

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 6-10 novembre 2006

QUESTIONS D'ADMINISTRATION ET DE GESTION

**Point 13 de l'ordre du
jour**

*Pour information**



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2006/13-B
24 octobre 2006
ORIGINAL: ANGLAIS

EXAMEN APPROFONDI DES RESSOURCES HUMAINES

* Conformément aux décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront pas discutés, sauf si un membre en fait la demande expresse, suffisamment à l'avance avant la réunion, et que la présidence fait droit à cette demande, considérant qu'il s'agit là d'une bonne utilisation du temps dont dispose le Conseil.

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 information.

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

Directrice, ADH: Mme R. Hansen tél.: 066513-2400

Directeur adjoint, ADH: M. A. Piscina tél.: 066513-2407

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).



RESUME

À sa première session ordinaire de février 2004, le Conseil a examiné la méthode retenue par le PAM pour établir une représentation géographique et une représentation par sexe équitables parmi les administrateurs. Pendant les discussions, le Conseil a demandé que lui soit présentée une mise à jour complète concernant les questions relatives aux ressources humaines.

Le présent document a pour but: i) d'exposer quels sont les éléments sur lesquels repose la planification stratégique du PAM en matière de ressources humaines; ii) de fournir des informations à jour concernant la représentation géographique et la représentation par sexe du personnel; et iii) d'indiquer quels sont les efforts déployés pour atteindre les objectifs fixés par le PAM en matière de ressources humaines et rehausser la contribution que le personnel apporte à la réalisation des buts de l'Organisation.

PROJET DE DECISION*

Le Conseil prend note du document intitulé "Examen approfondi des ressources humaines" (WFP/EB.2/2006/13-B).

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (document WFP/EB.2/2006/16) publié à la fin de la session du Conseil.

CONTEXTE

1. La Division des ressources humaines (ADH) examine et établit des mécanismes propres à faire en sorte que les fonctionnaires, à tous les niveaux, soient constamment motivés et encouragés à faire de leur mieux. Son rôle est de veiller à ce que les fonctionnaires du PAM soient convenablement équipés pour s'acquitter de leurs tâches de sorte que l'Organisation puisse réaliser son mandat, qui est de nourrir les pauvres qui ont faim. L'Organisation cherche à s'assurer des services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence et d'intégrité et prend dûment en considération l'importance d'un recrutement effectué sur une base géographique aussi large que possible, tout en s'attachant à améliorer l'équilibre entre les sexes.
2. La stratégie de gestion des ressources humaines a été passée en revue en 2002 afin: i) de bien comprendre les facteurs qui affectent la capacité du PAM de recruter, de fidéliser et de former des personnes de talent; ii) d'identifier les problèmes auxquels l'Organisation était confrontée en matière de gestion des ressources humaines et les problèmes à prévoir dans ce domaine au cours des cinq années suivantes; et iii) d'établir un plan pour résoudre ces problèmes.
3. Depuis lors, des progrès considérables ont été accomplis dans le domaine de la dotation en effectifs, du recrutement et de la mobilité. La Division des ressources humaines centre actuellement son attention sur les aspects suivants:
 - personnel et planification de la succession;
 - organisation des carrières;
 - gestion des performances;
 - orientation vers le service.
4. Le présent document a pour objet d'informer les membres du Conseil d'administration des progrès accomplis ainsi que d'exposer des initiatives, processus et politiques élaborés pour que la Division des ressources humaines puisse au mieux contribuer à la réalisation des objectifs de l'Organisation.

A. Personnel et planification de la succession

5. Dans l'accomplissement de sa mission —nourrir ceux qui ont faim— le PAM est fréquemment appelé à travailler dans des environnements complexes et imprévisibles. Si l'on veut que son action demeure efficace, il doit pouvoir compter sur un cadre de fonctionnaires dotés des compétences nécessaires pour résoudre les nombreux problèmes auxquels l'Organisation est confrontée. En adoptant une approche de planification du personnel, le PAM peut prévoir comment les ressources humaines devront être gérées dans les environnements auxquels il doit s'attendre. Les problèmes de demain —changements climatiques, intensification des conflits, disponibilité de ressources naturelles et prévalence du VIH/SIDA— impliquent une multitude de scénarios possibles.
6. À l'heure actuelle, le PAM travaille à l'élaboration d'un scénario de planification de manière à pouvoir faire face à quatre crises simultanées. Une équipe spéciale a été chargée de définir les procédures, processus et ressources nécessaires à cette fin, et le Département de l'administration a établi une Équipe d'appui administratif rapide avec pour mission de mener à bien rapidement et efficacement les tâches administratives requises dès que l'Organisation se trouve en présence d'une situation d'urgence.



7. En outre, un processus de planification de la succession a été mis en route pour pourvoir les postes qui deviendront vacants aux échelons supérieurs. Plus du quart du personnel de direction du PAM atteindra l'âge obligatoire de la retraite au cours des cinq prochaines années et 44 pour cent au cours des dix prochaines années. Le PAM, en collaboration avec ses partenaires, le *Boston Consulting Group* (BCG) et Spencer Stuart, entend préserver l'efficacité de ses activités en formant les personnes appelées à remplacer les membres du personnel de direction lors de leur départ et à occuper des postes stratégiques.

B. Organisation des carrières

8. La mise en oeuvre d'un système d'organisation des carrières constitue pour le PAM une priorité élevée. Nombre des éléments du système ont déjà été mis au point et, depuis le printemps 2006, il a été entrepris un projet pour les intégrer à un cadre d'ensemble. L'hypothèse qui est à la base de celui-ci est que les fonctionnaires, pour pouvoir contribuer à la réalisation des objectifs de l'Organisation, doivent avoir les possibilités, la motivation et les capacités requises pour être performants. La Division des ressources humaines peut les y aider en renforçant les programmes concernant les affectations, la gestion des performances et la formation. Elle s'emploie actuellement à élaborer une stratégie et un plan d'exécution pour réaliser ces objectifs.
9. L'un des premiers outils élaborés pour appuyer un système d'organisation des carrières a été le cadre de compétences du PAM, élaboré à la suite d'une large consultation du personnel et introduit en 2004. Les normes et les comportements auxquels doivent répondre les fonctionnaires ont été intégrés aux profils génériques des emplois et constituent l'un des éléments pris en compte lors du processus de recrutement ainsi que dans le cadre du système d'amélioration des performances et des compétences (PACE). L'on travaille actuellement à l'élaboration d'un programme de formation axée sur les compétences.

⇒ *Aptitude à diriger*

10. Le Centre de perfectionnement des compétences de gestion (MDC), initiative interorganisations lancée en collaboration avec le Fonds international de développement agricole (FIDA) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), a été créé à Rome en 2004. Dans le cadre d'un programme de simulations d'une durée de deux jours accompagné d'une interview axée sur les compétences et d'une réflexion sur les résultats d'une évaluation générale par des supérieurs des pairs et des subordonnés, le Centre permet aux participants de mieux évaluer leurs propres aptitudes à gérer et à diriger. Depuis la création du Centre, 30 fonctionnaires du PAM, dont la moitié de femmes et environ les deux tiers venus des bureaux extérieurs, ont participé à ce programme. Pour compléter cette formation, les participations se sont vu offrir la possibilité d'un accompagnement professionnel. Les autres institutions des Nations Unies considèrent que ce programme est une approche novatrice et efficace de la formation de personnes appelées à occuper des postes de direction, et la Division des ressources humaines étudie actuellement comment le PAM pourrait élargir son partenariat avec d'autres institutions du système.
11. Un autre résultat à signaler est la meilleure préparation des fonctionnaires nommés à des postes de directeur de pays. Depuis 2003, les directeurs de pays nouvellement nommés, après avoir été informés des compétences et des connaissances qu'appelle leur nouvelle affectation, suivent une formation qui a pour but de garantir une coordination opportune et efficace des ressources destinées à l'exécution des projets et des programmes, d'établir des processus solides de suivi et de rapports, d'élaborer des partenariats stratégiques avec les

autorités nationales, les institutions des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG) et des donateurs et de sensibiliser les directeurs de pays à leurs responsabilités et à leur obligation redditionnelle. Des 66 hauts fonctionnaires qui ont suivi cette formation, 29 pour cent étaient des femmes.

12. Pour amener les fonctionnaires du cadre organique et les membres du personnel d'encadrement à mieux connaître leurs points forts et les possibilités qui s'offrent à eux d'améliorer les compétences dont ils doivent faire preuve, la Division des ressources humaines a mis au point un mécanisme d'évaluation globale basé sur Internet. Après avoir été essayé à titre pilote pendant l'été 2006, ce système sera lancé pendant le quatrième trimestre de l'année. Outre qu'ils permettront aux intéressés de mieux se connaître et de se perfectionner, les résultats du questionnaire seront analysés pour identifier les compétences qui font défaut parmi le personnel de manière à pouvoir concevoir les programmes de formation en conséquence.

C. Gestion des performances

13. Dans le cadre de l'initiative de réforme de l'Organisation des Nations Unies actuellement en cours, aussi bien les donateurs que l'Assemblée générale des Nations Unies cherchent à faire de l'Organisation une institution qui soit davantage axée sur les résultats et plus responsable. L'une des critiques dirigées à l'endroit du système actuel est que celui-ci ne tient pas compte comme il convient de la nécessité d'établir un lien entre la rémunération, d'une part, les performances, les produits et les compétences, de l'autre. Aussi, le renforcement du système de gestion des performances du PAM a-t-il beaucoup retenu l'attention dans le contexte plus général de l'accent qui est mis sur une gestion axée sur les résultats. Selon le nouveau système, les résultats du travail de chaque fonctionnaire sont liés au programme de travail de l'unité administrative ou de la division dont il relève, lequel est à son tour intégré au plan de gestion d'ensemble. Un élément clé du nouveau système a été l'introduction du système PACE en 2004.
14. L'un des avantages du nouveau système est l'accent plus net qui est mis sur les types de comportement qu'exige un travail bien fait, mais le PAM s'est heurté à des difficultés dans les efforts qu'il a entrepris pour créer une culture de gestion des performances. Sa courbe d'évaluation demeure déséquilibrée, 0,3 pour cent seulement des fonctionnaires étant considérés comme fournissant des services peu satisfaisants. En outre, le système reste peu suivi, 59 pour cent seulement des fonctionnaires qui auraient dû le faire ayant suivi la procédure PACE en 2005. Cela est peut-être imputable au fait que les fonctionnaires sont peu familiarisés avec le nouveau formulaire ainsi qu'aux bogues techniques du processus électronique.
15. La Division des ressources humaines a entrepris d'adopter des stratégies pour remédier à cet état de choses: i) pour éliminer les problèmes techniques, le formulaire doit être simplifié et sera transféré sur un logiciel différent; ii) pour promouvoir une culture de gestion des performances, il a été élaboré des outils comme un mécanisme de gestion des performances en ligne, un tableau d'évaluation des compétences et un bref vidéo accompagné d'une fiche d'instructions, et la formation tendra en priorité à renforcer les compétences en matière de gestion des performances; et iii) pour encourager un renforcement de l'obligation redditionnelle, tous les membres du personnel d'encadrement pourront utiliser un rapport en ligne pour surveiller l'application du système PACE pendant l'ensemble du cycle, des chiffres à ce sujet seront diffusés au niveau de l'ensemble de l'Organisation et la réalisation des objectifs de gestion des ressources humaines du PAM — y compris par le biais de l'application du système PACE— redeviendra un des éléments évalués pour la notation des performances de tous les membres du personnel d'encadrement.

16. Un solide système de gestion des performances est à la base de nombre des procédures de l'Organisation —comme celles qui concernent les promotions annuelles, la conversion annuelle de certains contrats en engagements de durée indéterminée, la réaffectation des fonctionnaires et le recrutement interne dans la catégorie des services généraux— et est un préalable indispensable à la réussite du système de rémunération au mérite que le PAM a l'intention d'introduire sur une base pilote.

⇒ *Rémunération fondée sur les performances*

17. En décembre 2003, le Directeur exécutif, lors d'une réunion avec le Président de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), a informé ce dernier que le PAM avait l'intention d'introduire à titre pilote un système de rémunération fondée sur les performances pendant une période de trois ans. Ce barème de rémunération regroupe un grand nombre d'échelons en un plus petit nombre de fourchettes, réduit les niveaux hiérarchiques de gestion et élargit la conception des emplois et du travail. La rémunération basée sur les performances est une politique axée sur le mérite: les performances sont fondées sur les résultats obtenus, les compétences et la satisfaction des clients. Dans le cadre d'un système de rémunération basée sur les performances, l'avancement à l'intérieur d'une fourchette déterminée de rémunération se fait par le biais d'augmentations de salaire qui sont fonction des niveaux annuels de performance et la progression d'une fourchette à l'autre par le biais de promotions.
18. Le PAM est l'une des cinq institutions des Nations Unies qui participent au projet pilote de rémunération basée sur les performances, avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA (ONUSIDA), le FIDA et l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Les objectifs du projet pilote sont de prendre en considération et de récompenser les services de fonctionnaires hautement performants; de faire du PAM une organisation plus compétitive pour ce qui est de recruter et de fidéliser des professionnels hautement qualifiés; d'améliorer la transparence, la cohérence et l'équité en matière de progression des salaires et de promotion; et d'accroître l'efficacité de l'Organisation. Environ 200 fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international, au siège comme sur le terrain, y compris des membres du personnel de direction, participent au projet pilote, qui comporte également un groupe témoin d'environ 200 fonctionnaires. L'on a veillé à ce que les fonctionnaires participant représentent une large gamme de classes et de nationalités et proviennent d'unités de services et d'unités opérationnelles et techniques diverses afin d'obtenir un échantillon représentatif d'emplois du PAM.
19. Le projet pilote devait commencer au début de 2006 et être appliqué en même temps que l'actuel système de rémunération et de prestations, selon lequel les fonctionnaires dont les services donnent satisfaction continueraient de recevoir des augmentations périodiques de traitement, tandis que les fonctionnaires considérés comme ayant fourni des services de qualité exceptionnelle recevraient également une prime rétroactive non soumise à retenue pour pension. En février 2006, cependant, les institutions devant participer au projet pilote ont été informées par la CFPI que la mise en route du projet serait retardée du fait des goulets d'étranglement ayant affecté les procédures d'examen des marchés devant être suivies à New York pour le recrutement d'un coordonnateur d'ensemble du projet. Bien que les pratiques suivies en matière de marchés à New York demeurent à l'examen, les organisations participant au projet pilote ont été informées en juillet 2006 que le projet se poursuivrait normalement. Le Directeur de la Division des ressources humaines a présenté à la CFPI à sa soixante-troisième session, à New York, le 11 juillet 2006, un rapport sur les derniers progrès accomplis dans ce domaine par le PAM.

20. En prévision du projet pilote, le PAM a réalisé un "test du test", exercice sur papier consistant à réaffecté 2,5 pour cent du traitement net global du groupe pilote aux primes fondées sur le mérite, sur la base des statistiques PACE de 2005. Cet exercice visait à déterminer dans quelle mesure chaque unité pilote aurait eu les moyens de fonctionner dans un environnement de rémunération fondée sur les performances en 2005. Les caractéristiques du "test du test" étaient les suivantes: a) les services donnant satisfaction étaient récompensés par des primes au mérite comparables aux augmentations périodiques de traitement; b) les services de qualité exceptionnelle étaient récompensés par des primes au mérite comprises entre 4 et 7 pour cent; et c) aucune augmentation de salaire n'était versée en cas de services non satisfaisants. La CFPI recommande que les primes au mérite allouées pendant la période pilote n'aient pas d'incidence budgétaire.
21. Le PAM se félicite de la possibilité qui lui a été offerte de participer au projet pilote de la CFPI, qui est une occasion de contribuer à déterminer les orientations futures qui seront suivies au niveau du système des Nations Unies dans ce domaine. Ce projet pilote renforce également la nécessité d'établir un système viable de gestion des performances.

D. Orientation vers le service

22. La Division des ressources humaines fournit un appui administratif aux fonctionnaires sur le terrain de sorte qu'ils puissent consacrer toute leur attention et toute leur énergie à la satisfaction des besoins des bénéficiaires. Cet aspect opérationnel de l'activité de la Division est essentiellement fondé sur les procédés suivis. En repensant les procédures administratives et en modifiant la façon dont les demandes sont reçues, la Division pourra consacrer plus de temps à son rôle consultatif et à son rôle stratégique.
23. Comme, de nos jours, l'administration des ressources humaines fait largement appel à la technologie, l'étendue, la qualité et le rapport coût-efficacité des services de gestion des ressources humaines dépendent, aujourd'hui et à l'avenir, de la capacité des logiciels d'application.
24. L'adoption de nouveaux produits ou de produits améliorés —de l'entreprise de logiciels SAP— améliorera l'efficacité et l'adaptabilité du processus de traitement des états de paie du PAM. Il importe que le système soit souple de manière à pouvoir y inclure un plus grand nombre d'employés du PAM, ce qui aura également pour résultat d'améliorer la transparence et la comptabilisation de toutes les dépenses de personnel. L'introduction d'un système d'accès direct pour les employés et pour les cadres devrait améliorer l'efficacité et la transparence pour les fonctionnaires et pour les membres du personnel de direction.
25. Une technologie améliorée et un système à couverture plus large élargiront beaucoup aussi la gamme d'options qui s'offrent au PAM en matière de prestation de services. Pour réduire les coûts, la Division des ressources humaines et les autres divisions du Département de l'administration envisagent de délocaliser et d'externaliser certains de leurs processus.
26. Le modèle opérationnel sera sélectionné selon les options disponibles et les économies potentielles. Les possibilités d'internaliser ou d'externaliser des processus spécifiques dépendent du système de logiciels utilisés. Lorsque le système peut accomplir une tâche facilement et convenablement, le PAM ou son prestataire de services peut s'en charger à un coût gérable et avec un niveau de qualité prévisible. Le réseau mondial et système d'information du PAM WINGS II permet d'envisager d'autres modalités de prestation de services et d'exploiter les économies réalisées pour rehausser la valeur des services fournis par la Division des ressources humaines.

⇒ *Fourniture de services améliorés aux agents nationaux*

27. Comme le PAM relève à la fois de deux institutions, 17 pour cent de son personnel —les fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international et les agents des services généraux au siège et dans les bureaux de liaison— relèvent du règlement de la FAO et du PAM, et les 83 pour cent restants —les agents nationaux des bureaux de pays— relèvent du règlement de l'Organisation des Nations Unies et du PNUD. Les contrats de plus de 50 pour cent de ces agents leur donnent juridiquement le statut d'"entrepreneurs indépendants" plutôt que de "fonctionnaires des Nations Unies", ce qui se traduit par des inégalités en matière de prestations sociales et des différences entre ce qui concerne des systèmes d'états de paie et d'information, la couverture de l'assurance médicale et la représentation du personnel.
28. Pour remédier à cet état de choses, le Directeur exécutif a lancé en 2003 un projet visant à: i) améliorer la situation contractuelle des fonctionnaires depuis longtemps titulaires de contrats de services; ii) soumettre tous les fonctionnaires au Statut et au Règlement du personnel de la FAO et du PAM, le même Manuel de gestion des ressources devant s'appliquer à tous les fonctionnaires; et iii) intégrer les états de paie de tous les fonctionnaires au système du PAM. Les résultats de l'initiative de réforme de l'Organisation des Nations Unies n'étaient pas encore connus, il n'a pas été possible de réaliser tous ces objectifs dans les délais prévus.
29. Le PAM donne l'exemple pour ce qui est des prestations sociales qu'il accorde aux agents nationaux. Les titulaires d'engagements de durée déterminée (FT) sont affiliés au plan d'assurance-maladie du PNUD, mais aucune assurance-maladie n'était précédemment offerte aux titulaires de contrats de louage de services (SSA) ni à certains titulaires de contrats de services (SC). En février 2004, le PAM a négocié l'extension de la couverture de l'assurance-maladie à tous les agents titulaires de contrats SSA/SC recrutés sur le plan local, puis aux personnes reconnues comme étant à leur charge. La couverture a été renégociée de manière à englober le remboursement des dépenses liées à un traitement antirétroviral et une indemnité en cas de décès causé par le SIDA.
30. À la suite d'un examen de la situation du personnel, à la fin de 2005 et pendant le premier semestre de 2006, 1 030 fonctionnaires depuis longtemps de SSA/SC ayant à leur crédit au moins cinq ans de services ininterrompus se sont vu attribuer des contrats de durée déterminée. Cette opération a eu pour avantage la rationalisation des structures de dotation en personnel et l'externalisation de certaines tâches comme celles assurées par les gardes, le personnel de nettoyage et les plantons. Globalement, l'essentiel de cet examen du statut contractuel des fonctionnaires s'est achevé en juin 2006. Il ressort de l'analyse des premières informations retirées que 23 pour cent seulement des fonctionnaires titulaires de contrats FT étaient des femmes. Ces chiffres sont préoccupants dans la mesure où beaucoup de fonctionnaires recrutés sur le plan international faisaient initialement partie de la catégorie des agents nationaux —19 pour cent des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international actuellement en poste ont commencé leur carrière comme agents nationaux dans des bureaux de pays— et aussi parce que la répartition entre les sexes ne reflète pas les normes établies. Les données sont analysées pour identifier les facteurs qui ont débouché sur ces pourcentages et les questions qui devront faire l'objet de recommandations stratégiques.

E. Effectifs et recrutement

⇒ *Équilibre entre les sexes*

31. Il ressort d'un rapport de la CFPI sur l'équilibre entre les sexes au sein du système des Nations Unies que la proportion des femmes occupant des postes de différentes classes augmente dans beaucoup d'organisations. La représentation des femmes, toutes classes confondues, dans les organismes appliquant le régime commun des Nations Unies était de 37 pour cent en 2004. Au PAM, ce chiffre est actuellement de 40 pour cent.
32. Aux classes de départ, P-1 et P-2, les pourcentages de femmes sont élevés: 73 et 51 pour cent respectivement. La représentation des femmes est élevée dans tous les programmes spéciaux visant à attirer de jeunes cadres: 67,1 pour cent des stagiaires, 70 pour cent des nouveaux diplômés et 71 pour cent des administrateurs auxiliaires sont des femmes.
33. Au niveau des postes de direction, aux classes D-1 et au-dessus, les progrès sont cependant beaucoup plus lents. Au 31 décembre 2004, les femmes occupant des postes de ce niveau dans des organisations du système des Nations Unies ne représentaient que 23 pour cent du total, contre 22,1 pour cent en 2002. Au PAM, les femmes ne constituent actuellement que 19,3 pour cent des titulaires de postes de classes D-1 à SSG, 14 pour cent des directeurs régionaux et 18 pour cent des directeurs de pays.
34. Les éléments communs qui perpétuent le déséquilibre entre les sexes sont notamment l'environnement de travail —le pourcentage de lieux d'affectation affectés par l'insécurité est en hausse, et en 51 pour cent des lieux d'affectation du PAM étaient classés D et E au 30 juin 2006¹— et les obligations familiales, les parents qui travaillent, et surtout les mères, considérant qu'ils doivent choisir entre leurs enfants et leur travail. Ces facteurs compliquent le recrutement et la fidélisation du personnel.
35. Entre 1998 et 2002, les femmes ont représenté 47,4 pour cent du total des fonctionnaires nouvellement recrutés au PAM. Entre 2003 et 2004, ce chiffre est tombé à 40,4 pour cent et a de nouveau diminué pendant le premier semestre de 2006 pour se situer à 31,8 pour cent. Dans l'ensemble du système des Nations Unies, les femmes avaient représenté fin décembre 2004 33,4 pour cent du nombre total de cessations de service. Au PAM, les femmes ont représenté 38 pour cent des cessations de service en 2003-2004, 40 pour cent en 2005 et 47,4 pour cent pendant le premier semestre de 2006.
36. Le PAM est parmi les institutions des Nations Unies qui ont introduit la plus large gamme de politiques et de mesures pour promouvoir l'équilibre entre les sexes dans cinq domaines clés: recrutement, promotions, fidélisation grâce à des politiques tendant à faciliter la vie familiale et le travail, sensibilisation à la problématique hommes-femmes et suivi et obligation redditionnelle.
37. En 2003-2004, les femmes ont représenté 42,5 pour cent des promotions au sein du système des Nations Unies et 37,8 pour cent au PAM. Ce chiffre a atteint 45,1 pour cent en 2005 et 43 pour cent pendant le premier semestre de 2006.
38. Le PAM essaie d'affecter des femmes à des postes auxquels elles pourront acquérir l'expérience nécessaire pour assumer les plus hautes responsabilités. Par exemple, bien que la proportion de femmes à des postes de directeurs régionaux adjoints ait été très inégale ces dernières années, elles constituent aujourd'hui 40 pour cent des titulaires de postes de

¹ Sur la base de tous les lieux d'affectation du PAM où sont en poste des agents du cadre organique recrutés sur le plan international.

cette catégorie. Le pourcentage de femmes nommées directeurs de pays adjoints est passé de 12–13 pour cent entre 2000 et 2003 à 28 pour cent à la mi-2006.

39. Les politiques tendant à concilier le travail et la vie familiale reflètent les efforts déployés par le PAM pour offrir un environnement de travail convivial qui permette aux fonctionnaires de concilier les exigences concurrentes de leur vie professionnelle et de leur vie privée tout en réalisant tout leur potentiel. En 2005, la Division des ressources humaines a publié une politique concernant les réaffectations, la rotation et la mobilité des fonctionnaires de la catégorie du cadre organique et des fonctionnaires de rang supérieur qui tient compte de la situation personnelle et familiale des intéressés dans les décisions ou recommandations de réaffectation de fonctionnaires. La politique concernant l'emploi du conjoint, révisée en 2006, tient compte de la situation des familles où les deux conjoints travaillent et encourage l'emploi du conjoint lorsque celui-ci possède les compétences requises afin de mettre le PAM mieux à même d'attirer, de recruter et de fidéliser les fonctionnaires, hommes et femmes, les mieux qualifiés.
40. Les autres politiques tendant à concilier vie professionnelle et vie familiale sont notamment des modalités de travail souples, comme un emploi à temps partiel ou des possibilités de télétravail; une option de congé familial qui permet aux fonctionnaires de prendre un congé en cas de situation d'urgence ou d'obligations familiales; une approche des opérations spéciales qui aide les fonctionnaires à gérer les coûts que suppose une séparation familiale ou la nécessité de subvenir aux besoins du ménage dans deux localités distinctes; et des possibilités de congé sans traitement qui permettent aux fonctionnaires de s'occuper de questions personnelles. Au 30 juin 2006, 35 fonctionnaires étaient en congé sans traitement, dont 25 –c'est-à-dire 71,4 pour cent– étaient des femmes. En outre, 19 fonctionnaires étaient prêtés ou détachés auprès d'autres institutions des Nations Unies.
41. Entre autres dispositions sexospécifiques, il y a lieu de citer la règle selon laquelle les mères allaitantes se voient accorder du temps libre pour allaiter leurs enfants ou exprimer du lait; un congé de paternité pour les fonctionnaires de sexe masculin; un congé de maternité pour les fonctionnaires de sexe féminin titulaires d'un contrat FT ou d'un engagement continu/pour une durée indéterminée; et les directives visant à prévenir les harcèlements, harcèlements sexuels et abus de pouvoir.
42. Le PAM a récemment constitué un groupe de cadres féminins chargés de promouvoir une amélioration de l'équilibre entre les sexes, particulièrement au niveau de la direction générale. Les principaux aspects des efforts déployés dans ce sens sont un réseau informel et un système d'accompagnement. Globalement, l'on estime que 60 pour cent des femmes qui occupent des postes de rang élevé et qui cherchent à accéder aux échelons supérieurs ne sont pas épaulées par un programme d'accompagnement. Le but de ce programme du PAM est d'éliminer certains des obstacles auxquels sont confrontées les femmes. Un accompagnement permet de donner aux femmes des conseils professionnels, de rehausser leur visibilité et de les aider à élargir leurs réseaux de contacts avec leurs collègues.

⇒ *Objectif de diversité géographique*

43. Le système des Nations Unies s'est fixé comme objectif de recruter 40 pour cent des nouveaux fonctionnaires parmi les ressortissants de pays économiquement en développement. Ces dernières années, le PAM a constamment atteint cet objectif. Au 30 juin 2006, 41 pour cent des fonctionnaires du cadre organique recrutés sur le plan international employés par le PAM provenaient de pays économiquement en développement.

44. Au niveau des postes de rang supérieur, cependant, les progrès sont plus lents. Au 30 juin 2006, les ressortissants de pays économiquement en développement ne représentaient que 27 pour cent des titulaires de postes de classes D-1 à SSG, 28 pour cent des directeurs de pays mais 71 pour cent des directeurs régionaux.
45. La sélection de candidats de l'extérieur relève des responsables du recrutement, et différents outils et politiques ont été mis en place pour sélectionner les candidats ayant les caractéristiques démographiques et les profils de compétences souhaités. Au cours de l'année à venir, le PAM continuera de collaborer avec son personnel d'encadrement pour renforcer la planification de la succession et l'organisation des carrières. Des outils d'évaluation des compétences pouvant être utilisés en ligne avant le recrutement ont été mis au point pour rehausser l'assurance-qualité des candidats de l'extérieur.
46. Pour aider les membres du personnel d'encadrement à s'acquitter de leur obligation redditionnelle individuelle, la Division des ressources humaines a entrepris d'élaborer des "instantanés des cadres" qui offrent aux intéressés des informations statistiques sur leurs performances au regard des principaux indicateurs de l'Organisation. Le PAM envisage de fixer en matière de recrutement des objectifs plus spécifiques pour les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les divisions du siège qui peuvent être discutés lors des évaluations des performances et des audits périodiques. En outre, le PAM étudiera la possibilité d'introduire un système de récompenses et d'incitations pour les fonctionnaires qui atteignent systématiquement les objectifs fixés.

TABLEAUX

Tendances des effectifs, par sexe

Tendances des effectifs, par représentation géographique

Répartition pondérée (en pourcentage) des effectifs, par liste d'États membres à la fin de chaque année

Tendances des effectifs, par sexe, pour les directeurs régionaux, directeurs régionaux adjoints, directeurs de pays et directeurs de pays adjoints

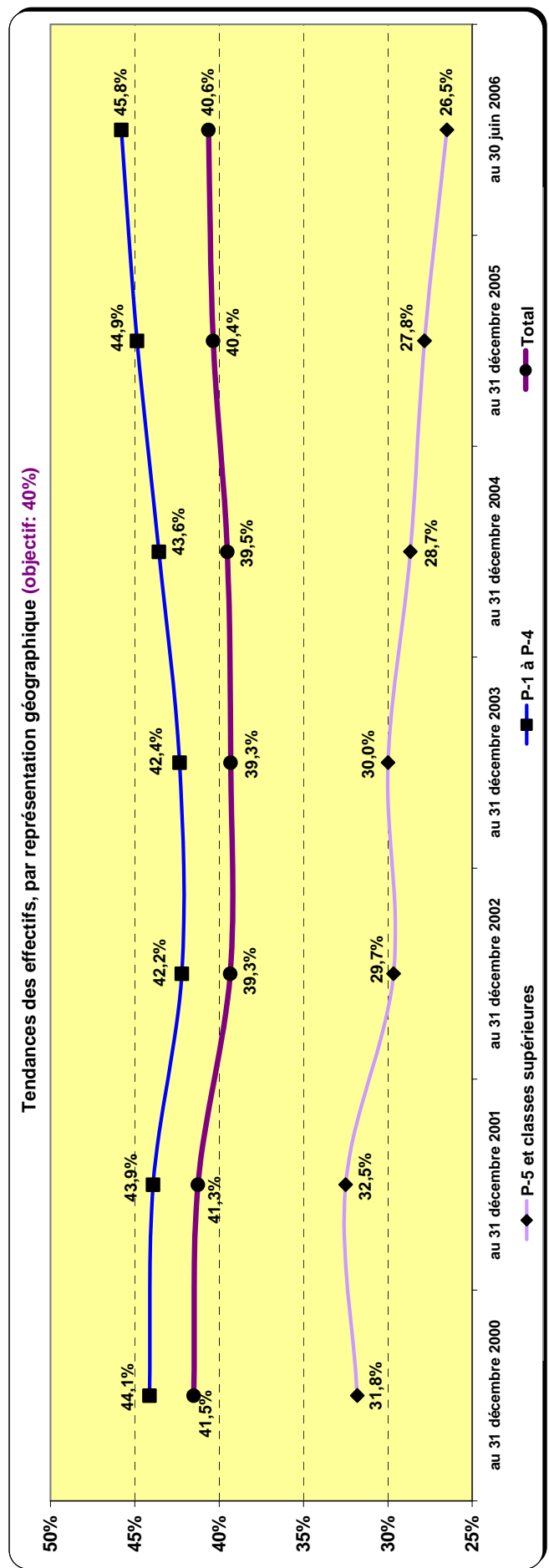
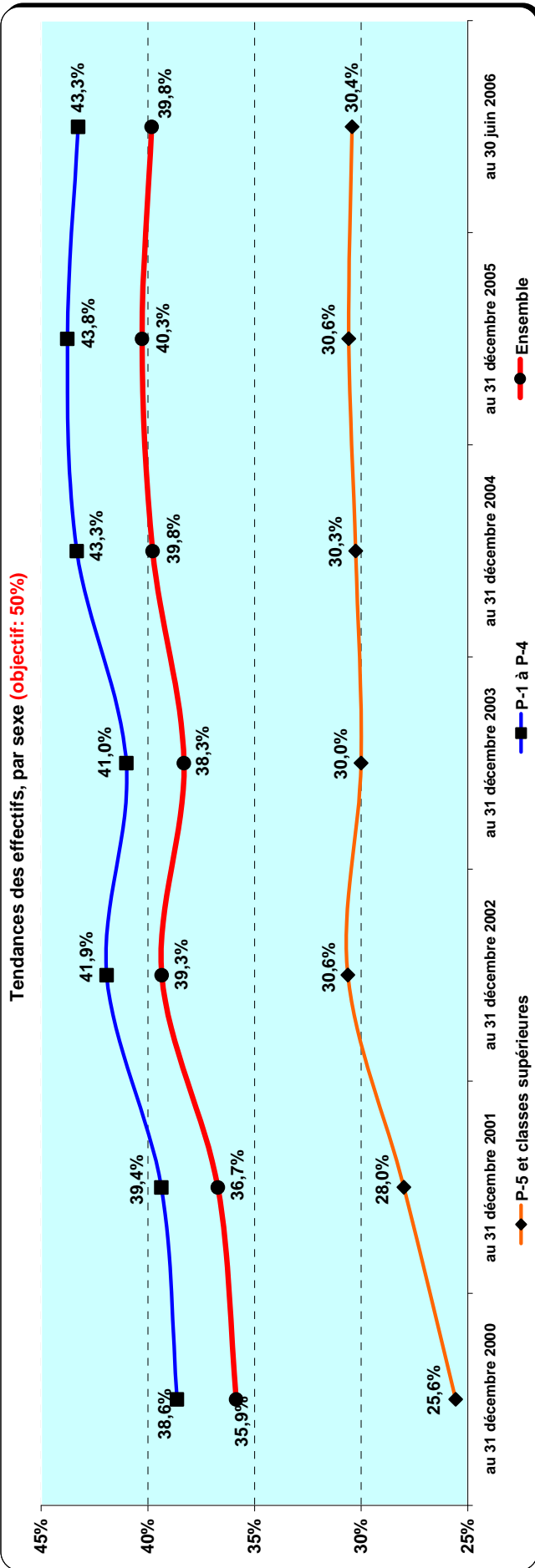
Tendances des effectifs, par représentation géographique, pour les directeurs régionaux, directeurs régionaux adjoints, directeurs de pays et directeurs de pays adjoints

Nombre de promotions, 2000 à 2006

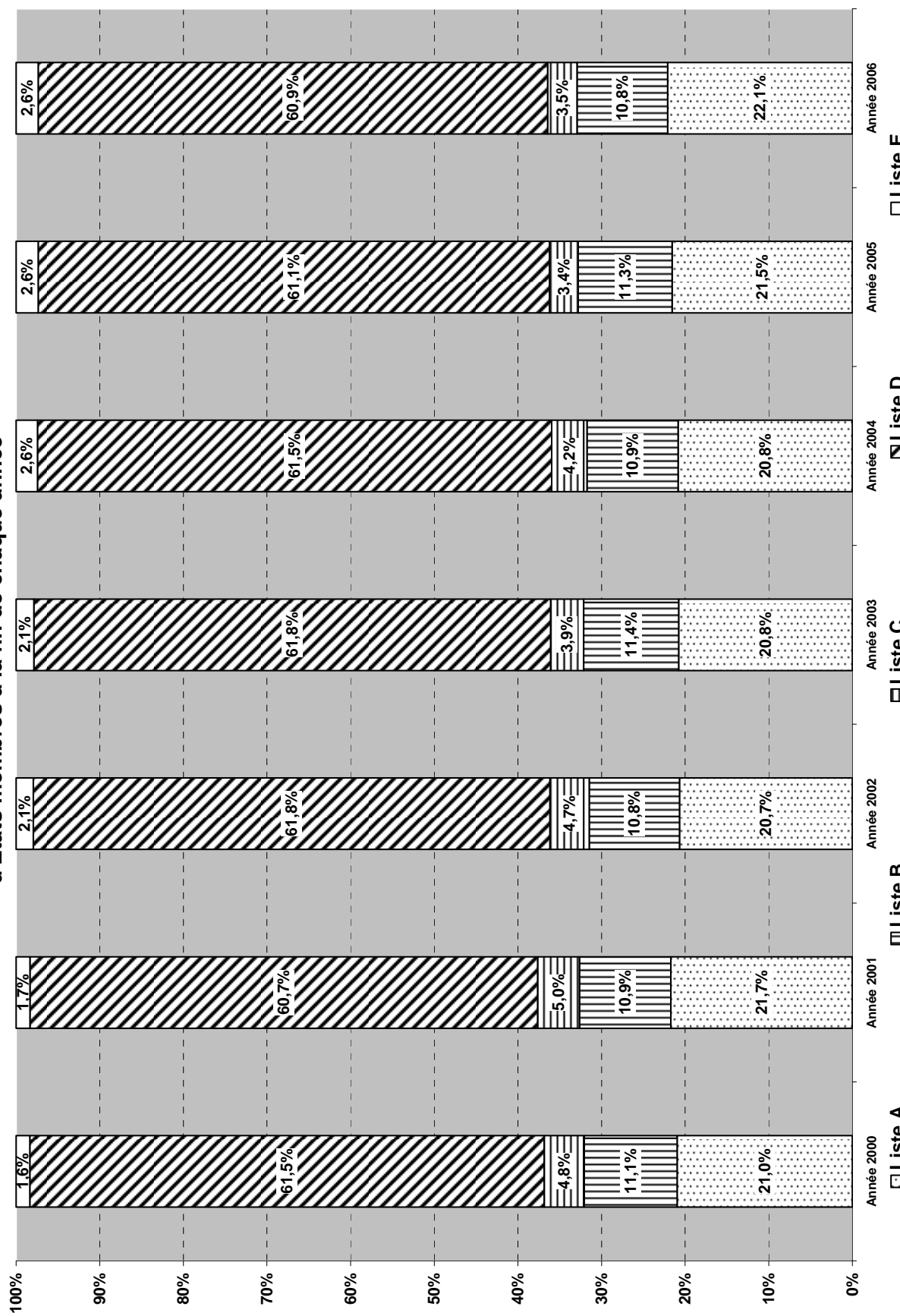
Pourcentage de promotion d'administrateurs internationaux, par classe

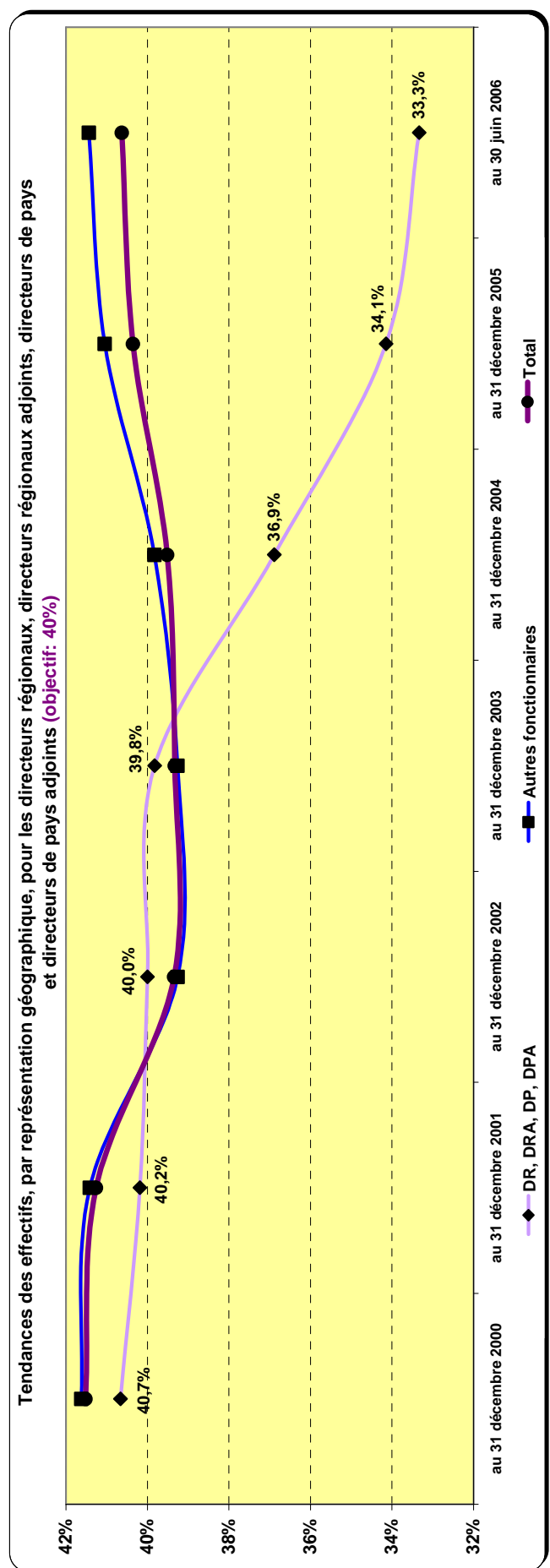
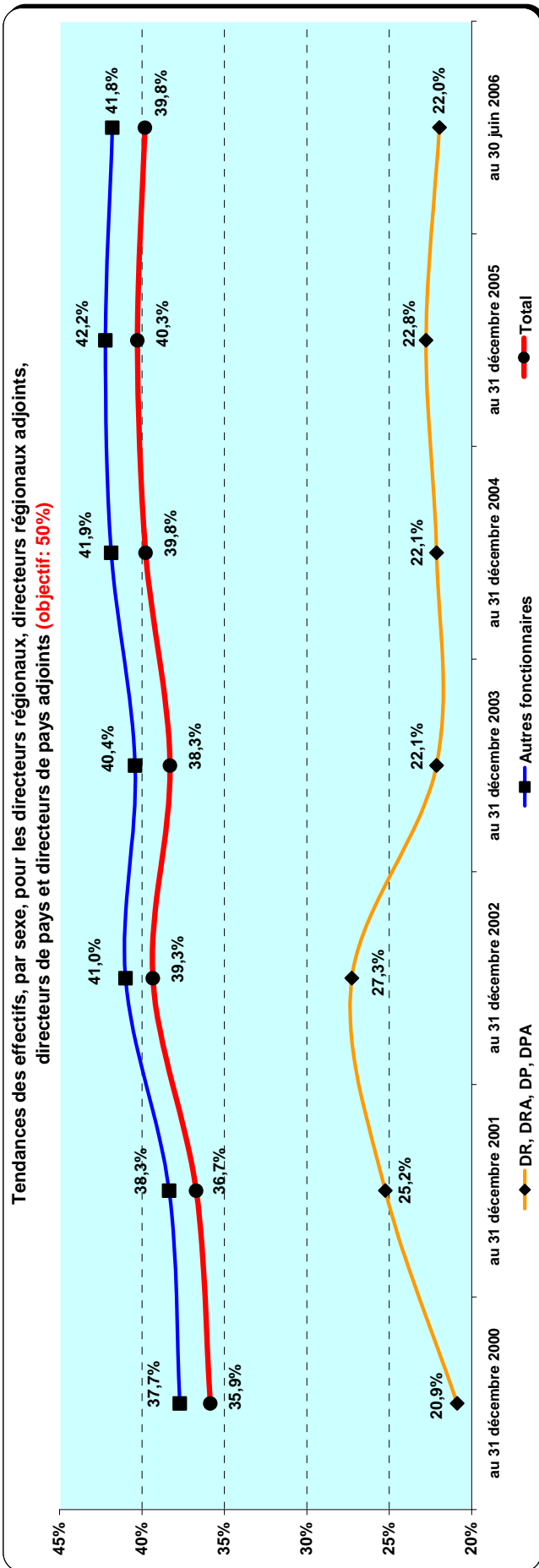
Promotions, par sexe

Promotion, par représentation géographique



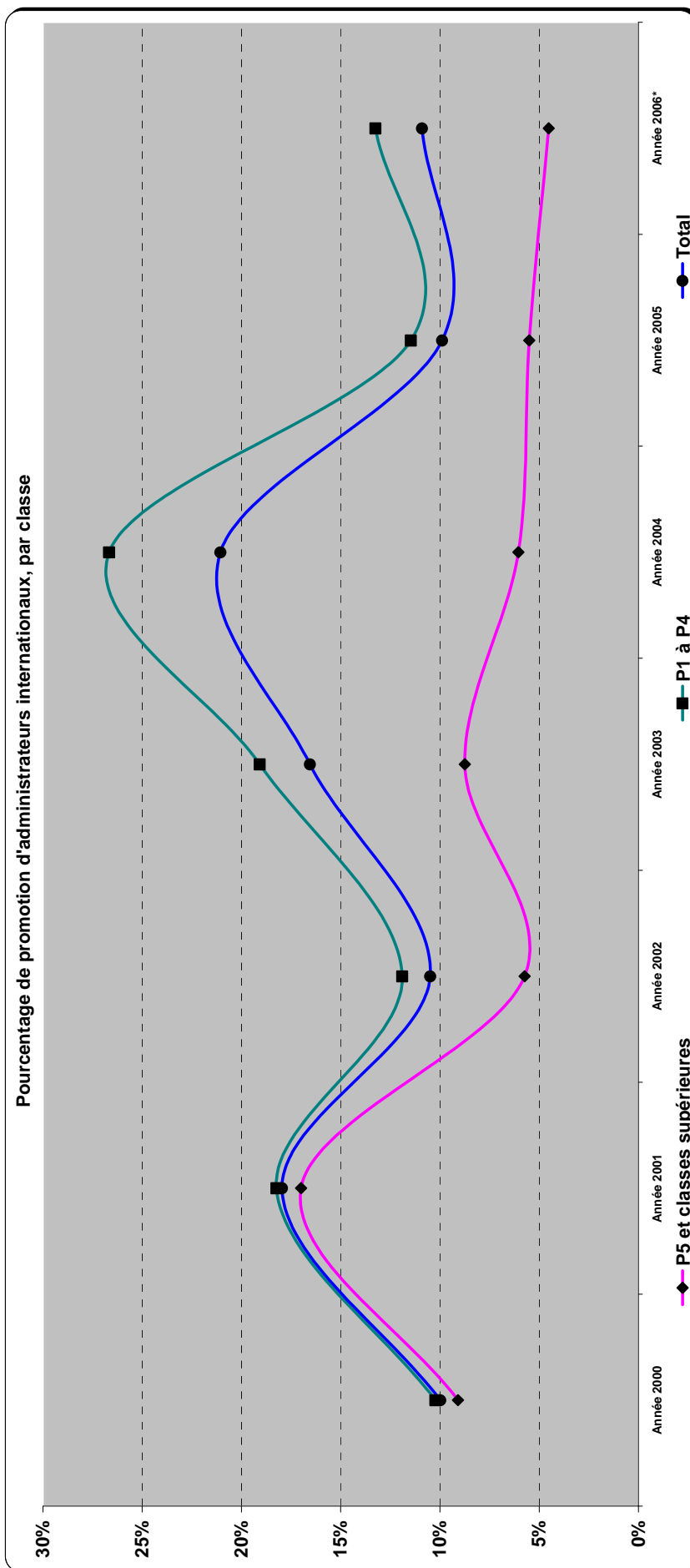
Répartition pondérée (en pourcentage) des effectifs, par liste d'États membres à la fin de chaque année

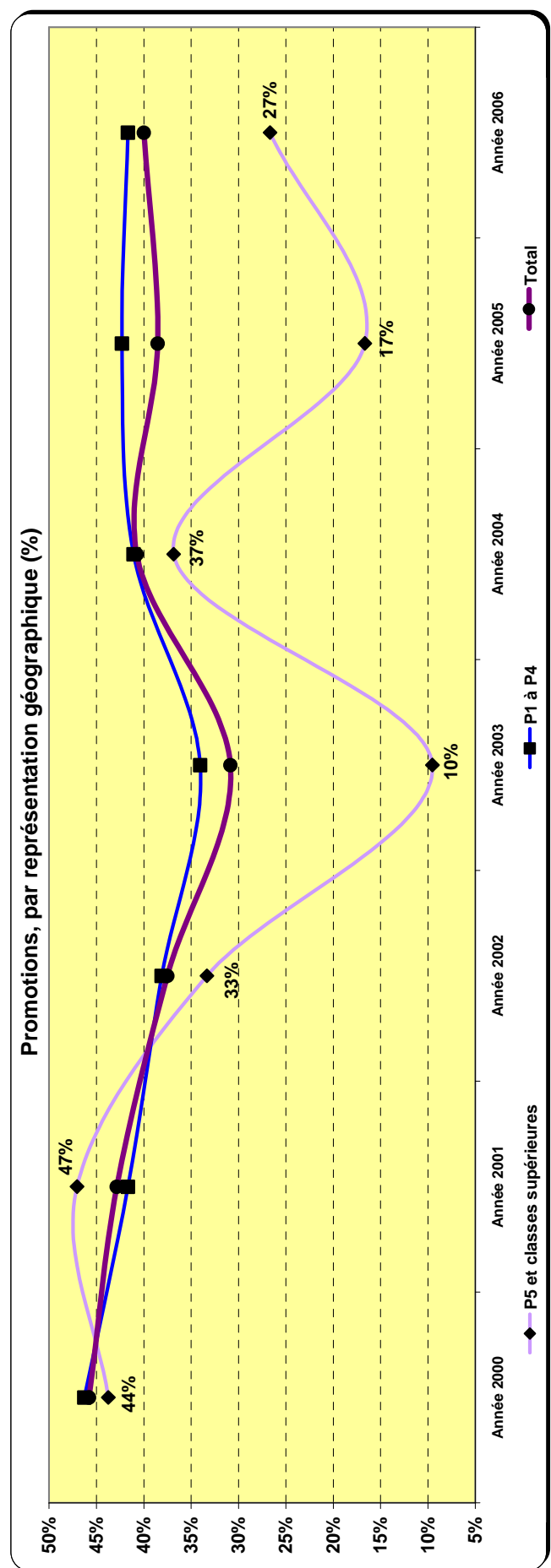
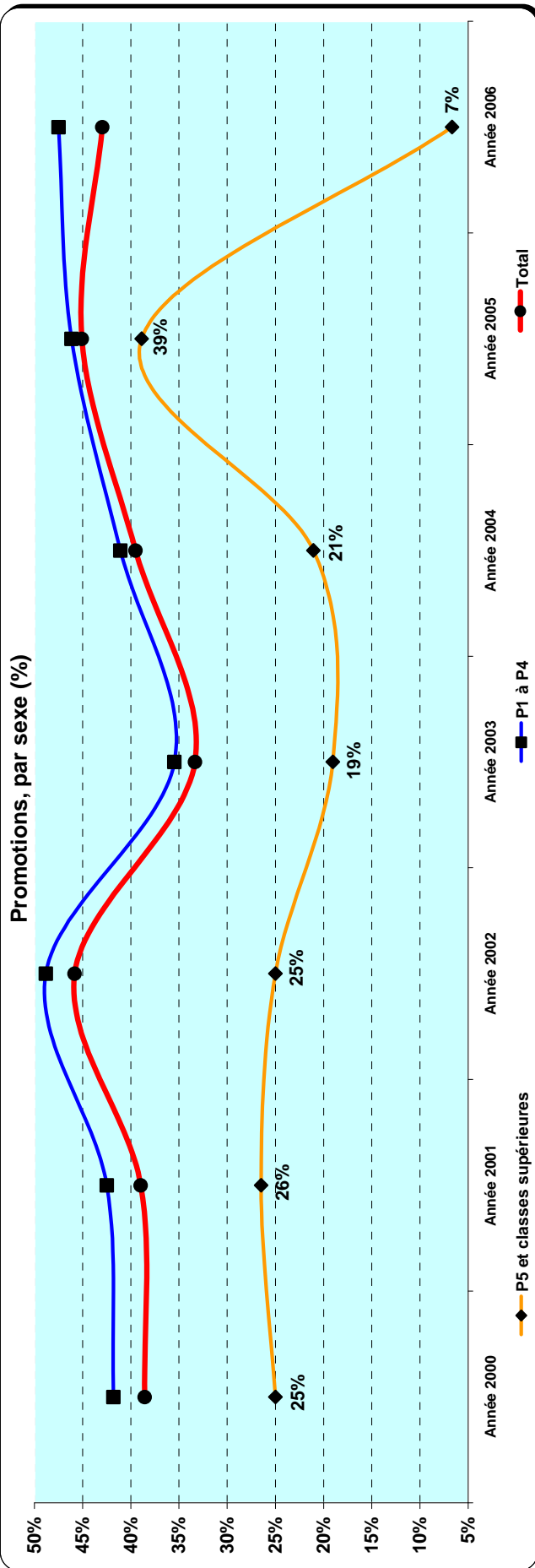




Nombre de promotions, 2000 à 2006																					
	Année 2000			Année 2001			Année 2002			Année 2003			Année 2004			Année 2005			Année 2006*		
	Nombre de promotions	Effectifs au 31 décembre	% de promotions	Nombre de promotions	Effectifs au 31 décembre	% de promotions	Nombre de promotions	Effectifs au 31 décembre	% de promotions	Nombre de promotions	Effectifs au 31 décembre	% de promotions	Nombre de promotions	Effectifs au 31 décembre	% de promotions	Nombre de promotions	Effectifs au 31 décembre	% de promotions	Nombre de promotions	Effectifs au 30 juin 2006	% de promotions
P5 et classes supérieures	16	176	9%	34	200	17%	12	209	6%	21	240	9%	19	314	6%	18	327	6%	15	ç	5%
P1 à P4	67	655	10%	120	658	18%	84	706	12%	141	739	19%	224	840	27%	104	907	11%	120	906	13%
Total	83	831	10%	154	858	18%	96	915	10%	162	979	17%	243	1 154	21%	122	1 234	10%	135	1 238	11%

Note(*) : Mesures de promotion traitées par WINGS jusqu'aux états de paie d'août (effet 1er janvier au 30 juin 2006)





LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

ADH	Division des ressources humaines (PAM)
BCG	Boston Consulting Group
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAST	Équipe d'appui administratif rapide
FIDA	Fonds international de développement agricole
FT	Engagement de durée déterminée
MDC	Centre de perfectionnement des compétences de gestion
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PACE	Système d'amélioration des performances et des compétences
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SAP	Systèmes, applications et produits de traitement des données
SC	Contrat de services
SSA	Contrat de louage de services
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, les sciences et la culture
WINGS	Réseau mondial et système d'information du PAM