

STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PERSONNEL



Consultation informelle

2 avril 2014

Programme alimentaire mondial

Rome, Italie

RÉSUMÉ

L'atout majeur du PAM est son personnel. Ces employés dévoués travaillent partout dans le monde pour donner accès à des aliments nutritifs et promouvoir le développement durable, souvent dans des conditions difficiles et dangereuses.

"Faire plus pour un plus grand nombre avec moins"¹ veut dire appuyer davantage de personnes dans le besoin avec des ressources réduites, en faisant appel à des innovations telles que les transferts sous forme d'espèces ou de bons ou encore les applications de téléphones intelligents permettant de rapprocher les agriculteurs des marchés. Cette formule décrit précisément le thème central du PAM et peut servir à définir sa stratégie en matière de personnel.

- Thème 1: Faire plus

Difficulté: le PAM doit continuer de jouer son rôle primordial en matière d'intervention humanitaire et renforcer simultanément ses capacités afin de répondre au Défi Faim zéro lancé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies.

Action: Assigner aux personnes appropriées les rôles voulus pour que ce mandat puisse être rempli.

Action: Hiérarchiser l'allocation des ressources et gérer les problèmes à court terme et à long terme.

- Thème 2: Pour un plus grand nombre

Difficulté: On s'attend à ce que les situations d'urgence se multiplient et s'amplifient, ce qui aura pour conséquence d'augmenter le nombre et la diversité des bénéficiaires du PAM.

Action: Attirer, valoriser, récompenser et retenir les personnes les mieux qualifiées.

- Thème 3: Avec moins

Difficulté: Du fait que les ressources sont limitées, le PAM doit devenir plus productif, plus efficient et plus efficace.

Actions: Accroître l'influence des cadres pour continuer à améliorer la performance et optimiser les processus de manière à générer des gains d'efficacité opérationnelle.

Ces évolutions nécessitent quatre programmes:

1. Recentrer l'attention. Faire des résultats au niveau des pays la préoccupation centrale du PAM et établir un nouvel équilibre entre personnel national et international.
2. Préparer les dirigeants à fort potentiel. Les doter des compétences et des outils nécessaires pour réaliser les Objectifs stratégiques du PAM, et les tenir comptables de leur action.
3. Encourager une culture de la performance. Reconnaître les bons résultats, définir les critères de réussite et exiger l'engagement de la responsabilité individuelle.

¹ Mashelkar, R. et Prahalad, C.K. 2010. *Innovation's Holy Grail*. Dans *Harvard Business Review*, 88(7-8): 132-141. Disponible sur: <http://hbr.org/2010/07/innovations-holy-grail/ar/1>.

4. Développer la réserve de talent. Offrir des possibilités d'apprentissage et de croissance pour faire du PAM une organisation dans laquelle les gens ont envie de travailler. Les employés doivent être en mesure de réaliser leurs aspirations personnelles tout en venant en aide aux bénéficiaires.

Ces programmes constituent une amélioration sensible de la manière dont le PAM gère son personnel. En mettant la personne au cœur du dispositif, le PAM sera en mesure de venir en aide à ses bénéficiaires en faisant plus, pour un plus grand nombre, avec moins de moyens.

CONTEXTE

1. L'évolution du contexte externe et interne dans lequel le PAM opère façonne sa stratégie en matière de personnel et détermine sa logique d'intervention.

Mandat et Objectifs stratégiques

2. En 2013, le PAM a amorcé une transformation qui définira sa mission pour l'avenir². Les quatre Objectifs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique du PAM pour 2014–2017 sont les suivants:
 - 1) Sauver des vies et préserver les moyens d'existence dans les situations d'urgence.
 - 2) Soutenir ou rétablir la sécurité alimentaire et la nutrition et créer ou reconstituer les moyens d'existence dans des milieux fragiles et à la suite de situations d'urgence.
 - 3) Réduire les risques et mettre les personnes, les communautés et les pays à même de couvrir leurs besoins alimentaires et nutritionnels.
 - 4) Réduire la dénutrition et rompre le cycle intergénérationnel de la faim.

Changements intervenus dans l'environnement

3. Divers éléments ajoutent à la difficulté de déterminer les compétences requises et de mobiliser le personnel à l'appui de changements majeurs, à savoir:
 - l'instabilité politique et les phénomènes météorologiques extrêmes, qui entraîneront très probablement la multiplication des situations d'urgence nécessitant une assistance alimentaire et un soutien logistique;
 - l'accroissement du nombre et de la diversité des bénéficiaires: le PAM sera sans doute appelé à opérer davantage en milieu urbain et dans des pays à revenu intermédiaire;
 - un environnement économique dans lequel gouvernements et donateurs subissent la pression croissante d'un public exigeant que les ressources soient utilisées de la manière la plus efficace qui soit³.

Implications d'ordre organisationnel

4. Pour relever ces défis, le PAM doit développer quatre caractéristiques:
 - i) Agilité. Le PAM doit faire preuve à la fois d'efficacité en procurant le maximum d'avantages aux plus faibles coûts, et d'efficacité en obtenant les meilleurs résultats possibles pour les populations au service desquelles il œuvre.
 - ii) Esprit d'initiative. Le PAM doit être capable d'élargir sa base de compétences pour inclure la nutrition, la résilience, la gestion du changement et la gestion des partenariats, en faisant usage des outils et des connaissances actuels, et en créant des centres d'expertise.

² Le Plan stratégique du PAM pour 2014–2017 précise le cadre des opérations du PAM et son rôle dans l'avènement d'un monde où la faim n'existe plus.

³Accenture. 2014. *Global Nonprofits: Operating Model Blueprints for Going Global and Doing Good*. Rapport de recherche (non paru).

- iii) **Modulabilité.** Le PAM doit assigner aux personnes appropriées les rôles qui leur conviennent et rester attentif aux besoins locaux.
- iv) **Adaptabilité.** Le PAM doit continuer à évoluer et à se renouveler en permanence tout en préservant ses valeurs essentielles.

SITUATION ACTUELLE: ATOUS ET POSSIBILITÉS

- 5. La présente section expose les constatations issues de l'évaluation des capacités menée en lien avec la stratégie en matière de personnel ainsi que les implications connexes, décrit la vision envisagée pour le PAM en 2025 et indique les changements nécessaires en ce qui concerne les effectifs.

Vision: où devrait en être le PAM en 2025

- 6. Une série d'ateliers et d'entretiens avec plus de 200 cadres supérieurs du PAM, directeurs de pays et autres dirigeants a permis de dégager trois ajustements qu'il faudra apporter aux opérations:

- i) La collaboration et le partenariat avec les institutions des Nations Unies, les gouvernements, les organisations non gouvernementales (ONG), le secteur privé et d'autres intervenants doivent être renforcés.

Pour répondre à cet impératif, le PAM s'emploie parallèlement à élaborer une stratégie institutionnelle en matière de partenariat qui vise à promouvoir l'excellence dans ce domaine en s'appuyant sur les atouts reconnus du PAM en qualité de partenaire et en s'attaquant aux aspects qu'il y a lieu d'améliorer. La stratégie établira les principes et les pratiques qui régiront les arrangements de partenariat du PAM et orientera le choix et l'amplification des partenariats de manière à maximiser l'impact des activités du PAM sur les enfants, les femmes et les hommes auxquels il apporte son concours.

- ii) Le PAM doit rester une autorité dans la réponse apportée aux situations d'urgence, à la faim et aux besoins nutritionnels.

L'intervention lancée après le passage du cyclone Haiyan donne un excellent exemple de la capacité du PAM à faire face aux crises avec souplesse en amplifiant et réduisant rapidement l'échelle de son intervention. D'ici à avril 2014, 300 agents du PAM auront été déployés pour appuyer les différents stades de l'opération lancée dans le sillage du cyclone, au succès de laquelle la mobilisation de capacités locales, moyennant des recrutements et des réaffectations rapides, a largement contribué.

Le personnel estime que le PAM fait preuve d'une trop grande modestie au sujet de ses accomplissements et de son expertise, de sorte qu'il convient de promouvoir les idées du PAM pour éradiquer la faim dans le monde et pour le faire connaître en tant qu'organisme capable d'y parvenir.

- iii) Les bénéficiaires joueront un plus grand rôle dans la conception et la réalisation des programmes à mesure que la technologie moderne leur donne accès à une information plus abondante et de meilleure qualité.

Effectifs

7. Le PAM compte 14 000 employés exerçant leur talent dans 75 pays. Ce personnel doit évoluer; la tenue d'ateliers et divers échanges de vues ont permis de définir 20 rôles ayant un caractère fondamental, y compris ceux portant sur:
 - la nutrition sur le terrain;
 - les relations avec les donateurs;
 - les ressources humaines;
 - la logistique;
 - la coordination des interventions d'urgence.
8. Il ressort ce qui suit de l'évaluation du personnel: i) les rôles doivent être considérés dans une optique plus large – ainsi, un coordonnateur des secours d'urgence devrait avoir des notions en matière de nutrition, de résilience et de programmation; et ii) la spécificité des rôles doit évoluer: les rôles répertoriés couvrent la totalité des quatre Objectifs stratégiques, mais il est plus facile de valoriser ceux ayant trait aux programmes faisant appel à des produits alimentaires – donc se rapportant au rôle traditionnel du PAM – que d'acquérir les compétences nécessaires à la fourniture de l'assistance alimentaire.

Constatations issues de l'évaluation des capacités

9. Pour mettre en œuvre sa stratégie en matière de personnel, le PAM doit disposer de certaines capacités organisationnelles. Une étude des capacités du capital humain réalisée en janvier et février 2014 a analysé 14 domaines de compétence du point de vue de leur importance ainsi que de celui des besoins actuels et futurs. Il s'agissait d'une auto-évaluation conduite par les dirigeants du PAM au moyen d'un outil qui fait partie des meilleures pratiques de milliers d'organisations. Une analytique à large spectre a été produite à partir des résultats de cette évaluation et a constitué une base solide pour présenter les options dont dispose le PAM pour autonomiser ses dirigeants, stimuler la performance de ses employés et reconstituer son réservoir de talent.

QUATRE IMPÉRATIFS POUR LE PERSONNEL

10. La figure ci-après illustre comment le PAM mettra en œuvre sa stratégie en matière de personnel en se focalisant sur quatre impératifs.

Figure 1: Les quatre impératifs

<p>1</p> 	<p>Recentrer l'attention</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcer les compétences et les capacités du personnel national. 2. Revoir et appliquer les arrangements contractuels relatifs à la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM. 3. Créer un environnement de travail favorable et sain.
<p>2</p> 	<p>Préparer les dirigeants à fort potentiel</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Mobiliser les hauts dirigeants. 5. Développer les capacités d'encadrement et de gestion. 6. Examiner les compétences d'encadrement.
<p>3</p> 	<p>Encourager une culture de la performance</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Enraciner les valeurs et attitudes communes du PAM. 8. Moderniser les processus relatifs à la performance et à la gestion.
<p>4</p> 	<p>Développer la réserve de talent</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Élaborer des cadres pour l'avancement des carrières et développer les compétences. 10. Affiner la proposition relative à la valorisation des employés du PAM et la stratégie d'acquisition de talents. 11. Mettre en place une capacité générale de planification des effectifs.

Recentrer l'attention

11. Le personnel national compte pour 82 pour cent des effectifs du PAM. Plusieurs projets actuellement en cours visent à concilier l'impératif de souplesse compte tenu de la volatilité du financement avec l'objectif d'offrir au personnel national des arrangements contractuels plus équitables. La stratégie en matière de personnel définira des projets à long terme propres à motiver le personnel national. Afin de placer celui-ci au cœur du PAM, trois initiatives sont envisagées.

⇒ 1. *Renforcer les compétences et les capacités du personnel national*

12. L'équipe qui sera appelée à gérer tous les projets relevant de la stratégie en matière de personnel s'attachera dans un premier temps à déterminer les perspectives de développement des compétences du personnel national, puis dans un second temps à assurer la bonne exécution des projets qui touchent directement ou indirectement le personnel national⁴.

⇒ 2. *Revoir et appliquer les arrangements contractuels relatifs à la mise en place d'une structure organisationnelle adaptée à la mission du PAM*

13. Le projet relatif à l'examen des contrats de service et au transfert du personnel local vise à faciliter l'élaboration d'arrangements contractuels et de conditions d'emploi cohérents et équitables.

⁴ À cet effet, il est prévu de procéder en conjonction avec le projet en cours de transformation de l'apprentissage et du développement.

⇒ 3. *Créer un environnement de travail favorable et sain*

14. Étant donné la mutation rapide du contexte global dans lequel le PAM opère, la majorité du personnel travaille dans des endroits difficiles, dangereux et/ou reculés. L'environnement opérationnel du PAM peut avoir des impacts profonds sur le bien-être de ses agents. Il faut donc créer un milieu de travail favorable et sain, avec des services médicaux et des services d'accompagnement pour remédier au stress psychologique et physiologique lié au travail: des services médicaux et des services d'accompagnement existent déjà, mais on peut faire plus. Des services normalisés devraient être 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 une formation devrait leur être dispensée afin de les aider à s'acquitter de cette responsabilité.

Préparer les dirigeants à fort potentiel

15. La stratégie en matière de personnel repose sur l'encadrement. Il faut mettre en place des systèmes permettant de repérer les futurs dirigeants et de veiller à ce que l'ensemble du personnel d'encadrement soit doté de l'expérience, des compétences et des outils voulus pour assumer la responsabilité de l'action du PAM. Trois initiatives sont envisagées:

⇒ 1. *Mobiliser les hauts dirigeants*

16. Les dirigeants du PAM doivent être résolus à impulser le changement dans l'ensemble de l'organisation:
- en suscitant auprès des dirigeants de rang élevé une conception commune de la stratégie en matière de personnel et en définissant leurs rôles en matière de communication et d'exécution des différents programmes relatifs au personnel;
 - en associant le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et les parties prenantes au Siège comme sur le terrain à la planification des besoins futurs du PAM en matière d'encadrement;
 - en définissant un système unifié destiné à développer les compétences requises;
 - en élaborant une approche normalisée pour évaluer la performance des dirigeants.

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

17. Il est nécessaire de définir un programme 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 à travers une formation associant outils virtuels et activités concrètes;
 - une formation à la supervision destinée aux dirigeants de première ligne tels que les chefs de bureaux auxiliaires et les directeurs de pays.

⇒ 3. *Examiner les compétences d'encadrement*

18. Le PAM doit élaborer une méthode permettant de détecter le potentiel d'encadrement. La première mesure consiste à définir les postes où l'encadrement occupe une place primordiale ainsi que les compétences correspondantes requises. Ensuite:
- Il convient d'élaborer des critères décisionnels pour évaluer la mesure dans laquelle le personnel est disposé à assumer de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités.

- Pour les employés qui acceptent de nouveaux rôles, il faut prévoir des possibilités de perfectionnement adaptées au contexte, afin qu'ils soient préparés à une promotion; le processus doit être intégré au programme des administrateurs auxiliaires⁵.
19. L'examen doit être rattaché aux compétences organisationnelles requises pour 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 de planifier l'avancement de leur carrière.

Encourager une culture de la performance

20. En privilégiant les pratiques et les processus qui récompensent et reconnaissent la performance/les résultats tout en favorisant la responsabilisation, l'on créera un environnement qui génère les meilleurs effets directs pour les bénéficiaires du PAM.
21. Pour changer l'état d'esprit au PAM, il faudra définir ce qu'une telle démarche implique et parvenir à une compréhension collective claire de la raison pour laquelle il est indispensable d'opérer cette mutation et de la manière de procéder. La transformation déterminera la façon de percevoir la raison d'être du PAM, ses modes opératoires et ses résultats, ainsi que sa gestion de la performance. Deux initiatives sont envisagées:

⇒ 1. Enraciner les valeurs et attitudes communes du PAM

22. Au titre de la proposition relative à la valorisation des employés (voir ci-après), on s'attachera à cerner la nature du travail au PAM ainsi que les valeurs et les comportements qui s'y rattachent afin de donner une idée de ce que signifie faire partie du PAM.
23. Les valeurs du PAM doivent être vues comme le fondement de son travail: les dirigeants et les membres du personnel doivent donner corps à ces valeurs à travers leurs attitudes et leur interaction avec d'autres employés.
24. Les deux phases de ce projet consistent à: i) transmettre les valeurs et les comportements du PAM à tous les employés: les dirigeants doivent être responsables des résultats obtenus par leur personnel ainsi que de leur manière d'agir; et ii) étudier les processus organisationnels pertinents une fois que ces valeurs et attitudes auront été assimilées. Le changement ne se fera pas rapidement mais prendra plutôt la forme d'une dynamique progressive vers une nouvelle manière de travailler.

⇒ 2. Moderniser les processus relatifs à la performance et à la gestion

25. Il convient de modifier la manière de percevoir la gestion de la performance: elle doit être considérée comme un élément de la culture organisationnelle plutôt que comme un processus. Il faut renforcer encore le principe selon lequel toute décision implique que quelqu'un est responsable de son exécution.

⁵ Le programme a vocation à détecter les futurs dirigeants en recrutant les jeunes gens les plus prometteurs, à étoffer la filière de talent pour les rôles d'importance critique, à mettre sur pied un dispositif sans exclusive de gestion du talent et à fournir des effectifs supplémentaires dans un environnement caractérisé par des difficultés de financement.

26. Une culture centrée sur les résultats et les effets directs est indispensable si l'on veut assurer que chaque dollar dépensé l'a été au profit des bénéficiaires. Le processus actuel de gestion de la performance a, de l'avis général, atteint ses limites puisque peu d'employés sont sanctionnés pour leurs mauvais résultats tandis que la bonne performance n'est pas récompensée. Une solide culture de la performance apporterait au PAM les dividendes de la motivation.
27. Le renforcement positif, le renforcement négatif et, en dernier ressort, les sanctions peuvent contribuer à impulser les comportements appropriés. Ce concept s'appuie sur le principe de l'équité: ceux dont la performance est élevée méritent d'être reconnus et il faut pour ceux dont la performance est médiocre un plan d'amélioration pour faciliter les progrès. Les employés ne sont pas systématiquement en mesure de corrélérer leurs performances à une réponse des administrateurs.
28. Un examen des processus de gestion de la performance au PAM devrait être conduit pour déterminer les domaines à améliorer. Il conviendra de se pencher tout particulièrement sur les liens avec d'autres processus, notamment ceux concernant les réaffectations et la formation. La gestion de la performance doit comporter l'établissement de buts, la planification du perfectionnement professionnel, le retour d'information informel et l'accompagnement professionnel. Des mesures précises doivent être prévues pour gérer la performance, qu'elle soit bonne, moyenne ou insuffisante.
29. À l'issue de l'examen, le processus et les pratiques de gestion de la performance devraient être remaniés pour intégrer les valeurs et les comportements définis. La nouvelle approche devra ensuite être mise à l'essai.

Développer la réserve de talent

30. Le PAM doit étoffer sa réserve de talent pour répondre aux futurs besoins en effectifs. Il est envisagé à cet effet trois initiatives.
 - ⇒ 1. *Élaborer des cadres pour l'avancement des carrières et développer les compétences*
31. Le personnel du PAM est extrêmement divers. Il faut donc établir un cadre stratégique dans lequel sont énoncés les principes permettant de répertorier les compétences et les qualifications requises pour tous les rôles et profils de carrière appropriés. La priorité devrait être donnée aux rôles d'importance primordiale pour la mission du PAM.
32. Ces profils de carrière devraient être accompagnés d'une proposition de valorisation des employés qui prenne en considération les différences qui existent sur le plan des rôles, de la zone géographique et de la fonction.
33. L'accès aux postes d'encadrement doit être souple et doit promouvoir une vaste connaissance des modalités régissant l'assistance alimentaire du PAM. Celui-ci doit faire en sorte que les membres du personnel recruté sur le plan international aient dans toute la mesure possible une expérience du spectre complet de ses activités: ils devraient opérer dans diverses situations, y compris dans certains lieux d'affectation classés difficiles. La mobilité est clairement un atout pour le PAM dans l'accomplissement de son mandat. Cette approche permettra au personnel d'acquérir des compétences variées, ce qui présente deux avantages majeurs: i) un plus grand nombre d'employés auront les compétences nécessaires pour dispenser l'assistance alimentaire; et ii) le personnel sera bien placé pour faire connaître le travail du PAM aux parties prenantes externes.

34. Un produit non négligeable à mettre au crédit des cadres d'avancement de carrière clairement définis est l'analyse des besoins d'apprentissage. Une fois recensées les capacités requises pour les rôles clés, le PAM sera en mesure de déterminer les interventions nécessaires pour appuyer son personnel tout au long de son parcours de carrière.

⇒ 2. *Affiner la proposition relative à la valorisation des employés du PAM et la stratégie d'acquisition de talents*

35. La proposition relative à la valorisation des employés définit ce qu'intégrer le PAM signifie en termes de travail, de perspectives et de récompenses; ces éléments doivent être individualisés selon le rôle, le lieu et la fonction au niveau international et surtout au niveau national. Cette proposition doit refléter la nature particulière du PAM par rapport aux autres institutions des Nations Unies ou aux ONG. Cela implique d'élaborer une note indiquant clairement ce que veut dire travailler au PAM, laquelle devra être rendue publique dans les médias et sur les sites Web susceptibles d'être consultés par des candidats potentiels.

36. Les administrateurs recruteurs doivent avoir été formés de manière à ce que le message à l'intention des employés potentiels soit cohérent. Il faudrait analyser comment les employés actuels se situent par rapport à la proposition de valorisation, pour s'assurer que celle-ci reflète la réalité du moment.

37. La stratégie d'acquisition de talents doit être remodelée pour prendre en compte la version affinée de la proposition relative à la valorisation des employés. Cette stratégie définit les trois options propres à promouvoir le personnel: i) renforcer – développer de l'intérieur; ii) acheter – louer des services externes, sous-traiter et passer des contrats de service; et iii) emprunter – faire appel aux partenariats, aux stages et aux rotations.

38. La stratégie d'acquisition de talents sera conçue de manière à assortir les rôles répertoriés dans le cadre pour l'avancement des carrières avec les compétences et le profil des candidats aux postes du PAM. Le suivi et l'analyse du processus contribueront à en maximiser l'efficacité.

⇒ 3. *Mettre en place une capacité générale de planification des effectifs*

39. Il faut procéder en conjonction avec la stratégie d'acquisition de talents pour faire en sorte que le PAM dispose d'effectifs appropriés à moyen terme et à long terme. Il convient de prévoir une première phase pilote destinée à: i) déterminer les déficits de compétences prévus, notamment dans le domaine de la nutrition ou de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité; ii) combler toute lacune en recrutant ou en recourant aux partenariats; iii) exécuter la stratégie au niveau des pays et au niveau régional; et iv) suivre la performance. Le processus devrait faire l'objet d'un suivi et être à nouveau mis à l'essai si nécessaire.

40. Cette approche étoffera les compétences en matière de planification des effectifs du PAM et permettra aux administrateurs d'en constater les avantages pour leurs unités; la planification des effectifs devrait faire partie de tous les examens relatifs au personnel et à la structure.

41. Elle aidera aussi le PAM à prévoir et planifier les mesures lui permettant de miser sur un personnel diversifié et très performant, tout en parvenant à se conformer aux normes de performance par sexe fixées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes⁶. Les travaux de recherche montrent l'importance d'avoir aux commandes à la fois des hommes et des femmes car ils apportent souvent des compétences complémentaires d'importance critique pour la performance de l'organisation⁷. Au PAM, les femmes occupent 36 pour cent des postes de direction; en ce qui concerne les lieux d'affectation classés difficiles, elles représentent 33,3 pour cent des effectifs en poste dans des lieux d'affectation classés C, 26,3 pour cent dans ceux classés D et 16,6 pour cent dans ceux classés E. La diversité doit être enracinée en tant que facteur dans toutes les étapes du cycle de la vie active des employés, de leur recrutement à leur départ.

IMPLICATIONS DE LA STRATÉGIE EN MATIÈRE DE PERSONNEL POUR LA DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

Renforcer la fonction des ressources humaines

42. La stratégie en matière de personnel a pour objet de définir les changements nécessaires pour permettre au PAM de réaliser ses Objectifs stratégiques, et ne constitue pas une stratégie en matière de ressources humaines. Néanmoins, la Division des ressources humaines est appelée à jouer un rôle important dans la mise en œuvre de la stratégie, de sorte qu'il lui faudra adapter son modèle opératoire pour impulser le changement.

43. Cela impliquera de:

- *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 professionnel, la gestion de la performance et l'accompagnement professionnel. Les trois phases consisteront à: i) définir la vision de la Division pour le Siège et le terrain; ii) déterminer les tâches – principalement d'ordre transactionnel – qui peuvent être regroupées à travers les différents services du PAM; et iii) élaborer un modèle opératoire pour la Division qui soit axé sur le terrain, doté d'un dispositif de gouvernance et d'une structure visant explicitement à renforcer le rôle des équipes chargées des ressources humaines dans les bureaux régionaux.
- *Recenser les changements nécessaires pour le nouveau modèle opératoire.* Cela comprendra une analyse des lacunes à combler accompagnée d'une étude des coûts impliqués, comme les investissements dans les nouvelles technologies. Il faudrait mettre en place un centre d'excellence destiné à apporter un soutien aux administrateurs à tous les niveaux sous forme de compétences techniques, de conseils et de contrôles de la qualité.

⁶ Pour ce qui est de la parité hommes-femmes dans les effectifs, le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a fixé pour objectif de parvenir à une représentation égale des femmes dans la catégorie des services généraux ainsi qu'au niveau P-4 et au-dessus d'ici à 2017.

⁷ McKinsey and Company. 2008. Women Matter2, *Female leadership, a comparative edge for the future*.

- *Mettre en service le nouveau modèle opératoire.* Les changements requis doivent être communiqués à l'ensemble du PAM de manière à ce que chaque unité participe à la transformation du modèle opératoire à mesure de sa mise en service.

Définir et mettre en œuvre des programmes de développement des capacités de partenariat de la Division des ressources humaines

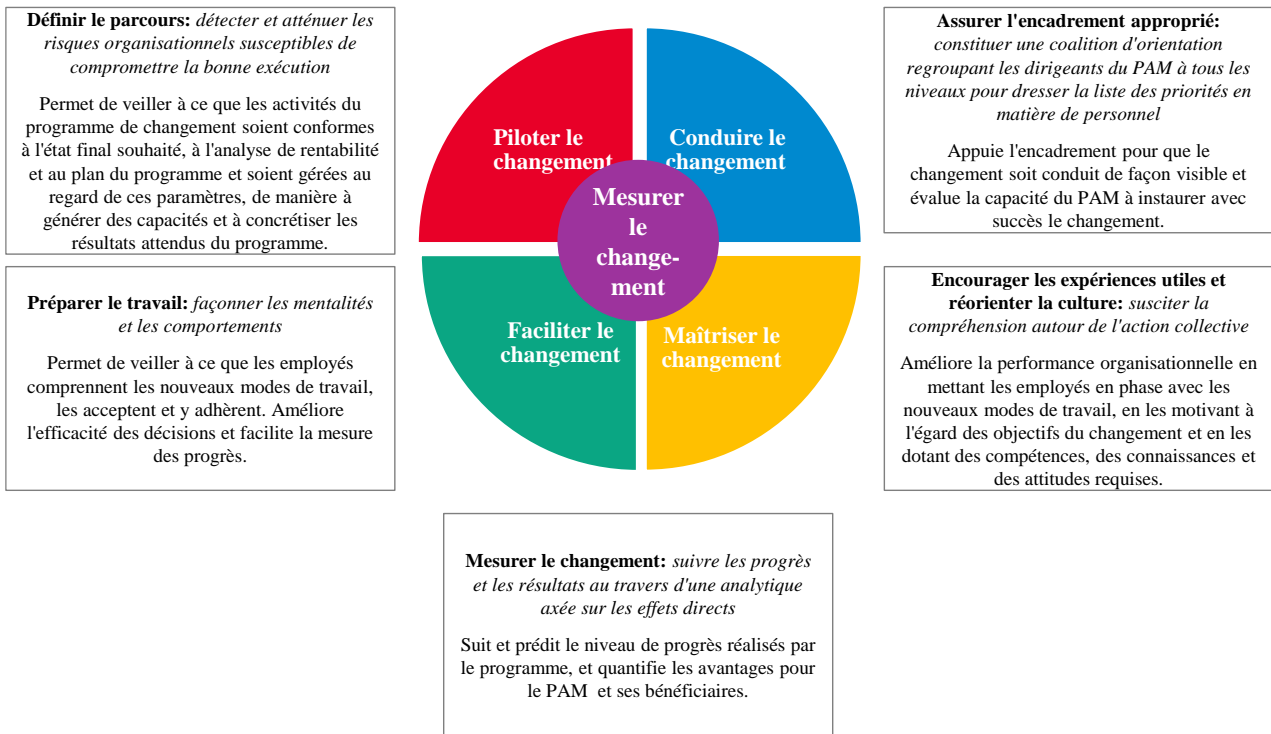
44. Le personnel des ressources humaines voit son rôle évoluer pour inclure des fonctions de partenariat stratégique, de défense des intérêts des employés et de promotion du changement, tout en conservant celles de spécialiste des questions administratives.
45. Les partenaires stratégiques seront les "responsables" des services des ressources humaines dans toutes les unités du PAM. Ils seront spécialisés de manière à appuyer chaque unité en conformité avec les stratégies, les programmes et les meilleures pratiques en matière de 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.
46. Les programmes devraient reposer sur une panoplie de pratiques en vigueur à l'extérieur, associées aux priorités organisationnelles du PAM, en privilégiant trois compétences centrales, à savoir: i) les techniques de consultation; ii) la facilitation du changement organisationnel; et iii) l'orientation opérationnelle et la compréhension.

APPROCHE DE LA MISE EN ŒUVRE

47. Les travaux de recherche consacrés au changement organisationnel dans les secteurs public et privé tendent à conclure qu'une feuille de route augmente la probabilité de réussite⁸. La figure 2 illustre les cinq phases de la mise en œuvre de la stratégie en matière de personnel, lesquelles sont précisées ci-après.

⁸ Beer, M. et Norhia, N. 2000. *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review, 78(3): 133–141; Kotter, J.P. 1995. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73(2): 59–67; Thomas, R.J., Rossi, D. et Poisson, J. 2004. *Uncompromising Leadership: How to Drive Performance Through Change*. Accenture Institute for High Performance (non paru).

Figure 2: Approche du changement



⇒ 1. *Détecter et atténuer les risques organisationnels susceptibles de compromettre la bonne exécution*

48. Il est impératif de remédier à deux risques omniprésents: le manque d'attention à l'encadrement /la gestion des personnes, et l'idée que la stratégie en matière de personnel est une affaire qui relève strictement de la Division des ressources humaines.

49. Si les employés 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. 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 fixer des perspectives réalistes.

⇒ 2. *Constituer une coalition d'orientation regroupant les dirigeants du PAM à tous les niveaux pour dresser la liste des priorités en matière de personnel*

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

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

51. Le PAM doit élaborer un message de base agréé par tous les dirigeants et les diverses parties prenantes. Comme pour la proposition relative à la valorisation des employés, il faut qu'il soit adapté aux fonctions, aux lieux et aux catégories spécifiques de personnel. La stratégie en matière de personnel doit devenir un élément du mode de fonctionnement du PAM. L'intérêt collectif porté au programme est indispensable à sa réussite.

⇒ 4. *Façonner les mentalités et les comportements*

52. Tous les dirigeants et les 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 doivent avoir le droit de remettre en question les justifications et les décisions prises si celles-ci semblent aller à l'encontre des objectifs de la stratégie.

⇒ 5. *Suivre les progrès et les résultats au travers d'une analytique axée sur les effets directs*

53. L'impact des changements doit faire l'objet d'un suivi. Il faut prévoir pour tous les programmes des paramètres pour mesurer le taux de réussite et le taux de respect des obligations redditionnelles. La focalisation sur les effets directs s'applique aux programmes et aux projets ainsi qu'aux activités qui ont lieu dans le contexte du changement. Un suivi continu mettra en évidence l'impact des projets ainsi que l'efficiency et l'efficacité accrues avec lesquelles le PAM vient en aide à ses bénéficiaires.

MÉTHODES

La stratégie en matière de personnel a été élaborée en concertation avec toutes les unités du PAM. Elle a été préparée en cinq étapes, comme suit:

⇒ 1. *Étude documentaire*

Celle-ci comprenait:

- ◇ une analyse d'opinion pour recenser le matériel se rapportant à l'organisation, au talent, à la culture, aux compétences et à l'analytique;
- ◇ l'établissement du profil des thèmes ayant trait aux compétences du PAM et aux lacunes en la matière;
- ◇ une comparaison des thèmes avec un modèle de meilleures pratiques en matière de capital humain.

⇒ 2. *Travaux de recherche portant sur les meilleures pratiques*

Il s'agit de travaux associant recherche primaire et recherche par des tiers, couplés à un examen des stratégies en matière de personnel adoptées par d'autres institutions.

⇒ 3. *Ateliers et entretiens*

Les ateliers ont intéressé 200 employés; les entretiens ont concerné 80 employés de différents grades, appartenant à différentes catégories et affectés dans différentes zones géographiques, ainsi que 25 directeurs de pays. Les agents qui ont assisté aux ateliers représentaient tous les niveaux hiérarchiques du PAM et toutes les régions d'intervention, et comprenaient des directeurs de pays, des directeurs régionaux et des directeurs d'unités du Siège. Diverses sessions des ateliers ont été consacrées à la détermination des besoins futurs, à la définition des attitudes désirables, à l'analyse de la stratégie en matière de personnel et à la planification de sa mise en œuvre.

⇒ 4. *Visites sur le terrain*

Des visites auprès de bureaux régionaux et de bureaux de pays ont été organisées en Jordanie, au Kenya, au Liban, au Panama, en République arabe syrienne et au Soudan du Sud, dans le but d'assurer que les opinions émanant du terrain soient entendues.

⇒ 5. *Évaluation des capacités*

Une évaluation des capacités relatives aux meilleures pratiques a permis de mesurer les niveaux actuellement disponibles pour l'exécution de la stratégie en matière de personnel. Les personnes interrogées ont complété un questionnaire qui évaluait les capacités du personnel et les niveaux d'importance. Les résultats ont servi à hiérarchiser les projets relatifs à la stratégie en matière de personnel.

PARAMÈTRES ET DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

Composition et répartition des effectifs actuels

1. Le PAM emploie 13 895 personnes de 150 nationalités. Les 20 plus gros bureaux comptent pour 65,7 pour cent des effectifs; seulement 10 pour cent sont affectés au Siège. Le fait que 90 pour cent des employés travaillent sur le terrain indique clairement que la stratégie en matière de personnel doit être centrée sur les affectations hors Siège.

Figure A.II.1: Répartition des effectifs par unité organisationnelle

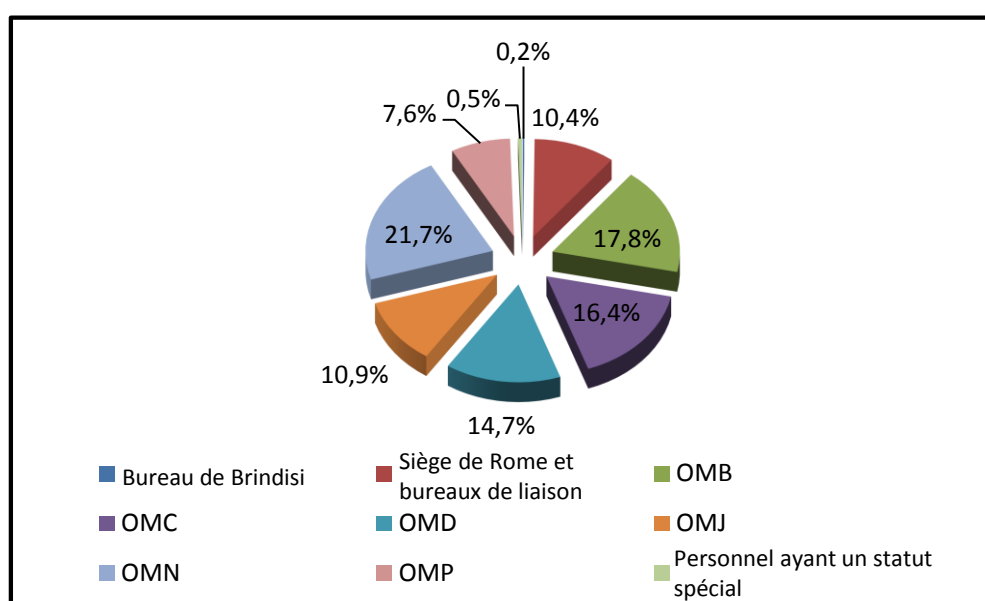
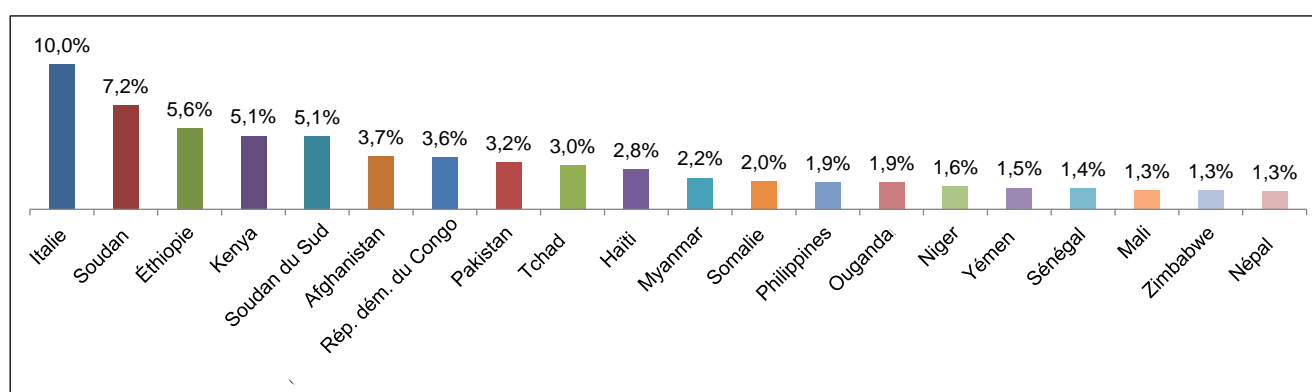


Figure A.II.2: Répartition géographique des effectifs



Diversité des effectifs

2. Au PAM la proportion hommes-femmes n'est pas conforme à l'objectif de 50 pour cent fixé par l'Organisation des Nations Unies. D'importants ajustements sont nécessaires pour augmenter l'effectif global des femmes et relever le nombre de celles qui travaillent dans des lieux d'affectation classés difficiles.

Figure A.II.3: Total des effectifs ventilé par sexe

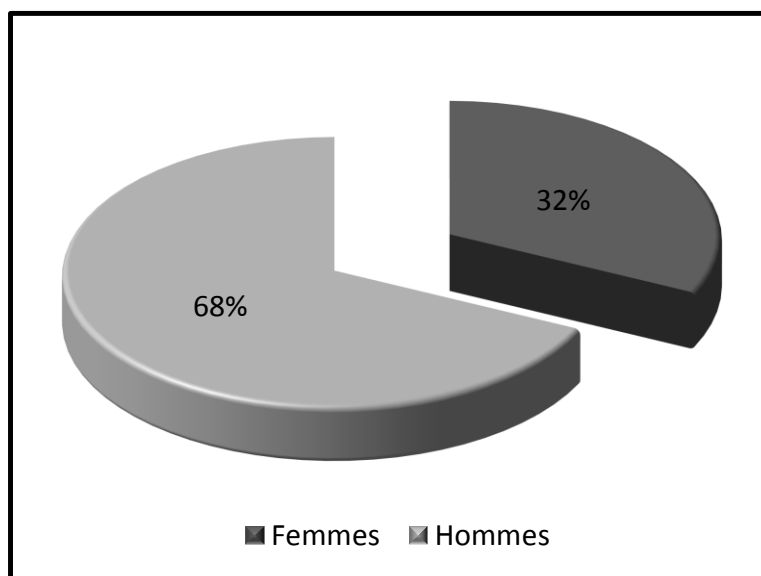
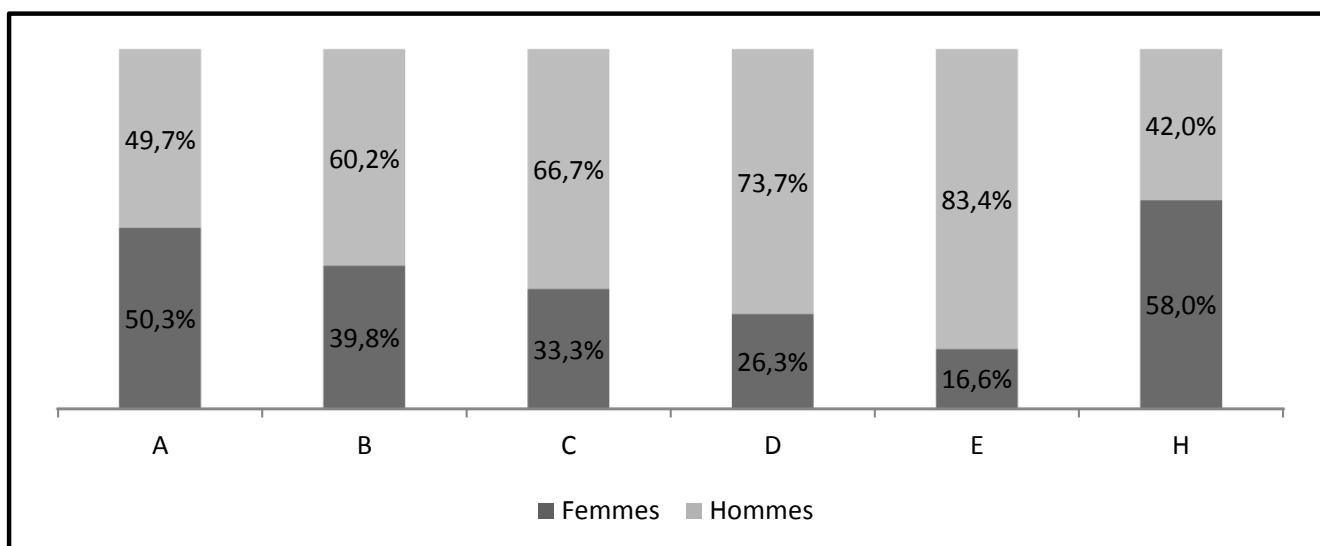


Figure A.II.4: Répartition par sexe des effectifs en poste dans des lieux d'affectation classés difficiles



Impact potentiel des départs à la retraite

3. L'âge de la retraite au PAM s'échelonne entre 60 et 62 ans selon la date d'entrée en service et la catégorie de personnel. De ce fait, le risque lié aux départs à la retraite est prévisible. Il est possible d'établir un profil de risque en prenant pour hypothèse que les départs dans plus de 10 ans correspondent à un risque faible, ceux qui auront lieu d'ici 5 à 10 ans à un risque modéré et ceux qui se produiront dans moins de 5 ans à un risque élevé. En ce qui concerne les administrateurs de rang supérieur, les départs à la retraite posent un problème plus sérieux et le PAM doit s'assurer de disposer de futurs cadres prêts à prendre la relève.

Figure A.II.5: Profil des risques liés aux départs à la retraite

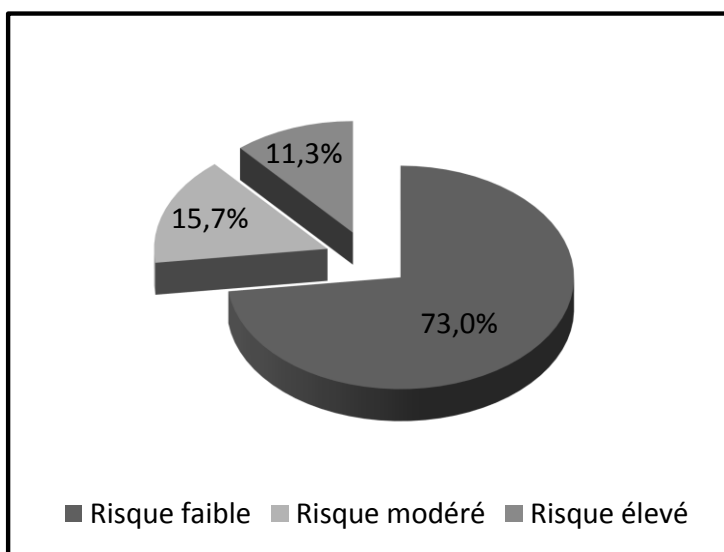


Figure A.II.6: Profil des risques liés aux départs à la retraite, par grade des cadres supérieurs

