

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 27–30 octobre 2008

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 4 de l'ordre du
jour**

Pour examen

F

Distribution: GÉNÉRALE

WFP/EB.2/2008/4-C

14 octobre 2008

ORIGINAL: ANGLAIS

PRÉPARER L'AVENIR DÈS AUJOURD'HUI: STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE GESTION ET DE MISE EN VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES (2008–2011)

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter la fonctionnaire du PAM mentionnée ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, OMH*:

Mme R. Hansen

tél.: 066513-2400

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Division des ressources humaines



RESUME

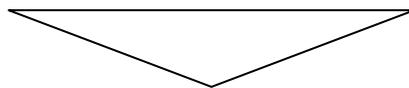
Parce qu'il est le plus grand organisme d'assistance humanitaire au monde, le PAM est confronté à des situations redoutablement complexes qui se répercutent sur la gestion et la mise en valeur de ses ressources humaines. Ses agents travaillent dans certaines des régions les plus dangereuses du monde, souvent dans des zones reculées, loin de leur famille et de leurs collègues. Il est demandé à de nombreux agents recrutés sur le plan international de sacrifier leur vie personnelle et de se couper de leur réseau pour travailler dans un lieu d'affectation qu'ils seront contraints de quitter au bout de quelques années, tandis que ceux recrutés sur le plan national pourront connaître des conditions de vie très éprouvantes pendant de longues périodes.

Face à une situation aussi complexe, le PAM propose ici un plan visant à assurer la gestion et la mise en valeur de ses ressources humaines pendant les quatre prochaines années. Les éléments qui le composent traduisent à la fois les orientations fixées dans le Plan stratégique du PAM (2008-2011) (WFP/EB.A/2008/5-A/1/Rev.1) et les points de vue du personnel, recueillis dans le cadre de consultations approfondies.

Les objectifs et les activités décrits plus loin visent à apporter des améliorations dans trois domaines:

- **La réactivité:** Le PAM doit être en mesure de déployer rapidement son personnel pour réagir à une urgence et de réduire ses effectifs lorsqu'un bureau de pays passe le relais à des partenaires et voit ses besoins en ressources diminuer. Ce processus compliqué exige d'intégrer la planification des effectifs dans les plans stratégiques, financiers et opérationnels, d'harmoniser les pratiques de recrutement pour que les procédures de sélection soient plus dynamiques, mieux ciblées et plus rigoureuses et de mettre au point une procédure pour les réaffectations en interne.
- **Le renforcement des capacités:** La réalisation des objectifs stratégiques du PAM dépend des compétences et qualités de son personnel. Afin d'instiller une culture du résultat, le Programme doit indiquer clairement le niveau de professionnalisme attendu de chacun et donner à chaque fonctionnaire les outils dont il a besoin pour parvenir à progresser sur les plans managérial, technique et personnel, en tenant compte des formidables difficultés auxquelles se heurte souvent le personnel sur le terrain.
- **La promotion des partenariats:** Le partenariat est l'un des principes fondateurs de l'initiative des Nations Unies "Unis dans l'action" et tient une place importante dans le Plan stratégique, qui encourage les partenariats entre les organismes des Nations Unies, les organisations sans but lucratif et les gouvernements, sur la base du respect mutuel, de l'entente, de la confiance et de la responsabilité partagée. Il s'agit en l'occurrence d'encourager la mobilité dans les différents organismes des Nations Unies et dans les organisations partenaires du PAM.

PROJET DE DECISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Préparer l'avenir dès aujourd'hui: Stratégie du PAM en matière de gestion et de mise en valeur des ressources humaines (2008-2001)" (WFP/EB.2/2008/4-C) et invite le Secrétariat à mettre en œuvre les mesures et initiatives qui y sont proposées afin de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques du PAM, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (WFP/EB.2/2008/15) publié à la fin de la session du Conseil.



INTRODUCTION

1. Depuis que le PAM a été créé, son personnel oeuvre sans relâche pour faire reculer la faim dans le monde entier. En 2007, le Programme a livré 3,3 millions de tonnes d'aide alimentaire à 86,1 millions de personnes dans 80 pays. Cette assistance a couvert plus de 90 pour cent des besoins prévus des bénéficiaires¹. L'environnement mondial dans lequel opère le PAM est en pleine mutation. Les questions fondamentales de notre époque sont le caractère de plus en plus planétaire de la faim et les formidables défis posés par la flambée des cours des denrées alimentaires et le changement climatique. Le déploiement optimal du personnel dans ce nouveau contexte jouera un rôle décisif dans la réussite du PAM, qui dépendra non seulement de la réactivité et des capacités du Programme lui-même, mais aussi de la possibilité de mobiliser des moyens d'action complémentaires à travers des partenariats.
2. Une caractéristique fondamentale du PAM, qui le distingue de nombreuses autres organisations, tient à la nature de son travail. L'exécution de son mandat exige de son personnel qu'il travaille dans des régions difficiles, dangereuses et isolées. En 2007, le personnel du PAM était déployé dans plus de 200 lieux d'affectation. Près d'un quart de ses administrateurs recrutés sur le plan international et nombre de ses agents recrutés sur le plan national sont en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles (catégories D et E) sur la base de critères tels que l'accès à l'éducation et aux centres de soins, le climat, les moyens de communication, le logement ou les loisirs et autres sources de détente. Viennent s'ajouter à la rudesse des conditions de vie de réels problèmes de sécurité dans bon nombre des pays où le PAM est présent. Tous les lieux d'affectation classés en phase 3 par le Département de la sûreté et de la sécurité sont des postes déconseillés aux familles. En effet, 41 pour cent des lieux d'affectation sont déconseillés aux familles pour des raisons de sécurité. Les réalités du travail sur le terrain posent des difficultés particulières au PAM pour recruter durablement des personnes compétentes et motivées.
3. La Division des ressources humaines (OMH) a lancé une stratégie pluriannuelle qui cadre avec le Plan stratégique du PAM (2008-2011). Le plan en question représente un tournant historique pour le PAM, qui apporte désormais non plus une aide alimentaire mais une assistance alimentaire, et qui dispose d'une panoplie d'outils plus diversifiée et plus solide pour répondre aux besoins critiques des populations qui ont faim. Pour appuyer les objectifs stratégiques, le personnel du PAM doit être réactif, compétent et rompu à l'action en partenariat. Il importe par ailleurs de tirer parti de la valeur ajoutée que représente la diversité des ressources humaines pour renforcer la capacité du PAM d'atteindre ses objectifs.

¹ Rapport annuel sur les résultats de 2007.



Plan stratégique du PAM (2008-2011): objectifs stratégiques

- 1) Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence
- 2) Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets
- 3) Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition
- 4) Réduire la faim chronique et la dénutrition
- 5) Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux

MOTEURS DU CHANGEMENT

4. Durant la dernière décennie, le PAM a continué d'intervenir en priorité dans des situations de crise¹. Il est donc appelé à opérer dans des environnements souvent instables et difficiles. Sa capacité d'attirer et de retenir des hommes et des femmes compétents est mise à mal dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui, et sa tâche est encore plus ardue lorsque les conditions de travail et de vie sont pénibles.
5. Par la nature même de ses opérations, le PAM a besoin de réajuster périodiquement ses effectifs, ce qui peut entraîner des compressions de personnel, des campagnes de recrutement ou de nouvelles descriptions de poste. Le PAM doit être préparé à gérer efficacement ces transitions. Bien que la sécurité de l'emploi ne puisse être garantie, les administrateurs et les agents doivent pouvoir améliorer constamment leurs qualifications et leurs compétences de manière à donner le meilleur d'eux-mêmes au PAM et à rester compétitifs sur le marché du travail.
6. Concernant la composition de son personnel, le PAM n'a pas encore atteint l'objectif de parité hommes-femmes fixé par les Nations Unies et, en ce qui concerne le pourcentage de ressortissants de pays en développement dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international, il risque de passer en dessous du seuil des 40 pour cent². De nombreuses études ont montré que la diversité au sein des groupes de travail était un facteur d'efficacité pour les organisations et se traduisait notamment par de meilleures

² Conformément à l'article VII.3 du Règlement général, "La considération dominante dans le recrutement du personnel sera d'assurer au PAM les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité. Le Directeur exécutif tient par ailleurs dûment compte, pour les catégories des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur, des principes de répartition géographique appropriée et de représentation équitable des deux sexes, conformément aux orientations fournies par l'Assemblée générale des Nations Unies et la Conférence de la FAO." L'objectif que s'est donné le PAM de compter 50 pour cent de femmes dans son personnel et 40 pour cent de ressortissants de pays en développement dans son personnel international correspond aux buts fixés par l'Assemblée générale. La méthode de calcul de la répartition géographique considérée comme appropriée pour le PAM est présentée brièvement dans le document intitulé "Politique du PAM régissant le recrutement du personnel et la représentation géographique des États membres" (WFP/EB.1/2004/4-B/Rev.1).

prises de décision et par des gains de rationalité financière et d'innovation³. Le PAM n'exploite pas pleinement l'atout que constitue cette diversité. Il doit donc acquérir une nouvelle manière de penser qui valorise, cultive et exploite la diversité en tant que source de succès.

7. Parce qu'il est financé par des contributions volontaires, le PAM doit préserver sa réputation pour pouvoir solliciter des financements. Sa réputation repose sur sa capacité d'accomplir son mandat, capacité qui dépend à son tour des résultats obtenus par les hommes et les femmes qui en sont les forces vives. En fait, son personnel est le plus meilleur atout du PAM – une grande équipe de plus de 11 000 personnes qualifiées et dévouées. Comme les autres acteurs internationaux qui interviennent en première ligne dans les crises humanitaires, le PAM doit se battre pour attirer et retenir des éléments de qualité, développer les compétences de son personnel, assurer la sécurité de chacun et veiller à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il doit absolument entretenir et renforcer les compétences et la motivation de ses fonctionnaires pour pouvoir conserver son excellente réactivité et son efficacité.

VERS UNE STRATEGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Vision de la Division des ressources humaines – OMH est un partenaire qui produit activement de la valeur ajoutée et qui pilote le changement culturel du PAM par l'apprentissage et l'excellence managériale.

Mission de la Division des ressources humaines – OMH s'assure que la composition des effectifs correspond aux besoins et que le personnel est préparé et soutenu dans l'exécution de ses tâches au service de l'accomplissement du mandat du PAM.

8. La stratégie de gestion des ressources humaines traduit la volonté d'évaluer en permanence les besoins du PAM en personnel et de faire l'investissement correspondant. Elle aura des incidences pour **toutes les catégories de personnel**. Elle est appelée à évoluer en fonction des orientations et des besoins et devrait être aussi dynamique que l'environnement général dans lequel opère le PAM. Elle devra donc être réévaluée périodiquement en termes de pertinence et de valeur ajoutée pour le personnel du PAM et en tenant compte des nouvelles possibilités de perfectionnement du personnel. Elle forme le socle des futures prises de décision concernant les ressources humaines et sert de fil conducteur pour gérer le personnel dans une optique concourant à la réalisation du Plan stratégique.
9. L'élaboration de la présente stratégie a donné lieu à une vaste analyse participative des facteurs externes et internes qui entrent dans la gestion du personnel du PAM. La Division des ressources humaines a recensé les points forts, les points faibles, les opportunités et les risques dans ce domaine, sur la base des points de vue exprimés par l'ensemble du personnel. Plusieurs ateliers ont été organisés qui ont réuni des cadres et des agents ainsi

³ Une étude de 2004 publiée par *Catalyst* sous le titre "The Bottom line: Connecting Corporate Performance" montre le lien entre la mixité et la performance financière des entreprises, celles qui comptent le plus de femmes dans leurs équipes de direction affichant de meilleurs résultats que celles où les femmes sont peu présentes. Dans son rapport de 2007 intitulé "Innovative Potential: Men and Women in Teams", le Lehman Brothers Centre for Women in Business a démontré que les équipes composées à égalité d'hommes et de femmes obtenaient des résultats plus innovants que les équipes "unisexe".

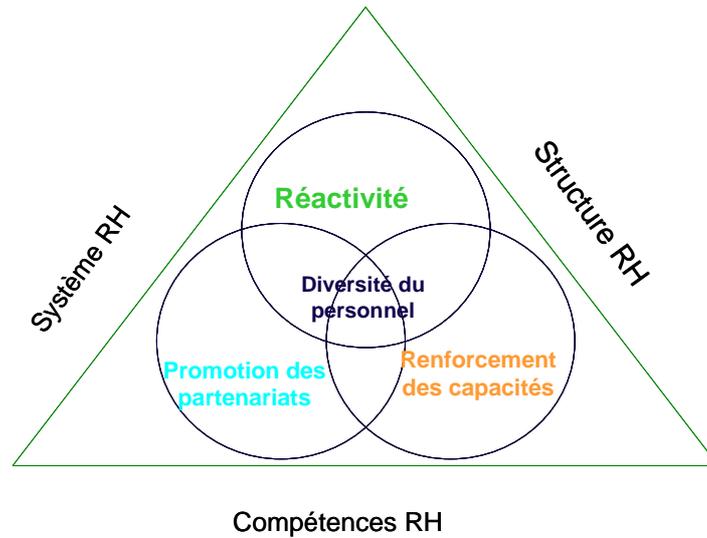
que des représentants de l'association du personnel. Les problèmes à résoudre et les hypothèses de travail ont été explorés de manière plus détaillée dans le cadre d'entretiens individuels avec les parties concernées.

10. L'analyse a fait apparaître un certain nombre de problèmes liés à la gestion des ressources humaines communs à plusieurs secteurs d'activités du PAM; il en ressort par exemple que, le PAM devant intervenir dans l'urgence, il doit être prêt à faire face à des situations de sous-effectifs ou de sureffectifs. Or, pour le moment, les données sur le personnel du PAM ne sont pas regroupées dans une seule base de données. Le Programme a besoin de renseignements plus précis et plus fiables sur sa capacité actuelle et sur ses besoins futurs pour aider les administrateurs dans leurs décisions de recrutement et les individus dans la planification de leur carrière.
11. La gestion des carrières au PAM est perçue actuellement comme un processus aléatoire obéissant à des critères flous. Les décisions en matière de réaffectation et de promotion ne sont pas corrélées clairement aux besoins de la relève et aux plans de carrière des fonctionnaires, et les rôles et responsabilités concernant le déroulement des carrières ne sont pas véritablement définis.
12. Les possibilités d'apprentissage des différentes catégories de personnel sont très inégales, et le perfectionnement des cadres est jugé inadéquat, deux éléments qui ont un effet préjudiciable sur les performances des fonctionnaires et sur le PAM. Il importe donc de multiplier les possibilités d'acquérir toutes sortes de formations en prévision des besoins et selon des modalités utiles à un organisme de terrain. Il faut pour ce faire repenser la conception générale de l'apprentissage, ainsi que les infrastructures correspondantes, les modalités d'apprentissage et la gouvernance.
13. Beaucoup ont l'impression que la gestion de la performance s'inscrit rarement dans un continuum et que le taux d'évaluation des prestations professionnelles est encore très éloigné de l'objectif de 100 pour 100. Étant donné que le retour d'information est un important facteur de motivation et de satisfaction du personnel, cette déficience doit être corrigée. Les administrateurs ont besoin d'avoir les outils et les moyens requis pour récompenser les résultats exceptionnels, prendre les mesures qui s'imposent en cas de résultats insuffisants et encourager les membres de leur équipe qui donnent satisfaction à faire mieux encore.
14. Ces éléments et d'autres signifient que le PAM doit désormais gérer ses ressources humaines autrement. Les processus informels qui convenaient peut-être à une institution plus petite n'ont pas été redimensionnés efficacement et il apparaît de plus en plus nettement qu'il existe un hiatus entre les besoins du PAM et l'aptitude de son personnel à y répondre, dans l'immédiat et pour l'avenir.

STRATEGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

15. Le graphique ci-après montre les principaux domaines ou thèmes issus du processus consultatif. Il fait clairement ressortir une triple nécessité: la réactivité, le renforcement des capacités et la promotion des partenariats. Le chevauchement des cercles illustre le fait que de nombreuses activités prévues dans la stratégie de gestion des ressources humaines auront des incidences dans plus d'un domaine. L'optimisation des atouts offerts par la diversité du personnel est une composante commune aux trois thèmes. Le système, la structure et les compétences du personnel des ressources humaines sont les trois piliers sur lesquels s'appuient les thèmes choisis.





REACTIVITE

16. Le PAM doit pouvoir déployer son personnel rapidement lorsque des situations de crise appellent des ressources supplémentaires et le retirer lorsqu'un bureau de pays passe le relais d'un programme à des partenaires et réduit ses besoins internes. Il doit donc être à même de prévoir ses besoins en personnel et disposer d'outils contractuels et de procédures d'affectation appropriés.

Planification des effectifs

Objectif: Intégrer la planification des effectifs aux processus de planification stratégique, financière et opérationnelle.

17. L'une des grandes priorités de la stratégie du PAM en matière de ressources humaines consiste à doter le Programme d'un personnel stable et diversifié, couvrant tout l'éventail des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques. Il importe donc de penser la planification des effectifs en fonction des processus de planification stratégique, financière et opérationnelle, de manière à corriger toute déficience dans la capacité du PAM de mettre en oeuvre avec succès ses stratégies à long terme. La planification anticipée est tout aussi essentielle pour prédire les incidences des recrutements et des départs sur la représentation des femmes et des ressortissants de pays en développement. Autrement dit, le PAM doit être capable de prévoir ses besoins en personnel, examiner périodiquement les tableaux d'effectifs et combler les lacunes éventuelles, soit en interne avec des réaffectations et des programmes de formation, soit en recrutant à l'extérieur.
18. Le PAM dispose actuellement d'un bon corpus d'information sur le personnel du Siège (recrutés sur le plan international ou local) grâce à son système mondial et réseau d'information (WINGS). En revanche, il a des difficultés à obtenir des données concernant les agents recrutés localement pour travailler sur le terrain car rien n'est centralisé et les données sont disséminées dans les registres des différents bureaux de pays. Avec la mise en service de WINGS II et l'intégration du système de gestion des états de paie du personnel recruté sur le plan local (PasPort), les données relatives aux fonctions ainsi qu'à la nature et à la durée des engagements pour toutes les catégories de personnel seront réunies dans un dispositif unique. La Division des ressources humaines disposera ainsi d'un ensemble de données intégré et complet qui lui permettra d'analyser la configuration

et les effectifs du Programme. Il conviendra d'investir dans l'établissement de rapports et la mise au point d'instruments d'analyse et de mettre en place un dispositif global de collecte des données et de suivi afin de faciliter les prévisions et l'exploration des différents scénarios possibles.

19. Le projet relatif aux agents nationaux lancé en 2004 a permis entre autres résultats de définir une procédure pour étudier les besoins en personnel des bureaux de pays, ainsi que les mécanismes contractuels, au regard de la structure institutionnelle. Si des efforts considérables ont été faits pour aider les cadres en poste sur le terrain à faire des bilans d'effectifs – qui intéressent aussi bien le Siège que les bureaux régionaux et les bureaux de pays –, l'exercice a été très inégalement conduit, faute de ressources humaines suffisantes. Les fonctionnaires concernés reconnaissent que ces bilans, appelés réexamens de la dotation en personnel, permettent de trouver une meilleure adéquation entre la structure du bureau et la dotation en personnel pour les opérations en cours et à venir. Les bilans d'effectifs seront donc soumis à un calendrier plus régulier et plus rigoureux.
20. Compte tenu de l'évolution des besoins, le PAM doit impérativement faciliter la reconfiguration de ses effectifs si elle s'avère nécessaire, s'attaquer de manière équitable et efficace aux problèmes de restructuration, de redéploiement, de licenciement et de manque de compétences. À cet égard, la Division des ressources humaines proposera des conseils pratiques et une aide concrète aux responsables afin qu'ils puissent planifier les effectifs et procéder à des compressions de personnel, lorsque nécessaire, en suivant les procédures établies par la Division. Par ailleurs, le perfectionnement des systèmes d'information des ressources humaines leur permettra d'avoir accès à des éléments d'information précis, fiables, à jour et compatibles avec les autres données utilisées dans le processus de planification. La fonction de coordonnateur des effectifs sera évaluée de manière à en exploiter le rôle d'appui au personnel lors des transitions. Les cadres bénéficieront en temps utile du soutien des services des ressources humaines afin de piloter leurs équipes et de conserver à leur bureau toute sa réactivité face à l'évolution des besoins.

Recrutement

Objectif: Adapter les pratiques de recrutement pour favoriser une procédure de sélection dynamique, ciblée et rigoureuse, propre à attirer des candidats très divers, dont le profil correspond aux besoins du PAM.

21. Si l'objectif de diversité géographique a été atteint en ce qui concerne les administrateurs du PAM recrutés sur le plan international, le taux de recrutement est inférieur à 40 pour cent, ce qui pourrait bien à terme inverser la tendance. La représentation et le recrutement des femmes restent en deçà de l'objectif initial de 50 pour cent⁴. Les cadres qui recrutent ont des pouvoirs délégués en matière de sélection et cherchent le meilleur candidat pour le poste à pourvoir. Ils ne sont peut-être pas toujours attentifs à l'objectif institutionnel de diversité et à l'employabilité à long terme des nouvelles recrues.

⁴ Au 31 décembre 2007, le pourcentage de ressortissants de pays en développement était de 40,8 pour cent. Cependant, le pourcentage recruté dans cette catégorie de personnel en 2007 a été de 36 pour cent. Toujours au 31 décembre 2007, le pourcentage de femmes dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international était de 32,4 pour cent, le pourcentage recruté dans cette catégorie en 2007 étant de 35 pour cent.



22. Pour essayer de cerner les causes sous-jacentes de ce relatif manque de diversité, la Division des ressources humaines a analysé la procédure de recrutement du personnel international. Il s'avère à l'examen que la majorité des hommes et des femmes accédant à des postes d'administrateur recruté sur le plan international étaient employés par le PAM auparavant. Autrement dit, le PAM utilise le plus souvent un circuit fermé dans lequel les recruteurs sélectionnent des candidats déjà connus, de sorte que le processus de sélection n'est peut-être pas suffisamment ouvert et compétitif pour garantir le recrutement des meilleurs éléments. Ce parti pris peut avoir de graves conséquences en termes de perte de temps et d'investissement financier, de baisse du moral et d'efficacité. Le recrutement en vase clos a également des incidences sur la parité hommes-femmes et sur l'équilibre géographique car, comme le montrent les études, la sélection par cooptation informelle ne favorise pas la diversité⁵.
23. Il est également important de vérifier que les candidats sont réellement motivés et qu'ils mesurent bien ce que travailler pour le PAM signifie. S'il est dans l'intérêt du Programme d'attirer un spectre aussi large que possible de candidats qualifiés, il lui faut néanmoins affiner ses mécanismes de sélection pour s'assurer que les candidats retenus sont conscients des engagements professionnels et personnels qu'ils prennent en rejoignant le PAM.
24. Sur la base de ces éléments, la Division des ressources humaines examinera la politique en vigueur pour les recrutements sur le plan international, y compris l'exploitation des listes de réserve et la procédure de sélection du personnel engagé à court terme, et proposera une formule propre à garantir un processus de sélection rigoureux et transparent qui retiendra les meilleurs candidats pour le PAM et éliminera le risque de biais et d'effets pervers moyennant quelques précautions: i) avoir en réserve un vaste éventail de candidats qualifiés; ii) recruter des cadres rompus aux techniques d'entretien visant à vérifier les compétences et iii) suivre une procédure formelle de sélection.

Réaffectations

Objectif: Mettre au point une procédure dynamique de réaffectation des fonctionnaires qui soit perçue comme juste, efficace et compatible avec les objectifs professionnels et personnels des intéressés.

25. La mobilité est un élément qui aide les fonctionnaires à accroître leur potentiel en travaillant dans différents types de situation et en découvrant d'autres méthodes de travail. En retour, elle est utile au PAM en ce sens qu'elle facilite la circulation des idées et de l'information.
26. Le Plan stratégique est très axé sur l'expertise technique, notamment en matière de nutrition, d'évaluation de la vulnérabilité et d'analyse des marchés. La principale difficulté en ce qui concerne les réaffectations consiste à trouver le juste équilibre entre le besoin de ces qualifications spécialisées et le besoin de s'assurer que les fonctionnaires ont une expérience professionnelle suffisamment large pour avancer dans leur carrière.
27. La recherche d'un équilibre entre mobilité et besoin de compétences spécialisées crée souvent l'impression que la rotation d'un emploi à l'autre n'est pas équitable, d'autant plus que les possibilités de réaffectation sont limitées pour les fonctionnaires occupant des postes de spécialistes, le plus souvent au Siège ou dans les bureaux régionaux. Le manque apparent de transparence et de clarté des critères utilisés pour décider des réaffectations ne

⁵ Harris, H., et Dickmann M., 2005, Guide to International Management Development, Londres, Chartered Institute of Personnel Development (CIPD).



fait que renforcer l'impression générale. Le personnel a le sentiment que le volet réaffectations n'est pas bien intégré aux autres procédures de gestion des ressources humaines, tels que le suivi des résultats et l'avancement de la carrière.

28. Pour remédier à ce problème, un groupe de travail a été nouvellement créé pour étudier la procédure de réaffectation et déterminer si les décisions prises de manière à concilier les besoins du PAM, des individus et des cadres responsables sont le résultats d'une procédure transparente et crédible. Les premières conclusions de ses travaux font ressortir la nécessité de privilégier la cohérence et la rigueur et d'inscrire les décisions de réaffectation dans le cadre plus général de la planification des carrières et des successions. Le groupe de travail explorera et proposera des options pour s'assurer que les candidatures internes sont évaluées de manière cohérente et transparente.
29. L'articulation entre réaffectation et gestion des carrières doit être renforcée, d'où la décision de faire des bilans annuels de carrière qui permettront de passer en revue les principaux aspects du parcours professionnel, qu'il s'agisse de réaffectation, de promotion, de résultats ou de vie familiale, à la lumière des besoins et des exigences du PAM et de la planification de ses effectifs⁶.
30. Grâce à un système d'évaluation par les pairs, chacun aura une vision plus réaliste de ses possibilités de carrière et pourra parler de ses aspirations personnelles et professionnelles avec les cadres responsables.

RENFORCEMENT DES CAPACITES

31. Le personnel doit disposer des moyens nécessaires pour pouvoir viser constamment l'excellence et concourir ainsi à la réalisation des objectifs stratégiques. Le PAM doit énoncer clairement ce qu'il attend de son personnel sur le plan professionnel et communiquer efficacement à ce sujet. La culture du résultat encourage le personnel à développer ses compétences managériales, techniques et personnelles. Elle nécessite des structures institutionnelles qui soutiennent la planification des carrières et proposent des conseils et un accompagnement personnalisés afin que le perfectionnement soit un processus continu doté de la souplesse requise par le PAM.

Renforcer les compétences de gestion

Objectif: Doter les cadres des compétences managériales voulues pour mobiliser leurs équipes au service de la réalisation des objectifs stratégiques du PAM et donner l'exemple des comportements souhaités.

32. Pour préparer l'avenir et répondre à l'évolution des besoins d'assistance alimentaire dans le monde, le PAM doit pouvoir compter sur un personnel d'encadrement capable non seulement d'animer des équipes, mais aussi de déployer les talents stratégiques et politiques voulus pour forger des partenariats efficaces avec d'autres acteurs de l'action humanitaire. Cette mission exigera une nouvelle palette de talents, que certains cadres peineront peut-être à développer. Il est pourtant primordial de former des dirigeants dont les compétences et les comportements sont au diapason des besoins changeants et de la nouvelle culture de l'institution. La réussite future du PAM dépendra en partie de la manière dont ses dirigeants ont été choisis et formés.

⁶ Rapport d'activité du Bureau du Médiateur du PAM (1^{er} janvier–31 décembre 2007); paru le 31 mars 2008.



33. De plus, les efforts déployés par le Centre de perfectionnement des compétences de gestion de Rome et dans le cadre des séminaires de formation des directeurs de pays adjoints pour assurer une plus grande représentation des femmes et des ressortissants de pays en développement, et diversifier ainsi les effectifs du PAM, ont porté leurs fruits⁷. Mais le PAM n'a pas atteint son objectif de diversité en ce qui concerne les fonctionnaires de rang supérieur⁸.
34. Les consultations ont fait apparaître la nécessité de mettre en place une procédure plus rigoureuse pour repérer les futurs dirigeants et les préparer longtemps avant qu'ils n'accèdent à de hautes responsabilités. En outre, le recrutement aux postes de haute direction devrait se faire par voie de concours.
35. La Division des ressources humaines propose actuellement peu de programmes pour renforcer les compétences des administrateurs du PAM en matière de gestion et de direction. Le dispositif se résume au Centre de perfectionnement des compétences de gestion et au Séminaire de préparation des directeurs de pays; s'y ajoute depuis 2006 un questionnaire d'évaluation à 360 degrés (par des supérieurs, des pairs et des subordonnés). Pour faciliter l'échange d'information, les cadres ont eu droit à des séances d'accompagnement professionnel en ligne. Ces initiatives sont certes précieuses, mais elles ne sont pas suffisantes pour que le PAM atteigne sa capacité managériale optimale.
36. Pour réussir la mise en œuvre du Plan stratégique, la Division des ressources humaines a demandé au Boston Consulting Group (BCG) de mener une enquête afin de déterminer les qualifications qui doivent être celles du personnel de direction et de proposer des solutions pour combler les lacunes constatées dans le personnel d'encadrement du PAM et chez les candidats. Un schéma de perfectionnement des compétences de gestion a été élaboré à la suite de cette étude. Il prévoit des stratégies de formation spécifiques pour les directeurs de pays en poste ou à venir. Il définit des procédures pour: i) évaluer officiellement l'aptitude à la direction et à la gestion; ii) mettre en place des programmes de perfectionnement des compétences en matière de gestion de personnel et d'équipes; et iii) proposer des programmes de formation pour aider les futurs cadres dirigeants à développer pleinement leur potentiel. L'apprentissage composite multipliant les angles d'approche et la formation en ligne seront exploités pour faciliter ces processus.
37. Le PAM veillera à la représentation équitable du personnel dans le programme de renforcement des compétences de gestion afin d'encourager les femmes et les ressortissants de pays en développement à se porter candidats aux postes les plus qualifiés.

⁷ Rapport succinct de l'évaluation finale de la Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007): Engagements renforcés en faveur des femmes pour assurer la sécurité alimentaire (WFP/EB.2/2008/6-B).

⁸ Au 31 décembre 2007, le pourcentage de femmes dans les catégories P-5 et au-dessus était de 27,1 pour cent. Le pourcentage de ressortissants de pays en développement dans la catégorie des fonctionnaires de rang supérieur était de 39,1 pour cent.



Renforcer le suivi des résultats

Objectif: Établir un système crédible et transparent de suivi des résultats et de retour d'information, afin de guider les décisions en matière d'effectifs et de faciliter le perfectionnement du personnel.

38. Le système de suivi des résultats doit être aligné sur le Plan stratégique pour créer les conditions d'une performance de haut niveau. Les cadres doivent avoir une idée claire de ce qu'ils attendent de leurs collaborateurs et la communiquer efficacement. Des dispositifs d'appui, de conseil et de formation doivent être en place pour que les éléments qui ne donnent pas entièrement satisfaction puissent parvenir aux normes de performance requises.
39. Le Programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE) lancé en 2004 joue un rôle décisif dans les décisions concernant les carrières, qu'il s'agisse de formation, de promotion ou de réaffectation. Il a introduit deux éléments importants pour le suivi efficace des résultats: le système en ligne et l'évaluation des compétences. Cependant, le taux actuel d'application du programme reste insuffisant⁹. Il s'ensuit que de nombreux fonctionnaires ne bénéficient pas du retour d'information qu'ils méritent et que la capacité du PAM de prendre des décisions bien informées en est compromise. Alors que l'appréciation des résultats est un élément important, de nombreuses études ont montré que les évaluations étaient souvent biaisées par des *a priori* à peine perceptibles et souvent inconscients. C'est vrai en ce qui concerne le système actuel de notation PACE, basé uniquement sur le jugement du supérieur hiérarchique, mais il a été démontré que la participation de l'intéressé à sa propre notation et le système de multinotation (les notes sont attribuées par plusieurs personnes – supérieurs, collègues et subordonnés) a réduit la part d'arbitraire dans l'appréciation. En s'attaquant à ce problème, le PAM peut lever les obstacles qui l'empêchent de diversifier ses ressources humaines.
40. Pour améliorer la qualité des évaluations du personnel, OMH procèdera, tous les deux ans, à un examen des évaluations PACE¹⁰.
41. La plate-forme technique du système PACE est très critiquée, car elle est faite de telle sorte que les cadres ont des difficultés à suivre l'état d'avancement des évaluations. La conception de l'outil rend l'accès aux rapports statistiques et analytiques plutôt laborieux.
42. Pour remédier à ces problèmes, la Division des ressources humaines étudie les pratiques optimales d'autres organismes des Nations Unies et envisage d'adopter un outil d'évaluation différent pour améliorer la plate-forme technique, lier plus étroitement perfectionnement et éléments du système de multinotation, et assurer un suivi des compétences et des qualifications pour optimiser les réaffectations. Ces éléments permettront de corrélérer résultats, perfectionnement et promotion, et de prendre des décisions dans ces domaines sur la base d'éléments plus crédibles. La Division des ressources humaines explorera plus en détail toutes les options qui faciliteront la prise en compte simultanée de tous ces éléments.

⁹ Au 8 août 2008, la proportion de formulaires PACE 2007 dûment remplis était de 62 pour cent.

¹⁰ "Réponse du Secrétariat au Rapport du Commissaire aux comptes sur le deuxième examen des progrès de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats" (WFP.EB.2/2008/5-B/1/Add.1).



Miser sur les compétences techniques

Objectif: S'assurer qu'une formation adéquate est proposée aux fonctionnaires afin qu'ils puissent contribuer pleinement à l'application du Plan stratégique du PAM (2008–2011).

43. Les hommes et les femmes qui travaillent au PAM sont censés avoir des compétences très diversifiées pour être efficaces au poste qu'ils occupent. Le Plan stratégique insiste tout particulièrement sur les compétences opérationnelles, mais aussi sur la capacité technique. Le besoin de mise à niveau, de perfectionnement et d'acquisition de nouvelles qualifications n'a jamais été aussi grand.
44. Alors que la part du budget alloué à la formation dans le système des Nations Unies demeure marginale, il semblerait que les organismes publics investissent de plus en plus dans ce domaine pour faire face à une pénurie de compétences¹¹. Le personnel a le sentiment que le PAM n'investit pas suffisamment dans le perfectionnement de ses ressources humaines¹². Comme la collecte des données concernant la participation aux cours de formation n'est pas centralisée, cette impression ne peut être dissipée. Les décisions concernant les formations disponibles ou les bénéficiaires manquent de transparence, et aucun dispositif ne permet de déterminer méthodiquement les besoins d'apprentissage et les lacunes à combler. Il s'ensuit que les formations ne servent pas forcément les priorités du PAM ni les besoins des individus concernés.
45. L'activité essentielle qui consiste à offrir un programme d'orientation aux nouvelles recrues reste aléatoire: certaines catégories de personnel bénéficient d'un tel programme tandis que des bureaux de pays s'abstiennent de former les nouveaux arrivants. Il faudrait définir à l'échelle de l'institution un programme d'accueil applicable à toutes les nouvelles recrues du PAM. Cette approche institutionnelle est essentielle pour élaborer un code de conduite commun¹³ et faire en sorte que les nouveaux venus possèdent les connaissances voulues sur le PAM pour travailler efficacement.
46. Comme le personnel du PAM est généralement déployé dans des sites isolés et difficiles, les occasions de perfectionnement sont limitées. Il s'ensuit que, là où la formation serait souvent particulièrement utile, le personnel ne peut avoir accès aux ressources pédagogiques. Les outils technologiques doivent être mis pleinement à contribution pour assurer la formation et faciliter l'apprentissage, quel que soit le lieu d'affectation.
47. Pour répondre aux besoins du PAM en matière de formation, la Division des ressources humaines va instituer une procédure périodique d'évaluation des aptitudes du personnel par rapport aux compétences requises et de hiérarchisation des besoins de perfectionnement à l'échelle mondiale. L'exercice favorisera la coordination et le suivi qualitatif de l'apprentissage au PAM. Un système de gestion de l'apprentissage sera lancé; il permettra de garder trace des formations suivies, d'en observer l'application et de proposer des formations en ligne dans les lieux d'affectation isolés.

¹¹ Le rapport de la Commission de la fonction publique internationale intitulé "Conditions de service sur le terrain: efficacité et impact des mesures de recrutement et de fidélisation du personnel en poste dans des lieux d'affectation difficiles" (rapport no 67/R.14, New York, 2008) indique que les organismes publics consacrent 5 pour cent de leur budget de fonctionnement à la formation de leur personnel. Le pourcentage n'est que de 0,7 pour cent dans les organismes des Nations Unies ayant leur siège à New York.

¹² Résultats de l'Enquête mondiale auprès du personnel, 2006 et 2004.

¹³ Rapport d'activité du Bureau du Médiateur, 2008.



48. L'engagement en faveur de la formation traduit le fait que le PAM doit consacrer une part importante de son budget à sa dotation en personnel et que sa culture doit évoluer vers une vision des choses dans laquelle les ressources humaines ne sont plus un coût mais plutôt un investissement essentiel dans le capital intellectuel du PAM.

Veiller au bien-être du personnel

Objectif: Créer un milieu de travail soucieux du bien-être du personnel afin que ce dernier puisse concilier vie professionnelle et vie personnelle.

49. Les réalités des opérations du PAM peuvent avoir de profondes répercussions sur l'état d'esprit du personnel. Les comportements liés au stress résultant de l'isolement et du surmenage peuvent être préjudiciables à tel ou tel individu et à ses collègues. L'insécurité est un facteur de stress encore plus important, d'autant que l'ONU est de plus en plus fréquemment la cible du terrorisme et que les conflits et les troubles civils se multiplient avec la flambée des cours des denrées alimentaires et la raréfaction des ressources.
50. En ce qui concerne la parité des sexes, il semble que le principal défi qui se pose au PAM soit de retenir son personnel féminin: ainsi, en 2007, le pourcentage des départs a été supérieur à celui des recrutements. Il ressort de l'évaluation finale de la politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes que les femmes ont plus de difficultés que leurs collègues masculins à concilier vie professionnelle et vie personnelle: ce même rapport indique "qu'il faut réfléchir à la question de la fidélisation des femmes au sein du personnel en tenant compte i) de la nature des activités du Programme, qui exposent le personnel à des conditions de travail et de vie de plus en plus difficiles [et ii)] de la mobilité professionnelle et géographique à laquelle sont astreints tous les agents [internationaux]"¹⁴.
51. La culture du PAM doit évoluer de manière à créer un environnement professionnel dans lequel la direction se montre consciente des difficultés rencontrées par le personnel et soucieuse de lui apporter son appui en lui offrant les outils, les conseils, l'accompagnement et les possibilités de formation dont il a besoin.
52. Le PAM est doté d'un service de conseil au personnel et a mis en place un système d'entraide bénévole entre collègues. Le service informe et conseille les cadres pour tout ce qui concerne la qualité de vie au travail et l'équilibre personnel et les aide ainsi à veiller à la satisfaction des membres de leur équipe. Pourtant, les cadres ont également besoin d'une aide pour repérer et corriger les comportements abusifs ainsi que les signes de malaise et de conflit. Qui plus est, il n'y a pas assez de conseillers pour aider celles et ceux qui ont des difficultés au travail ou dans leur vie personnelle. Certains conseillers ne travaillent qu'à temps partiel, de sorte que le PAM finit par les perdre au profit d'autres organisations. Cela est contre-productif puisque les relations de soutien et d'accompagnement se construisent sur la confiance, la continuité et la stabilité.

¹⁴ Rapport technique de l'évaluation finale de la Politique du PAM concernant la problématique hommes-femmes (2003-2007). Étude sur documents relatifs aux ressources humaines, mars 2008.



53. La souplesse des conditions d'emploi, qui permet de trouver un juste équilibre entre les exigences de la profession et la vie personnelle, peut être un puissant élément de motivation et de fidélisation du personnel¹⁵. Plusieurs politiques du PAM permettent déjà de concilier vie professionnelle et vie personnelle⁷, mais la Division des ressources humaines explorera d'autres arrangements et des possibilités de pause dans les carrières, et proposera des aménagements du temps de travail répondant aux besoins du PAM et de ses fonctionnaires.
54. Le PAM est en constante mutation. Si le personnel voit le changement comme une chance à saisir, il sera mieux à même de gérer le stress qui en est souvent le corollaire. Pour encourager chacun à se prendre en main et à gérer son avenir, notamment en cas de réductions d'effectifs ou de réaffectations, la Division des ressources humaines apportera une aide individualisée à l'évaluation des perspectives de carrière et à la planification des reconversions. Elle proposera à cette fin des services d'organisation des carrières ainsi que des outils d'autoévaluation et de planification des parcours professionnels.

PROMOUVOIR LES PARTENARIATS

55. Le partenariat est l'un des principes fondateurs de l'initiative "Unis dans l'action". Il occupe une place centrale dans le Plan stratégique, qui encourage l'établissement de partenariats entre les organismes des Nations Unies, les organisations sans but lucratif et les gouvernements, sur la base du respect, de la compréhension, de la confiance et de la responsabilité partagée. Compte tenu de l'envergure des défis à relever dans le monde d'aujourd'hui, l'efficacité et l'impact de l'action du PAM ne peuvent être optimisés que si ce dernier agit de concert avec d'autres acteurs dans le cadre de larges alliances. Par ailleurs, les partenariats sont également indispensables pour que le PAM puisse passer le relais.

Faciliter la mobilité interinstitutions

Objectif: Promouvoir la mobilité interinstitutions dans le système des Nations Unies.

56. Les fonctionnaires du PAM devraient avoir la possibilité d'être affectés à d'autres organismes des Nations Unies de manière à se familiariser avec les programmes de travail correspondant aux différents mandats. Les possibilités de détachement existent bel et bien, mais beaucoup de fonctionnaires hésitent à se porter candidats, car les politiques actuelles en matière de ressources humaines sont faites de telle sorte que l'avancement obtenu dans d'autres organismes n'est pas pris en compte lors du retour de l'intéressé au PAM. En l'occurrence, les fonctionnaires qui reviennent au PAM ne sont pas systématiquement réintégrés et risquent d'être affectés à des postes qu'ils n'avaient pas demandés.
57. Pour lever ces obstacles, la Division des ressources humaines va revoir ses politiques concernant les transferts, les détachements et les prêts en vue de supprimer les éléments restrictifs dans toutes les catégories de personnel et de permettre aux fonctionnaires du PAM de tirer parti des perspectives ouvertes par la mobilité interinstitutions. La participation accrue aux groupes de travail interinstitutions facilitera la diffusion de méthodes innovantes de recensement des postes vacants et des candidatures internes.

¹⁵ Dans le cadre d'une étude Catalyst de 1998 (*Women Entrepreneurs*), 51 pour cent des femmes interrogées ont cité le besoin de flexibilité comme la principale raison les ayant incitées à quitter leur employeur.



58. Le PAM est peu représenté dans le réseau des coordonnateurs résidents et coordonnateurs de l'action humanitaire. Compte tenu du rôle central qui est celui du coordonnateur résident dans les programmes de pays, le PAM a tout intérêt à ce que le poste soit plus souvent occupé par l'un de ses fonctionnaires¹⁶. Dans un premier temps, les cadres seront préparés pour le Centre d'évaluation des coordonnateurs résidents et le contingent des coordonnateurs résidents.

Promouvoir les programmes d'échanges

Objectif: Accroître les possibilités d'affectation au PAM d'employés d'organisations partenaires, et d'affectation de fonctionnaires du PAM à des organisations partenaires.

59. Ces dernières années, le PAM a noué des relations étroites avec des partenaires du secteur privé. Un programme est en place pour appuyer l'affectation d'employés de ces partenaires au PAM. Il sera élargi à de nouveaux partenaires, et des procédures seront mises en place pour que les fonctionnaires du PAM puissent être affectés à des organisations associées. Si le PAM étend les possibilités d'être mutés dans des lieux d'affectation avec famille, il offrira à ses fonctionnaires de meilleures perspectives de carrière compatibles avec leur situation personnelle.
60. À cette fin, la Division définira un schéma type pour que le personnel soit recherché, sélectionné et recruté dans la transparence.
61. Un certain nombre de programmes ont été mis en œuvre avec succès en collaboration avec des universités pour trouver des étudiants stagiaires. L'un de ces programmes s'appelle "Princeton in Africa". Pour étendre l'expérience, la Division des ressources humaines contactera d'autres universités en vue de créer des listes de candidats par pays.
62. Les divisions techniques seront encouragées, par l'intermédiaire de leurs coordonnateurs des effectifs et avec l'appui de la Division des ressources humaines, à envisager l'établissement de listes partagées avec des organisations partenaires, notamment pour le personnel spécialisé.

UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

63. L'aptitude du PAM à mettre en œuvre sa stratégie de gestion des ressources humaines dépendra en grande partie des ressources financières et humaines disponibles, de la manière dont la fonction des ressources humaines va se structurer et des systèmes mis en place par la Division pour appuyer son activité. La Division des ressources humaines prendra des mesures pour rehausser le profil de son personnel dans l'ensemble du PAM. Les vacances de poste annoncées et à venir au sein de la Division seront l'occasion d'attirer une nouvelle génération de fonctionnaires ayant les connaissances et les compétences requises. Le PAM envisage de s'associer avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour élever le niveau de compétences du personnel des ressources humaines en collaborant au programme d'accréditation PNUD pour la gestion des ressources humaines lancé avec l'Université Cornell, à Ithaca (État de New York).

¹⁶ Actuellement, seuls 3 pour cent des postes de coordonnateur résidents sont occupés par des fonctionnaires du PAM.



64. La Division des ressources humaines proposera un schéma mixte de fonctions centralisées et décentralisées en matière de gestion des ressources humaines, de manière à faciliter la transition d'un rôle de gestion courante et de contrôle à un rôle d'appui actif à la réalisation des objectifs stratégiques du PAM. Dans ce nouveau schéma, la Division des ressources humaines doit aller au-delà de sa fonction de base – gérer le personnel – en adoptant de nouveaux moyens pour améliorer la qualité, l'efficacité et la productivité de son travail. En adoptant des technologies de pointe telles que l'archivage électronique, les services d'assistance et les systèmes en libre service, elle sera mieux à même de réduire les coûts et les délais de transaction et de conduire des analyses plus détaillées à des fins de planification des ressources humaines.

CONCLUSION

65. De par la nature et la portée de son action, le PAM se heurte à des difficultés bien plus complexes que celles rencontrées par nombre d'autres organisations en matière de gestion et de mise en valeur des ressources humaines. D'autant que la mise en œuvre du nouveau Plan stratégique pour 2008-2011 conduit le PAM à attendre et exiger toujours plus de son personnel.
66. Cette stratégie de gestion des ressources humaines aidera le PAM à atteindre ses objectifs stratégiques en répondant à son besoin d'augmenter la capacité et la diversité de son personnel. Pour appuyer la mise en œuvre de cette stratégie, des mécanismes seront mis en place pour déterminer dans quelle mesure les résultats attendus se sont concrétisés (voir annexe I).
67. Pour la Division des ressources humaines, cela signifie qu'elle doit explorer méthodiquement les approches et les processus qui lui permettront de collaborer plus efficacement avec les cadres et l'ensemble du personnel du PAM, autrement dit toutes les catégories d'administrateurs et d'agents recrutés sur le plan international ou local.
68. La Division des ressources humaines peut certes fournir les cadres directeurs, les outils et les systèmes adéquats pour cette stratégie, mais le succès de la mise en œuvre dépendra essentiellement de l'esprit de coopération et de responsabilité collective dont fera preuve le PAM à tous les niveaux. Il appartiendra au réseau du personnel des ressources humaines du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays de se mobiliser pour que la stratégie donne des résultats. Les agents et les cadres à tous les échelons devront contribuer chacun à leur manière à la mise en œuvre réussie de cette stratégie.

ANNEXE I: CADRE LOGIQUE			
Objectifs	Mesures à prendre	Indicateurs	Résultats
Réactivité			
<p><i>Planification des effectifs du PAM</i></p> <p>Intégrer la planification des effectifs aux processus de planification stratégique, financière et opérationnelle</p>	<p>Formuler un cadre méthodique de planification des ressources humaines prévoyant des rapports périodiques à des fins de prévision des besoins en personnel</p> <p>Mieux aider les bureaux de pays à faire des bilans d'effectifs pour s'assurer que le personnel et la structure des bureaux correspondent aux besoins présents et futurs</p>	<p>Nombre/pourcentage de bureaux de pays et de divisions qui établissent des bilans d'effectifs chaque année</p>	<p>Les données sur toutes les catégories de personnel sont intégrées dans WINGS II</p> <p>Le plan des ressources humaines du PAM indiquant les prévisions en matière d'effectifs, de diversité et de compétences requises est publié chaque année</p> <p>Une formation à la gestion et au classement des emplois est dispensée à la communauté internationale des responsables des ressources humaines</p>
<p><i>Recrutement</i></p> <p>Adapter les pratiques de recrutement pour favoriser une procédure de sélection plus dynamique, ciblée et rigoureuse, propre à attirer des candidats très divers, dont le profil correspond aux besoins du PAM tout en assurant une plus grande diversité</p>	<p>Réviser les politiques administratives en matière de recrutement pour s'assurer que la procédure est fondée sur des critères clairement définis et conforme aux principes d'équité, de transparence et de mérite</p> <p>Trouver des sources de recrutement pour optimiser l'accès aux candidats souhaités</p> <p>Définir une méthode standard de vérification des compétences au cours des entretiens avec les candidats retenus à l'issue de la première sélection</p> <p>Former les cadres et d'autres fonctionnaires aux techniques de sélection, d'établissement des descriptions de poste et d'entretien permettant de vérifier les compétences</p>		<p>La politique révisée a été établie et présentée au Comité des politiques</p> <p>L'inventaire des sources de recrutement et des spécialités correspondantes est affiché sur StaffNet pour consultation par les responsables des ressources humaines et les cadres</p> <p>Tous les candidats à des postes d'administrateur recrutés sur le plan national retenus à l'issue de la première sélection passent un entretien de vérification des compétences</p> <p>Les coordonnateurs des ressources humaines reçoivent une formation en matière de recrutement grâce à des ateliers organisés au Siège et à l'échelon régional. Recrutement de cadres certifiés à l'issue d'une formation en ligne aux techniques de sélection</p>



ANNEXE I: CADRE LOGIQUE			
Objectifs	Mesures à prendre	Indicateurs	Résultats
	Vérifier que la procédure de sélection n'est pas entachée d'un vice. Demander aux cadres recruteurs de veiller à la présence équilibrée de candidats appartenant à des catégories sous-représentées, notamment des femmes	Pourcentage de femmes recrutées au total Pourcentage de ressortissants de pays en développement à des postes d'administrateurs recrutés au niveau international	À l'horizon 2011, les résultats du recrutement montrent que les femmes représentent plus de 50 pour cent de l'ensemble du personnel et que les ressortissants des pays en développement occupent plus de 40 pour cent des postes d'administrateurs recrutés au niveau international
<i>Réaffectations</i> Mettre au point une procédure dynamique de réaffectation des fonctionnaires qui soit perçue comme juste, efficace et compatible avec les objectifs professionnels et personnels des intéressés	Établir un groupe de travail chargé d'examiner les procédures en vigueur en matière de réaffectation et de proposer des améliorations. Revoir la politique suivie en la matière à la lumière des procédures révisées Instaurer le système du bilan annuel de carrière pour examiner la performance et le profil de chaque fonctionnaire au regard de ses objectifs professionnels et personnels. Établir une procédure pour informer le fonctionnaire concerné de l'avis de l'évaluation faite par ses collègues afin qu'il ait des attentes réalistes quant à sa future carrière au PAM, et de mieux informer les décisions concernant les réaffectations		La politique en matière de réaffectation a été présentée au Comité des politiques Les bilans annuels de carrière des administrateurs recrutés sur le plan international ont été menés à bien. Les rapports d'évaluation ont été remis aux intéressés et aux directeurs de département
Renforcement des capacités			
<i>Compétences managériales</i> Doter les cadres des compétences managériales voulues pour mobiliser leurs équipes au service de la réalisation des objectifs stratégiques du PAM et donner l'exemple des comportements souhaités	Élaborer et mettre en œuvre un plan de perfectionnement des compétences de gestion pour les cadres supérieurs et les directeurs de pays Commencer à utiliser des fiches d'évaluation pour les cadres	Nombre/pourcentage de membres de la haute direction et de directeurs de pays qui ont suivi le programme de formation Nombre/pourcentage de futurs cadres dirigeants qui ont suivi le programme de formation Pourcentage de fonctionnaires du cadre organique et des catégories supérieures (y compris les directeurs de pays et les directeurs de pays adjoints) de sexe féminin	L'élaboration du programme est validée et financée. Les composantes (modules d'apprentissage à distance, ateliers des futurs cadres, modules pour les directeurs de pays) sont prêtes. Tous les directeurs de pays auront suivi le programme à l'horizon 2011 D'ici à 2011, 30 pour cent des fonctionnaires occupant des postes de direction, y compris les directeurs de pays, sont des femmes et 40 pour cent, des ressortissants de pays en développement



ANNEXE I: CADRE LOGIQUE			
Objectifs	Mesures à prendre	Indicateurs	Résultats
	Multiplier les approches (avec notamment l'évaluation par des tiers) pour évaluer les aptitudes à la direction et à la gestion, et exploiter l'information pour élaborer des plans de relève du personnel de direction	<p>Pourcentage de fonctionnaires du cadre organique et des catégories supérieures (y compris les directeurs de pays et les directeurs de pays adjoints) qui sont des ressortissants de pays en développement</p> <p>Nombre/pourcentage de cadres évalués et susceptibles d'entrer dans le vivier de recrutement de la haute direction</p>	Les rapports du Centre de perfectionnement des compétences de gestion indiquent le potentiel des participants à exercer de plus hautes fonctions
<p><i>Suivi des résultats</i></p> <p>Établir un système crédible et transparent de suivi des résultats et de retour d'information, afin de guider les décisions en matière d'effectifs et de faciliter le perfectionnement du personnel</p>	<p>Rendre l'utilisation des outils électroniques d'appréciation du comportement professionnel plus simple pour les cadres et les employés et déterminer dans quelle mesure ils sont utilisés par le personnel</p> <p>Créer des systèmes d'évaluation par les collègues et un mécanisme de communication directe des résultats</p> <p>Renforcer l'aptitude des cadres à faire part à leurs subordonnés de ce qu'ils pensent de leur travail et à gérer les tensions</p> <p>Établir un groupe de travail chargé de revoir la politique pour l'avancement des administrateurs recrutés sur le plan international afin que les promotions soient plus étroitement liées au mérite et au potentiel des intéressés</p>	<p>Taux d'application du système de suivi du comportement professionnel</p>	<p>À l'horizon 2011, le suivi du comportement professionnel concerne plus de 85 pour cent du personnel. Le système est accessible par Internet. Les manuels de formation sont disponibles en ligne. Les statistiques font partie des données standard figurant dans les rapports consultables par les cadres. Les projets pilotes ont été menés à bonne fin et le système a été lancé pour l'ensemble du personnel</p> <p>Les informations issues de la multinotation sont intégrées au système PACE</p> <p>Atelier sur la gestion de la performance à l'intention des directeurs régionaux, des directeurs de pays et des cadres du Siège</p> <p>Le groupe de travail sur l'avancement présente un rapport assorti de recommandations</p>



ANNEXE I: CADRE LOGIQUE			
Objectifs	Mesures à prendre	Indicateurs	Résultats
	<p>Lier plus étroitement les plans d'apprentissage issus des discussions sur la performance et les possibilités de perfectionnement offertes par le système de gestion de l'apprentissage (SGA)</p> <p>Utiliser les questionnaires en ligne à la cessation de service</p>		<p>Le rapport annuel des activités de perfectionnement et de formation du personnel (issu des données du système de gestion de l'apprentissage) est présenté lors du suivi annuel des résultats. Les cadres sont notés sur la participation des membres de leur équipe aux programmes de formation obligatoires</p> <p>Un rapport sur les questionnaires en ligne à la cessation de service sera présenté chaque année à compter de 2009</p>
<p><i>Capacité technique</i></p> <p>S'assurer que des possibilités de formation et de perfectionnement sont proposées aux fonctionnaires afin qu'ils puissent contribuer pleinement à l'application du Plan stratégique du PAM (2008-2011)</p>	<p>Lancer le SGA pour faire connaître les possibilités de formation, mettre l'apprentissage en ligne à la disposition de l'ensemble du personnel dans le monde et suivre la participation aux programmes de formation</p> <p>Analyser les besoins d'apprentissage dans tous les lieux d'affectation afin de déterminer et de hiérarchiser les priorités dans ce domaine</p> <p>Concevoir et mettre en œuvre un programme d'orientation pour les nouvelles recrues de toutes catégories en veillant à ménager une certaine souplesse compte tenu de la dispersion du personnel et à adapter cette orientation en fonction des différents types de contrats</p> <p>Élaborer un cadre assurant la coordination et le retour sur investissement de la formation dispensée au PAM</p>		<p>Le personnel des bureaux de pays a accès en ligne au SGA et aux cours de formation obligatoires. Des rapports sur la formation du personnel sont publiés chaque année</p> <p>Le SGA indique les besoins d'apprentissage du personnel dans les principales fonctions techniques</p> <p>Toutes les nouvelles recrues sont automatiquement enregistrées dans le SGA, de sorte que les exigences du programme seront communiquées aux intéressés, diffusées dans un module en ligne et soumises à vérification</p> <p>Le projet de politique sur l'apprentissage et de mandat éventuel du Conseil de l'apprentissage a été présenté au Comité des politiques. Les normes relatives à l'évaluation de la formation et des résultats ont été définies</p>



ANNEXE I: CADRE LOGIQUE			
Objectifs	Mesures à prendre	Indicateurs	Résultats
<p><i>Satisfaction du personnel</i></p> <p>Créer un milieu de travail soucieux du bien-être du personnel afin que ce dernier puisse concilier vie professionnelle et vie personnelle</p>	<p>Examiner les politiques concernant les emplois aménagés (temps partiel, poste partagé, congés sans solde) et proposer différentes formules à la carte qui servent à fois les besoins du PAM et ceux des fonctionnaires concernés</p> <p>Mettre en place des services pour l'avancement des carrières à l'usage de l'ensemble du personnel. Mettre au point des outils d'autoévaluation et de perfectionnement et des modules de planification de la carrière</p> <p>Proposer des services de formation, de conseil et de médiation pour que les cadres et les employés bénéficient de tous les appuis disponibles pour les aider en cas de stress lié au travail</p>	<p>Le taux de satisfaction du personnel est indiqué dans l'Enquête mondiale auprès du personnel</p>	<p>Le Groupe de travail sur les emplois aménagés a remis son rapport au Comité des politiques</p> <p>Des modules d'évaluation et de planification de la carrière ont été mis au point et sont disponibles dans le SGA</p> <p>Les services de conseil au personnel ont augmenté de 50 pour cent</p>
Promotion des partenariats			
<p><i>Mobilité interinstitutions</i></p> <p>Promouvoir la mobilité interinstitutions dans le système des Nations Unies</p>	<p>Revoir les politiques en matière de transferts, de détachements et de prêts en vue de lever les obstacles qui empêchent le personnel du PAM de rechercher et d'accepter des occasions de mobilité interinstitutions</p> <p>Participer aux groupes de travail interinstitutions afin de trouver des moyens innovants de partager les avis de vacance de poste et de repérer des candidats en interne, y compris en créant des répertoires communs de spécialistes</p>	<p>Nombre/pourcentage de membres du personnel du PAM détachés ou prêtés dans le cadre d'un accord de prêt remboursable auprès d'un autre organisme des Nations Unies</p> <p>Nombre/pourcentage de membres du personnel du PAM qui sont en détachement ou ont été prêtés sur la base d'un prêt remboursable par un autre organisme des Nations Unies</p>	<p>La politique a été élaborée et soumise au Comité des politiques</p> <p>Le rapport sur les mesures à prendre pour accroître la mobilité interinstitutions a été publié et est à la disposition de toutes les catégories de personnel</p>



ANNEXE I: CADRE LOGIQUE			
Objectifs	Mesures à prendre	Indicateurs	Résultats
	Préparer les candidats du PAM à suivre le programme d'évaluation des coordonnateurs résidents afin de pouvoir présenter des candidats plus nombreux aux postes de coordonnateur résident	Nombre/pourcentage de coordonnateurs résidents venant du PAM	Le guide du système des coordonnateurs résidents est distribué aux cadres supérieurs du PAM La liste des candidats potentiels du PAM aux fonctions de Coordonnateur résident est établie et le contingent est inscrit au Centre de perfectionnement des compétences de gestion à Rome
<p><i>Possibilités d'échanges</i></p> <p>Accroître les possibilités d'affectation au PAM d'employés d'organisations partenaires, et d'affectation de fonctionnaires du PAM à des organisations partenaires</p>	<p>Élargir le programme d'échanges du PAM avec les partenaires. Créer un programme type facilement adoptable, comportant une procédure pour recenser les affectations possibles, sélectionner les candidats et définir la nature de l'engagement</p> <p>Explorer avec les organisations partenaires la possibilité de créer des répertoires communs, notamment pour le personnel ayant des qualifications spécialisées</p> <p>Créer des répertoires d'universités dans lesquelles le PAM peut trouver des stagiaires</p>	<p>Nombre/pourcentage de membres du personnel du PAM participant à des programmes d'échange avec des organismes partenaires</p> <p>Nombre/pourcentage de membres du personnel du PAM venant d'organismes partenaires</p>	<p>Le programme type d'échange de personnel est élaboré pour les partenariats avec les acteurs du secteur privé, les ONG, les organismes publics et les universités</p> <p>Un avant-projet de création de répertoire commun a été présenté</p> <p>Création d'un répertoire des universités sélectionnées (pour les pays développés et les pays en développement), consultable sur le site intranet</p>



ANNEXE II

LES EFFECTIFS DU PAM EN CHIFFRES			
Effectifs du PAM au 30 juin 2008	Total	% femmes	% ressortissants pays en développement
Fonctionnaires de rang supérieur (D-2 et au-dessus)	42	26	40
Administrateurs recrutés sur le plan international (P-1 à D-1)	1 184	40	41
Total partiel	1 226	40	41
Administrateurs auxiliaires	67	58	1
Administrateurs recrutés sur le plan international (personnel temporaire)	51	45	25
Volontaires des Nations Unies	122	32	89
Administrateurs recrutés sur le plan national	433	37	96
Consultants	344	37	32
Contrat de services, administrateurs	120	31	97
Contrat de louage de services, administrateurs	59	36	83
Total catégorie administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	2 422	38	54
Agents des services généraux	2 577	39	84
Agents des services généraux (personnel temporaire)	32	75	19
Contrat de services, agents des services généraux	5 410	25	99,6
Contrat de louage de services, agents des services généraux	1 028	31	98
Total catégorie agents des services généraux	9 047	30	95
Total	11 469	32	86



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

BCG	Boston Consulting Group
PACE	Programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
PasPort	système de gestion des états de paie du personnel recruté sur le plan local
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SGA	système de gestion de l'apprentissage
WINGS	système mondial et réseau d'information du PAM