



**Programme Alimentaire Mondial**

**Première session ordinaire  
du Conseil d'administration  
Rome, 8–10 février 2016**

Distribution: Générale

Date: 8 janvier 2016

Original: Anglais

Point 4 de l'ordre du jour

WFP/EB.1/2016/4-E

Questions de politique générale

**Pour information**

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## **Point sur la stratégie en matière de personnel**

### **Résumé**

En 2014, le Conseil a approuvé la stratégie du PAM en matière de personnel. Cette stratégie constitue le schéma directeur qui permettra au PAM de renforcer, développer, retenir et recruter sa main-d'œuvre en devenant une organisation qui privilégie davantage la dimension humaine et met l'accent sur le perfectionnement de ses employés pour leur permettre de porter plus efficacement assistance aux personnes qu'ils servent. Le PAM fait œuvre de pionnier dans l'élaboration d'une telle stratégie et d'autres institutions des Nations Unies s'emploient désormais à suivre son exemple. La stratégie repose sur quatre impératifs consistant à: i) renforcer la culture de la performance; ii) développer les talents du PAM; iii) recentrer l'attention sur le personnel national; et iv) préparer des dirigeants très performants. Plusieurs initiatives ont déjà eu un impact positif.

Un état d'esprit davantage orienté sur la performance est primordial pour la réalisation de la mission du PAM. Un processus renforcé d'évaluation de la performance professionnelle vient étayer la culture globale de la performance. Le PAM est l'un des premiers organismes des Nations Unies à avoir intégré les consultants, le personnel engagé pour une période de courte durée et les volontaires des Nations Unies dans son système de gestion de la performance.

Les initiatives visant à développer les aptitudes comprennent la consolidation du système en ligne de gestion de l'apprentissage qui a pour vocation d'augmenter les moyens dont dispose le PAM pour renforcer les compétences de ses employés travaillant dans le monde entier. Un nouveau cadre d'organisation des carrières contribue à mettre en place les personnes dotées des capacités voulues pour mener à bien la mission du PAM à l'échelle mondiale tout en facilitant la réalisation des aspirations professionnelles des employés.

Dans le contexte de l'attention accrue portée au personnel national, 3 400 agents de terrain du PAM recrutés localement qui relevaient du Programme des Nations Unies pour le développement ont été placés en 2014 sous le régime administratif du PAM et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Maintenant que l'ensemble du personnel du PAM est régi par un seul statut et règlement, la gestion du personnel est devenue plus rationnelle et plus efficiente. En 2015, les membres du personnel national ont suivi au total 8 200 cours dans le cadre du système de gestion de l'apprentissage.

---

#### **Coordonnatrice responsable:**

Mme P. Issar  
Directrice  
Division des ressources humaines  
tél.: 066513-2400

Au nombre des initiatives destinées à doter les dirigeants des bons outils pour générer un fort impact figurent le programme de pilotage pour le Défi Faim zéro, dont le contenu est adapté aux besoins spécifiques des dirigeants du PAM. Plus de 310 responsables ont participé au programme, dont 35 pour cent faisaient partie du personnel national. Tous les participants assument des responsabilités de premier plan ayant un fort impact sur les opérations du PAM et les personnes qu'il sert. Le processus de promotion pour les dirigeants (aux classes P-5 et D-1) est également en cours de révision.

Les résultats décrits dans le présent rapport confirment l'importance que revêt pour le PAM la stratégie en matière de personnel. Sans l'aval du Conseil, il n'aurait pas été possible d'obtenir un tel impact en si peu de temps. Un soutien continu est essentiel pour tirer parti de cette dynamique. Les enseignements dégagés jusqu'à présent seront mis à profit dans les initiatives futures de manière à assurer la réussite de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel et permettre au PAM de faire plus, pour un plus grand nombre, avec moins.

## **Introduction**

1. La plus grande force du PAM tient aux femmes et aux hommes dévoués à l'œuvre de par le monde pour répondre aux besoins humanitaires en assurant l'accès à des aliments nutritifs et en faisant face aux situations d'urgence. À mesure que ses services sont de plus en plus demandés, le PAM doit gagner en efficacité et en efficience dans la gestion de son atout majeur, à savoir son personnel. Il est fondamental pour le PAM d'assigner aux personnes dotées des compétences voulues les rôles appropriés pour pouvoir continuer à s'acquitter de sa mission humanitaire tout en renforçant sa capacité à contribuer à libérer le monde de la faim.
2. La stratégie en matière de personnel envisage le PAM comme un organisme qui privilégie davantage la dimension humaine et qui met l'accent sur le perfectionnement professionnel de ses employés et sur la préparation qui leur permettra d'apporter une assistance de plus en plus efficace aux personnes que le PAM sert. Outre le renforcement des processus et systèmes relatifs aux ressources humaines, la stratégie appelle à un recentrage culturel faisant une plus large place à la performance afin que les talents judicieusement gérés et les dirigeants produisent le maximum d'impact.
3. Le présent document récapitule les résultats obtenus jusqu'ici au titre de la stratégie en matière de personnel et donne un aperçu des prochaines étapes et initiatives en vue de pleinement concrétiser les intentions de la stratégie.

## **Les résultats de l'enquête mondiale du PAM auprès du personnel sont révélateurs d'un impact précoce**

4. L'enquête mondiale du PAM auprès du personnel conduite en 2015 avait pour objectif de mesurer l'engagement du personnel et la facilitation de la performance dans l'ensemble du PAM. Elle s'adressait à 14 490 membres du personnel et a enregistré un taux de participation de 70 pour cent, ce qui représente une augmentation sensible par rapport aux 44 pour cent de l'enquête de 2012. Les réponses attestent d'améliorations dans presque tous les domaines: sur les 73 questions, 67 réponses reflétaient des progrès et seulement deux éléments, liés à la sûreté et la sécurité, ont marqué des baisses de 2 à 3 points de pourcentage.
5. Les domaines affichant des résultats améliorés portent sur les thèmes suivants: participation et sentiment d'appartenance (en hausse de 13 points de pourcentage), normes de conduite (en hausse de 9 points de pourcentage), remontée de l'information, performance et promotion (en hausse de 8 points de pourcentage), et progrès et perfectionnement (en hausse de 7 points de

pourcentage). Par exemple, 92 pour cent des employés établissent un lien clair entre leur travail et les objectifs du PAM, résultat supérieur de 19 points de pourcentage à la norme globale IBM<sup>1</sup>.

## **Bilan 2014–2015**

6. La stratégie en matière de personnel repose sur quatre impératifs: i) renforcer la culture de la performance; ii) développer les talents du PAM; iii) recentrer l'attention sur le personnel national; et iv) préparer des dirigeants très performants.

### **Renforcer la culture de la performance**

#### ***Encourager la culture de la gestion de la performance au PAM***

7. Le système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE)<sup>2</sup> a été remanié en 2014 pour en rationaliser l'application et en augmenter l'efficacité, libérant ainsi du temps que le personnel peut consacrer à d'autres aspects de la performance. Ces améliorations ont eu pour effet un relèvement du taux d'achèvement du cycle PACE, qui est passé de 64 pour cent en 2011 à 97 pour cent en 2015, soit un des scores les plus élevés parmi les institutions des Nations Unies.
8. Le PAM est l'un des premiers organismes des Nations Unies à avoir intégré les consultants, le personnel engagé pour une période de courte durée et les volontaires des Nations Unies dans son système de gestion de la performance, ce qui s'est traduit par une harmonisation des normes de performance pour les différents types de contrats et par de meilleurs résultats dans l'ensemble du PAM.
9. Un élément fondamental de la gestion de la performance consiste à déterminer et traiter les domaines à améliorer. À cet effet, le PAM a révisé son cadre relatif à la sous-performance qui permet aux responsables et aux employés de détecter précocement les problèmes liés à la performance, de les traiter promptement et de veiller à ce que le personnel reçoive un soutien pour son futur perfectionnement professionnel.
10. Un centre de ressources en ligne récemment lancé pour la gestion de la performance met à disposition des guides pratiques, des boîtes à outils ciblées sur les éléments essentiels, des didacticiels vidéo, des articles et autres matériels. À la lumière des réactions positives reçues, le PAM continuera à ajouter régulièrement des ressources et du matériel.
11. Les indicateurs de l'enquête témoignent d'améliorations en matière de culture de la gestion de la performance au PAM, avec des constatations dépassant les critères globaux. Selon les résultats de l'enquête, 76 pour cent du personnel comprennent de quelle manière la performance est évaluée – ce qui représente une amélioration de 4 points de pourcentage par rapport à 2012 et un score supérieur de 7 points de pourcentage à la norme globale IBM; 83 pour cent du personnel estiment que les normes de performance fixées dans leur unité en vue d'apporter une assistance de qualité aux bénéficiaires sont claires, soit une augmentation de 3 points de pourcentage par rapport à 2012 et un score supérieur de 8 points de pourcentage à la norme globale IBM.

#### ***Définir et enraciner les valeurs et les comportements communs au PAM***

12. Les modalités d'évaluation du personnel sont en cours de modification afin de prendre en compte les valeurs centrales du PAM et les quatre éléments principaux sur lesquels reposent ses capacités: i) motivation – aligner la motivation individuelle sur la mission du PAM; ii) ressources humaines – appuyer le personnel du PAM et le préparer à fournir les meilleurs services aux bénéficiaires; iii) partenariats – aller au-delà des limites pour servir au mieux les bénéficiaires du

---

<sup>1</sup> La norme globale IBM résulte d'une compilation de réponses d'employés émanant d'organisations du monde entier. Elle permet de comparer les résultats par rapport à la moyenne des scores de toutes les organisations figurant dans la base de données IBM.

<sup>2</sup> Le processus PACE encourage, intensifie et améliore le dialogue entre superviseurs et employés, et il corrèle les produits et indicateurs de performance clés des agents individuels à ceux de l'unité, de la division ou du bureau de pays du PAM. Pour chaque membre du personnel, le PACE indique les compétences et les attentes en matière de performance, aide à répertorier les domaines de perfectionnement et d'apprentissage, et facilite la détection et la résolution des problèmes et obstacles liés à la performance.

PAM; et iv) performance – mettre en place des solutions pratiques et viables pour mener à bien la mission du PAM.

13. Afin de définir et d'enraciner plus systématiquement les valeurs et les comportements prônés par le PAM auprès de l'ensemble de son personnel, on procède à l'élaboration d'une proposition de valeur pour les employés<sup>3</sup> destinée à appuyer et renforcer l'acquisition de talents. Élaborée dans le cadre d'un vaste processus de concertation avec de nombreuses parties prenantes, la proposition renforcera la compétitivité du PAM sur le marché de l'emploi, permettant d'attirer et de retenir les meilleurs talents. On a utilisé LinkedIn, le plus vaste réseau en ligne de mise en relation professionnelle, comme plateforme supplémentaire pour détecter et attirer des talents, et le nombre d'abonnés du PAM a beaucoup augmenté en 2014/15, pour se chiffrer à 47 400.

## **Développer les talents du PAM**

### *Élaborer des plans de carrière et développer les compétences*

14. Les compétences techniques et les aptitudes requises ont été définies pour les domaines fonctionnels du PAM tandis que divers parcours professionnels possibles ont été intégrés dans des plans de gestion de carrière afin d'appuyer le perfectionnement professionnel du personnel. Ces plans permettent de prendre des décisions en connaissance de cause concernant le perfectionnement professionnel, le déploiement des talents, la planification des remplacements et la planification générale des effectifs<sup>4</sup>. L'enquête mondiale auprès du personnel de 2015 révèle que des progrès sensibles ont été réalisés dans ce domaine, puisqu'il ressort que 77 pour cent des membres du personnel savent quelles sont les compétences et les qualifications nécessaires pour progresser dans leur carrière au PAM, ce qui représente une hausse de 13 points de pourcentage depuis 2012.
15. Afin de mieux appuyer les employés dans la gestion de leur carrière, des outils et du matériel d'orientation ont été élaborés et distribués au personnel, visant principalement le personnel national, dans le cadre de présentations, d'ateliers et de sessions d'information ciblées organisés dans les bureaux de terrain et au Siège. Une page consacrée à la gestion de carrière a été mise en ligne et indique les principes du PAM en la matière, les schémas de progression possibles et les outils disponibles.

### *Multiplier les possibilités d'apprentissage et de croissance*

16. Le système de gestion de l'apprentissage (LMS) est une plateforme en ligne destinée à la coordination, à la mise en œuvre et au suivi de l'apprentissage dans l'ensemble du PAM. Il permet aux employés du PAM dispersés dans le monde entier d'accéder facilement à l'apprentissage et de prendre en main leur parcours d'apprentissage. Un nouveau système amélioré lancé en 2015 permet la création de plans d'apprentissage sur mesure pour le personnel, notamment au moyen de modules de formation en ligne, de formation par la pratique et d'activités en classe, selon le principe 70-20-10<sup>5</sup>.
17. Entre janvier et octobre 2015, les membres du personnel ont suivi plus de 13 000 cours dispensés dans le cadre de LMS. L'emploi à l'échelle mondiale du système LMS amélioré implique que les systèmes parallèles d'apprentissage locaux ne sont plus nécessaires, ce qui réduit les doublons et permet d'appliquer une approche globale du développement des capacités.

---

<sup>3</sup> Une proposition de valeur pour les employés décrit la gamme des caractéristiques, avantages et méthodes de travail qu'un employé qui a les compétences, les capacités et les performances requises peut s'attendre à trouver dans une organisation. Elle doit être suffisamment spécifique, pertinente et convaincante pour attirer les talents, les mobiliser et les retenir.

<sup>4</sup> La planification des effectifs englobe des activités qui aident une organisation à comprendre l'état actuel de sa main-d'œuvre, à prévoir et à combler les déficits et à planifier ses besoins futurs, en lui permettant de prendre des mesures correctives, telles qu'augmenter ou diminuer le nombre d'employés, les redéployer et les former en vue d'une reconversion.

<sup>5</sup> Le principe 70-20-10 fait référence à la contribution de chacune des trois voies d'apprentissage dans le processus global: 70 pour cent par l'expérience pratique; 20 pour cent par l'apprentissage auprès d'autres personnes; et 10 pour cent par l'enseignement – formation en salle de classe et modules en ligne.

**Renforcer la capacité de planification des effectifs du PAM**

18. Une filière pour les futurs talents a été créée dans le cadre de l'initiative de constitution d'un vivier de talents<sup>6</sup>, pour lequel en octobre 2015 quelque 11 000 candidatures avaient été reçues. Le vivier de talents permet aux administrateurs d'avoir accès à des personnes qualifiées déjà évaluées et dotées des compétences et de la motivation requises.
19. Dans le cadre de la stratégie d'acquisition de talents, une nouvelle boîte à outils facilite désormais le recrutement de personnel qualifié pour les bureaux de terrain et les divisions du Siège, et convient particulièrement aux lieux d'affectation difficiles. Cet instrument souligne l'importance d'adapter l'acquisition de talents aux pratiques locales en matière de ressources humaines.
20. La diversité et l'intégration constituent un élément essentiel de la stratégie en matière de personnel du fait qu'elles favorisent un environnement de travail ouvert dans lequel tous les membres du personnel du PAM, indépendamment de leurs antécédents, sont estimés, motivés et productifs. L'attention portée aux questions liées à la diversité et à l'intégration permet au PAM de mieux comprendre les différents besoins des populations qu'il sert, ce qui est indispensable à la réussite de son action. Une stratégie relative à la diversité et à l'intégration a été élaborée et communiquée aux dirigeants du PAM opérant à l'échelle mondiale.
21. Parmi les initiatives prises par le PAM pour recruter des talents plus diversifiés et atteindre l'objectif de parité des sexes visé par le système des Nations Unies figure l'obligation de soumettre pour examen au moins une candidature féminine pour chaque poste vacant de niveau intermédiaire à supérieur. C'est ainsi qu'en 2015 les femmes ont représenté la majorité (55 pour cent) des fonctionnaires internationaux engagés au titre d'un contrat à durée déterminée, ce qui marque une amélioration notable par rapport à l'année précédente, où elles étaient 45 pour cent. Il est fait appel à des agences spécialisées dans le recrutement pour cibler davantage de femmes des catégories intermédiaire à supérieure candidates à des fonctions auxquelles la représentation des hommes et des femmes est relativement déséquilibrée. Le PAM continue de s'efforcer de corriger ce déséquilibre entre les sexes dans le domaine de la logistique, où les femmes totalisaient 31 pour cent des engagements en 2015; 19 pour cent des postes existant dans ce secteur étaient occupés par des femmes.
22. Les profils d'emploi du PAM ont été intégralement revus pour la première fois depuis 2005 dans l'optique de renforcer la responsabilité et de faciliter la prise de décision concernant la planification des effectifs et l'architecture organisationnelle. Les nouveaux profils d'emploi couvrent les fonctions apparues récemment, notamment celles de nutritionniste et de spécialiste des produits. Tous les bureaux du PAM harmoniseront les emplois existants avec les nouveaux profils d'ici à la fin de 2015.
23. Des directives concernant les examens relatifs aux structures et aux effectifs ont été établies pour aider les directeurs de pays et les directeurs de division à rendre les structures organisationnelles des bureaux de terrain et des divisions du Siège plus souples et mieux à même de répondre aux besoins en matière de financement et de programmes. Ces directives faciliteront l'adaptation aux changements notables touchant l'orientation stratégique, les besoins opérationnels et/ou les ressources disponibles.
24. Le PAM a de nouveau démontré en 2014/15 son aptitude à déployer rapidement du personnel dans les situations d'urgence. Ainsi, dans le cadre de la crise de niveau 3 liée au virus Ebola, il a augmenté ses effectifs dans les quatre pays touchés de 147 pour cent en six mois, en y dépêchant des agents de toutes les catégories et de tous les services. Afin d'accélérer le déploiement d'agents lors de situations de crise et de rendre ainsi ses effectifs plus souples, le PAM a constitué en 2014 un fichier des agents mobilisables en cas d'urgence.
25. Le déploiement stratégique du personnel a été amélioré à la faveur de modifications apportées au processus de réaffectation: la prise de décisions stratégiques a été renforcée pour mieux refléter les priorités du PAM; le processus a été rendu plus transparent et plus objectif.

---

<sup>6</sup> Les 12 domaines fonctionnels couverts par l'initiative comprennent la nutrition, les transferts de type monétaire, l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, la chaîne d'approvisionnement, le suivi, l'évaluation et les finances.

## **Recentrer l'attention**

### ***Renforcer les compétences et les capacités du personnel national***

26. Parmi les initiatives visant à renforcer les compétences et les capacités du personnel national figure l'amélioration du système LMS pour mieux répondre aux besoins de formation du personnel en rendant l'apprentissage plus accessible, tout particulièrement pour le personnel national travaillant dans des zones reculées. Entre janvier et octobre 2015, les agents recrutés sur le plan national ont suivi 8 200 cours dispensés dans le cadre de LMS. L'apprentissage des langues a été jugé primordial par le personnel national, si bien qu'un outil linguistique en ligne a été expérimenté en juin 2015. À la mi-2016, au moins 1 000 membres du personnel recevront des permis de formation linguistique.
27. Trente-cinq pour cent des participants au programme de pilotage pour le Défi Faim zéro faisaient partie du personnel national.
28. Des plans de carrière ont été établis pour faciliter la gestion des carrières du personnel national. En 2015, l'enquête mondiale auprès du personnel a permis de constater une amélioration de 9 points de pourcentage depuis 2012, avec 70 pour cent des membres du personnel national estimant que leur formation était suffisante pour leur permettre de s'acquitter efficacement de leurs tâches.

### ***Créer un environnement de travail favorable et sain***

29. La Division du bien-être du personnel créée en janvier 2015 comprend l'Unité de conseil au personnel et le Service médical. Les initiatives de la Division sont guidées par la stratégie de promotion du bien-être approuvée par le Conseil en 2015 et assortie d'une allocation de 10 millions de dollars É.-U. destinée à établir un fonds pour le programme de promotion du bien-être. La stratégie a été portée à la connaissance de l'ensemble du personnel et cible les bureaux de pays, une attention particulière étant accordée au personnel recruté sur le plan local. Compte tenu des normes en vigueur au sein du système des Nations Unies ainsi que de la stratégie de promotion du bien-être, la nouvelle politique du PAM relative à l'hébergement du personnel prévoit diverses mesures et bonnes pratiques administratives destinées à améliorer et normaliser la qualité des logements du PAM dans le contexte des opérations de terrain.

### ***Adapter et exécuter les arrangements contractuels destinés à préparer le personnel national à sa mission***

30. En 2014, le PAM a harmonisé les conditions d'emploi du personnel des bureaux de terrain recruté localement dans le cadre du projet relatif au transfert du personnel local. En conséquence, 3 400 membres du personnel national qui relevaient du Programme des Nations Unies pour le développement sont désormais placés sous le régime administratif du PAM et de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Le PAM a également actualisé ses politiques en matière de ressources humaines, désormais consultables en ligne dans un souci de transparence et de responsabilisation.

## **Préparer des dirigeants très performants**

### ***Développer les capacités d'encadrement et de gestion***

31. Une évaluation de l'encadrement a permis de mettre en lumière les principaux atouts des dirigeants ainsi que de répertorier les domaines dans lesquels le PAM doit les préparer à mieux exercer leurs importantes responsabilités. Sur la base de ces constats, le programme de pilotage pour le Défi Faim zéro a été lancé en 2014 en vue de doter les dirigeants des outils nécessaires et de leur indiquer les comportements à adopter pour s'acquitter plus efficacement du mandat du PAM. L'échelle et la rapidité du lancement du programme sont sans précédent dans le système des Nations Unies. En l'espace de 12 mois, 13 sessions de quatre mois ont été conduites au titre du programme pour 310 dirigeants au total (directeurs de pays, directeurs de division et chefs d'unité ou de bureau auxiliaire) – provenant de 76 bureaux de pays. Le programme applique les meilleures pratiques en matière de méthodologie et de contenu, l'apprentissage combinant formation en face-à-face et formation virtuelle. Les dirigeants ont formulé des avis positifs sur la qualité et les avantages de cette formule. Il ressort des évaluations que le taux de satisfaction tant à l'égard du programme que de sa pertinence atteignait 91 pour cent.

32. Afin de renforcer la filière d'encadrement et d'accélérer l'accès des femmes aux postes de direction, le PAM a lancé le programme INSPIRE en 2013. À la fin de 2015, plus de 165 dirigeantes membres du personnel tant national qu'international avaient suivi le programme jusqu'au bout à Rome, au Caire, à Dakar et à Johannesburg.

### ***Évaluer et développer les talents d'encadrement***

33. L'exercice de promotion ouvert aux administrateurs recrutés sur le plan international de la classe P-1 à la classe P-3 a été remanié pour améliorer l'efficacité et la transparence des processus décisionnels. La procédure revisitée rend les supérieurs hiérarchiques comptables des décisions relatives à la gestion des talents et permet aux candidats qualifiés de recevoir des avis individualisés et de débattre des perspectives de carrière grâce à un dispositif d'évaluation à plusieurs niveaux.
34. Afin de déterminer le potentiel d'encadrement, le processus de promotion intéressant les administrateurs recrutés sur le plan international des classes P-5 et D-1 a été restructuré pour renforcer la cohérence, la rigueur et la transparence des décisions concernant le recrutement aux postes d'encadrement. Les administrateurs qualifiés sont évalués en fonction de leur potentiel et de leur performance. Le premier examen des talents a été achevé en 2015 et les résultats aideront le Comité du recrutement et des affectations (personnel supérieur) à constituer un vivier d'administrateurs prêts à évoluer vers des rôles de dirigeants.
35. Un vivier de talents a été constitué en vue d'intégrer les administrateurs auxiliaires dans la filière de talents du PAM. Il y a eu plus d'administrateurs auxiliaires recrutés en 2015 qu'au cours de toute autre année depuis 2006.

### ***Mobiliser les hauts responsables***

36. Pour faciliter la mise en place d'un système unifié d'évaluation de la performance et promouvoir une culture du retour d'information ouvert et de la responsabilité, un examen à 360 degrés du Groupe de haut niveau chargé de la gestion a été conduit en 2015. Chacun des membres a reçu les avis de subordonnés, de pairs et de superviseurs, et a effectué une auto-évaluation au regard de quatre critères du PAM portant sur les capacités. L'exercice prévoyait pour chacun d'entre eux une session d'accompagnement professionnel individualisé.

### **Enseignements dégagés**

37. La mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel est un processus itératif qui génère des enseignements utiles aux futures initiatives.

### **La gestion du personnel est l'affaire de chacun – dirigeants, Division des ressources humaines et membres du personnel**

38. Les dirigeants sont en charge des programmes et des ressources humaines. De vigoureuses actions de sensibilisation de la part des dirigeants sont indispensables pour enraciner les changements critiques dans l'ensemble du PAM. Ainsi, l'engagement et le parrainage de la direction ont joué un rôle essentiel dans la réussite du programme de pilotage pour le Défi Faim zéro ainsi que dans celle du nouveau processus de promotion concernant les classes P-5 et D-1.
39. Le personnel chargé des ressources humaines a joué un rôle déterminant dans l'élaboration et la mise en œuvre de nombreuses initiatives liées à la stratégie en matière de personnel. Toutefois, cette fonction doit dorénavant être orientée vers un rôle plus résolument axé sur le soutien à mesure que les responsables hiérarchiques assument de plus lourdes responsabilités. Un changement de mentalité est nécessaire pour susciter la pleine adhésion à cette évolution et assurer la mise en œuvre réussie de la stratégie dans l'ensemble du PAM.
40. L'engagement et la collaboration de tout le personnel, y compris le personnel national, dans tous les lieux d'affectation revêtent une importance critique dans l'intégration des changements.

## **Le surcroît de demande de services pesant sur la fonction de gestion des ressources humaines appelle à explorer de nouvelles pistes pour augmenter l'efficacité**

41. La Division des ressources humaines doit prendre en charge le portefeuille diversifié des initiatives stratégiques tout en assurant et en optimisant les services essentiels. Pour garantir la pleine réalisation des objectifs de la stratégie en matière de personnel, le rôle de la fonction de gestion des ressources humaines a été élargi au-delà des fonctions habituelles de gestion des prestations, des gratifications et des contrats, reposant sur des processus, pour inclure la fourniture d'avis stratégiques aux dirigeants à l'échelon régional et à celui des pays concernant les questions de personnel les plus urgentes. Afin de s'acquitter de cette responsabilité, le personnel chargé de la gestion des ressources humaines doit disposer de connaissances, d'informations et de compétences spécifiques.
42. Pour que la fonction de gestion des ressources humaines parvienne à assumer sa double mission, il est indispensable de rechercher les possibilités de gains d'efficacité, tout en renforçant les capacités d'ordre stratégique désormais requises du personnel chargé de la gestion des ressources humaines. Il faut pour cela optimiser et repenser les processus, et améliorer la mobilisation de solutions technologiques et le recours à l'automatisation.

### **L'obtention de résultats positifs est possible mais nécessite des investissements**

43. Les investissements consacrés à la main-d'œuvre du PAM doivent s'inscrire dans une perspective durable. Les activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel exigent des investissements aussi bien ponctuels, comme ceux consacrés à la mise en service d'un nouveau système de recrutement en ligne et d'un système d'accès en libre-service à certaines fonctions pour les employés, que récurrents, comme ceux visant à mettre en œuvre des initiatives de développement des capacités destinées à l'ensemble du personnel.
44. Il faut investir pour continuer à générer des résultats. Ainsi, l'application des recommandations issues de l'examen du processus de promotion concernant les classes P-5 et D-1 impliquera l'intervention d'une partie externe pour procéder aux évaluations. Afin que la dynamique engendrée par la stratégie en matière de personnel se poursuive, voire s'accélère, il est vital de prévoir les coûts sur le long terme et d'allouer le financement nécessaire.

## **Incidences sur la fonction de gestion des ressources humaines**

### **Renforcer la fonction de gestion des ressources humaines**

#### *Stratégie et nouveau modèle opératoire pour la fonction de gestion des ressources humaines*

45. En 2015, des travaux menés en partenariat avec les dirigeants et le personnel ont permis d'élaborer une stratégie fonctionnelle pour les ressources humaines, le but étant de définir les impératifs que la Division des ressources humaines devait prendre en compte pour appuyer la mise en œuvre réussie de la stratégie en matière de personnel. Il s'agit des trois impératifs suivants: i) agir au plus près du bénéficiaire; ii) détecter, valoriser et déployer les talents; et iii) susciter des vocations grâce à des expériences professionnelles constructives. La stratégie a été portée à la connaissance de l'équipe élargie chargée des ressources humaines pour en assurer la cohérence et lancer le processus de mise en œuvre.
46. La stratégie fonctionnelle des ressources humaines sera assortie d'un modèle opératoire informatisé destiné à concourir à la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel. Ce modèle optimisera la structure de la Division des ressources humaines de manière à ce qu'elle puisse apporter au PAM et aux personnes que celui-ci sert la contribution la plus utile possible.

### **Les prochaines étapes**

47. Des résultats significatifs ont été obtenus pendant la première phase de la mise en œuvre de la stratégie. Les efforts continueront à porter sur les éléments ci-après.



### Renforcer la culture de la performance

48. Le PAM continuera de renforcer les corrélations entre l'exercice de promotion pour les classes P-1 à P-3 et le programme PACE, ainsi qu'entre d'autres processus de gestion des talents. Il s'agira par exemple d'intégrer les recommandations concernant les promotions au processus PACE.
49. Le PAM aidera les administrateurs et les employés à résoudre les questions liées à la sous-performance et à mettre en place des mécanismes de soutien pour faire en sorte que les domaines à développer soient améliorés de manière transparente et objective.

### Développer les talents du PAM

50. Afin de disposer des compétences voulues pour pouvoir s'acquitter de sa mission, le PAM *renforcera* les talents dont il dispose, en *acquerra* et en *empruntera*.
51. **Renforcement:** De nombreux nouveaux cours consacrés aux compétences fonctionnelles et essentielles seront proposés à tous les membres du personnel sur LMS. Ils porteront sur les compétences d'encadrement, la gestion d'équipes, la communication, la présentation d'exposés, et la diversité et l'intégration. Un programme destiné aux nouveaux pères/mères ainsi qu'à leurs supérieurs hiérarchiques sera proposé.
52. **Acquisition:** Le processus d'acquisition de talents sera examiné dans l'optique d'améliorer la capacité du PAM à attirer et recruter les meilleurs talents. L'élaboration d'une stratégie d'acquisition de talents et le parachèvement de la proposition de valeur pour les employés renforceront encore la compétitivité du PAM sur le marché de l'emploi. Pour créer un cadre de futurs dirigeants au PAM, 50 postes seront établis au niveau P-2. Le recours à un système de recrutement en ligne optimisera le processus global de recrutement et améliorera l'analyse.
53. En outre, le PAM élaborera une stratégie de recrutement privilégiant la diversité qui visera à attirer des talents plus diversifiés et à atteindre les objectifs du PAM en matière de parité des sexes.
54. **Emprunt:** L'établissement d'un fichier des agents mobilisables en externe en cas d'urgence comportant 300 personnes qualifiées accélérera le déploiement de personnel.

### Recentrer l'attention

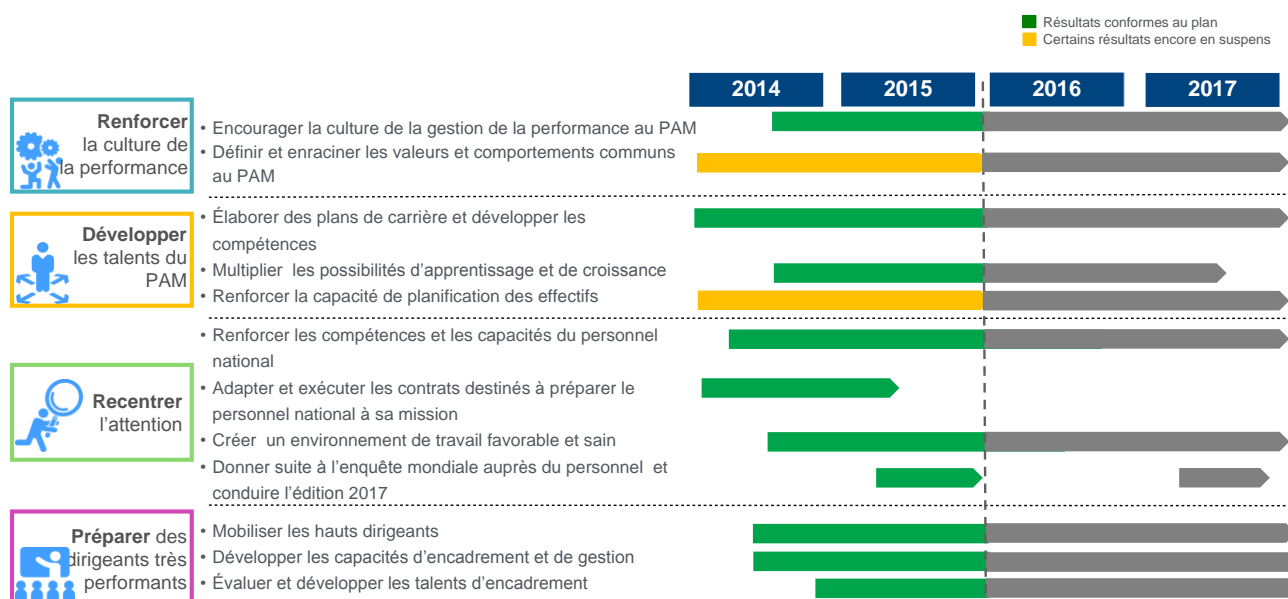
55. En 2016, le renforcement des compétences fonctionnelles du personnel national sera une priorité. L'objectif est de dispenser à 3 000 membres du personnel national différentes formations ciblées d'ici à la fin de 2016.
56. Un cadre de gestion des carrières pour la fonction programmes sera mis en place afin de renforcer les compétences et les capacités de l'ensemble du personnel, y compris du personnel national.
57. Les services médicaux et les services d'accompagnement destinés à remédier au stress physiologique et psychologique lié au travail seront renforcés pour assurer un milieu de travail favorable et sain.
58. Un système permettant aux employés d'avoir accès en libre-service à certaines fonctions sera mis en place afin d'accroître l'efficacité, la transparence et la responsabilisation des membres du personnel. Grâce à ce système, les employés prendront en charge leurs propres données et transactions, ce qui augmentera la transparence et l'exactitude des données tout en réduisant la charge de travail de la Division des ressources humaines, qui pourra ainsi se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée.

### Préparer des dirigeants très performants

59. En 2016, un centre extérieur de gestion des carrières sera créé, en complément du nouveau processus de promotion concernant les classes P-5 et D-1. Il aura pour tâche de repérer les membres du personnel ayant les niveaux de performance et de potentiel les plus élevés et de guider le Comité du recrutement et des affectations (personnel supérieur) lorsqu'il aura à décider des personnes à inclure dans le vivier de dirigeants.

60. Afin de préparer les dirigeants à exécuter le mandat du PAM, l'accent continuera de porter en 2016 sur la mise en œuvre du programme de pilotage pour le Défi Faim zéro et du programme INSPIRE.

**Figure 1: Feuille de route de haut niveau de la stratégie en matière de personnel: 2014-2017**



## Conclusion

61. Les objectifs de la stratégie en matière de personnel sont ambitieux, tout comme l'est la vision du PAM d'un monde libéré de la faim, qui ne pourra se concrétiser que si la main-d'œuvre est pleinement dotée des moyens d'agir. Le rythme des changements requis doit être compatible avec l'objectif fixé pour 2030 dans la vision Faim zéro tout en respectant et en adaptant la capacité d'absorption de l'organisation.
62. Le bilan conforte jusqu'ici l'appui apporté par le Conseil à la stratégie et encourage à le poursuivre pour tirer parti de la dynamique engagée, en mettant en œuvre la stratégie à tous les niveaux du PAM et en assurant la gestion efficace de son atout majeur, à savoir sa main-d'œuvre. Le PAM continuera à appliquer la stratégie dans le cadre de ses quatre impératifs, sans perdre de vue les premiers enseignements tirés à l'heure où il s'efforce de faire plus, pour un plus grand nombre, avec moins.

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

LMS système de gestion de l'apprentissage

PACE système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences