

Présentation du nouvel organigramme du PAM

Consultation informelle



17 décembre 2018

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

1. Ces trois dernières années, le nombre de personnes souffrant de la faim a augmenté, revenant à un seuil qui n'avait plus été atteint depuis dix ans. Face à cette aggravation de l'insécurité alimentaire, souvent due à des conflits et aux effets du changement climatique, le PAM a intensifié son action, qu'il mène aujourd'hui dans 82 pays, répartis dans six régions. Il intervient actuellement dans sept situations d'urgence de niveau 3 et neuf situations d'urgence de niveau 2, toutes associées à des caractéristiques, à des besoins et à un degré de complexité qui leur sont propres.
2. Depuis sa prise de fonctions en 2017, le Directeur exécutif privilégie l'esprit d'initiative et l'action de sensibilisation, ce qui a déjà permis d'endiguer quatre famines et de parvenir à des niveaux de financement records. L'accroissement des ressources du PAM est spectaculaire, à hauteur de 68 pour cent sur cinq ans – de 4,4 milliards de dollars É.-U. en 2013, leur montant devrait passer à 7,4 milliards de dollars en 2018. Il est possible que le PAM rencontre des difficultés pour absorber une augmentation aussi rapide. En 2018, en effet, le montant de ses recettes devrait être supérieur de quelque 900 millions de dollars à celui de ses dépenses.
3. L'évolution de l'environnement opérationnel et le renforcement de notre présence, ainsi que de nombreuses consultations, les observations formulées par les responsables de bureaux de pays et les directeurs régionaux, ou encore les résultats de l'enquête mondiale menée auprès du personnel en 2018¹, sont autant d'éléments qui plaident pour une gestion plus efficace, davantage de souplesse et d'adaptabilité, et la rationalisation de la prise de décisions. Il convient donc d'adapter la structure du PAM afin que les activités menées sur le terrain fassent l'objet d'une attention, d'une supervision et d'un appui accrus, à la mesure du renforcement de la présence opérationnelle. Ces changements comptent parmi les dispositions que prend actuellement la direction pour que: i) tous les éléments requis pour faire face aux défis à relever (adaptabilité, systèmes, structures, outils de contrôle et capacités voulues en matière de gestion des risques) soient en place; ii) que le PAM demeure un lieu de travail de prédilection aux yeux de ses employés.
4. Dans la nouvelle structure proposée, une importance encore plus grande est accordée à l'efficacité de l'exécution sur le terrain, les modalités de l'élaboration des politiques sont précisées et une supervision plus rigoureuse est rendue possible grâce à l'observance plus stricte des normes et des procédures de contrôle interne. Elle donne en outre au Directeur exécutif les moyens de clarifier la répartition des responsabilités entre départements du Siège. Ces changements n'auront pas d'incidence sur le nombre de postes de sous-secrétaire général inscrits au budget, pas plus que sur le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2019 ou sur le Plan de gestion pour 2019 pris dans leur globalité. La nouvelle structure proposée s'articule sur cinq axes de travail simples, comme indiqué ci-après.

¹ Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête mondiale auprès du personnel n'étaient que 39 pour cent à avoir le sentiment que leur supérieur hiérarchique s'était personnellement investi dans leur évolution et leur perfectionnement. Seulement 56 pour cent d'entre elles pensaient que les employés étaient tenus comptables de la qualité de leur travail et 44 pour cent estimaient qu'un dialogue ouvert et franc était en place.

Figure 1
Axes de travail



5. Les départements du Siège continueront de relever du Directeur exécutif, et chacun prendra en charge l'un des axes de travail présentés à la figure 1:
- i) Département de la gestion des ressources. Il assurera la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de l'institution;
 - ii) Département de l'élaboration des programmes et des politiques². Il aura en charge la stratégie, la réflexion prospective, la conception des programmes et l'élaboration des politiques;
 - iii) Chef de cabinet et Département de la gestion des opérations³. Le Chef de cabinet poursuivra la transformation numérique. Les directeurs régionaux rendront désormais compte directement au Directeur exécutif et recevront pour ce faire l'appui du Chef de cabinet.
 - iv) Directeur exécutif adjoint. Le Directeur exécutif conduit et rend effectifs les changements opérés à l'échelle de l'institution et le Directeur exécutif adjoint continuera de lui apporter son appui à cette fin, tout en assumant des responsabilités opérationnelles supplémentaires à divers titres: chaîne d'approvisionnement; préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise; sécurité; supervision du Secrétariat du Conseil d'administration. Le Directeur exécutif adjoint pilotera en outre l'ensemble des activités menées par le PAM en lien avec la réforme de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Le Bureau de l'Inspecteur général et des services de contrôle, le Bureau de l'Ombudsman, le Bureau de l'évaluation, le Bureau de la déontologie et le Bureau des services juridiques rendront compte directement au Directeur exécutif et recevront pour ce faire l'appui du Directeur exécutif adjoint.
 - v) Département des partenariats⁴. Il aura la responsabilité des partenariats avec les gouvernements, le secteur privé, les autres organismes ayant leur siège à Rome et d'autres organismes des Nations Unies, ainsi que des partenariats multilatéraux.
6. On trouvera ci-après le détail des changements envisagés, département par département.

² Remplacera le Département des services concernant les opérations.

³ Remplacera le département dirigé par le Chef de cabinet.

⁴ Remplacera le Département des partenariats et de la gouvernance.

Département de la gestion des ressources

7. Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports. Elle facilitera la planification de la performance institutionnelle, comme c'était déjà le cas, mais aussi la mise en place de la deuxième partie du Cadre révisé de résultats institutionnels; grâce à des outils tels que le rapport annuel sur les résultats, elle fera en sorte que les analyses et les rapports établis à l'intention du Conseil d'administration soient encore plus pertinents.
8. Division des ressources humaines. Dans l'optique du regroupement des fonctions de gestion des ressources financières, matérielles et humaines, la responsabilité de la Division sera confiée au Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources. Une telle structure a déjà été adoptée par la majorité des organismes des Nations Unies, notamment le Secrétariat de l'ONU, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Programme des Nations Unies pour le développement, l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation internationale pour les migrations. La prise en charge des ressources humaines par le Département s'inscrit dans la logique du mandat du Comité de haut niveau sur la gestion (ONU), où le PAM est représenté par le Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources. Le Comité supervise le Réseau ressources humaines à l'échelle du système des Nations Unies, notamment pour ce qui est des questions d'ordres juridique et déontologique, et dialogue avec les organes de représentation du personnel des Nations Unies. Par ailleurs, il examine et approuve l'ensemble des politiques et des meilleures pratiques interorganisations en matière de ressources humaines, ainsi que les propositions émanant de la Commission de la fonction publique internationale. Le renforcement de la cohérence en matière de gestion des ressources humaines à l'échelle du système des Nations Unies est l'un des objectifs essentiels des réformes engagées et relève de la compétence du Groupe des innovations institutionnelles, codirigé par le Directeur exécutif avec l'appui du Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources. Le Comité de réaffectation, dans l'exercice de ses fonctions ordinaires, continuera de relever du Directeur exécutif adjoint et le Comité de réaffectation des hauts fonctionnaires du Directeur exécutif, ce qui préservera l'équilibre du dispositif décisionnel du PAM.

Département de l'élaboration des programmes et des politiques⁵

9. Division des programmes – action humanitaire et développement. Il s'agit d'une division rebaptisée et restructurée, qui se concentrera et mettra davantage l'accent sur l'élaboration des politiques et sur la stratégie de programmation. Elle pourra ainsi s'investir à la fois dans la stratégie de programmation, le contrôle de la qualité et l'élaboration des politiques, ce qui aura pour effet d'élargir les compétences du PAM en matière de développement, tout en conservant à l'institution son rôle clé en matière d'assistance humanitaire d'urgence, qui est au cœur même de son domaine de compétence. Le poste vacant de Directeur régional du Bureau de Bangkok sera pourvu ultérieurement, lorsqu'il sera procédé comme chaque année à la réaffectation de certains hauts fonctionnaires.

⁵ Remplacera le Département des services concernant les opérations.

10. Division de la recherche, de l'évaluation et du suivi. Des responsabilités supplémentaires seront confiées à l'unité ayant en charge ces questions, aussi aura-t-elle désormais rang de division. L'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV) et le suivi sont essentiels à divers titres: cibler les sites vulnérables; déterminer les tendances en matière de pauvreté et d'insécurité alimentaire; évaluer l'impact de l'assistance alimentaire; permettre des ajustements, au fur et à mesure de l'action menée, au moyen d'un suivi des données; veiller à ce que les programmes du PAM soient mis en œuvre correctement. Ce changement n'aura pas d'incidence budgétaire, car les ressources destinées à la fonction de suivi qui auraient été affectées à la Division de la gestion de la performance et de l'établissement de rapports le seront à cette nouvelle division. Sur le terrain, tous les aspects relatifs à l'évaluation, au ciblage, à la validation et au suivi des bénéficiaires relèveront désormais de la compétence du Département de l'élaboration des programmes et des politiques; ce changement permettra une meilleure coordination entre le terrain et le Siège.
11. Division chargée de la prise en compte de la problématique hommes-femmes. Le fait de placer cette division sous la responsabilité du Département de l'élaboration des programmes et des politiques n'a pas pour seul objet de garantir la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les programmes; cela mettra également le PAM en position de promouvoir de façon prioritaire des évolutions positives pour les femmes partout où il sera présent. Ce changement s'inscrit dans le droit fil de l'un des objectifs énoncés dans le Plan de gestion pour 2015, à savoir "veiller à ce que le PAM s'acquitte de ses engagements en matière de problématique hommes-femmes en maintenant la politique correspondante sous l'autorité du Directeur exécutif adjoint jusqu'à ce qu'elle soit soumise au Conseil puis, si elle est approuvée, en plaçant l'unité chargée de cette problématique sous l'autorité du Département des services concernant les opérations, afin de renforcer l'appui aux programmes". Au plan interne, les considérations relatives au respect de l'égalité des genres sur le lieu de travail resteront l'une des priorités premières du Directeur exécutif et des hauts responsables, et cette cause sera défendue par l'ensemble des cadres supérieurs, ainsi que par la Division des ressources humaines. Le Directeur exécutif continuera d'accorder une attention particulière à l'égalité des genres: il a déjà défini des objectifs trimestriels et annuels dans ce domaine pour chaque bureau de pays, bureau régional et division, et il est tenu régulièrement informé des progrès accomplis.
12. Division des transferts de type monétaire. Dans le cadre de l'effort global engagé pour harmoniser les systèmes et les processus dans toutes les divisions concernées au Siège, cette division avait été placée sous la responsabilité du Chef de cabinet. Elle se trouvera de nouveau rattachée à son domaine d'activité d'origine, à savoir l'élaboration des programmes et des politiques. Elle s'occupera principalement des aspects des transferts de type monétaire qui sont liés aux programmes et aux politiques; de leur côté, les entités du PAM chargées, entre autres, des finances, de la chaîne d'approvisionnement, des technologies et des questions juridiques fourniront un appui à la mise en œuvre de cette modalité de transfert.
13. Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing. La responsabilité de cette division sera transférée du Chef de cabinet au Département de l'élaboration des programmes et des politiques. Au cours des 18 derniers mois, une nouvelle vision à long terme et une nouvelle stratégie en matière de communication, de sensibilisation et de marketing ont été élaborées, et il a été mis la dernière touche au nouvel organigramme, sur la base duquel le Plan de gestion pour 2019 a été conçu. Cette division relaie désormais beaucoup mieux les besoins et les problèmes des bénéficiaires, tout comme elle mobilise avec plus d'efficacité l'engagement et les contributions des donateurs et fait plus largement connaître les grandes réalisations du PAM. Ce transfert de responsabilité ménagera le temps nécessaire pour tenir d'autres consultations avec la

nouvelle Sous-Directrice exécutive chargé du Département des partenariats, tout en permettant au Chef de cabinet de se consacrer pleinement à l'appui sur le terrain et à la transformation numérique.

Directeur exécutif adjoint

14. Division de la sécurité. Le transfert de la responsabilité de cette division du Département de la gestion des ressources au Directeur exécutif adjoint permettra de renforcer les synergies avec les divisions chargées de la chaîne d'approvisionnement et des situations d'urgence, qui relèveront elles aussi du Directeur exécutif adjoint et auront en charge les contextes dans lesquels le personnel du PAM est le plus exposé et prend le plus de risques.
15. Chaîne d'approvisionnement, préparation aux situations d'urgence et appui aux interventions en cas de crise. La Division chargée de la chaîne d'approvisionnement et la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise seront regroupées et soumises à la même chaîne hiérarchique sous l'autorité du Directeur exécutif adjoint. Le traitement unifié de tous les aspects relatifs à la logistique, aux achats et aux situations d'urgence garantira l'efficacité et l'efficience des services fournis aux bénéficiaires.
16. Secrétariat du Conseil d'administration. Compte tenu du rôle transversal qui est celui du Directeur exécutif adjoint et des rapports étroits qu'il entretient avec le Conseil d'administration, son Bureau et les représentants de gouvernements invités au nom du Directeur exécutif lorsque celui-ci est absent du Siège, il a été décidé de placer le Secrétariat du Conseil d'administration sous sa responsabilité. Ce transfert ménagera le temps nécessaire pour tenir des consultations avec la nouvelle Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats, tout en permettant à celle-ci de se concentrer sur l'élaboration de la stratégie de mobilisation de fonds auprès du secteur privé et sur d'autres grandes priorités lorsqu'elle prendra ses fonctions.

Chef de cabinet et Département de la gestion des opérations⁶

17. Division de l'appui à la gestion des opérations. Cette division relèvera désormais du Chef de cabinet (et non plus du Directeur exécutif adjoint) et fera partie de la structure d'appui qui continuera d'assurer le contrôle et la gestion des opérations sur le terrain au jour le jour. Elle constitue un point de contact essentiel pour les bureaux de pays et les bureaux régionaux, et collaborera avec le reste de l'institution pour apporter sans délai un appui aux opérations de terrain. Les compétences du personnel de la Division en matière d'opérations de terrain seront renforcées afin qu'il soit en mesure d'assurer l'appui, la coordination et la supervision requis.
18. Division des technologies. Pierre angulaire de la transformation numérique au PAM, cette division continuera de relever du Chef de cabinet. L'architecture numérique et les systèmes nécessaires pour opérer cette transformation ayant déjà été mis au point, les efforts se portent désormais sur la mise en œuvre. C'est le Responsable des technologies qui en sera chargé, sous la supervision du Chef de cabinet. La nouvelle structure organisationnelle permettra en outre de renforcer les synergies, car la mise en service des technologies se fera en grande partie sur le terrain.

⁶ Remplacera le département du Chef de cabinet.

Département des partenariats

19. Division des partenariats stratégiques. Le rattachement de cette division (ex-Division de la coordination et de l'appui stratégiques) au Département des partenariats est la traduction d'un engagement plus actif et plus concret du PAM aux côtés des partenaires de développement, notamment la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et la Banque asiatique de développement. Les précédentes responsabilités de cette division au regard des plans stratégiques de pays seront transférées au Département de l'élaboration des programmes et des politiques.

Autres changements

20. Conseiller principal pour le Sahel. La récurrence des crises dans le Sahel et la complexité de la situation régionale appellent une réorientation en profondeur des réponses qui y sont apportées par les gouvernements et la communauté internationale. Il est vital non seulement de répondre aux besoins immédiats, mais aussi de prendre en compte les besoins à plus longue échéance dans les pays les plus exposés, afin d'éviter de graves conséquences sur la stabilité et la croissance économique à long terme de la région.
21. Dans ce contexte, le PAM a élaboré un cadre intégré pour la résilience, avec pour objectifs d'intensifier, d'accélérer et de généraliser la transition vers la résilience dans le Sahel, en s'appuyant sur les résultats obtenus au Niger depuis 2013 et plus récemment dans des pays voisins. Le Conseiller principal pour le Sahel auprès du Directeur exécutif jouera un rôle essentiel en veillant à ce que le Siège apporte l'appui voulu, et il assurera la liaison avec d'autres organismes des Nations Unies et des organisations non gouvernementales afin que les interventions menées dans la région le soient de façon intégrée et cohérente⁷. Il encouragera en outre le dialogue au niveau national et plaidera pour la constitution de coalitions. Il participera et contribuera aux débats consacrés par les instances régionales de haut niveau aux progrès accomplis à l'échelle mondiale s'agissant de la corrélation entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix, conformément à la stratégie intégrée des Nations Unies pour le Sahel.
22. Le Sahel a valeur de test pour déterminer l'aptitude du PAM à mettre en œuvre à grande échelle des programmes axés sur la résilience et le développement. Le Conseiller principal s'attachera donc également à déterminer et à conduire les changements qu'il conviendra d'apporter aux systèmes et aux processus internes pour renforcer la capacité d'ensemble de l'institution de généraliser l'intégration de l'action humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix.

⁷ On dénombre actuellement 17 plans d'appui en faveur du Sahel, auxquels contribuent des donateurs, des organismes humanitaires et des acteurs du développement.

Conseil d'administration

