

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

(PROJET)



CONSULTATION INFORMELLE

4 septembre 2008

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

RÉSUMÉ

Le présent document décrit le plan de gestion et de valorisation des ressources humaines du PAM pour les quatre prochaines années. Les éléments retenus traduisent à la fois les orientations fixées dans le Plan stratégique du PAM 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 pouvoir déployer rapidement son personnel lorsqu'une situation de crise nécessite des ressources supplémentaires et le retirer lorsqu'un bureau de pays passe le relais à des partenaires et réduit par conséquent ses besoins internes. Il faut en l'occurrence intégrer la planification des effectifs dans les plans stratégiques, financiers et opérationnels, harmoniser les pratiques de recrutement pour que les procédures de sélection soient plus dynamiques, mieux ciblées et plus rigoureuses et mettre au point une procédure souple pour les réaffectations en interne.
- **Le renforcement des capacités:** La réalisation des objectifs stratégiques du PAM nécessite un personnel de qualité. Nous devons instiller une culture du résultat en indiquant clairement le niveau de professionnalisme attendu de chacun, et aider chaque fonctionnaire à progresser sur les plans managérial, technique et personnel.
- **La promotion des partenariats:** Le partenariat est l'un des principes fondateurs de l'initiative Unité d'action des Nations Unies et tient une place importante dans le Plan stratégique du PAM (2008-2011), 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 du système des Nations Unies et dans les organisations partenaires du PAM.

L'aptitude du PAM à appliquer sa stratégie de gestion des ressources humaines dépendra en grande partie des ressources financières disponibles, des moyens dont disposera la Division des ressources humaines, de la configuration de la fonction ressources humaines et des systèmes mis en place par la Division pour appuyer son activité. La réussite reposera aussi sur la volonté de coopération des cadres et des employés pour ce qui est d'assumer leurs responsabilités.

INTRODUCTION

1. Le PAM travaille dans un monde en pleine mutation. Les questions fondamentales de notre époque sont le caractère de plus en plus planétaire de la faim et les formidables défis que constituent la flambée des cours des denrées alimentaires et le changement climatique. Le déploiement optimal du personnel dans ce nouveau contexte est le facteur décisif d'une réussite qui dépendra non seulement de la réactivité et des capacités du PAM lui-même, mais aussi de la possibilité de mobiliser des moyens d'action complémentaires à travers des partenariats.
2. La Division des ressources humaines 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.

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

3. Durant la dernière décennie, le PAM a continué de privilégier les opérations liées à des crises¹. Il est donc appelé à intervenir dans des environnements souvent instables et difficiles. Sa capacité à attirer et 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.
4. Par la nature même de ses opérations, le PAM a besoin d'ajuster périodiquement ses ressources humaines, ce qui peut entraîner le redimensionnement à la baisse des

¹ Rapport annuel sur les résultats de 2007.

bureaux, des pics d'effectifs 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 de rester employables.

5. Le PAM n'a pas encore atteint l'objectif fixé par les Nations Unies fixant à 50 pour cent la représentation globale des femmes dans les effectifs, et risque de ne pas tenir bien longtemps le chiffre de 40 pour cent en ce qui concerne le pourcentage de ressortissants de pays de développement dans la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan international. 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 prises de décision et par des gains de rationalité financière et d'innovation². 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 au service de la qualité de la performance.
6. Comme 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 forment ses effectifs. En fait, le meilleur atout du PAM, c'est son personnel – une grande équipe de plus de 11 000 personnes déterminées 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 entretenir et renforcer les compétences et la motivation de ses fonctionnaires pour pouvoir conserver son excellente réactivité et son efficacité.

² Une étude de 2004 publiée par Catalyst sous le titre "The Bottom line: Connecting Corporate Performance" montre le lien entre la composition des effectifs 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 "monosexes".

VERS UNE STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Vision de la DRH – La DRH 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.

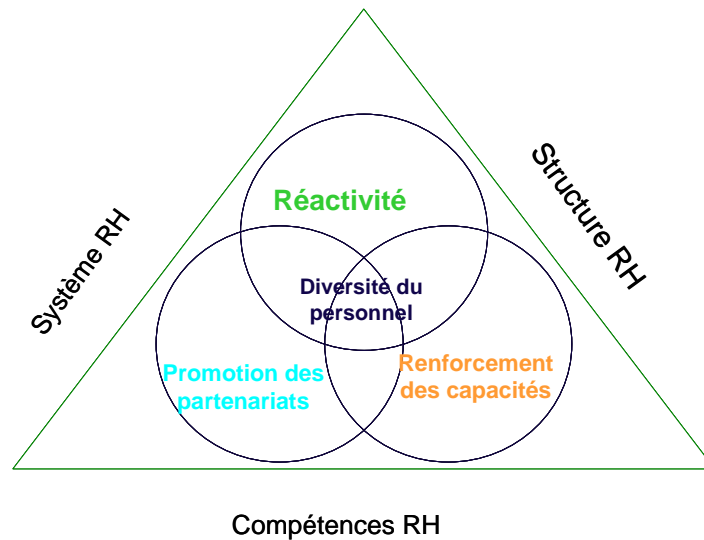
Mission de la DRH – La DRH s'assure que la composition des effectifs correspond aux besoins et que le personnel est préparé et soutenu dans l'exécution de ses tâches au service de l'accomplissement du mandat du PAM

7. 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, de valeur ajoutée pour le personnel du PAM et de capacité de proposer de nouvelles possibilités de formation. 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 2008-2011.
8. L'élaboration de la stratégie de gestion des ressources humaines a donné lieu à une vaste analyse participative des facteurs externes et internes qui pèsent sur la gestion du personnel du PAM. La Division des ressources humaines a recensé les points forts, les faiblesses, 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 pour les cadres et les agents ainsi que pour les représentants de l'association du personnel. Les questions à l'examen et les hypothèses de travail ont été explorées de manière plus détaillée dans le cadre d'entretiens individuels avec les parties concernées.
9. L'analyse a fait apparaître un certain nombre de questions communes concernant la gestion des ressources humaines au PAM; il en ressort par exemple que, comme il intervient dans des situations d'urgence, le PAM doit être à faire face à des situations de sous-effectif ou d'effectif excédentaire. 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.
10. La gestion des carrières au PAM est perçue actuellement comme un processus aléatoire obéissant à des critères flous. Les décisions en matière de réaffectations et de promotions ne 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.

11. 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 pour 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.
12. Beaucoup ont l'impression que la gestion de la performance s'inscrit rarement dans un continuum et que le taux d'examen annuel des performances est encore très éloigné de l'objectif de 100 pour 100. Etant 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.
13. 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'un hiatus existe entre les besoins du PAM et l'aptitude de son personnel à y répondre, dans l'immédiat et pour l'avenir.

STRATÉGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

14. 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 recoupement 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 avantages inhérents à la diversité du personnel est une composante commune aux trois thèmes. Les thèmes sont encadrés par les composantes de la gestion des ressources humaines que sont le système, la structure et les compétences requises pour mettre en œuvre la stratégie.



RÉACTIVITÉ

15. Le PAM doit pouvoir déployer son personnel rapidement lorsque des situations de crise appellent des ressources supplémentaires et le retirer lorsqu'un bureau de programme de pays passe le relais 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 appropriés et de procédures d'affectation en bonne et due forme.

Planification des effectifs

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

16. L'une des grandes priorités de la stratégie en matière de ressources humaines consiste à constituer une base d'effectifs solide, stable, diversifiée et couvrant tout l'éventail des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques du PAM. Il importe donc de penser la planification des effectifs au regard des processus de planification stratégique, financière et opérationnelle, de manière à corriger toute déficience dans la capacité du PAM à mettre en oeuvre avec succès ses stratégies à long terme. La planification anticipée est tout aussi essentielle pour prédire les incidences des recrutements et du renouvellement du personnel en termes de 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.
17. Le PAM dispose actuellement 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 WINGSII 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 saisies dans un dispositif unique. La Division des ressources humaines disposera ainsi d'un ensemble de données intégré et complet qui lui permettra d'analyser l'organisation et les effectifs, 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.

18. 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 composition de l'effectif requis en cours et à venir. Les bilans d'effectifs seront donc soumis à un calendrier plus régulier et plus rigoureux. .
19. Compte tenu de l'évolution des besoins, le PAM doit impérativement faciliter la reconfiguration de ses effectifs si elle s'avère nécessaire, procéder de manière équitable et efficace aux restructurations et aux redéploiements, et s'atteler à la question des redondances et de qualifications. À cet égard, la Division des ressources humaines proposera conseils pratiques et accompagnement aux cadres appelés à planifier les effectifs et leur fournira à cet effet 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 utile 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: Aligner les pratiques de recrutement au service d'une procédure de sélection dynamique, ciblée et rigoureuse propre à attirer des candidats très divers mais dont le profil correspond au besoins du PAM.

20. 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 l'objectif initial de 50 pour cent³. 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.
21. 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 temps perdu, 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 diversité⁴.
22. 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 fichiers et la procédure de sélection du personnel engagé à court terme, et proposera une formule propre à garantir un processus de sélection ouvert, transparent et rigoureux qui retiendra les meilleurs candidats pour le PAM et éliminera le risque de biais et d'effets pervers moyennant quelques précautions: i) avoir des contingents très diversifiés de candidats qualifiés ; ii) recruter des cadres rompus aux entretiens de vérification des compétences et iii) suivre une procédure formelle de sélection.

³ 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.

⁴ Harris, H., et Dickmann M., 2005, Guide to International Management Development, Londres, Chartered Institute of Personnel Development (CIPD).

Réaffectations

Objectif: Mettre au point une formule réactive pour que la procédure de réaffectation des fonctionnaires soit perçue comme juste, efficace et compatible avec les objectifs professionnels et personnels des intéressés.

23. 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.
24. Le Plan stratégique du PAM (2008-2011) 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.
25. 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 réaffectations ne concernent que les postes de spécialistes, qui se trouvent 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 n'a 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.
26. Pour remédier à ce problème, un groupe de travail nouvellement créé a été chargé d'étudier la procédure en matière de réaffectations et de déterminer si les décisions qui concilient les besoins du PAM, des individus et des cadres responsables sont prises selon 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 à la réaffectation sont évaluées de manière cohérente et transparente.
27. L'articulation entre réaffectations 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 performance ou de vie familiale, à la lumière des besoins et des exigences du PAM et de la planification de ses effectifs⁵.

28. Grâce à un système d'évaluation horizontal et de consultation des collègues, d'information horizontal, chacun aura une vision plus réaliste de ses possibilités de carrière et parler de ses aspirations personnelles et professionnelles avec les cadres responsables.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

29. Le personnel doit avoir la capacité voulue pour pouvoir viser constamment l'excellence et concourir par là à la réalisation des objectifs stratégiques. Le PAM doit énoncer clairement ce qu'il attend de lui 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

30. 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 un bagage de qualifications différent, que certains cadres peineront peut-être à acquérir. Il est pourtant primordial de former des dirigeants dont les compétences et les comportements sont au diapason des besoins changeants et de la culture de l'organisation. La réussite future du PAM pourrait bien dépendre de la manière dont ses dirigeants ont été choisis et formés.
31. De plus, l'effort de diversification dans le sens d'une plus grande représentation des femmes et des ressortissants de pays en développement est très visible au centre de perfectionnement des compétences de gestion de Rome et dans la réserve

⁵ Rapport d'activité du Bureau du Médiateur du PAM, 1er janvier – 31 décembre 2007 Publication interne, 31 mars 2008.

des directeurs de pays adjoints⁶. Mais le PAM n'a pas atteint son objectif de diversité en ce qui concerne les fonctionnaires de rang supérieur⁷.

32. 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.
33. 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 instrument de retour d'information omnidirectionnel. 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.
34. Pour assurer la mise en œuvre réussie du Plan stratégique, la Division des ressources humaines a demandé au Boston Consulting Group (BCG) de faire une enquête pour 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 parmi 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 pleinement leur potentiel. L'apprentissage composite multipliant les angles d'approche et la formation en ligne seront exploités pour faciliter ces processus.
35. 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.

⁶ Évaluation finale de la politique du PAM sur la problématique hommes-femmes (2003 – 2007). Publication interne.

⁷ 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: Etablir un système efficace, 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.

36. 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 du personnel 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.
37. 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 promotions ou de réaffectations. 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 insuffisant⁸. 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 éclairées en est compromise.
38. Alors que l'appréciation des résultats est un élément important, de nombreuses études ont montré que les évaluations de la performance étaient souvent biaisées par des a priori subreptices 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 est avéré que la participation de l'intéressé à sa propre notation et la formule de la multinotation (les notes sont attribuées par plusieurs personnes) a réduit la part d'arbitraire dans l'appréciation. En s'attaquant à ce problème, le PAM peut lever les obstacles qui entravent la diversification de ses ressources humaines.
39. 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 comptes d'évaluation et aux rapports analytiques plutôt laborieux.
40. 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 plateforme technique, lier plus étroitement perfectionnement et éléments de la multinotation, et faire un suivi effectif des compétences et des qualifications dans une optique d'impact positif et de prompt réaffectation. Ces éléments permettront de rapprocher performance,

⁸ Au 8 août 2008, le taux d'application du PACE 2007 était de 62 pour cent.

perfectionnement et promotion et de crédibiliser les décisions dans ces domaines. La Division des ressources humaines explorera plus en détail d'autres options pour consolider ces articulations.

Miser sur l'expertise technique

Objectif: s'assurer qu'une formation adéquate est proposée pour que les fonctionnaires puissent contribuer pleinement à l'application du Plan stratégique du PAM (2008-2011).

41. Les homes 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.
42. Alors que la part du budget alloué à la formation dans le système des Nations Unies demeure marginale, il semblerait que les organismes publics augmentent leur investissement pour faire face à une pénurie de compétences⁹. Le personnel a le sentiment que le PAM n'investit pas suffisamment dans le perfectionnement de ses ressources humaines¹⁰, et 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 des priorités du PAM ou les besoins des individus concernés.
43. L'activité essentielle qu'est la formation initiale des nouvelles recrues reste aléatoire. Certaines catégories de personnel bénéficient d'un programme d'orientation et les bureaux de pays procèdent d'une manière ou d'une autre à des mises au courant. Il faudrait toutefois 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 commun¹¹ et faire en sorte que les nouveaux venus possèdent les connaissances voulues sur le PAM pour travailler efficacement.
44. 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

⁹ Le rapport CFPI consacré au thème 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.

¹⁰ Résultats de l'enquête générale auprès du personnel, 2006 et 2004.

¹¹Rapport d'activité du bureau du Médiateur, 2008. Publication interne.

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.

45. Pour répondre aux besoins du PAM en matière de formation, la Division des ressources humaines va instituer une procédure périodique d'évaluation 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.
46. 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.

Accroître le bien-être du personnel

<p>Objectif: Créer un milieu de travail solidaire qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.</p>

47. 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 que les conflits et les troubles civils se multiplient avec la flambée des cours des denrées alimentaires et la raréfaction des ressources.
48. La culture du PAM doit intégrer le souci d'offrir constamment au personnel des conditions de travail, un environnement et des appuis non limités à des « outils », mais comprenant également des conseils, un accompagnement et des formations individualisés
49. Le PAM a un vrai service de consultation-conseil et 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 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 traiter les comportements abusifs, 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. Ce trait est contre-productif puisque les relations de soutien et d'accompagnement s'établissent sur la confiance, la continuité et la stabilité.

50. 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 personnel¹². Plusieurs politiques du PAM permettent déjà de concilier vie professionnelle et vie personnelle¹³, mais la Division des ressources humaines explorera d'autres arrangements et les possibilités de pause dans les carrières, et formulera un schéma-type de postes aménagés répondant aux besoins du PAM et de ses fonctionnaires.
51. L'évolution du PAM est inéluctable. Si le personnel la voit comme une chance à saisir, il sera mieux 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

52. Le partenariat est l'un des principes fondateurs de l'initiative Unité d'action des Nations Unies. Il occupe une place centrale dans le Plan stratégique du PAM, 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 s'ils s'accompagnent d'initiatives engagées par d'autres acteurs dans le cadre de larges alliances. Par ailleurs, les partenariats sont également indispensables pour que le PAM puisse passer le relais de ses activités.

Faciliter la mobilité interinstitutions

Objectif: Promouvoir les occasions de mobilité interinstitutions dans le système des Nations Unies.

53. Les fonctionnaires du PAM devraient avoir la possibilité de se faire affecter à d'autres organismes du système 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

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

¹³Rapport récapitulatif de l'évaluation de la politique du PAM sur la problématique hommes-femmes (2003-2007) (WFP/EB.2/2008/6-A) à paraître.

humaines sont faites de telle sorte que l'avancement obtenu dans d'autres organismes n'est pas prise 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.

54. Pour lever ces blocages, 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 laisser ainsi les fonctionnaires du PAM à tirer parti des perspectives ouvertes par la mobilité interinstitutions. La participation accrue aux groupes de travail interinstitutions facilitera la diffusion des méthodes innovantes de recensement des postes vacants et des candidatures internes.
55. 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 fonctionnaires¹⁴. 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.

56. 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 partenaires. À cette fin, la Division définira un schéma type pour que le personnel soit recherché, sélectionné et recruté dans la transparence.
57. 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". Au vu de ses excellents résultats, la Division des ressources humaines contactera d'autres universités réputées en vue de créer des listes de candidats par pays.
58. Les divisions techniques seront encouragées, par l'intermédiaire de leurs coordonnateurs des effectifs et avec l'appui de la Division des ressources humaines, envisager l'établissement de listes partagées avec des organisations partenaires, notamment pour le personnel spécialisé.

¹⁴ Actuellement, seuls 3 pour cent des postes de coordonnateur résident sont occupés par des fonctionnaires du PAM.

UN ENVIRONNEMENT PORTEUR

59. L'aptitude du PAM à appliquer sa stratégie de gestion des ressources humaines dépendra en grande partie des ressources financières disponibles, des moyens dont disposera la Division des ressources humaines, de la configuration de la fonction ressources humaines 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 d'administrateurs 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.
60. 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 d'intermédiation 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 mettant à contribution des technologies de pointe telles que l'enregistrement 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

61. La mise en oeuvre des mesures et des initiatives prévues dans la Stratégie de gestion des ressources humaines aidera le PAM à atteindre ses objectifs stratégiques. Elle permettra également de remédier à l'un des problèmes signalés par le Conseil d'administration, à savoir la sous-représentation des femmes et des ressortissants de pays en voie de développement économique, en particulier aux postes de haute direction. Des mécanismes seront mis en place pour déterminer dans quelle mesure les résultats attendus se sont concrétisés (voir Annexe I). Les délais impartis pour ces activités dépendront largement des ressources financières mises à disposition. Une fois que le budget révisé 2009 du plan de gestion aura été approuvé, la Division des ressources humaines établira le calendrier de la phase initiale de la stratégie pour les ressources humaines.
62. Les exigences et les attentes envers le PAM évoluent. Pour la Division des ressources humaines, ce changement appelle l'exploration méthodique des approches et des processus qui lui permettent 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.

63. La Division des ressources humaines peut certes fournir les schémas généraux, les outils et les systèmes prévus pour cette stratégie de gestion du personnel, mais la mise en oeuvre est affaire de responsabilité partagée et de coopération 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 oeuvre réussie de cette stratégie.

ANNEXE I

TABLEAU DES RÉSULTATS		
Objectifs	Initiatives	Résultats
Réactivité		
<p>Planification des effectifs du PAM.</p> <p>Intégrer la planification des effectifs à la 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 directeurs des 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>Les données sur toutes les catégories de personnel sont intégrées dans WINGSII. Le plan des ressources humaines du PAM indiquant les prévisions en matière d'effectif, 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>Recrutement.</p> <p>Harmoniser les pratiques de recrutement pour instaurer un procédure de sélection volontariste, ciblée et rigoureuse propre à attirer les candidats ayant le profil requis par le PAM tout en assurant la diversité nécessaire.</p>	<p>Réviser les politiques administratives en matière de recrutement pour s'assurer que la procédure est fondée sur des critères clairement définis et l'application des 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 d'entretien de vérification des compétences pour 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 de vérification des 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. 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 référents ressources humaines reçoivent une formation au recrutement en matière de recrutement grâce à des ateliers au siège et à l'échelon régional. Recrutement de cadres certifiés à l'issue d'une formation en ligne aux techniques de sélection. .</p>

TABLEAU DES RÉSULTATS

Objectifs	Initiatives	Résultats
	Vérifier que la procédure de sélection n'est pas entachée. Demander aux cadres recruteurs de veiller à la présence équilibrée de candidats de pays sous-représentés ou de femmes.	Etablissement annuel d'un rapport faisant le bilan des procédures de sélection dans la catégories des administrateurs recrutés sur le plan international.
<p>Réaffectations.</p> <p>Elaborer une procédure dynamique permettant de déterminer en interne les réaffectations à opérer, et cela d'une manière perçue comme juste, efficace et conforme aux objectifs professionnels et personnels des fonctionnaires concernés.</p>	<p>Etablir un groupe de travail chargé d'examiner les procédures en vigueur en matière de réaffectations et de proposer des améliorations possibles. Revoir les politiques en matière de réaffectation à la lumière des procédures révisées.</p> <p>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. Etablir 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 d'apporter des éléments en vue des décisions concernant les réaffectations</p>	<p>La politique en matière de procédures de réaffectation a été présentée au Comité des politiques</p> <p>Les bilans annuels de carrière des administrateurs recrutés sur le plan international sont terminés. Les rapports d'évaluation ont été remis aux intéressés et aux directeurs de département.</p>
Renforcement des capacités		
<p>Compétences managériales.</p> <p>Doter les fonctionnaires des compétences managériales voulues pour mobiliser leurs équipes au service de la réalisation des objectifs stratégiques du PAM et pour donner l'exemple des comportements souhaités</p>	<p>Elaborer et mettre en œuvre un plan de perfectionnement des compétences de gestion pour les cadres supérieurs et les directeurs de pays.</p> <p>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>	<p>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. Les rapports du Centre de perfectionnement des compétences de gestion indiquent le potentiel des participants à exercer de plus hautes fonctions.</p>

TABLEAU DES RÉSULTATS

Objectifs	Initiatives	Résultats
<p>Suivi des résultats</p> <p>Etablir des évaluations du comportement professionnel plus crédibles et plus transparents et communiquer l'information afin d'aider les prises de décision sur les effectifs et le perfectionnement.</p>	<p>Simplifier l'utilisation des outils électroniques d'appréciation du comportement professionnel 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 de leur appréciation et à gérer les tensions</p> <p>Etablir 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>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</p> <p>Utiliser les questionnaires en ligne à la cessation de service</p>	<p>Le suivi du comportement professionnel concerne plus de 75 pour cent du personnel à l'horizon 2011. Le système est accessible par l'internet. Les manuels de formation sont disponibles en ligne. Les taux d'achèvement 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. 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 des services du siège.</p> <p>Le groupe de travail sur l'avancement présente un rapport assorti de recommandations. .</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>Capacité technique</p> <p>S'assurer que le personnel a accès à la formation et au perfectionnement afin de pouvoir contribuer pleinement à l'application du Plan stratégique du PAM</p>	<p>Lancer le système de gestion de l'apprentissage (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>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>

TABLEAU DES RÉSULTATS

Objectifs	Initiatives	Résultats
	<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 dans cette mise au courant compte tenu de la dispersion du personnel et à adapter cette orientation en fonction des différents types de contrats.</p> <p>Elaborer un cadre assurant la coordination et le retour sur investissement de la formation dispensée au PAM.</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 pour 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>
<p>Satisfaction du personnel.</p> <p>Créer un milieu de travail solidaire qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée</p>	<p>Examiner les politiques concernant les emplois aménagés (temps partiel, poste partagé, congés sans solde) et définir un schéma de formules souples 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 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 Groupe de travail sur les emplois aménagés a remis son rapport au comité des politiques</p> <p>Mise au point de modules d'évaluation et de planification de la carrière, et mise à disposition dans le SGA</p> <p>Les services de conseil au personnel ont augmenté de 50 pour cent.</p>
Promotion des partenariats		
<p>Mobilité interinstitutions</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>La politique a été élaborée et soumise au Comité des politiques.</p>

TABLEAU DES RÉSULTATS

Objectifs	Initiatives	Résultats
	<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>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.</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> <p>Le guide du système des coordonnateurs résidents est distribué aux cadres supérieurs du PAM</p> <p>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>
<p>Possibilités d'échanges.</p> <p>Accroître les possibilités d'échanges pour les affectations au PAM et dans les organisations partenaires</p>	<p>Elargir 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 et la durée 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>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			
Effectif du PAM au 31 décembre 2007	Total	% femmes	% ressortissants pays en développement

Fonctionnaires de rang supérieur (D-2 et au-dessus)	44	27%	41%
Administrateurs recrutés sur le plan international (P-1 à D-1)	1 217	40%	41%
Total partiel	1 261	39%	41%

Administrateurs auxiliaires	75	60%	5%
Administrateurs recrutés sur le plan international (personnel temporaire)	69	58%	32%
Volontaires des Nations Unies	139	24%	90%
Administrateurs recrutés sur le plan national	435	37%	96%
Consultants	309	37%	31%
Contrat de services, administrateurs	108	31%	98%
Contrat de louage de services, administrateurs	58	43%	86%
Total catégorie administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur	2 454	39%	54%

Agents des services généraux recrutés sur le plan international	1	0%	100%
Agents des services généraux	2 601	39%	84%
Agents des services généraux (personnel temporaire)	57	74%	7%
Contrat de services, agents des services généraux	5 808	24%	99%
Contrat de louage de services, agents des services généraux	1 056	27%	94%
Total catégorie agents des services généraux	9 523	29%	94%

Total	11 977	31%	86%
--------------	---------------	------------	------------