d'autres services de la Direction) pourra poursuivre sa transition vers la mise en place d'une équipe innovante, à l'écoute du client et au fonctionnement rationalisé.
10. La Direction opérations et gestion contribue directement à l'objectif que s'est fixé l'Organisation, à savoir « optimiser les capacités des personnes, des systèmes et des processus¹ ». Cet objectif vise à améliorer l'efficacité et l'efficience des services, systèmes, politiques, infrastructures et dispositifs de gestion en interne. Il est au cœur du plan d'activité de la Direction opérations et gestion, et façonne le programme de travail et les priorités en matière de ressources humaines.
11. La partie ci-après présente quelques-uns des grands projets de gestion des ressources humaines menés en 2017 et 2018, conformément au plan d'activité de la Direction opérations et gestion et du Plan stratégique de la CPS.

Politiques relatives aux ressources humaines et révision du Règlement du personnel

12. Fin 2017, le Règlement du personnel (2014) a été révisé, et une série complète de politiques relatives aux ressources humaines, qui fait actuellement l'objet d'une consultation auprès du personnel, a été élaborée. Cet exercice exhaustif des plus utiles devrait arriver à son terme au troisième trimestre 2018.
13. Plusieurs facteurs ont motivé cette révision, et notamment la nécessité de renforcer la conformité de l'Organisation, de s'assurer que le cadre de gouvernance applicable au recrutement est actualisé et tient compte de l'évolution des exigences de l'Organisation et des bailleurs, et de renforcer la culture institutionnelle de la CPS grâce à des processus améliorés de gestion des ressources humaines et à une plus grande transparence.
14. Le CRGA s'est vu déléguer le pouvoir d'approuver les modifications apportées au Règlement du personnel. Par le passé, les amendements au Règlement étaient présentés au CRGA en novembre et appliqués dès le mois de janvier de l'année suivante, s'ils étaient approuvés.
15. Étant donné que la révision du Règlement du personnel est sur le point de s'achever et qu'il serait mal avisé d'attendre la quarante-neuvième session du CRGA (juin 2019) pour solliciter l'aval de l'organe directeur, le Secrétariat préférerait s'en tenir à ce calendrier. Dans ce contexte, il propose de soumettre

¹ Plan stratégique de la Communauté du Pacifique 2016-2020, p. 9.

la version révisée du Règlement du personnel aux membres du CRGA pour examen et approbation hors session, en décembre 2018.

Approche intégrée du genre

16. L'égalité des sexes fait partie des questions transversales régionales recensées dans le Plan stratégique de la CPS. En conséquence, le Secrétariat a adopté une série de politiques et de stratégies relatives aux ressources humaines pour faire avancer l'égalité des sexes et intégrer les questions de genre à ses activités et aux services qu'il fournit aux membres. Les progrès sont toutefois ralentis par les capacités techniques limitées dont dispose la CPS pour intégrer la dimension de genre.
17. Pour pallier cette pénurie de compétences, le Département RH, en collaboration avec le Département développement social, a préparé une stratégie de renforcement des capacités d'intégration du genre (en cours de mise en œuvre) afin de renforcer, à l'échelle de l'Organisation tout entière, la sensibilisation et les capacités en matière d'approche intégrée du genre, en ciblant la valorisation et l'application des connaissances et des compétences.
18. Dans le cadre de ces efforts, le Département a révisé en profondeur et largement remanié les principales politiques relatives aux ressources humaines, notamment celles sur le genre, l'égalité des chances, les procédures de recrutement et de sélection, la discrimination et le harcèlement. Il a également élaboré et mis en œuvre dans toute l'Organisation des programmes de formation sur la violence familiale qui abordent largement les dispositions de la politique relative à la protection de l'enfance et les mesures de sensibilisation et de soutien prévues à l'appui de sa mise en œuvre.

Remplacement du système d'information sur les ressources humaines

19. Ces deux dernières années, le Secrétariat a procédé à une évaluation du système en place, HR Online, pour évaluer son adéquation aux besoins de l'Organisation et sa facilité d'utilisation. Plusieurs dysfonctionnements ayant été relevés, notamment une interface utilisateur obsolète et des fonctions archaïques, il a été décidé de déployer un nouveau système d'information sur les ressources humaines.
20. Plus convivial, ce nouveau système vise également à rendre plus efficace la gestion des ressources humaines, à offrir des fonctionnalités de synthèse de données plus puissantes et à centraliser les informations sur le personnel.
21. Le déploiement du nouveau système a démarré en janvier 2018 et se poursuivra tout au long de l'année, la mise en ligne du système étant planifiée pour octobre 2018.
22. Le personnel sera tenu informé de la progression des opérations et se verra offrir une formation et une assistance pour que la transition vers le nouveau système d'information sur les ressources humaines se déroule sans heurt.

Refonte du système d'évaluation des résultats et de développement professionnel de la CPS

23. Le CRGA, à sa quarante-sixième session, a approuvé la demande du Secrétariat de concevoir et de mettre en place, dans le cadre d'un processus transparent mené en concertation avec le personnel, un système d'évaluation des résultats propre à la CPS, appelé système Performance et Développement (PDS).

24. Lors de la quarante-septième session du CRGA, le Secrétariat a fait le point sur la mise en place du système révisé.
25. Le système existant a été repensé en concertation avec le personnel. Les modifications apportées seront mises en œuvre progressivement, et le système révisé Performance et Développement sera intégralement déployé d'ici la fin de 2019. Les modifications suivantes ont déjà été intégrées (mai 2018) :
 - établissement de liens entre les plans de travail individuels et les objectifs stratégiques de la CPS et des divisions ;
 - automatisation du système Performance et Développement (disponible en ligne) ;
 - réduction du nombre d'échelons dans le barème de notation et adoption de définitions plus claires ;
 - élaboration d'une politique relative au système Performance et Développement.
26. Le personnel pourra utiliser le système en ligne pour la première fois en juillet 2018, lors de l'évaluation des progrès en milieu de cycle. Étant donné la profonde refonte du système, la nouvelle version sera déployée progressivement en 2018 et 2019.

Formation et perfectionnement professionnel

27. L'article 17 du Règlement du personnel de la CPS – Formation (Titre IV) – dispose comme suit : « Lorsqu'il le juge souhaitable dans l'intérêt de l'Organisation, le Directeur général fait en sorte que les membres du personnel reçoivent une formation dans les domaines qui ont un rapport direct ou indirect avec leurs fonctions et leur avancement. » Cette référence à la formation donne à entendre que la CPS accorde une grande importance au perfectionnement professionnel et à l'amélioration des compétences, en particulier s'il apparaît que ces activités ont un effet positif sur les résultats de l'Organisation.
28. Une évaluation de la formation, du développement professionnel et d'autres composantes du système a été réalisée dans le cadre de l'enquête sur la refonte du système d'évaluation des résultats (2016) et des travaux de groupes de réflexion composés de membres du personnel. Il est clairement ressorti des observations du personnel que le Secrétariat devait améliorer son approche de la formation et du développement professionnel et considérer ces activités comme un volet important de la gestion et de la valorisation des ressources humaines.
29. En 2017, conformément aux prescriptions du plan d'activité de la Direction opérations et gestion, le Département RH s'est attaché à placer la formation et le perfectionnement professionnel au cœur des efforts visant à améliorer l'efficacité de l'Organisation et la gestion des résultats.
30. Il a notamment mis en place de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines (amélioration continue et perfectionnement, aide au développement professionnel, notamment). Le volet amélioration continue et perfectionnement du nouveau système Performance et Développement a également été conçu dans l'idée de favoriser des échanges plus constructifs et de mieux planifier les perspectives de perfectionnement professionnel.
31. Le Département RH a eu tout particulièrement à cœur de sensibiliser les cadres de haut niveau à l'importance du développement professionnel et de les inciter à s'engager sur la question. Par exemple, le Directeur général a approuvé, avec le soutien financier du Programme de coopération de Singapour, la participation de 20 hauts responsables à une formation de neuf jours dans le cadre d'un projet de

gestion des ressources humaines axé sur la constitution d'équipes hautement performantes, dans le but d'améliorer la prestation de services aux pays membres. Le programme a été couronné de succès : outre les bénéficiaires professionnels et personnels qu'en ont retirés les participants à la formation, il s'est traduit par un certain nombre d'améliorations des processus.

32. Le Programme de développement du leadership de la CPS, parrainé par le Directeur général, a été lancé en 2016 et s'est poursuivi en 2017 et 2018. Il a pour objet d'identifier les dirigeants potentiels de demain et de mettre en valeur leurs compétences et a contribué à mettre en lumière l'engagement du Secrétariat en faveur du perfectionnement professionnel.
33. Parmi les initiatives à venir figurent l'étude d'un système de gestion de l'amélioration continue, la conception d'un modèle de financement pour que soient mieux prises en charge les activités de formation et de perfectionnement professionnel et l'intégration systématique de l'amélioration continue et du perfectionnement.

Recommandations

34. Le CRGA est invité à :
 - i. prendre note des progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme de travail relatif aux ressources humaines et des principales initiatives engagées dans ce domaine, conformément au plan d'activité de la Direction opérations et gestion ;
 - ii. accepter la proposition de soumettre la version révisée du Règlement du personnel de la CPS aux membres du CRGA pour examen et approbation hors session, en décembre 2018.