



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Première session ordinaire
Rome, 16-17 avril 2020

Distribution: générale

Point 5 de l'ordre du jour

Date: 28 janvier 2020

WFP/EB.1/2020/5-B/Add.1*

Original: anglais

Rapports d'évaluation

* *Nouvelle parution pour raisons techniques
le 14 avril 2020*

Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

Réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017)

Contexte

1. On trouvera dans le présent document la réponse de la direction aux recommandations issues du rapport succinct de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017).
2. L'évaluation couvre la période 2014-2019.
3. L'évaluation a donné lieu à six recommandations destinées à guider la planification stratégique.
4. La direction prend bonne note des constatations issues de l'évaluation et accepte les recommandations qui y sont formulées.
5. Le tableau ci-après présente les mesures qu'il est prévu de prendre pour appliquer les recommandations ainsi que les délais de mise en œuvre correspondants.

Coordonnateurs responsables:

M. M. Juneja
Sous-Directeur exécutif chargé du
Département de la gestion des ressources
et Directeur financier
tél.: 066513-2885

Mme J. Luma
Directrice
Division des ressources humaines
tél.: 066513-2923

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL (2014-2017)			
Recommandation	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou à prendre	Degré de priorité/délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 1: Le PAM devrait élaborer une nouvelle politique axée sur le personnel, qui définisse la conception qu'il se fait de ses effectifs futurs ainsi que les valeurs fondamentales qui devraient façonner sa culture organisationnelle.</p> <p>a) La politique devrait s'appuyer sur les changements positifs déjà en place, mais approfondir les sujets insuffisamment traités dans la stratégie actuelle, en particulier, mais sans s'y limiter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la culture organisationnelle, y compris concernant le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir; • l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion; • la planification des effectifs, s'agissant notamment de l'équilibre entre la nécessité de disposer d'un personnel réactif et souple et le respect de l'objet des différents types de contrats (voir aussi la recommandation 5); • la gestion de la performance. <p>b) La politique devrait comprendre une théorie du changement, un plan d'exécution chiffré et un plan de diffusion.</p> <p>c) La politique devrait définir précisément les responsabilités respectives des unités, divisions, bureaux régionaux et bureaux de pays.</p> <p>d) Une structure de gouvernance claire devrait être mise en place pour superviser la phase d'élaboration.</p>	<p>Responsables: Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, en collaboration avec le Directeur de la Division des ressources humaines, avec l'approbation du Groupe de direction et en concertation avec les unités fonctionnelles au Siège, les bureaux régionaux et une sélection représentative de bureaux de pays</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM élaborera un document de politique générale de vaste portée qui exposera la conception qu'il se fait de ses effectifs. Ce document de fond s'inspirera de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017); il développera des sujets qui y sont insuffisamment traités et intégrera les domaines prioritaires recommandés. Il ne sera pas la "propriété" de la Division des ressources humaines, mais couvrira toutes les divisions et fonctions de gestion du PAM. La Division des ressources humaines élaborera également sa propre stratégie en matière de ressources humaines, laquelle s'intégrera dans la nouvelle "politique en matière de personnel" et précisera le rôle de la division dans l'appui apporté à la mise en œuvre de cette politique.</p> <p>En outre, la politique en matière de personnel visera à s'attaquer aux questions relatives à la diversité et à l'inclusion au sein des effectifs, qui n'étaient pas traitées dans la stratégie en matière de personnel, et portera en particulier sur les points suivants: difficultés rencontrées par les employés handicapés; discrimination fondée sur le sexe, le genre, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou d'autres facteurs; et toute relation éventuelle entre ces facteurs et des cas de harcèlement, de harcèlement sexuel et d'abus de pouvoir.</p>	<p>Priorité: élevée</p> <p>Délai de mise en œuvre: février 2021</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL (2014-2017)			
Recommandation	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou à prendre	Degré de priorité/délai de mise en œuvre
<p>Recommandation 2: Le PAM devrait mettre en œuvre une nouvelle politique en matière de personnel dans le cadre d'un processus de gestion du changement organisationnel.</p> <p>a) La Division des ressources humaines, les bureaux fonctionnels et les bureaux régionaux devraient, sur la base des consultations menées avec les bureaux de pays, organiser des réunions de travail annuelles conjointes pour faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et les problèmes rencontrés, à partir d'un ensemble bien défini d'indicateurs.</p> <p>b) La Division des ressources humaines, les bureaux fonctionnels et les bureaux régionaux devraient communiquer un point annuel sur les progrès accomplis dans l'ensemble de l'organisation au Groupe de direction et aux employés du PAM à tous les niveaux.</p> <p>c) Tous les bureaux fonctionnels devraient prévoir des activités, des valeurs cibles et des objectifs d'étape dans leurs stratégies respectives.</p>	<p>Responsables: Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, en collaboration avec la Division des ressources humaines, les unités fonctionnelles au Siège et les bureaux régionaux</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Comme indiqué plus haut, le PAM va bientôt élaborer une politique en matière de personnel. Nous prenons note de deux facteurs qui ont nui à la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel: l'absence de définition claire des rôles, responsabilités et plans de travail des différentes unités et des différents domaines fonctionnels; et l'absence de ressources spécifiquement affectées à l'application de la stratégie au niveau régional et national.</p> <p>À l'avenir, la Division des ressources humaines facilitera les consultations à tous les niveaux de l'organisation pour élaborer la politique en matière de personnel, notant qu'il est nécessaire que la haute direction, les responsables sur le terrain et les divisions fonctionnelles apportent leur soutien, communiquent et s'investissent.</p>	<p>Priorité: élevée</p> <p>Délai de mise en œuvre: février 2023</p>
<p>Recommandation 3: Le PAM devrait réviser sa stratégie fonctionnelle en matière de ressources humaines pour poursuivre la professionnalisation de sa fonction Ressources humaines à tous les niveaux et sur tous les sites.</p> <p>a) Une stratégie révisée en matière de ressources humaines devrait préciser comment la Division des ressources humaines contribuera à mettre en œuvre la nouvelle politique en matière de personnel au Siège et au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</p> <p>b) La stratégie exposerait un plan chiffré de renforcement progressif des moyens dont le PAM dispose sur le terrain en matière de ressources humaines avec comme objectif de</p>	<p>Responsables: Directeur de la Division des ressources humaines, en concertation avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays, les unités fonctionnelles et le Groupe de direction</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Des investissements considérables ont été consentis pour accroître les capacités de la Division des ressources humaines depuis l'adoption de la stratégie en matière de personnel; cela étant, il est admis que la fonction doit être davantage professionnalisée et développée, surtout sur le terrain, où l'empreinte de la division est insuffisante au vu des efforts nécessaires pour soutenir la future politique en matière de personnel.</p> <p>La Division des ressources humaines continuera de renforcer les capacités des administrateurs des</p>	<p>Priorité: modérée</p> <p>Délai de mise en œuvre: février 2021</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL (2014-2017)			
Recommandation	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou à prendre	Degré de priorité/délai de mise en œuvre
<p>s'assurer que chaque bureau de pays peut accéder facilement et rapidement à un administrateur des ressources humaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • à l'échelle régionale, les partenaires opérationnels chargés des ressources humaines devraient continuer de faire en sorte que des services de ressources humaines accessibles soient en place; • dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, la Division des ressources humaines devrait mener un examen du déroulement des opérations pour rationaliser les processus prioritaires ayant trait aux ressources humaines. <p>c) La stratégie devrait indiquer comment la fonction Ressources humaines continuera de renforcer les moyens dont le personnel des ressources humaines dispose sur le terrain concernant les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacités (connaissances, compétences); • motivation, modes de réflexion et prise de décisions, par exemple s'agissant de renforcer la perception de la Division des ressources humaines comme étant un partenaire opérationnel que ce soit au sein de son personnel ou parmi les autres employés; • possibilités offertes, par exemple en s'assurant que des améliorations technologiques, des systèmes automatisés et des outils ont été mis en place pour réduire la charge de travail liée aux tâches administratives comme la saisie de la paie, de façon à permettre au personnel des ressources humaines de se consacrer à des questions plus stratégiques. 		<p>ressources humaines en matière d'évaluation professionnelle, alors qu'elle envisage de lancer un deuxième programme de certification des évaluations professionnelles en mai 2020. Elle continuera également de renforcer les moyens dont ces administrateurs disposent pour conduire des examens relatifs à l'harmonisation organisationnelle en 2020 dans le cadre d'une vingtaine de missions menées au Siège et dans les bureaux régionaux et de missions conjointes entreprises dans des bureaux de pays complexes pour assurer un soutien efficace et le transfert de connaissances.</p> <p>La Division des ressources humaines appliquera également une nouvelle stratégie numérique destinée à créer une valeur ajoutée pour l'organisation en appuyant la prise de décisions fondées sur des données factuelles, en réduisant la charge administrative des employés et du réseau de praticiens des ressources humaines et en améliorant la vie au travail.</p> <p>À cette fin, la division a déjà commencé:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ à dématérialiser et à automatiser des opérations de gestion des ressources humaines de bout en bout (le projet de libre-service du PAM a considérablement réduit la charge administrative non seulement des praticiens des ressources humaines mais aussi des employés et des responsables); 	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL (2014-2017)			
Recommandation	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou à prendre	Degré de priorité/délai de mise en œuvre
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ à fournir des outils d'analyse et de planification des effectifs pour appuyer la gestion du personnel et les décisions y afférentes (tableau de bord d'analyse des ressources humaines); ➤ à mettre en service les toutes dernières technologies disponibles, comme la sélection automatisée de curriculum vitae de candidats, les évaluations techniques en ligne et les entretiens vidéo, ce qui a nettement accéléré le recrutement et amélioré le parcours des employés et des candidats. 	
<p>Recommandation 4: La Division des ressources humaines devrait élaborer un cadre de responsabilité permettant aux supérieurs hiérarchiques d'assurer une gestion du personnel de la plus haute qualité et soumettre ce cadre au Groupe de direction pour approbation.</p> <p>a) Le cadre devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> • actualiser les attentes et présenter les bonnes pratiques de gestion du personnel, la façon dont ces pratiques se manifestent à différents niveaux de carrière et leur lien avec la notion d'encadrement; • comprendre des éléments réglementaires concernant la gestion de la performance pour veiller à protéger de manière adéquate les droits aussi bien des supérieurs hiérarchiques que des subordonnés, surtout en cas de problèmes de performance; • permettre de prendre en compte les responsabilités en matière de gestion du personnel dans les définitions d'emploi, dans les indicateurs de performance clés et dans les évaluations de la performance de tous les supérieurs hiérarchiques; 	<p>Responsables:</p> <p>Directeur de la Division des ressources humaines, en concertation avec le Groupe de direction, les bureaux régionaux et les bureaux de pays</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM et sa Division des ressources humaines ont consenti des investissements considérables dans l'élaboration et le développement de compétences en matière de gestion du personnel et d'encadrement (programme de formation aux techniques de supervision, programme de perfectionnement des compétences d'encadrement, projets pilotes d'évaluation à 360 degrés, accompagnement personnalisé et perfectionnement des compétences générales).</p> <p>Cela étant, il faut faire plus, et le PAM doit s'engager à investir et à faire de ce domaine une priorité, conformément à ce qu'ont exprimé et demandé les employés lors des récentes enquêtes mondiales auprès du personnel. Il faut élaborer des programmes ciblés et les associer à des ressources pédagogiques existantes au sein d'un programme global de gestion qui comprenne un accompagnement personnalisé et soit pris en</p>	<p>Priorité: élevée</p> <p>Délai de mise en œuvre: août 2021</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL (2014-2017)			
Recommandation	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou à prendre	Degré de priorité/délai de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> • mettre en place un mécanisme visant à élargir les retours d'information relatifs à l'évaluation de la performance, comme les examens périodiques à 360 degrés, pour que tous les supérieurs hiérarchiques contribuent à une culture organisationnelle favorisant les échanges constructifs d'observations. <p>b) Aider les supérieurs hiérarchiques dans leurs efforts destinés à améliorer en continu leurs compétences en matière de gestion du personnel au moyen de diverses mesures intégrées consistant notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • à mettre en place des programmes de gestion existants et prévus, ainsi que le suivi y afférent; • à étudier la possibilité de mettre en relation les directeurs de pays, les directeurs de pays adjoints, les directeurs régionaux et les directeurs régionaux adjoints nouvellement nommés avec des personnes venant de partir à la retraite qui ont occupé leur poste par le passé et fait preuve d'excellentes compétences en matière de gestion du personnel, et qui pourraient ainsi jouer le rôle de mentors; • à amener les bureaux régionaux à étudier le meilleur moyen de donner accès à un accompagnement personnalisé et à d'autres types de services de soutien professionnel destinés à des membres du personnel occupant des postes de supervision dans leur région, à échanger entre eux sur le sujet et à assurer un suivi; • à demander à la Division des ressources humaines de créer un centre d'assistance des supérieurs hiérarchiques au Siège, auquel pourraient accéder tous les employés exerçant des responsabilités en matière de supervision ou de gestion du personnel; 		<p>compte dans les décisions relatives à la planification des effectifs.</p> <p>Les politiques en place doivent être révisées de sorte que le PAM fournisse le cadre d'action permettant de contribuer au renforcement de la responsabilité de gestion.</p> <p>Plus précisément, dans le domaine de la gestion de la performance appliqué à l'évaluation du personnel, plusieurs mesures sont adoptées actuellement pour prendre en considération et renforcer l'obligation de rendre compte faite aussi bien au personnel qu'aux dirigeants, notamment en intégrant des indicateurs de performance et des résultats attendus associés aux responsabilités fondamentales de tous les supérieurs hiérarchiques. En outre, la Division des ressources humaines envisage de réviser et de renforcer encore la démarche qu'elle suit pour remédier aux problèmes de performance. Enfin, elle prévoit de mettre en place une initiative plus complète d'apprentissage et de perfectionnement (académie de gestion) dont l'objectif serait d'aider les responsables à se perfectionner et de les soutenir tout au long de leur carrière.</p>	

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL (2014-2017)			
Recommandation	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou à prendre	Degré de priorité/délai de mise en œuvre
<ul style="list-style-type: none"> • à amener la Division des ressources humaines, avec la contribution des bureaux régionaux et des bureaux de pays, à constituer et à actualiser régulièrement une boîte à outils de mesures simples et économiquement rationnelles visant à reconnaître et à récompenser la bonne performance des individus et des équipes; • à prévoir du temps à consacrer à la gestion du personnel lors de la détermination de la charge de travail des supérieurs hiérarchiques. 			
<p>Recommandation 5: Le PAM devrait mener un examen approfondi des modalités contractuelles existantes et de leur application.</p> <p>a) La Division des ressources humaines, avec l'appui du Groupe de direction et en collaboration avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les unités fonctionnelles au Siège, devrait mettre en place un processus de planification systématique des effectifs à tous les niveaux de l'organisation, qui serait appuyé par le Siège et qui s'étendrait au-delà de la durée prévue du projet d'harmonisation organisationnelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les plans stratégiques de pays devraient obligatoirement comprendre des analyses des effectifs et des plans correspondants, portant notamment sur la répartition proposée entre les contrats de courte durée et les contrats de durée déterminée; • la Division des ressources humaines devrait participer activement au processus d'examen des programmes, et étudier tous les projets de plan stratégique de pays du point de vue des ressources humaines, y compris au niveau régional. 	<p>Responsables: Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, avec l'appui de la Division des ressources humaines et en collaboration avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les unités fonctionnelles au Siège</p>	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Dans le cadre du projet d'harmonisation organisationnelle (juin 2018-décembre 2019), des examens ont été menés dans plus de 40 pays en mettant l'accent sur le soutien à apporter aux bureaux de pays pour les aider à mettre en œuvre leur plan stratégique de pays de manière efficiente et efficace. Au cours de ces examens, la Division des ressources humaines a recommandé de créer davantage de postes à durée déterminée (plus de 700) et d'augmenter le nombre de postes d'administrateurs recrutés sur le plan national (plus de 200) afin de stabiliser les effectifs des bureaux de pays et de renforcer la présence de membres du personnel national.</p> <p>Le PAM participe activement à un examen approfondi des modalités contractuelles existantes pour s'adapter à l'évolution de ses besoins et de ceux de ses effectifs. Le PAM est conscient qu'il utilise les contrats de courte durée de manière prolongée et réfléchit actuellement aux moyens de limiter le recours prolongé ou répété à ce type de contrats. Après concertation avec d'autres entités</p>	<p>Priorité: élevée Délai de mise en œuvre: février 2021</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL (2014-2017)			
Recommandation	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou à prendre	Degré de priorité/délai de mise en œuvre
<p>b) Le PAM devrait poursuivre ses consultations régulières avec d'autres organisations, y compris, mais sans s'y limiter, d'autres organismes des Nations Unies et des sociétés du secteur privé, et continuer d'échanger des bonnes pratiques sur la limitation du recours aux contrats de courte durée tout en préservant la souplesse organisationnelle.</p> <p>c) Le Groupe de direction devrait indiquer clairement ce qu'il attend s'agissant d'une réduction progressive du recours prolongé aux contrats de courte durée.</p>		<p>des Nations Unies, la Division des ressources humaines a entamé un examen du cadre de gestion des effectifs afin de permettre au PAM d'attirer et de retenir les meilleurs talents et de rester compétitif au sein du système des Nations Unies et sur le marché du travail en général en offrant des conditions d'emploi adéquates. Dans ce contexte, le PAM travaille à la création d'une modalité contractuelle à utiliser pour répondre à ses besoins à court et moyen terme tout en proposant des conditions d'emploi compétitives aux employés actuellement sous contrat de courte durée.</p>	
<p>Recommandation 6: La Division des ressources humaines devrait renforcer encore sa démarche volontariste d'information des employés du PAM.</p> <p>a) Les administrateurs des ressources humaines en poste au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays devraient communiquer régulièrement et organiser des réunions d'information régulières sur les modalités contractuelles et les avantages des différents groupes d'employés.</p> <p>b) La Division des ressources humaines, en collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, devrait examiner et, lorsque les conditions l'exigent, renforcer les processus actuels d'information sur les possibilités existantes ou futures de perfectionnement et sur les critères utilisés pour décider quels individus sont invités à prendre part aux différents types de cours et programmes de formation.</p>	<p>Responsables: Directeur de la Division des ressources humaines, en concertation avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les unités fonctionnelles</p>	<p>La recommandation est acceptée. La Division des ressources humaines doit poursuivre ses progrès dans ce domaine, notamment en élargissant l'éventail des moyens à utiliser, en mettant sur pied des réseaux de praticiens, en organisant des réunions informelles et en diffusant régulièrement des outils et des orientations par courriel et au moyen de bulletins d'information. Les contenus relatifs aux ressources humaines comptent parmi les principaux moteurs de la diffusion d'informations en interne. Gardant cela à l'esprit, la Division des ressources humaines collaborera avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing afin de communiquer plus efficacement avec les membres du personnel en les tenant informés des changements et des projets touchant à leurs relations de travail avec le PAM et de répondre à</p>	<p>Priorité: modérée</p> <p>Délai de mise en œuvre: activité permanente, les mesures entreprises devant être mentionnées dans les points annuels communiqués au Conseil d'administration</p>

RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL (2014-2017)			
Recommandation	Organes responsables	Réponse de la direction et mesures prises ou à prendre	Degré de priorité/délai de mise en œuvre
		<p>leurs besoins d'information. L'objectif est tout à la fois d'enrichir les connaissances des employés et d'harmoniser et de normaliser la diffusion des informations.</p> <p>Exemples de pistes d'action qui seront privilégiées:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ amélioration de l'utilisation de "WFPgo", qui est l'un des principaux outils de communication permettant de publier des pages d'information à l'intention des employés; ➤ exploitation de la nouvelle fonctionnalité de gestion des connaissances intégrée dans l'outil de gestion des services mondiaux pour répondre aux besoins d'information des employés et mieux harmoniser et normaliser la diffusion des informations; ➤ développement des "stands d'information/ d'assistance" afin de renforcer les interactions en personne avec les employés et de répondre à leurs questions en temps réel. <p>Le PAM est certes conscient que c'est aux employés qu'il incombe d'entreprendre les activités de développement des capacités nécessaires à leur avancement professionnel, mais il s'efforcera toutefois de faire en sorte que des programmes de formation soient disponibles et accessibles, notamment grâce à la technologie.</p>	