

# **STRATEGIE DU PAM EN MATIERE DE PERSONNEL**

**UN CADRE DE GESTION DU PERSONNEL POUR METTRE EN  
ŒUVRE LE PLAN STRATEGIQUE DU PAM POUR 2014–2017**



**Consultation informelle**

**25 juillet 2014**

**Programme alimentaire mondial**  
Rome, Italie



## RESUME

La plus grande force du PAM tient aux femmes et aux hommes dévoués à l'œuvre de par le monde qui assurent l'accès à des aliments nutritifs et font la promotion de solutions durables, souvent dans des conditions difficiles où les menaces et les risques pesant sur la sécurité et la sûreté des personnes sont considérables. Intervenir pour faire face aux situations d'urgence humanitaire est et demeurera l'une des priorités du personnel dévoué du PAM, qui travaille partout dans le monde.

### **Plan stratégique du PAM pour 2014–2017**

Le Plan stratégique du PAM pour 2014-2017 reconnaît que l'environnement opérationnel dans lequel intervient le PAM est de plus en plus complexe et en pleine mutation, et décrit le cadre général qui permettra d'atteindre les résultats fixés pour venir à bout de la faim. Il définit les facteurs de changement qui auront probablement une incidence sur la demande future d'assistance alimentaire et sur la faculté du PAM de faire face aux crises et aux chocs tout en brisant le cycle de la faim et en contribuant durablement à la sécurité alimentaire et à la nutrition. Le Plan stratégique définit le cadre général qui guide les interventions du PAM et précise la contribution de celui-ci aux plans locaux, nationaux et régionaux relatifs à la nutrition et à la sécurité alimentaire; les paramètres permettant de mesurer la réalisation des résultats escomptés sont définis dans le cadre des résultats de gestion.

La présente stratégie en matière de personnel constitue le schéma directeur qui permettra au PAM de renforcer, développer, retenir et recruter sa main-d'œuvre en devenant une organisation qui privilégie davantage la dimension humaine et met l'accent sur le perfectionnement et le bien-être de ses employés pour qu'ils puissent répondre plus efficacement aux besoins des bénéficiaires.

Au sein du système des Nations Unies et de l'avis de ses partenaires et des parties prenantes, le PAM est un organisme performant qui fait un excellent travail. Sa capacité à obtenir des résultats dépend des compétences de ses employés et de leur engagement en faveur de sa mission, à savoir contribuer à libérer le monde de la faim. Les progrès sont évidents dans bien des domaines grâce à une panoplie élargie d'outils institutionnels et d'innovations programmatiques et opérationnelles qui aident le PAM à évoluer. Il devient donc nécessaire d'examiner et de développer la panoplie de compétences des employés du PAM à tous les niveaux.

Les facteurs de changement sont nombreux. Le PAM doit continuer de jouer son rôle primordial en matière d'intervention humanitaire tout en développant simultanément ses capacités afin d'atteindre les buts à plus long terme du Défi Faim zéro lancé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Dans le même temps, le nombre et l'ampleur des situations d'urgence, et par voie de conséquence le nombre et la diversité des bénéficiaires du PAM, devraient aller croissant.

Le PAM doit gagner en efficacité et en efficacité et *faire plus, pour un plus grand nombre, avec moins*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Prahalad, C.K. et Mashelkar, R.A. 2010. *Innovation's Holy Grail*. Harvard Business Review, juillet 2010, pages 1 à 9. Voir: <http://hbr.org/2010/07/innovations-holy-grail/ar/1>

La nécessité de *faire plus, pour un plus grand nombre, avec moins* appelle une action concertée. Le PAM peut *faire plus* en assignant aux bonnes personnes les rôles appropriés pour remplir sa mission, conformément à son Plan stratégique, en donnant la priorité à l'affectation des ressources et en gérant les problèmes à court et long terme. Pour faire face aux priorités futures de l'assistance alimentaire, le PAM doit retenir, perfectionner et récompenser ses employés très performants, tout en attirant de nouveaux talents. Il lui faut donner plus de poids aux administrateurs dans l'amélioration de la performance et l'optimisation des processus à l'origine des gains d'efficacité opérationnelle.

La stratégie du PAM en matière de personnel obtiendra un impact en répondant à quatre impératifs qui revêtent une importance cruciale pour le succès de sa mise en œuvre. Ces quatre impératifs ont été définis en tenant dûment compte des constatations et des recommandations issues d'un audit externe de la gestion des ressources humaines<sup>2</sup>:

1. *Renforcer la culture de la performance.* Enraciner les valeurs et les comportements du PAM et moderniser les processus de gestion de la performance de façon à reconnaître et à récompenser les bons résultats, en définissant les critères de réussite et en exigeant l'engagement de la responsabilité individuelle.
2. *Développer les talents du PAM.* Élaborer des schémas de progression de carrière et offrir des possibilités d'apprentissage et de développement pour que le PAM devienne un lieu de travail attrayant.
3. *Recentrer l'attention.* Faire des résultats au niveau des pays la préoccupation centrale du PAM et définir des projets à long terme pour motiver 82 pour cent des effectifs du PAM, c'est-à-dire les membres de son personnel national, en leur offrant des possibilités de continuer à renforcer leurs capacités de façon à répondre aux besoins opérationnels et stratégiques.
4. *Préparer des dirigeants très performants.* Mobiliser les hauts dirigeants<sup>3</sup>, développer leur aptitude à diriger et leurs capacités de gestion pour obtenir des résultats au regard des Objectifs stratégiques du PAM, et les tenir comptables de leur action.

Le succès de la mise en œuvre de ces quatre impératifs améliorera considérablement la gestion par le PAM de son atout principal – son personnel. Des progrès ont déjà été accomplis grâce à plusieurs initiatives qui contribuent à la réalisation de ces quatre impératifs. Citons pour exemple le projet de transfert concernant le personnel recruté localement, le fichier pour les interventions d'urgence, le renforcement du dispositif de promotion annuelle des administrateurs recrutés sur le plan international, la stratégie relative à la diversité et à l'intégration, la refonte du programme des administrateurs auxiliaires, le projet concernant les schémas de progression de carrière, l'initiative concernant l'évaluation des emplois, et les initiatives de renforcement de l'aptitude à diriger et des compétences en gestion.

Le PAM garde le cap sur l'efficacité et l'efficacités. La mise en œuvre de la présente stratégie aura des avantages pour l'ensemble des parties prenantes, notamment les dirigeants, le personnel et les partenaires du PAM. Elle permettra au PAM de subvenir plus efficacement aux besoins de ceux qui souffrent de la pauvreté et de la faim en faisant plus, pour un plus grand nombre, avec moins de moyens.

---

<sup>2</sup> Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines (WFP/EB.A/2012/6-F/1).

<sup>3</sup> Les hauts dirigeants sont tous les responsables du PAM qui occupent un poste de direction.

## CONTEXTE

1. L'évolution du contexte externe et interne dans lequel il opère détermine la stratégie en matière de personnel et la logique d'intervention du PAM. Le PAM est confronté à un environnement opérationnel de plus en plus difficile, une rivalité de plus en plus intense pour obtenir des financements et un espace de plus en plus restreint et complexe pour s'acquitter de sa mission. Les menaces à la sécurité sont de plus en plus sérieuses, d'autant plus que les parties prenantes et les partenaires sont tenus de mettre en évidence l'impact, l'efficacité et l'efficacité de leurs actions.
2. Le Plan stratégique pour 2014-2017 définit le cadre général des interventions du PAM et son rôle pour venir à bout de la faim.
3. La recherche des compétences requises et la mobilisation du personnel nécessaire pour mener à bien la mission du PAM doivent tenir compte des facteurs suivants:
  - l'instabilité politique et les phénomènes météorologiques extrêmes, qui entraîneront très probablement la multiplication des situations d'urgence nécessitant une assistance alimentaire et un soutien logistique;
  - le nombre et la diversité accrus des bénéficiaires, qui obligeront sans doute le PAM à intervenir davantage en milieu urbain et dans des pays à revenu intermédiaire;
  - un environnement économique et politique dans lequel les gouvernements et les donateurs subissent la pression croissante d'un public exigeant que les ressources soient utilisées le plus efficacement possible<sup>4</sup>.

### Répercussions organisationnelles

4. Pour relever ces défis, le PAM doit développer quatre de ses caractéristiques:
  - i) *Agilité*. Le PAM intervient rapidement dans les situations d'urgence. Il est efficace en procurant le maximum d'avantages au moindre coût, et efficace en obtenant les meilleurs résultats possibles pour les populations au service desquelles il œuvre.
  - ii) *Esprit d'initiative*. Le PAM élargit sa base de compétences pour inclure la nutrition, la résilience, la gestion du changement et la gestion des partenariats<sup>5</sup> en faisant usage des outils et des connaissances existants, et en créant des centres d'expertise.
  - iii) *Modulabilité*. Le PAM sait efficacement moduler l'envergure de ses activités à la hausse ou à la baisse en déployant sa main-d'œuvre pour répondre aux besoins locaux.
  - iv) *Adaptabilité*. Le PAM continue à évoluer et à se renouveler tout en préservant ses valeurs essentielles.

---

<sup>4</sup> Organisation de coopération et de développement économiques. Une vue globale de l'aide publique au développement (APD). Voir: <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/donnees.htm>; et Accenture. 2014. *Global Nonprofits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good*. Rapport de recherche. Voir: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Global-Nonprofits-Operating-Model.pdf>

<sup>5</sup> La stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014–2017 (WFP/EB.A/2014/5-B) entend promouvoir l'excellence en établissant des partenariats sur la base des atouts du PAM en tant que partenaire et en s'attaquant aux aspects qu'il y a lieu d'améliorer.

---

## OU EN EST LE PAM A L'HEURE ACTUELLE

5. Le PAM compte presque 14 000 employés dans plus de 80 pays. Cette main-d'œuvre est d'une grande diversité puisqu'elle représente 150 nationalités et se compose à 32 pour cent de femmes et à 68 pour cent d'hommes, les hommes étant nettement plus nombreux que les femmes dans les lieux d'affectation classés difficiles. Quatre-vingt-dix pour cent du personnel travaillent sur le terrain, et les 20 bureaux les plus gros représentent presque 66 pour cent de la main-d'œuvre totale<sup>6</sup>. Le personnel du PAM est relativement jeune, sauf au niveau des cadres supérieurs, et le PAM doit donc repérer et préparer les talents nécessaires pour les postes d'encadrement essentiels.
6. La stratégie en matière de personnel a été élaborée à l'issue d'un processus exhaustif d'examen et de consultations au PAM. Des études documentaires ont analysé les apports des 6 000 membres du personnel qui ont participé à l'enquête globale menée auprès du personnel en 2012<sup>7</sup>. Les ateliers ont accueilli 200 employés, dont 80 – de catégories professionnelles, zones géographiques et grades différents – ont passé un entretien, notamment 25 directeurs de pays. La Directrice de la Division des ressources humaines s'est rendue dans trois bureaux régionaux et six bureaux de pays pour veiller à ce que les opinions du personnel sur le terrain soient directement recueillies et prises en compte. Plus de 1 500 membres du personnel ont été consultés au sujet de la stratégie en matière de personnel au cours de réunions, d'entretiens et d'ateliers.
7. Les ateliers et les discussions organisés au sujet de la stratégie en matière de personnel ont été l'occasion de définir 20 rôles fonctionnels essentiels pour la manière dont le PAM s'acquittera de sa mission à l'avenir, notamment en rapport avec la nutrition sur le terrain, les relations avec les donateurs, les ressources humaines, la logistique et la coordination des interventions d'urgence. Globalement, cette évaluation montre que les attributions doivent être envisagées dans une optique plus large – par exemple, un coordonnateur des secours d'urgence devrait avoir des notions en matière de nutrition et de résilience ainsi qu'une idée de leur rapport avec la programmation. La spécificité des rôles doit également évoluer. Les rôles répertoriés se rapportent à l'ensemble des quatre Objectifs stratégiques, mais il est plus facile de développer les compétences ayant trait aux programmes faisant appel à des produits alimentaires – rôle traditionnel du PAM en matière d'aide alimentaire – que le savoir-faire nécessaire à la fourniture de l'assistance alimentaire.
8. L'évaluation des capacités<sup>8</sup>, qui a constitué l'étape suivante de l'élaboration de la stratégie, a permis de définir les initiatives prioritaires qui sont présentées dans la section suivante. Il s'agissait d'une auto-évaluation conduite par les dirigeants du PAM au moyen d'un outil qui compte parmi les meilleures pratiques de milliers d'organisations. Achevée en février 2014, cette évaluation a répertorié et défini l'éventail complet des capacités du personnel dont le PAM aura besoin pour appuyer sa stratégie globale, atteindre ses objectifs et s'acquitter de sa mission. Elle a pris en considération l'importance relative de 14 domaines

---

<sup>6</sup> Dont 10 pour cent en Italie, 7,2 pour cent au Soudan, 5,6 pour cent en Éthiopie ou encore 5,1 pour cent au Kenya.

<sup>7</sup> L'étude documentaire comprenait une analyse d'opinion qui a examiné les opinions positives et négatives, les émotions et les avis des sondés en vue de recenser les problèmes se rapportant à l'organisation, au talent, à la culture, aux compétences et à l'analytique.

<sup>8</sup> Une évaluation des capacités est une analyse exhaustive du capital humain qui définit les aptitudes ou compétences nécessaires pour mener à bien certaines tâches.

de compétence pour la dotation en personnel du PAM, en tenant compte des besoins actuels et des besoins futurs prévus. La gamme complète des données analytiques issues de cette évaluation a servi à définir les possibilités qui s'offrent au PAM s'agissant d'autonomiser ses dirigeants, de renforcer la performance des employés et de développer les talents de sa main-d'œuvre.

### **Finalité de la stratégie**

9. En définissant les changements nécessaires pour que le PAM atteigne ses Objectifs stratégiques, la stratégie en matière de personnel s'adresse directement à tous les employés du PAM et représente donc bien plus qu'une stratégie classique des ressources humaines. Elle prévoit une série d'investissements dans son personnel que doit réaliser le PAM en vue de renforcer et de gérer sa main-d'œuvre de façon à atteindre ses Objectifs stratégiques et ses objectifs de performance. Les dirigeants, les membres du personnel et la Division des ressources humaines ont tous leur rôle à jouer pour assurer le succès de la mise en œuvre de cette stratégie. Pour exécuter la stratégie en matière de personnel, à la différence d'une stratégie classique des ressources humaines, la Division des ressources humaines devra adapter son modèle opératoire actuel de façon à stimuler le changement.

---

## **QUATRE IMPERATIFS**

10. La stratégie du PAM en matière de personnel obtiendra un impact en répondant à quatre impératifs qui revêtent une importance cruciale pour le succès de sa mise en œuvre. Ces quatre impératifs ont été définis en tenant dûment compte des constatations et des recommandations issues de l'audit externe de la gestion des ressources humaines<sup>2</sup>. Un plan de mise en œuvre traduira la stratégie en actions.

### **Premier impératif: renforcer la culture de la performance**

11. Le PAM privilégiera les pratiques et les processus qui récompensent et reconnaissent les bons résultats et favorisent la responsabilisation, de façon à instaurer un environnement lui permettant de répondre au mieux aux besoins de ses bénéficiaires. Une communauté de vues claire doit être développée au sein du personnel pour ce qui est de la raison pour laquelle il est indispensable de le faire, et de la manière d'y parvenir – ainsi que de la finalité du PAM, ses modes opératoires et ses résultats, et sa gestion de la performance. Deux initiatives sont envisagées.

⇒ *1. Enraciner les valeurs et les comportements communs au PAM*

12. Une "proposition de valeurs pour les employés" définira la nature du travail au PAM ainsi que les valeurs et les comportements requis, en décrivant ce que signifie être employé par le PAM en termes de travail, de possibilités et de récompenses.
13. Les valeurs du PAM sont le fondement de son travail: tous les employés doivent incarner ces valeurs dans leur comportement et les relations qu'ils entretiennent entre eux.
14. Les deux phases de cette initiative consistent à: i) transmettre les valeurs et les comportements du PAM à tous les employés de façon à les enraciner – les superviseurs doivent être comptables des résultats de leur personnel ainsi que de leur manière d'agir; et ii) étudier et renforcer les processus organisationnels pertinents. On facilitera ainsi le changement d'état d'esprit, de culture et de comportement des employés.

## ⇒ 2. Moderniser les processus de gestion de la performance

15. La gestion de la performance<sup>9</sup> doit être perçue comme faisant partie intégrante de la culture organisationnelle et non comme un processus à part. Le PAM va insister sur le principe voulant que, pour toute décision prise, une personne doit être responsable de l'exécution.
16. Le processus actuel de gestion de la performance a, de l'avis général, atteint ses limites puisque peu d'employés sont sanctionnés pour ne pas avoir obtenu les résultats escomptés et que la bonne performance n'est pas récompensée. Une solide culture de la performance apportera au PAM les dividendes de la motivation.
17. Le renforcement positif, le renforcement négatif et, en dernier ressort, les sanctions peuvent contribuer à impulser les comportements appropriés. Le principe fondamental est que ceux dont la performance est élevée sont récompensés et ceux dont la performance est médiocre ont un plan de perfectionnement pour les aider à s'améliorer à l'avenir. À l'heure actuelle, les employés ne sont pas toujours en mesure de corréliser leur performance à une réponse ou à des réactions des administrateurs.
18. La gestion de la performance au PAM sera passée en revue de façon à déterminer ses liens avec d'autres processus, notamment ceux concernant les réaffectations, la valorisation des talents et le développement des capacités. La gestion de la performance comprendra la définition d'objectifs, la planification du développement professionnel<sup>10</sup>, le retour d'information informel et l'accompagnement professionnel. Des mesures précises de gestion de la performance, qu'elle soit bonne ou insuffisante, seront prévues.
19. Les processus et pratiques de gestion de la performance seront alors reconfigurés et mis à l'essai à titre pilote.

## **Deuxième impératif: développer les talents du PAM**

20. Pour faire face à ses besoins futurs de personnel, le PAM doit pouvoir accéder plus aisément à des personnes de talent capables d'assumer des rôles divers et d'exercer l'autorité d'une manière de plus en plus responsable. Il est envisagé à cet effet trois initiatives.

### ⇒ 1. *Élaborer des schémas de progression de carrière et développer les compétences*

21. Le personnel du PAM est extrêmement divers. Il faut donc établir un cadre stratégique énonçant les principes permettant de répertorier les compétences<sup>11</sup> et les qualifications requises pour tous les rôles, ainsi que les profils de carrière<sup>12</sup> correspondants. La priorité sera donnée aux rôles d'importance primordiale pour la mission du PAM.

---

<sup>9</sup> La gestion de la performance est l'évaluation des prestations professionnelles des employés en vue de leur fournir un retour d'information permettant d'améliorer les résultats et les comportements attendus et favorisant l'efficacité de la gestion et de la direction.

<sup>10</sup> Planification du développement professionnel s'entend de la recherche des moyens de combler le déficit de compétences des employés par des programmes de formation et de perfectionnement professionnel, et de la définition et de la hiérarchisation des types de formation et de perfectionnement professionnel nécessaires à cette fin.

<sup>11</sup> Par compétences, on entend le savoir-faire et les comportements dont ont besoin les membres du personnel pour s'acquitter de leurs tâches avec efficacité.

<sup>12</sup> Par profil de carrière on entend la progression verticale et horizontale des emplois au sein d'une organisation, de bas en haut de la structure hiérarchique.

22. La mobilité du personnel a manifestement aidé le PAM à s'acquitter de sa mission. Cette approche permet aux employés d'acquérir des compétences variées, ce qui présente deux avantages majeurs: i) un plus grand nombre d'employés ont les compétences nécessaires pour dispenser l'assistance alimentaire; et ii) le personnel est bien placé pour faire connaître le travail du PAM aux parties prenantes externes. L'accès aux postes d'encadrement sera donc souple, de façon à encourager cette vaste expérience des modalités d'assistance alimentaire du PAM. Celui-ci fera en sorte que, dans la mesure du possible, les membres du personnel recruté sur le plan international acquièrent une expérience de l'éventail complet de ses activités en travaillant dans des situations diverses, y compris des lieux d'affectation classés difficiles.

23. L'un des aspects importants de schémas de progression de carrière clairement définis est l'analyse des besoins d'apprentissage. Une fois recensées les capacités requises pour exercer les divers rôles, le PAM sera en mesure de déterminer les interventions nécessaires pour appuyer ses employés.

⇒ 2. *Affiner la proposition de valeurs pour les employés et la stratégie d'acquisition de talents du PAM*<sup>13</sup>

24. La proposition de valeurs pour les employés est un énoncé clair de ce que signifie être employé par le PAM, et elle sera adaptée en fonction du rôle, du lieu et de la fonction exercée aux niveaux international et national. Cette proposition illustrera la nature singulière du PAM par rapport aux autres institutions des Nations Unies, organisations internationales ou organisations non gouvernementales.

25. Les administrateurs chargés du recrutement seront formés de manière à faire passer un message cohérent aux employés potentiels; les responsables hiérarchiques se serviront de ce message pour mobiliser et motiver le personnel en poste.

26. La stratégie d'acquisition de talents sera remaniée pour prendre en compte la proposition de valeurs pour les employés. Cette stratégie définit les trois options propres à promouvoir le personnel: i) renforcer – développer de l'intérieur; ii) louer – utiliser les ressources disponibles du fait des partenariats, des programmes de stagiaires et de la mobilité du personnel entre institutions des Nations Unies; et iii) acheter – faire appel à des services externes, sous-traiter et passer des contrats de service.

27. La stratégie d'acquisition de talents sera conçue de manière à assortir les rôles répertoriés dans le schéma de progression de carrière avec le savoir-faire et le profil des candidats aux postes du PAM. Le suivi et l'analyse du processus contribueront à en maximiser l'efficacité.

⇒ 3. *Mettre en place une capacité générale de planification des effectifs*<sup>14</sup>

28. La planification des effectifs se fera conformément à la stratégie d'acquisition de talents pour s'assurer que le PAM dispose d'effectifs appropriés à moyen et long terme. Elle sera mise en œuvre au cours d'une phase pilote initiale qui permettra de: i) déterminer les déficits de compétences prévus, notamment dans le domaine de la nutrition ou de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité; ii) combler toute lacune en recrutant ou en recourant aux

---

<sup>13</sup> Une stratégie d'acquisition de talents sert de guide pour recenser, rechercher, attirer, sélectionner, recruter et initier les personnes ayant les compétences adaptées aux postes vacants.

<sup>14</sup> La planification des effectifs englobe des activités qui aident une organisation à comprendre l'état actuel de sa main-d'œuvre, à prévoir et à combler les déficits et à planifier ses besoins futurs, en lui permettant de prendre des mesures correctives, par exemple augmenter ou diminuer le nombre d'employés, les redéployer et en assurer la formation pour reconversion.

partenariats; iii) exécuter la stratégie au niveau des pays et des régions; et iv) suivre la performance. Le processus fera l'objet d'un suivi et d'une nouvelle phase pilote si nécessaire.

29. Cette approche étoffera les compétences en matière de planification des effectifs du PAM et permettra aux administrateurs d'en constater les avantages pour leur unité; la planification des effectifs deviendra partie intégrante de tous les examens relatifs aux effectifs et à la structure.
30. La planification des effectifs aidera aussi le PAM à prévoir et à planifier les mesures qui lui permettront de se doter d'une main-d'œuvre diversifiée et très performante, et de se conformer aux normes de performance hommes-femmes fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes<sup>15</sup>. Les résultats de travaux de recherche montrent qu'un lieu de travail ouvert à la diversité et n'excluant personne a une incidence positive sur la performance au niveau de toute l'organisation, de l'équipe et de chaque employé. Une étude menée en 2012 à l'échelle mondiale par le Corporate Leadership Council<sup>16</sup> a par exemple constaté que la promotion de la diversité et de l'intégration accroît de 20 pour cent l'intention déclarée par le personnel de ne pas quitter l'organisation, de 57 pour cent la collaboration au sein des équipes et de 42 pour cent l'engagement.
31. Le PAM ne peut se permettre de perdre de tels avantages à cause de mentalités, de comportements et de pratiques contraires au principe d'intégration. Les questions relatives à la diversité et à l'intégration doivent être prises en compte à tous les stades de la carrière d'un employé, du jour de son recrutement à celui où il quitte le PAM. Le PAM élabore une stratégie relative à la diversité et à l'intégration, laquelle est décrite dans la section intitulée Progrès accomplis à ce jour.

### **Troisième impératif: recentrer l'attention**

32. Trois initiatives sont envisagées pour cet impératif.

⇒ 1. *Créer un environnement de travail favorable et sain*

33. La majorité des employés du PAM travaillent dans des endroits difficiles, dangereux et/ou reculés. L'environnement opérationnel du PAM peut avoir de profondes répercussions sur leur bien-être. Il faut donc créer un milieu de travail favorable et sain, assorti de services médicaux et de services d'accompagnement renforcés pour remédier au stress psychologique et physiologique lié au travail. Des services standard seront mis en place pour le personnel en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles et pour le personnel national. Les administrateurs sont chargés du bien-être des personnes placées sous leur autorité; une formation leur sera dispensée afin de les aider à s'acquitter de cette responsabilité.

---

<sup>15</sup> Comme prévu par l'indicateur 10 (dispositif relatif à la problématique hommes-femmes) du Plan d'action du système des Nations Unies, le PAM se fixe pour but de parvenir d'ici à 2017 à une représentation égale des femmes dans les catégories de personnel des services généraux et des administrateurs à partir de la classe P-4.

<sup>16</sup> Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council, enquête mondiale sur le marché du travail, 2012.

⇒ 2. *Renforcer les compétences et les capacités du personnel national*

34. Le personnel national représente 82 pour cent des effectifs du PAM. Du fait de leurs connaissances institutionnelles et de leurs capacités importantes en matière d'appui à la mise en œuvre de la mission du PAM, les membres du personnel dans les pays sont le centre nerveux des opérations du PAM. Des possibilités de renforcement des compétences et de l'expérience du personnel national vont être recherchées dans des environnements opérationnels en mutation.
35. Les projets en cours doivent concilier la souplesse nécessaire compte tenu des fluctuations des financements et l'objectif consistant à offrir au personnel national des arrangements contractuels homogènes. La stratégie en matière de personnel définira des projets à long terme propres à motiver le personnel national et prévoira des investissements pour continuer à renforcer leurs capacités compte tenu des besoins organisationnels, tant opérationnels que stratégiques.

⇒ 3. *Revoir et appliquer les arrangements contractuels relatifs à la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM*

36. Des arrangements contractuels et des conditions d'emploi homogènes sont actuellement mis en œuvre par le biais de l'examen des contrats de service et du projet de transfert concernant le personnel recruté localement.

**Quatrième impératif: préparer des dirigeants très performants**

37. La stratégie en matière de personnel repose sur l'encadrement. Des systèmes seront élaborés pour repérer les futurs dirigeants et veiller à ce que tous les dirigeants aient l'expérience, les compétences et les outils voulus pour pouvoir être tenus responsables de l'action du PAM. Trois initiatives sont envisagées.

⇒ 1. *Mobiliser les hauts responsables*

38. Accroître l'empressement des dirigeants du PAM à pousser au changement, et ce par les moyens suivants:
- en créant une vision commune de la stratégie en matière de personnel, et en définissant les rôles des dirigeants en matière de communication et d'exécution des programmes relevant de la stratégie;
  - en associant le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et les responsables occupant un poste de directeur à la planification des besoins futurs du PAM en matière d'encadrement;
  - en créant un système unifié destiné à développer les capacités requises;
  - en adoptant une approche normalisée pour évaluer la performance des dirigeants.

⇒ 2. *Développer les capacités d'encadrement et de gestion*

39. Il est nécessaire de définir un programme rigoureux et stimulant de formation qui cible:
- les futurs dirigeants: membres du personnel ayant du potentiel en matière d'encadrement qui seront préparés à des postes de responsabilité en associant des activités de perfectionnement en ligne et une formation pratique;
  - une formation à la supervision destinée aux dirigeants de première ligne tels que les chefs de bureaux auxiliaires et les directeurs de pays.

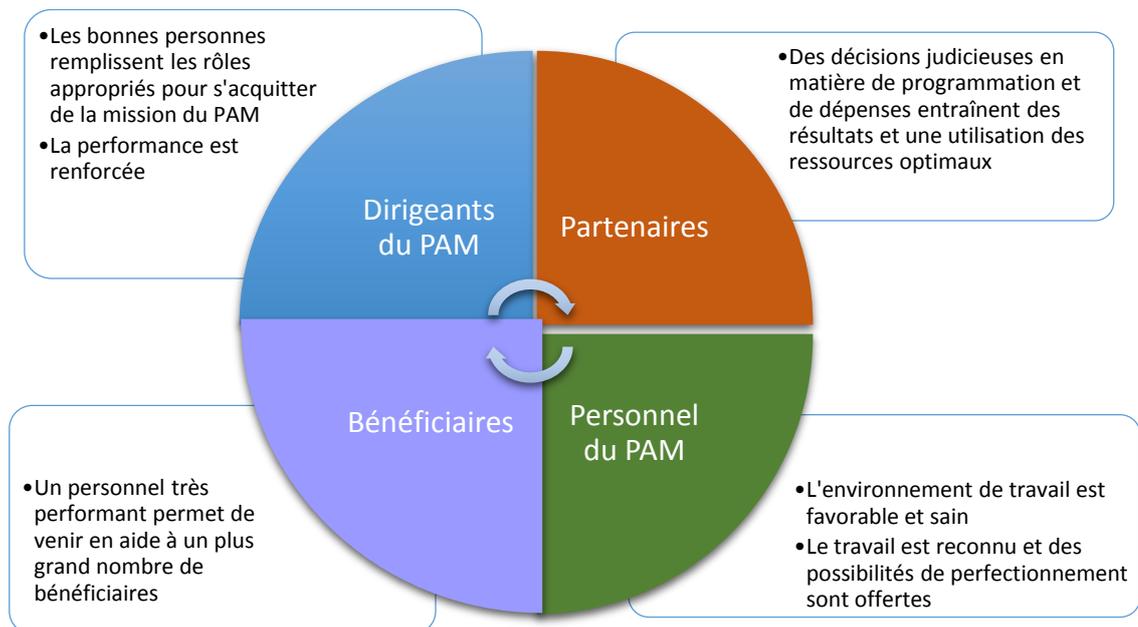
### ⇒ 3. Examiner les compétences d'encadrement

40. Le PAM élaborera une méthode permettant de détecter le potentiel d'encadrement. La première mesure consiste à définir les postes pour lesquels l'encadrement occupe une place primordiale. Puis:
- des critères seront définis pour évaluer la mesure dans laquelle le personnel est disposé à assumer de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités;
  - les employés qui assumeront de nouveaux rôles bénéficieront de possibilités de se perfectionner; ce processus sera intégré au programme des administrateurs auxiliaires<sup>17</sup>.
41. Ce processus tiendra compte des compétences requises pour mettre en œuvre le Plan stratégique. Il devrait déboucher sur un système permettant de détecter et de préparer les candidats à fort potentiel aux postes d'encadrement ainsi que d'élaborer leur plan de carrière<sup>18</sup>.

## DES AVANTAGES POUR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

42. La stratégie du PAM en matière de personnel aura des avantages pour toutes les parties prenantes, comme on le voit à la figure 1.

**Figure 1: Les avantages de la stratégie du PAM en matière de personnel**



<sup>17</sup> Le programme des administrateurs auxiliaires recrute des jeunes de talent ayant le potentiel de devenir de futurs dirigeants, développe les talents associés aux rôles cruciaux, met sur pied un programme sans exclusive de gestion des talents et fournit des effectifs supplémentaires, parrainés par le gouvernement des pays dont ils sont ressortissants, dans un environnement caractérisé par des difficultés de financement.

<sup>18</sup> L'élaboration d'un plan de carrière consiste à définir les objectifs de carrière et à évaluer les connaissances, le savoir-faire et l'expérience pour décider des actions à mener pour atteindre ces objectifs.

## PROGRES ACCOMPLIS A CE JOUR

43. La Division des ressources humaines a utilisé le montant qui lui a été alloué au titre du fonds pour la transition en 2013 pour démarrer certaines des initiatives concernant les ressources humaines décrites dans la section précédente.
44. Au titre du projet de transfert concernant le personnel recruté localement, 3 400 employés de la catégorie du personnel national relèvent désormais, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, du régime administratif de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Des arrangements contractuels et des conditions d'emploi homogènes conformes à un seul statut et règlement du personnel sont actuellement mis en place pour l'ensemble du personnel.
45. Le PAM a établi en janvier 2014 un fichier pour les interventions d'urgence, afin de permettre le déploiement rapide de personnel en cas de crise. Ce fichier est un élément crucial de l'approche globale du PAM pour assurer des interventions rapides et efficaces en situation d'urgence.
46. En 2013, le PAM a lancé une action à l'échelle institutionnelle pour moderniser le processus de gestion de la performance. Il a mené à ce titre un exercice annuel relatif à la promotion des administrateurs recrutés sur le plan international de classe P-1 à P-3 dans le but d'améliorer la responsabilité, la transparence et la communication. La nouvelle approche met davantage l'accent sur le fait que les décisions de promotion sont fondées sur la preuve d'une bonne performance.
47. Conscient que la diversité des effectifs est bénéfique puisqu'elle apporte la richesse que sont des points de vue et expériences différents, le PAM est en train d'élaborer une stratégie relative à la diversité et à l'intégration à partir d'une évaluation réalisée en 2013. Cette stratégie va permettre au PAM de: i) se doter d'une main-d'œuvre diverse, axée sur les résultats et très performante; ii) cultiver un environnement de travail souple et intégrateur; et iii) fournir des services d'excellence aux bénéficiaires de ses programmes. Des effectifs divers permettront au PAM de fournir plus efficacement ses services, et montreront son attachement à la diversité et à l'intégration.
48. Le PAM a lancé à titre pilote le programme INSPIRE (accès des femmes à des postes de direction et organisation de leur carrière)<sup>19</sup>, qui s'adresse aux femmes cadres recrutées sur le plan international de la classe P-4 à la classe D-1, aux femmes de la classe P-3 à fort potentiel ainsi qu'aux administrateurs recrutés sur le plan national aux niveaux NOC et NOD<sup>20</sup>. Ce programme aide les femmes travaillant au PAM à concilier développement personnel et professionnel. Il a été lancé à Rome et à Johannesburg, en présence de plus de 50 femmes, et sera mis en œuvre à l'échelle de tout le PAM en 2014 et en 2015.
49. Le programme des administrateurs auxiliaires a été revu après consultation de toute une gamme de responsables hiérarchiques, du Groupe de haut niveau chargé de la gestion et d'administrateurs auxiliaires actuellement en poste. Le programme révisé prévoit un processus rigoureux de sélection des candidats ayant le potentiel et les capacités dont le PAM a besoin, et permet aux administrateurs auxiliaires sélectionnés de développer leur savoir-faire technique et leur aptitude à diriger grâce à un processus structuré d'initiation, aux tâches

---

<sup>19</sup> Le programme INSPIRE englobe la formation académique et la formation informelle ainsi que des actions de perfectionnement pour aider tous les cadres et employés exerçant des responsabilités de direction à acquérir les compétences et le style d'encadrement nécessaires pour faire face à diverses situations. Ce programme s'adressera au départ aux femmes puis, progressivement, à d'autres employés.

<sup>20</sup> Classes des administrateurs recrutés sur le plan national équivalant aux classes P-3 et P-4, respectivement.

qui leur sont attribuées et aux activités de développement des capacités. Un réseau d'encadrement et d'accompagnement de carrière contribuera au développement professionnel des administrateurs auxiliaires. Les administrateurs auxiliaires recrutés par l'intermédiaire du processus de sélection conduit par le PAM pourront, à l'issue du programme, se porter candidats à des postes internes vacants.

50. Le PAM élabore actuellement un schéma de progression de carrière qui tient compte de l'expérience et des aptitudes nécessaires pour l'avenir, et définit les profils de carrière et les rôles nécessaires pour les acquérir. Les compétences du personnel seront ensuite évaluées et les besoins d'apprentissage définis. Ce schéma permettra au PAM de prendre en connaissance de cause ses décisions concernant les effectifs, notamment en matière de perfectionnement du personnel, de redéploiement des talents et de planification des remplacements, tout en accompagnant les choix des employés en matière de carrière en leur expliquant les possibilités et perspectives en la matière.
51. Du fait de l'inflexion stratégique vers l'assistance alimentaire, le PAM doit repenser sa structure organisationnelle et ses emplois compte tenu de sa mission et de ses ressources financières. Une évaluation des emplois a démarré en 2014 dans la perspective d'élaborer une structure organisationnelle qui vienne à l'appui d'un processus décisionnel plus à même de rendre des comptes, et d'une gestion efficiente des ressources humaines à l'échelle de tout le PAM. Les profils d'emplois sont actuellement mis à jour et remaniés afin qu'ils correspondent à la structure organisationnelle et prennent en compte les nouveaux besoins opérationnels.
52. Les dirigeants jouent un rôle crucial pour instaurer au PAM une culture de la performance, fondée sur des valeurs et ouverte. Pour préparer des dirigeants efficaces, la Division des ressources humaines va lancer l'initiative de renforcement des compétences de direction et de gestion pour le dernier trimestre de 2014. Cette initiative a été élaborée à l'issue d'un vaste processus de consultations auquel ont participé 130 employés de différentes catégories de personnel, zones géographiques et classes. Elle produira des ressources et des outils d'apprentissage à l'intention d'une communauté de dirigeants s'inscrivant dans la durée, par les moyens suivants:
  - définition des attentes communes concernant le rôle d'un dirigeant au PAM;
  - développement de la confiance placée dans les aptitudes des dirigeants et responsables à tous les niveaux pour ce qui est d'obtenir des résultats;
  - création d'une réserve de "super-instructeurs" chargés de faire évoluer la culture interne;
  - amélioration de la préparation des dirigeants futurs.

---

## INCIDENCE DE LA STRATEGIE EN MATIERE DE PERSONNEL POUR LA DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

### Renforcer la fonction ressources humaines

53. Le rôle de la Division des ressources humaines dans la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel sera donc le suivant:
  - *Définir un nouveau modèle opératoire.* Le personnel de la Division des ressources humaines consacre 80 pour cent de son temps de travail à des activités transactionnelles, telles que l'administration des contrats et des prestations. Il s'agit certes d'activités

fondamentales, mais l'amélioration des processus et l'automatisation peuvent réduire le temps absorbé par ces tâches, permettant ainsi à la Division de privilégier les activités à valeur ajoutée, telles que la planification des effectifs, l'apprentissage et le perfectionnement, la gestion de la performance et l'accompagnement professionnel. La définition du nouveau modèle opératoire se fera en trois temps: i) définition de la vision de la Division pour le Siège et le terrain; ii) détermination des tâches – principalement d'ordre transactionnel – qui peuvent être regroupées à l'échelle du PAM; et iii) élaboration d'un modèle opératoire pour la Division qui soit axé sur le terrain et doté d'un dispositif de gouvernance et d'une structure visant explicitement à renforcer le rôle des équipes chargées des ressources humaines dans les bureaux régionaux.

- *Recenser les changements nécessaires pour le nouveau modèle opératoire.* Il faudra réaliser une analyse des lacunes et une étude de l'incidence financière, par exemple pour les investissements dans les nouvelles technologies. Il faudra adopter une approche de type "centre d'expertise" au sein de la fonction ressources humaines, notamment dans les domaines du renforcement de la performance, de la gestion des talents ainsi que de l'apprentissage et du perfectionnement, pour apporter un soutien aux administrateurs, à tous les niveaux, sous forme de compétences techniques, de conseils et de contrôles de la qualité.
- *Mettre en service le nouveau modèle opératoire.* Les changements nécessaires seront communiqués à l'ensemble du PAM de manière à ce que chaque unité participe au nouveau modèle opératoire à mesure qu'il sera mis en service.

### **Définir et mettre en œuvre des programmes visant à développer les capacités dans le domaine des ressources humaines**

54. Le personnel des ressources humaines voit ses attributions s'élargir, pour inclure le partenariat stratégique, la défense des intérêts des employés et la promotion du changement, tout en conservant le rôle précieux de spécialiste des questions administratives.
55. En tant que partenaires stratégiques, les membres du personnel des ressources humaines seront les "responsables" des services des ressources humaines de toutes les unités du PAM. Les services seront adaptés de manière à appuyer chaque unité en conformité avec les stratégies, les programmes et les meilleures pratiques des ressources humaines. La stratégie en matière de personnel a besoin de spécialistes des ressources humaines qui comprennent les processus en jeu dans leur domaine de travail ainsi que les besoins des unités qu'ils appuient.
56. Les programmes visant à développer les capacités dans le domaine des ressources humaines devraient reposer à la fois sur les pratiques en vigueur à l'extérieur, et sur les priorités organisationnelles du PAM, en privilégiant trois compétences centrales, à savoir: i) les techniques de consultation; ii) la facilitation du changement organisationnel; et iii) l'orientation opérationnelle et la compréhension.

---

### **MISE EN ŒUVRE**

57. Les travaux de recherche consacrés au changement organisationnel dans les secteurs public et privé tendent à conclure qu'une feuille de route augmente la probabilité de

réussite<sup>21</sup>. Les cinq phases de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel sont les suivantes.

⇒ 1. *Détecter et atténuer les risques organisationnels susceptibles de compromettre la mise en œuvre*

58. Il est impératif de remédier à deux risques omniprésents: i) le manque d'attention accordée à l'encadrement et à la gestion des personnes; et ii) l'idée que la stratégie en matière de personnel ne concerne que la Division des ressources humaines. Il est indispensable que les dirigeants à tous les niveaux comprennent que le temps consacré à la gestion de la dimension humaine est un investissement crucial pour la mise en place et le maintien d'une organisation très performante. Mais si le personnel et les administrateurs estiment que le changement est exclusivement du ressort de la Division des ressources humaines, il sera difficile de parvenir à transformer le PAM en une organisation centrée sur la personne.

59. La stratégie en matière de personnel présente une vision cohérente de ce qu'implique le statut d'organisation centrée sur la personne et montre comment les objectifs peuvent être atteints. Cela encouragera les parties prenantes à mesurer les progrès au regard des Objectifs stratégiques, et aidera par voie de conséquence à définir des attentes réalistes.

⇒ 2. *Créer un groupe pour piloter la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel*

60. La mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel concerne l'ensemble du PAM. Un programme d'une telle envergure et d'une telle durée exige que les dirigeants à tous les niveaux soient résolus à conduire le changement: ils doivent en connaître clairement la raison d'être et assumer la responsabilité de leurs actions. Une infrastructure du changement<sup>22</sup> sera mise en place pour promouvoir l'adhésion à tous les niveaux ainsi que l'application des paramètres et des processus d'établissement des rapports nécessaires pour encourager la responsabilisation en matière de conduite du changement.

⇒ 3. *Susciter la compréhension autour de l'action collective*

61. Le PAM élaborera un message de base qui aura l'aval de l'ensemble des dirigeants et des parties prenantes. Comme pour la proposition de valeurs pour les employés, ce message sera adapté aux fonctions, aux lieux et aux catégories spécifiques de personnel. La stratégie en matière de personnel doit devenir un aspect du mode de fonctionnement du PAM. L'intérêt collectif porté au programme est indispensable à sa réussite.

⇒ 4. *Façonner les mentalités et les comportements*

62. Tous les dirigeants et agents du changement doivent savoir quels sont les mentalités et les comportements nécessaires à l'exécution de la stratégie en matière de personnel. Les employés auront le droit de remettre en question les justifications et les décisions leur semblant aller à l'encontre des objectifs de la stratégie.

---

<sup>21</sup> Beer, M. et Norhia, N. 2000. *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review, 78(3): 133–141; Kotter, J.P. 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73(2): 59–67; Thomas, R.J., Rossi, D. et Poisson, J. 2004. *Uncompromising Leadership: How to Drive Performance through Change Visualizing Organizations*. Accenture Institute for High Performance, [www.accenture.com](http://www.accenture.com) (version provisoire).

<sup>22</sup> L'infrastructure du changement comprend les structures et processus nécessaires pour appuyer les activités de gestion du changement.

⇒ 5. Suivre les progrès et les résultats au moyen de paramètres analytiques axés sur les effets directs

63. L'impact des changements fera l'objet d'un suivi. Tous les programmes, projets et activités liés au changement devront inclure des moyens de mesurer les taux de réussite et de respect des obligations redditionnelles, en mettant l'accent sur les effets directs. Un suivi continu mettra en évidence l'impact des projets ainsi que l'efficacité et l'efficacités accrues avec lesquelles le PAM vient en aide à ses bénéficiaires.

⇒ Financement, délais et plan de mise en œuvre

64. Il est prévu que les initiatives relevant des quatre impératifs seront financées au titre du processus du budget ordinaire figurant dans le Plan de gestion. Chaque bureau de pays planifiera ses activités de développement des capacités de son personnel par le biais du processus existant, mais en disposant d'un cadre plus coordonné de développement des aptitudes de façon à obtenir un retour maximal sur investissement. Pour garantir la mise en œuvre dans les délais impartis, le PAM s'efforcera de financer les projets spécifiques, par exemple la mobilisation de la technologie nécessaire aux processus de gestion des talents et de la performance, en faisant appel à des ressources extrabudgétaires. La figure 2 ci-après présente les grandes lignes de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel.

**Figure 2: Mise en œuvre – la feuille de route**

