

Politique du PAM en matière de personnel pour 2021-2025



Première consultation informelle

15 septembre 2020

Programme alimentaire mondial

Rome, Italie

Politique du PAM en matière de personnel pour 2021-2025

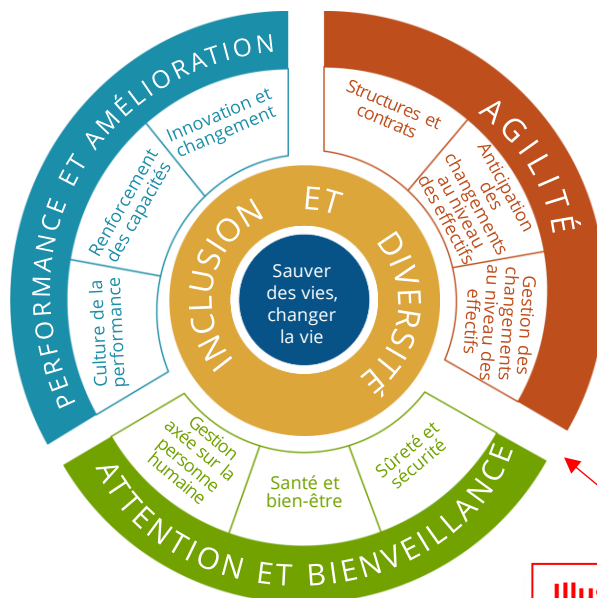


Illustration indicative du contenu se fondant sur la phase exploratoire qui précède l'élaboration de la politique

Vue d'ensemble

1. Le PAM obtient des résultats remarquables dans plus de 80 pays grâce à la performance de ses 19 000 agents et de ses nombreux partenaires, locaux et internationaux. Pour améliorer constamment ces résultats, les activités relatives à l'affectation, à la gestion, à la mobilisation et au perfectionnement du personnel qui œuvre à leur réalisation doivent être plus performantes que jamais. Il est également important que le PAM et ses structures soient suffisamment agiles pour s'adapter à l'évolution des besoins et des ressources.
2. S'inscrivant dans un monde post-COVID-19, la politique du PAM en matière de personnel pour 2021-2025 exposera la situation à laquelle le PAM souhaite parvenir en matière de gestion du personnel, ainsi que:
 - les valeurs fondamentales, principes et normes qui régissent les pratiques de gestion du personnel et qui devraient s'appliquer à tous les employés du PAM, quel que soit leur lieu de travail;
 - un aperçu du programme de travail à mettre en œuvre pour obtenir les résultats escomptés, y compris les activités à mener dans le cadre de stratégies et de plans d'action fonctionnels et thématiques du PAM;
 - les révisions à apporter à la politique, à la planification et au cadre de performance pour intégrer les changements de comportement requis dans tout le PAM;
 - les principales chaînes de responsabilité qui permettront d'assurer la mise en œuvre effective des changements nécessaires; et
 - les mécanismes à mettre en place pour rendre compte régulièrement des résultats obtenus et motiver le personnel pour qu'il adhère aux changements escomptés sur le plan du comportement.

Structure de la politique

La théorie du changement sera revue et formulée clairement, comme le propose le rapport d'évaluation

Section 1: Introduction

3. Cette section décrit ce qui fait l'identité du PAM et son empreinte opérationnelle. Elle expose la nouvelle théorie du changement – à savoir pourquoi une gestion du personnel de la plus haute qualité est indispensable pour améliorer en continu la performance du PAM et pourquoi il faut une politique en matière de personnel pour mener à bien le processus de changement dans toute l'organisation.

Section 2: Situation actuelle

4. Cette section résume la situation de départ du processus de changement, notamment les principales constatations issues d'une analyse de la situation fondée sur l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2016)¹ et sur l'évaluation du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination (WFP/EB.2/2019/9-A), entre autres sources.

Le rapport d'évaluation recommande la mise en place d'un "processus de gestion du changement organisationnel"

Section 3: Situation future – définir l'excellence en matière de gestion du personnel

5. Le PAM a pour **ambition que ses effectifs forment l'équipe la plus efficace, efficiente, inclusive et motivée** possible, qui unit ses efforts pour que l'élimination de la faim devienne une réalité concrète, dans le cadre d'une action visant à sauver des vies et des moyens d'existence durant les situations d'urgence, et à changer la vie des gens en accompagnant les pays dans le combat qu'ils livrent pour éradiquer la faim et la malnutrition et pour s'assurer que personne n'est laissé de côté. La section 3 de la politique précise également les valeurs qui sous-tendent la gestion du personnel et les normes minimales qui détermineront les changements de comportement:

Valeurs: 1) Intégrité; 2) Collaboration; 3) Mobilisation; 4) Humanité; 5) Inclusion.

Principaux résultats: 1) Une organisation agile 2) Attentive et bienveillante; 3) Qui obtient de bons résultats et s'améliore constamment; 4) Ouverte à la diversité et à l'inclusion

Fait coïncider les valeurs renouvelées du PAM et les besoins prioritaires

¹ WFP/EB.1/2020/5-B.

Section 4: Conduire le changement

6. Cette section donne un aperçu du programme de travail à mettre en œuvre pour obtenir les changements nécessaires. Ce programme se divise en trois parties:

Le rapport d'évaluation recommande de chiffrer le plan d'exécution. Un autre organisme des Nations Unies au moins emploie une personne chargée de gérer la mise en œuvre.

1) un plan d'exécution de la politique en matière de personnel pour transposer sur le plan opérationnel à l'échelle de l'organisation les **composantes transversales** des processus internes définis dans la politique – comme la planification des effectifs, la budgétisation des dépenses de personnel, la dotation en effectifs des interventions d'urgence, l'apprentissage et le perfectionnement, la gestion de la performance, et les procédures à suivre en cas d'allégation de faute – et veiller à ce que les mesures nécessaires soient prises.

2) des stratégies fonctionnelles nouvelles et dynamiques s'appliquant à des domaines tels que les ressources humaines, la diversité et l'inclusion, le bien-être, la communication interne et la gestion des risques, etc., qui sont ancrées dans la politique en matière de personnel; et

3) les nouvelles dimensions du cadre de planification de la performance du PAM, par exemple l'utilisation des plans stratégiques de pays pour évaluer la taille et les capacités des effectifs existants et les mettre à niveau de sorte qu'ils correspondent aux besoins prévus au titre des programmes, aux plans annuels de performance et aux plans de travail obligatoires correspondants, et la définition des objectifs à respecter dans le système d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE).

Section 5: Responsabilité

7. Cette section définit la responsabilité des parties prenantes, qui doivent respecter et mettre en œuvre les valeurs fondamentales, les normes, les principes et les pratiques nécessaires pour assurer une gestion du personnel de la plus haute qualité, quel que soit le lieu de travail, et réaliser les stratégies et les plans de travail spécifiques qui leur sont assignés.
8. Le cadre de responsabilité contiendra des dispositions relatives à tous les employés, superviseurs, directeurs de pays et "champions" désignés pour assurer l'exécution, directeurs régionaux, directeurs de division, ainsi qu'au Groupe de direction.

Recommandée dans le rapport d'évaluation et susceptible de prendre la forme d'un cadre de responsabilité

Section 6: Résultats et rapports

9. Cette section expose dans le détail les résultats escomptés et la méthode utilisée pour en assurer le suivi et l'évaluation et établir les rapports correspondants, conformément à la politique en matière de personnel.
10. Un cadre de résultats conforme au cadre des résultats de gestion sera mis au point et relayé par des tableaux de bord sur la performance aux niveaux local, régional et mondial. Les progrès enregistrés pour chacun des principaux domaines de résultats feront l'objet d'un suivi et de rapports trimestriels.

La stratégie en matière de personnel ne prévoyait pas la mise en place d'un cadre de résultats qui lui soit propre; quatre indicateurs de performance clés et plusieurs sous-indicateurs, qui ne couvraient que certains aspects de la stratégie, permettaient d'en assurer le suivi. Les indicateurs en question étaient inclus dans le cadre institutionnel de résultats de gestion pour 2014-2017.

Annexes

1. D'autres documents précisant le contenu de la politique en matière de personnel figureront en annexe, comme suit:

Nouvelle théorie du changement

2. La nouvelle théorie du changement, qui sera explicite et s'appuiera sur la théorie utilisée dans le rapport d'évaluation de la stratégie en matière de personnel, intégrera les modifications proposées durant les consultations. L'accent sera mis notamment sur les comportements relatifs à la gestion du personnel, et la nouvelle théorie du changement donnera des informations sur les outils et aspects organisationnels susceptibles de faciliter les changements de comportement nécessaires à tous les niveaux.

Des normes de la plus haute qualité au PAM en matière de gestion du personnel

3. S'appuyant sur les secteurs prioritaires recensés dans le rapport d'évaluation de la stratégie en matière de personnel et d'autres rapports, les normes préciseront les situations finales escomptées et le processus d'évaluation qui devra être pris en charge au niveau local, modéré au niveau global et lié au cadre de responsabilité.

Coûts d'exécution

4. Une estimation des crédits budgétaires supplémentaires requis sera présentée en annexe. La mise en œuvre de la politique en matière de personnel devrait mobiliser au moins trois niveaux de planification et de dépenses comme indiqué à la section 4 ci-dessus. Fréquemment, les activités d'exécution seront financées par les budgets existants. Si des ressources, des initiatives, des programmes et des événements supplémentaires sont nécessaires, le budget additionnel requis sera alors soumis au Conseil selon les dispositifs en vigueur.

Évaluation et atténuation des risques

5. Il faudrait que les risques liés aux problèmes mis au jour suite à l'enquête mondiale auprès du personnel, dans le rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination et par d'autres sources, et ceux décelés lors des travaux de recherche relatifs à la politique en matière de personnel soient évalués et que des mesures d'atténuation adaptées soient définies.

Suivant la recommandation du rapport d'audit interne sur l'exemplarité de la hiérarchie et les dispositions prises en matière d'encadrement (AR/20/01) et ce qui est considéré comme une pratique optimale en matière de processus de gestion du changement

Incitations et pénalités

6. Il faudrait mettre en place des incitations, financières (comme une augmentation de traitement sans changement de classe suite aux notes attribuées dans le PACE) et non financières (remerciements et prix décernés à une équipe ou à un agent). Les conséquences auxquelles s'exposent les personnes qui ne s'engagent pas à adopter le changement de comportement requis ou dont les prestations professionnelles ne sont pas à la hauteur devraient également être claires. Les mesures d'incitation et les pénalités devraient être portées à la connaissance de tous les employés et de tous les cadres.

Généralement considérées comme des pratiques optimales en matière de processus de gestion du changement

Plan de diffusion

7. Un plan de diffusion de la politique en matière de personnel sera également présenté en annexe, accompagné d'un modèle pour l'établissement des plans de communication nécessaires à la divulgation des stratégies fonctionnelles, des plans de performance, etc.

**Recommandé dans le
rapport d'évaluation**