

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 10–13 novembre 2014

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 4 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2014/4-B
30 septembre 2014
ORIGINAL: ANGLAIS

STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL

**Un cadre de gestion du personnel pour
mettre en œuvre le Plan stratégique du
PAM pour 2014–2017**

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, HRM*:	Mme P. Issar	tél.: 066513-2400
Directeur adjoint, HRM:	M. M. Ndiaye	tél.: 066513-2393
Directeur adjoint, HRM:	M. M. Yahia	tél.: 066513-3750
Chef, HRMPR**:	Mme C. Wang	tél.: 066513-3706

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Division des ressources humaines

** Sous-Division du recrutement et de la réaffectation

RÉSUMÉ

Plan stratégique du PAM pour 2014-2017:

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.

Vision du PAM pour le personnel:

Mettre en place un personnel toujours prêt à s'impliquer, doté des compétences adéquates et remplissant les fonctions appropriées, pour permettre au PAM de continuer à jouer son rôle en matière d'action 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.

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 sécurité nutritionnelle et alimentaire; les paramètres permettant de mesurer la réalisation des résultats escomptés qui y sont énoncés sont définis dans le Cadre des résultats de gestion.

La stratégie du PAM 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 de ses 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, comme en attestent la panoplie élargie d'outils institutionnels mis au point et les innovations au niveau des programmes et des opérations 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 à jouer son rôle en matière d'action 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. 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 efficience et en efficacité et *faire plus, pour un plus grand nombre, avec moins*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 et en définissant un ordre de priorité pour l'affectation de ses ressources afin de répondre aux besoins à court et long terme, conformément à son Plan stratégique. 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 de tous horizons. Il lui faut donner plus de responsabilités aux supérieurs directs en vue d'améliorer la performance et d'optimiser les processus à l'origine des gains d'efficience 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 compte tenu des principaux problèmes persistants évoqués dans plusieurs rapports d'évaluation, qui concernent l'ensemble des employés et des partenaires extérieurs du PAM².

Chaque impératif s'accompagne d'objectifs spécifiques:

1. *Renforcer la culture de la performance.* Enraciner les valeurs du PAM et les comportements qu'il préconise et moderniser la gestion de la performance de manière 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 le personnel national (82 pour cent des effectifs du PAM) et veiller à ce qu'il ait la possibilité de continuer à renforcer ses capacités de façon à répondre aux besoins organisationnels d'ordre opérationnel et stratégique.
4. *Préparer des dirigeants très performants.* Mobiliser les hauts dirigeants³, 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.

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

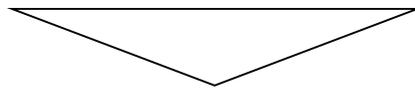
² "Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines" (WFP/EB.A/2012/6-F/1); "*Rapid Organizational Assessment Diagnostic*", McKinsey & Company, juin 2012; enquête mondiale auprès du personnel de 2012; et "Préparer l'avenir dès aujourd'hui: Stratégie du PAM en matière de gestion et de mise en valeur des ressources humaines (2008-2011)" (WFP/EB.2/2008/4-C).

³ Les hauts dirigeants sont tous les responsables du PAM qui occupent un poste de la classe D-1 ou de classe supérieure.

Le succès de l'action menée pour répondre à 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 touchant les ressources humaines qui contribuent à la réalisation de ces quatre impératifs et sont décrites dans la section intitulée Progrès accomplis à ce jour.

Le PAM garde le cap sur l'efficacité et l'efficacé. L'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel sera mesuré au moyen du cadre de responsabilité institutionnel du PAM, à savoir le Cadre des résultats de gestion, pour vérifier que les effets obtenus présenteront des avantages pour les parties prenantes, notamment les dirigeants, le personnel et les partenaires du PAM. Cette stratégie permettra au PAM de subvenir plus efficacement aux besoins des bénéficiaires en faisant plus, pour un plus grand nombre, avec moins de moyens.

PROJET DE DÉCISION*



Le Conseil prend note du document intitulé "Stratégie du PAM en matière de personnel" (WFP/EB.2/2014/4-B).

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

CONTEXTE

1. Pour le PAM, l'évolution des contextes externe et interne dans lesquels il opère détermine la stratégie en matière de personnel et la logique d'intervention. Il se trouve confronté à un environnement opérationnel de plus en plus difficile du fait de la rivalité plus intense à laquelle il doit faire face pour obtenir des financements et de l'espace plus restreint et complexe dont il dispose pour mettre en œuvre des modalités novatrices dans le cadre de ses programmes et s'acquitter de sa mission. Les menaces pesant sur la sécurité s'accroissent, sans compter que les parties prenantes et les partenaires demandent de plus en plus que soient mis en évidence l'impact, l'efficacité et l'efficacités de l'action menée.
2. Le Plan stratégique pour 2014-2017 définit le cadre général des interventions du PAM et le rôle de celui-ci pour ce qui est de libérer le monde 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 vraisemblablement une multiplication des situations d'urgence nécessitant une assistance alimentaire et un soutien logistique;
 - l'accroissement du nombre et de la diversité des bénéficiaires, qui obligera 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 possible⁴.

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 et développe sa base de compétences pour inclure la nutrition, la résilience, la gestion du changement, le suivi et l'évaluation et la gestion des partenariats⁵ 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.

⁴ Voir: Organisation de coopération et de développement économiques. Une vue globale de l'aide publique au développement. Voir: <http://www.oecd.org/dac/stats/data.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>.

⁵ 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.

OÙ EN EST LE PAM À 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 difficiles⁶. 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 totale⁷. 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 consultation au PAM. Des études documentaires ont permis d'analyser les contributions des 6 000 membres du personnel qui ont participé à l'enquête globale menée auprès du personnel en 2012⁸. Des 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, et tous les employés ont eu la possibilité de faire part de leurs observations lors d'une réunion informelle organisée pour l'ensemble du personnel.
7. Les ateliers et les discussions consacrés à la stratégie en matière de personnel ont été l'occasion de définir les 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, le suivi et l'évaluation, 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, de résilience et de constitution de bases de données factuelles 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 touchant à l'aide alimentaire – que le savoir-faire nécessaire à la fourniture de l'assistance alimentaire.
8. L'évaluation des capacités⁹, qui a constitué la dernière étape de l'élaboration de la stratégie, a permis de définir les initiatives prioritaires qui sont présentées dans la section ci-après. 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 nombreuses organisations. Achevée en février 2014, cette évaluation a permis de répertorier et de définir l'éventail complet des

⁶ Au 31 décembre 2013, les administrateurs recrutés sur le plan international étaient composés à 40,6 pour cent de femmes et à 59,4 pour cent d'hommes.

⁷ 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.

⁸ Les études documentaires comprenaient 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'analyse.

⁹ Une évaluation des capacités est une analyse exhaustive du capital humain qui définit les aptitudes ou compétences nécessaires pour mener à bien certaines tâches.

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 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 pour autonomiser ses dirigeants, renforcer la performance des employés et développer les talents de sa main-d'œuvre.

Finalité de la stratégie en matière de personnel

9. La stratégie en matière de personnel fait intervenir directement tous les membres du personnel du PAM dans la définition des changements nécessaires pour permettre au PAM d'atteindre ses Objectifs stratégiques. Elle représente donc bien plus qu'une stratégie classique des ressources humaines. Elle prévoit les investissements 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 sa mise en œuvre. La Division des ressources humaines devra adapter et étoffer son modèle opératoire et ses fonctions actuels de façon à stimuler le changement et à faciliter l'exécution de la stratégie.

QUATRE IMPÉRATIFS

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.

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 renforcent la responsabilisation des supérieurs directs, 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, de ses modalités opérationnelles et des effets directs de son action, et de la 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"¹⁰ 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) faire connaître à tous les employés les valeurs du PAM et les comportements qu'il prône de façon à les enraciner – les superviseurs doivent être comptables des résultats de leur personnel ainsi que de leur manière d'agir, et il

¹⁰ La proposition de valeurs pour les employés décrit l'ensemble des caractéristiques, avantages et méthodes de travail qu'un employé qui a les compétences, les capacités et les performances requises peut s'attendre à trouver dans une organisation. Elle doit être suffisamment spécifique, pertinente et convaincante pour attirer les talents, les mobiliser et les retenir.

leur faut à cet effet fixer des objectifs et donner un retour d'information constructif pour favoriser une culture de la responsabilité et de la communication ouverte; et ii) étudier et renforcer les processus organisationnels pertinents. On facilitera ainsi le changement d'état d'esprit, de culture et de comportement chez les employés.

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

15. Le processus actuel de gestion de la performance a, de l'avis général, atteint ses limites, puisque les résultats insuffisants ne sont pas traités comme il conviendrait, tandis que la bonne performance, qui donne systématiquement les résultats escomptés, n'est souvent pas récompensée. Une solide culture de la performance apportera au personnel du PAM les dividendes de la motivation.
16. La gestion de la performance¹¹ 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 soit responsable de l'exécution.
17. Le renforcement positif, le renforcement négatif et, en dernier ressort, les mesures administratives peuvent contribuer à promouvoir les comportements appropriés. Le principe fondamental est que ceux dont la performance est élevée sont reconnus et récompensés par des possibilités de carrière, tandis que ceux dont la performance est médiocre se voient proposer 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 corréler 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 professionnel¹², le retour d'information aussi bien informel que structuré, 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 futurs besoins en effectifs, 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.

¹¹ 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.

¹² Planification du développement professionnel s'entend de la recherche des moyens de combler le déficit de compétences des employés grâce à des programmes de formation et de perfectionnement professionnel, et de la définition et de la hiérarchisation des types de formation et de perfectionnement professionnels nécessaires à cette fin.

⇒ 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 énonçant les principes permettant de répertorier les compétences¹³ et les qualifications requises pour tous les rôles, ainsi que les profils de carrière correspondants¹⁴.
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 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 recrutés 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. Le PAM doit recenser les capacités dont il a besoin maintenant et dont il aura besoin à l'avenir. Un schéma de progression de carrière sera ensuite établi pour guider le développement des capacités du personnel dans le cadre d'expériences pratiques dans diverses situations.

⇒ 2. *Mettre en place une capacité générale de planification des effectifs*¹⁵

24. La planification des effectifs se fera conformément à la stratégie d'acquisition de talents pour s'assurer que le PAM dispose à moyen et long terme d'effectifs suffisants et adaptés. 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, de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, et du suivi et de l'évaluation; ii) combler les lacunes en recrutant ou en recourant aux 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.
25. Cette approche étoffera les compétences des effectifs du PAM en matière de planification 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.
26. 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 en matière de problématique hommes-femmes fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et

¹³ 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.

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

l'autonomisation des femmes¹⁶. 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 Council¹⁷ 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 une organisation, de 57 pour cent la collaboration au sein des équipes et de 42 pour cent l'engagement.

27. 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 de son départ. 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.

⇒ 3. *Affiner la proposition de valeurs pour les employés et la stratégie d'acquisition de talents du PAM*¹⁸

28. 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, aux organisations internationales et aux organisations non gouvernementales (ONG).

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

30. 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 renforcer le personnel: i) fortifier – développer de l'intérieur; ii) louer – utiliser les ressources disponibles à la faveur des partenariats, du programme des administrateurs auxiliaires, des stages 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. Une approche intégrée d'acquisition de talents sera conçue de manière à appliquer cette stratégie et à attirer les talents divers dont le PAM a besoin.

31. L'acquisition stratégique de talents permettra au PAM d'assortir les rôles répertoriés dans les schémas de progression de carrière avec le savoir-faire et le profil des candidats aux postes à pourvoir, tout en travaillant à la parité des sexes dans l'ensemble de l'organisation. Le suivi et l'analyse du processus contribueront à en maximiser l'efficacité.

Troisième impératif: recentrer l'attention

32. En faisant de l'action menée au niveau des pays sa principale préoccupation pour répondre plus efficacement aux besoins des bénéficiaires, le PAM changera de priorité et fera plus

¹⁶ 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 du personnel des services généraux ainsi que des administrateurs à partir de la classe P-4, de façon à atteindre les objectifs convenus en matière de parité des sexes.

¹⁷ Corporate Executive Board, Corporate Leadership Council, enquête mondiale sur le marché du travail, 2012.

¹⁸ Une stratégie d'acquisition de talents sert de guide pour recenser, rechercher, attirer, sélectionner, recruter et orienter les personnes ayant les compétences adaptées aux postes vacants.

pour son personnel recruté sur le plan national (qui représente plus de 80 pour cent de ses effectifs). Les membres du personnel national sont la colonne vertébrale du PAM: leurs compétences, leurs aptitudes et leur engagement conditionnent l'efficacité du PAM dans les pays où il intervient. Le PAM doit s'attacher davantage à renforcer leurs capacités de façon à ce qu'ils puissent répondre à ses besoins opérationnels et stratégiques. Trois initiatives sont envisagées.

⇒ 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, surtout compte tenu du nombre croissant d'opérations d'urgence de grande envergure et complexes que gère le PAM. Celui-ci créera donc un milieu de travail favorable et sain, assorti de services médicaux et de services d'accompagnement renforcés pour remédier plus efficacement au stress physiologique et psychologique 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 et doivent mettre en place à cet effet un environnement de travail sain et motivant en suivant les quatre impératifs exposés dans la présente stratégie; une formation leur sera dispensée afin de les aider à s'acquitter de cette responsabilité.

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

34. Du fait de leurs importantes connaissances institutionnelles et capacités en matière d'appui à la mise en œuvre de la mission du PAM, les membres du personnel national sont le centre nerveux des opérations du PAM. Des possibilités de renforcement de leurs compétences et de leur expérience vont être recherchées dans des environnements opérationnels en mutation. Ainsi, le PAM élaborera un programme d'apprentissage à l'échelle institutionnelle, englobant toutes les compétences nécessaires répertoriées dans les schémas de progression de carrière; il fera appel aux technologies de l'information pour permettre au personnel d'y accéder partout dans le monde.

⇒ 3. *Adapter les arrangements contractuels concernant le personnel national à la mission qui est la sienne, et les mettre en application*

35. Compte dûment tenu de la flexibilité dont il est nécessaire de faire preuve en raison de l'instabilité des financements, des arrangements contractuels et des conditions d'emploi homogènes sont actuellement mis en place à la faveur de l'examen des contrats de service et du projet de transfert concernant le personnel recruté localement (voir le paragraphe 43).

Quatrième impératif: préparer des dirigeants très performants

36. Les dirigeants du PAM à tous les niveaux veilleront à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel. Ils jouent un rôle de catalyseur dans le processus de renforcement du PAM, qui doit permettre à celui-ci d'atteindre ses Objectifs stratégiques et de s'adapter à l'évolution des priorités des opérations. Il faut donc mettre à leur disposition les outils adéquats et davantage de compétences et de responsabilisés pour veiller à ce que le travail du personnel du PAM donne les résultats escomptés. Des systèmes seront élaborés pour repérer les futurs dirigeants, veiller à ce que tous les dirigeants aient l'expérience et les compétences voulues pour être efficaces, et renforcer l'obligation redditionnelle des responsables hiérarchiques de façon à ce qu'ils soient comptables de tous les aspects de la gestion du personnel. Trois initiatives sont envisagées.

⇒ 1. *Mobiliser les hauts responsables*

37. Il faut accroître la détermination des dirigeants du PAM à pousser au changement:

- 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*

38. Il est nécessaire de définir un programme de formation rigoureux et stimulant qui cible:

- les futurs dirigeants: membres du personnel ayant du potentiel en matière d'encadrement, qui seront préparés à des postes de responsabilité au moyen d'activités de perfectionnement proposées en ligne, ainsi que d'une formation pratique;
- les compétences en matière de supervision, à l'intention des dirigeants de première ligne tels que les chefs de bureaux auxiliaires et les directeurs de pays.

Le programme de formation à l'encadrement et à la gestion contribuera à renforcer la culture de la responsabilité et de la communication ouverte du PAM. Les participants à la formation se familiariseront avec les mentalités et les comportements nécessaires aux dirigeants et aux administrateurs pour assumer la responsabilité des résultats obtenus par les membres du personnel sous leur autorité.

⇒ 3. *Examiner les compétences d'encadrement*

39. Le PAM élaborera une méthode permettant de détecter le potentiel d'encadrement. La première mesure consistera à définir les postes pour lesquels l'encadrement occupe une place primordiale. Puis:

- des critères seront établis pour évaluer la mesure dans laquelle le personnel est prêt à assumer de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités;
- les employés qui assumeront de nouveaux rôles auront la possibilité de se perfectionner; ce processus sera intégré au programme des administrateurs auxiliaires¹⁹.

40. 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 carrière²⁰.

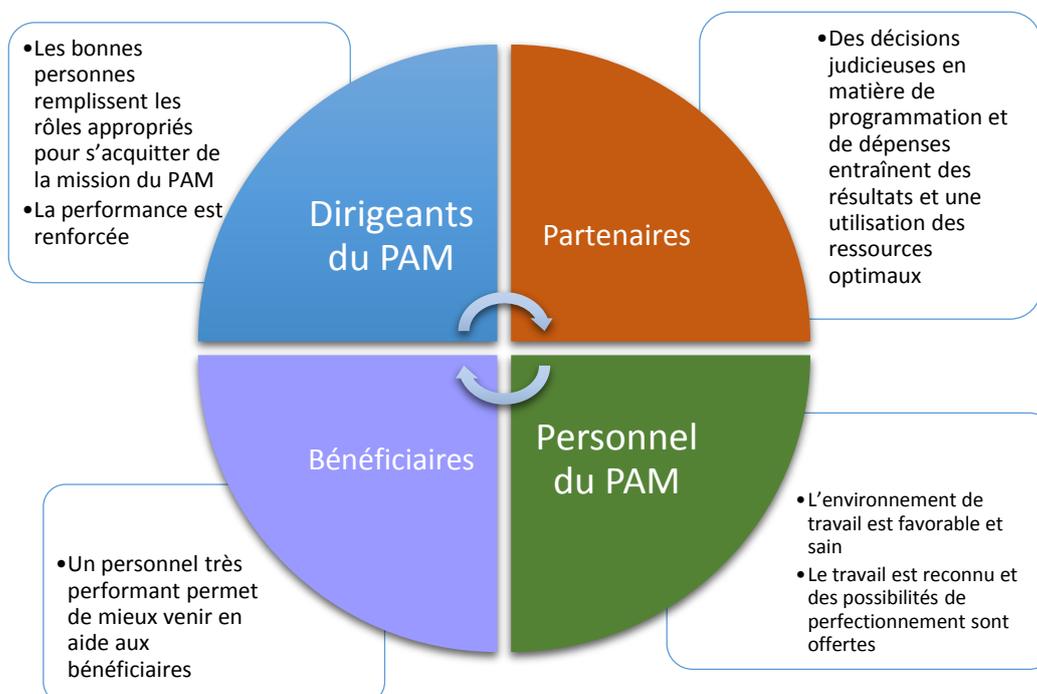
¹⁹ Le programme des administrateurs auxiliaires recrute des jeunes de talent ayant le potentiel de devenir de futurs dirigeants, développe les talents associés aux rôles cruciaux, met sur pied un programme sans exclusive de gestion des talents et fournit des effectifs supplémentaires, financés par les gouvernements partenaires, dans un environnement caractérisé par des difficultés de financement.

²⁰ 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.

DES AVANTAGES POUR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

41. 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



PROGRÈS ACCOMPLIS À CE JOUR

42. La Division des ressources humaines a utilisé le montant qui lui avait 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.
43. 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^{er} juillet 2014, du régime administratif de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Des arrangements contractuels et des conditions d'emploi homogènes conformes à un seul statut et règlement sont actuellement mis en place pour l'ensemble du personnel.
44. 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 lorsque survient une situation d'urgence.
45. En 2013, le PAM a lancé une action à l'échelle institutionnelle pour moderniser le processus de gestion de la performance; cette même année, l'objectif de l'exercice de promotion ouvert aux administrateurs recrutés sur le plan international de la classe P-1 à la classe P-3 était d'améliorer la responsabilité, la transparence et la communication. La nouvelle approche souligne la nécessité d'asseoir les décisions de promotion sur la preuve d'une bonne performance.

46. 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, attachée à l'obtention de 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. La stratégie préconise une approche globale pour améliorer la diversité et l'intégration; le PAM devra donc renforcer l'engagement, la visibilité et la responsabilité de l'encadrement tout en encourageant un état d'esprit et des comportements plus largement ouverts. Les processus de développement des capacités, de communication et de gestion des talents bénéficieront également de la meilleure prise en considération de la diversité et de l'intégration.
47. Dans le cadre d'efforts plus vastes visant à augmenter la proportion de femmes aux postes de direction, le PAM a lancé à titre pilote le programme INSPIRE, destiné à promouvoir l'accès des femmes à des postes de direction et l'organisation de leur carrière²¹, qui s'adresse aux administratrices recrutées sur le plan international de la classe P-4 à la classe D-1, aux administratrices de la classe P-3 à fort potentiel ainsi qu'à celles recrutées sur le plan national aux niveaux NOC et NOD²². Ce programme aide les membres du personnel de sexe féminin 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.
48. Considéré comme l'un des moyens dont dispose le PAM pour acquérir des talents, 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'orientation, aux tâches qui leur sont confiées et aux activités de développement des capacités qui sont organisées. Un réseau d'encadrement et d'accompagnement de carrière contribuera au développement professionnel des administrateurs auxiliaires. Les personnes recrutées par l'intermédiaire du processus de sélection conduit par le PAM pourront, à l'issue du programme, se porter candidates à des postes internes vacants.
49. 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.
50. 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

²¹ Le programme INSPIRE englobe la formation académique et la formation informelle ainsi que des actions de perfectionnement pour aider l'ensemble des cadres et employés exerçant des responsabilités de direction à acquérir les compétences et le style d'encadrement nécessaires pour faire face à diverses situations. Le programme s'adressera au départ aux femmes puis, progressivement, aux hommes.

²² Niveaux équivalant à la classe P-3 et à la classe P-4, respectivement.

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 responsable, et d'une gestion efficiente des ressources humaines dans 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.

51. 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 au dernier trimestre de 2014. Cette initiative a été élaborée à l'issue d'un vaste processus de consultation 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 des 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 STRATÉGIE EN MATIÈRE DE PERSONNEL POUR LA DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

Renforcer la fonction ressources humaines

52. Il faudra à cette fin:

- *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 quatre 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; 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; et iv) renforcement des capacités stratégiques de la Division en matière de planification des effectifs, de gestion des talents, d'apprentissage et de perfectionnement, et de gestion de la performance.
- *Recenser les changements nécessaires pour le nouveau modèle opératoire.* Il faudra analyser les lacunes et déterminer les incidences financières, par exemple pour les investissements dans les nouvelles technologies. Des centres d'expertise seront créés 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'échelle 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

53. 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.
54. 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.
55. Les programmes visant à développer les capacités dans le domaine des ressources humaines reposeront à la fois sur les pratiques en vigueur à l'extérieur et sur les priorités organisationnelles du PAM, en privilégiant trois compétences centrales: i) les techniques de consultation; ii) la facilitation du changement organisationnel; et iii) l'orientation opérationnelle et la compréhension.

MISE EN ŒUVRE

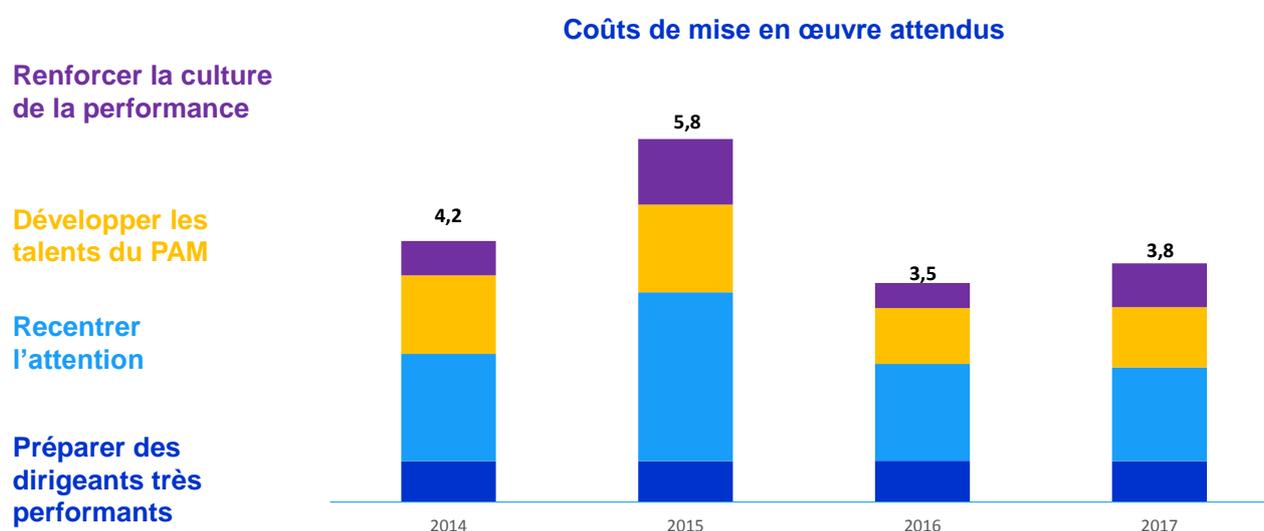
56. Le plan de mise en œuvre expose la façon dont le PAM traduira la stratégie en matière de personnel en actions, selon une approche progressive (figure 2).

Figure 2: Calendrier de mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel



57. La stratégie en matière de personnel sera financée dans le cadre du processus budgétaire ordinaire du Plan de gestion. Ainsi, les investissements dans la formation et le perfectionnement ont toujours été importants au PAM; dans le cadre de la stratégie en matière de personnel, tous les bureaux de pays continueront de planifier des activités de développement des capacités pour leur personnel par l'intermédiaire du processus existant, mais ils utiliseront à cet effet un cadre mieux coordonné pour obtenir un rendement maximal.
58. Afin de garantir la mise en œuvre dans les délais impartis, le PAM envisage de financer certains projets particuliers, par exemple l'utilisation des outils technologiques nécessaires aux processus de gestion des talents et de la performance, au moyen de ressources extrabudgétaires.
59. La figure 3 illustre la façon dont le PAM prévoit de financer les initiatives relevant de la stratégie en matière de personnel. Des propositions budgétaires assorties de coûts détaillés seront établies dans le cadre du processus budgétaire ordinaire de manière à relier les investissements dans les ressources humaines aux autres priorités institutionnelles.

Figure 3: Coûts estimés de la mise en œuvre (en millions de dollars É.-U.)



60. L'expérience du changement organisationnel dans les secteurs public et privé semble indiquer qu'une feuille de route augmente la probabilité de réussite²³. La mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel comprend cinq étapes.

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

61. Il est impératif de remédier à deux risques omniprésents: i) le manque d'attention accordée à l'encadrement et à la gestion des personnes, notamment l'insuffisance des fonds alloués au développement des compétences dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays; et ii) l'idée que la stratégie en matière de personnel ne concerne que la Division des ressources humaines. Il est primordial que les dirigeants à tous les niveaux comprennent que le temps

²³ Beer, M. et Nohria, 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.

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. 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.

62. 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, ce qui 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*

63. 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 tous les dirigeants soient résolus à conduire le changement: ils doivent en connaître clairement la raison d'être et assumer la responsabilité de l'action menée. Une équipe spéciale d'encadrement, dirigée par la Directrice de la Division des ressources humaines, sera créée pour promouvoir l'obligation redditionnelle à tous les niveaux et appliquer les paramètres et les processus d'établissement de rapports nécessaires en vue de rendre compte des mesures prises pour stimuler le changement.

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

64. Le PAM élaborera un message de base pour permettre une compréhension commune de la stratégie en matière de personnel, message 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 deviendra 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*

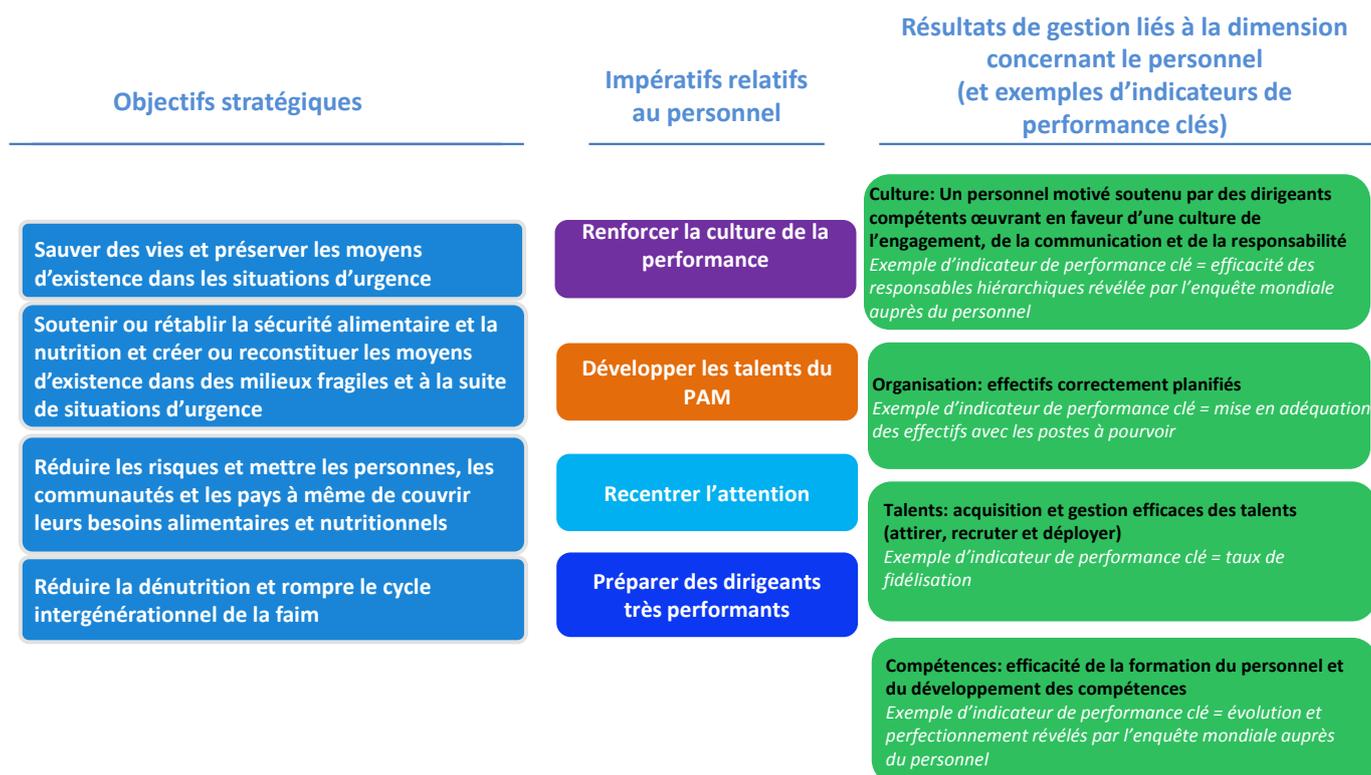
65. Tous les dirigeants et agents du changement doivent savoir quels sont les mentalités et les comportements nécessaires à l'exécution de la stratégie en matière de personnel. Les employés auront le droit de remettre en question les justifications et les décisions leur semblant aller à l'encontre des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

⇒ *5. Suivre les progrès et rendre compte des résultats*

66. Pour suivre les résultats de manière cohérente tout au long de la phase d'exécution et continuer d'évaluer les effets durables de la stratégie en matière de personnel au-delà de son calendrier de mise en œuvre, le PAM procédera au suivi systématique des progrès accomplis au moyen du Cadre de résultats de gestion pour 2014-2017. Ce Cadre, dont le personnel constitue l'une des cinq dimensions, expose l'approche adoptée par le PAM sur le plan de la gestion interne vis-à-vis de la planification, de l'évaluation et de l'examen des ressources organisationnelles, de l'efficacité et de l'efficacités de la mise en œuvre du Plan stratégique, ainsi que de la reddition de comptes à cet égard. Les résultats escomptés, les indicateurs de performance clés et les objectifs conformes aux quatre impératifs énoncés dans la stratégie sont regroupés sous la dimension qui a trait au personnel. Des indicateurs de performance clés supplémentaires ou affinés seront intégrés au fur et à mesure de la mise en œuvre.

67. L'ensemble des activités menées pour mettre en œuvre la stratégie et les risques associés seront pris en compte dans les plans annuels de performance et les registres des risques pertinents. Les progrès accomplis au niveau institutionnel seront présentés dans le Rapport annuel sur les résultats.
68. La figure 4 illustre la façon dont les progrès accomplis feront l'objet d'un suivi au moyen du Cadre de résultats de gestion.

Figure 4: Progression de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel



LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
INSPIRE	accès des femmes à des postes de direction et organisation de leur carrière (programme)
ONG	organisation non gouvernementale