



Distribution: générale	Point 5 de l'ordre du jour
Date: 7 mai 2021	WFP/EB.A/2021/5-A
Original: anglais	Questions de politique générale Pour approbation

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

Politique du PAM en matière de personnel

Résumé

Sur la base des recommandations issues de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) et des larges consultations menées avec ses parties prenantes, le PAM reconnaît qu'il est important d'élaborer une nouvelle politique axée sur le personnel¹, qui définisse sa vision d'avenir pour son personnel ainsi que les valeurs fondamentales qui devraient façonner sa culture organisationnelle².

Le Plan stratégique du PAM pour 2022-2026 établira ce que le PAM doit faire pour aider les pays à venir à bout de la faim en s'appuyant sur les capacités et les atouts dont il a déjà fait la preuve. Le nouveau plan stratégique concordera avec la politique du PAM en matière de personnel, étant entendu que le personnel du PAM est sa ressource la plus précieuse. Plus précisément, le plan stratégique établit ce que le PAM doit faire, et la politique en matière de personnel modèle le personnel dont il a besoin pour y parvenir.

Face à l'aggravation des défis mondiaux, notamment la pandémie mondiale, la présente politique s'adresse véritablement à l'ensemble des employés du PAM, indépendamment de leur race, de leur appartenance ethnique, de leur sexe ou de leur genre, de leur orientation sexuelle, de leur croyance, de leur handicap, de leur âge ou de tout autre aspect de leur personnalité. La capacité du PAM à obtenir les résultats ambitieux qu'il se fixe et à être à la hauteur de sa réputation d'organisme à même de sauver des vies et de changer la vie des personnes auxquelles il vient en aide dépend de son engagement à l'égard de ceux qui travaillent pour lui, de la valeur attribuée à leur contribution et de leur engagement en faveur de sa mission.

La présente politique a pour but d'offrir un cadre cohérent permettant de parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel et d'établir une responsabilité mutuelle³ entre le PAM, ses cadres et ses employés. Elle définit un ensemble de 34 engagements mutuels qui, à leur tour, guident les attentes du PAM et de son personnel eu égard aux comportements et aux relations à développer sur le lieu de travail.

¹ Par "personnel", on entend tous les employés du PAM quels que soient le type et la durée de leur contrat, y compris les membres du personnel, les consultants, les titulaires d'un contrat de services, les titulaires d'un accord de services spéciaux, les travailleurs occasionnels, les agents en détachement, les administrateurs auxiliaires, les volontaires des Nations Unies, les stagiaires et les volontaires du PAM.

² *Evaluation of the WFP People Strategy (2014-2017)*.

³ Voir la définition à l'annexe II.

Coordonnatrice responsable:

Mme G. Casar
Sous-Directrice exécutive
Département de la culture organisationnelle
Tél.: 066513-2238

La politique en matière de personnel expose la vision d'avenir que le PAM a pour son personnel, qu'il se représente comme étant composé d'équipes diverses, dévouées, qualifiées et performantes, choisies sur leur mérite, opérant au sein d'un environnement de travail sain et inclusif, dans le respect des valeurs⁴ qui sont les siennes, et œuvrant avec les partenaires pour sauver des vies et changer la vie de ceux auxquels il vient en aide. Pour concrétiser cette vision, la politique définit quatre domaines prioritaires en matière de gestion du personnel et spécifie 12 composantes destinées à appuyer la mise en œuvre des initiatives menées dans chacun d'eux. Les quatre domaines prioritaires sont intitulés "réactivité et souplesse", "performance et amélioration", "diversité et inclusion" et "bienveillance et soutien".

Les domaines prioritaires et leurs composantes font écho à l'interdépendance entre les politiques, les stratégies, les cadres et les plans d'action mis en place par le PAM dans l'ensemble des domaines fonctionnels. Bien que les besoins du PAM en matière de gestion du personnel et de perfectionnement des compétences ne se limitent pas aux quatre domaines prioritaires, cette démarche met clairement l'accent sur l'action du PAM et sur sa responsabilité à l'égard de ses cadres et de ses employés. La politique permet aux cadres de faire de la gestion du personnel l'une de leurs préoccupations premières. Sa mise en œuvre nécessite de définir des modalités à trois niveaux. Le Département de la culture organisationnelle supervise les processus de changement transversaux ayant une incidence au niveau organisationnel. Les divisions sont comptables au niveau fonctionnel des instruments de politique, des stratégies fonctionnelles, des cadres et des plans d'action qui sont ancrés dans la politique. Les directeurs régionaux, les directeurs de pays et les responsables de bureau sont comptables sur le terrain des activités qui se déroulent à l'échelle régionale et au niveau des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires.

Les dirigeants, les cadres, les superviseurs et les employés sont tous tenus de respecter les engagements et d'appliquer les priorités et les composantes définies dans la présente politique.

Projet de décision*

Ayant examiné le document WFP/EB.A/2021/5-A, le Conseil:

- approuve la politique du PAM en matière de personnel;
- note que le plan d'exécution et d'investissement présenté à l'annexe V donne des estimations indicatives des investissements nécessaires pour appliquer pleinement la politique;
- note également que les initiatives et les activités à mener pour mettre en œuvre la politique du PAM en matière de personnel en 2021 seront financées au moyen d'allocations budgétaires et extrabudgétaires existantes;
- note que les initiatives et les activités à mener pour mettre en œuvre la politique du PAM en matière de personnel à partir de 2022 seront financées au moyen du plan de gestion, des budgets de portefeuilles de pays ou d'autres mécanismes de financement, selon le cas; et
- demande au Directeur exécutif de lui rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la politique dans le plan de gestion et le rapport annuel sur les résultats.

⁴ Les valeurs fondamentales du PAM sont l'intégrité, la collaboration, l'engagement, l'humanité et l'inclusion (<https://newgo.wfp.org/documents/wfp-values>).

* 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.

Introduction

1. En sa qualité d'organisme humanitaire chef de file œuvrant pour un monde libéré de la faim, le PAM opère dans des environnements difficiles et doit faire face à des exigences évoluant rapidement tout en étant tributaire de contributions volontaires.
2. Le dévouement du PAM à l'égard de ceux auxquels il vient en aide⁵ exige que son personnel fasse preuve d'excellence sur le plan des compétences et d'un point de vue déontologique. Le PAM s'emploie à faire preuve du même dévouement à l'égard de ses employés et s'efforce de mettre en place des lieux de travail respectueux et inclusifs au sein desquels ils puissent s'épanouir.
3. La recommandation 1⁶ de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017) appelait le PAM à prendre en considération sa responsabilité à l'égard de ses employés en élaborant une nouvelle politique axée sur le personnel. La présente politique en matière de personnel a donc pour but d'offrir un cadre cohérent permettant de parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel et d'établir une responsabilité mutuelle entre le PAM, ses cadres et ses employés. Elle définit des engagements mutuels qui, à leur tour, guident les attentes du PAM et de son personnel eu égard aux comportements et aux relations à développer sur le lieu de travail.
4. Le PAM abordera de manière stratégique et dynamique la planification et la mise en œuvre de tous les aspects concernant ses effectifs et la gestion du personnel. Cette approche comprendra des initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion qui seront mises en place progressivement, et s'appuiera sur une planification des effectifs à long terme et une gestion de la performance individuelle et collective. Elle englobera en particulier la façon dont les personnes seront recrutées, mobilisées, accompagnées, affectées, gérées, formées et fidélisées.
5. On attend de tous les employés qu'ils participent à la mise en œuvre de la présente politique, soient à l'écoute, s'expriment lorsqu'ils le jugent nécessaire et favorisent un esprit d'inclusion, de respect, de travail d'équipe, d'ouverture et de transparence dans le cadre de leurs activités et de leurs interactions. Le racisme ainsi que toutes les formes de discrimination n'ont pas leur place au PAM. Chacun a un rôle à jouer dans la lutte unie contre le racisme et dans la dénonciation des préjugés et des injustices dont il est témoin. Chacun doit incarner dans toutes ses interactions les valeurs fondamentales que sont l'intégrité, la collaboration, l'engagement, l'humanité et l'inclusion.

Contexte et portée

6. Le monde n'est pas en bonne voie pour éliminer la faim, et les pays font appel au PAM pour intégrer l'intervention face à une crise dans les initiatives consistant à renforcer la résilience face aux chocs récurrents et à remédier aux vulnérabilités structurelles. La nécessité pour le PAM d'intervenir et de collaborer efficacement tant dans les contextes humanitaires que dans les contextes de développement exige des effectifs diversifiés et qualifiés dotés des atouts et des capacités leur permettant de faire face aux situations d'urgence et de promouvoir et de favoriser la sécurité alimentaire et la nutrition, notamment lors des crises prolongées.
7. L'augmentation du nombre et de la durée des conflits, des crises sanitaires mondiales, des catastrophes naturelles et des chocs économiques a entraîné un nombre encore jamais vu de situations d'urgence de niveaux 2 et 3. Le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë est passé de 80 millions en 2015 à 135 millions en 2019, et a atteint le niveau record de 270 millions de personnes à la fin de 2020 sous l'effet de la pandémie de COVID-19.
8. La pandémie de COVID-19 a conduit le PAM à mettre sur pied une intervention sans précédent au cours de laquelle il a notamment assuré des services communs des Nations Unies⁷. Dans ces circonstances difficiles, le PAM a mis à profit ses moyens et ses compétences techniques en matière de logistique pour combler les lacunes créées par la réduction des liaisons commerciales et fourni des services de transport de passagers et d'acheminement de marchandises vers des destinations du monde entier. Les employés du PAM ont accepté des missions temporaires à titre de renfort, sont passés systématiquement au télétravail et ont adopté de nouveaux aménagements de leurs modalités de travail, nombre d'entre eux effectuant bien des heures supplémentaires et ne s'arrêtant pas aux cycles de congé de détente réglementaires.

⁵ Selon le Rapport annuel sur les résultats de 2019, le PAM a prêté assistance à 97 millions de personnes en 2019.

⁶ Voir l'annexe I.

⁷ *WFP Common Services COVID-19 Response Situation Report #5*, 15 octobre 2020.

9. Compte tenu du mandat multidimensionnel qui est le sien, une importance croissante est attachée au rôle que joue le PAM dans l'assistance technique fournie afin de déterminer les causes profondes de la faim et de renforcer les moyens et les systèmes nationaux d'intervention en cas de catastrophe pour promouvoir la sécurité alimentaire et des régimes alimentaires sains. Le PAM a en effet le potentiel d'agir bien au-delà de ses propres programmes, mais cela nécessite des effectifs à même de contribuer à la mise en place et au renforcement des capacités et de fournir des conseils techniques.
10. Le passage aux transferts de type monétaire et le recours accru à la numérisation, à l'automatisation et à l'intelligence artificielle ont également eu un effet spectaculaire sur la nature même des effectifs du PAM, sur les aptitudes et les compétences qui leur sont demandées ainsi que sur les processus de gestion appliqués pour leur apporter un soutien. Ainsi, les transferts de type monétaire, qui représentaient 1 pour cent des dépenses du PAM en 2010, comptaient pour 28 pour cent des dépenses en 2019.
11. Dans ce contexte, le PAM opère dans plus de 80 pays de par le monde⁸ sur des centaines de lieux de travail différents, mobilisant un personnel diversifié comptant plus de 20 000 personnes en 2021⁹. Devant l'élargissement et le développement des activités du PAM, il est devenu de plus en plus nécessaire de recruter des employés supplémentaires, en particulier des personnes dotées de compétences et de profils différents.
12. D'après les statistiques du PAM sur les ressources humaines, la majorité des effectifs continuent d'être embauchés localement¹⁰, ce qui permet d'assurer la continuité des programmes d'action humanitaire et de développement et de conserver la connaissance des contextes locaux. La variabilité des besoins et l'incertitude des financements du PAM ont poussé à recourir à des contrats de courte durée¹¹, dans des proportions plus grandes que dans d'autres organismes des Nations Unies se heurtant à des défis similaires. Une grande partie des effectifs sont recrutés sur le plan national dans des pays en développement. La proportion d'administrateurs recrutés sur le plan international originaires de pays en développement est plus faible. Les femmes restent sous-représentées au PAM¹², et il faut recruter davantage de jeunes¹³ et de personnes handicapées¹⁴ si l'on veut répondre aux attentes des parties prenantes et aux besoins de talents à l'avenir.
13. Des travaux de recherche approfondis menés en interne et en externe, notamment ceux examinés dans le cadre de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017)¹⁵, ont mis en évidence les investissements considérables et les progrès notables réalisés ces dernières années pour parvenir à un personnel optimal bénéficiant d'un meilleur environnement de travail qui soit respectueux et inclusif. La présente politique s'appuie sur les mesures importantes déjà prises pour permettre au PAM d'exploiter le potentiel de ses effectifs sur tous ses lieux de travail dans le monde. Parmi ces mesures, on peut citer: la création d'une Division du bien-être du personnel; le respect des exigences énoncées dans le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes; l'établissement d'un plan d'action détaillé pour donner suite aux recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination¹⁶; la mise en place du Département de la culture organisationnelle; et l'approbation par le Conseil d'administration d'une feuille de route pour l'inclusion du handicap.

⁸ Selon son Rapport annuel sur les résultats de 2019, le PAM a mené des opérations dans 88 pays.

⁹ Effectifs au 31 janvier 2021, tels qu'indiqués dans le tableau de bord d'analyse des ressources humaines du PAM.

¹⁰ Selon le tableau de bord d'analyse des ressources humaines du PAM, 77 pour cent des employés avaient été recrutés localement au 31 janvier 2021.

¹¹ Selon le tableau de bord d'analyse des ressources humaines du PAM, 60 pour cent des effectifs avaient été engagés dans le cadre d'un contrat de courte durée au 31 janvier 2021. Les types de contrat sont définis dans le cadre de gestion des effectifs du PAM. Les conditions générales d'emploi des non-fonctionnaires sont régies par les contrats de ces derniers et les sections applicables du Manuel des ressources humaines du PAM. Ces modalités doivent être utilisées pour assurer des services à titre provisoire ou apporter un savoir-faire de nature technique dont le PAM ne dispose pas, au cours d'une période bien délimitée.

¹² Selon le tableau de bord d'analyse des ressources humaines du PAM, 40 pour cent des employés étaient des femmes au 31 janvier 2021.

¹³ Le Réseau des jeunes du PAM a pour but de renforcer les mécanismes de participation et de faciliter la mobilisation des jeunes pour s'assurer que leur voix est entendue (<https://newgo.wfp.org/collection/our-wfp-culture/partners>).

¹⁴ La *feuille de route pour l'inclusion du handicap au PAM (2020-2021)*, approuvée par le Conseil d'administration, appuie la mise en œuvre de la Stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap établie par le Secrétaire général (2019) ainsi que le respect des obligations auxquelles le PAM est tenu plus généralement concernant l'inclusion du handicap.

¹⁵ *Evaluation of the WFP People Strategy (2014-2017)*, par. 15 à 19 et 36 à 44.

¹⁶ "Rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination" (WFP/EB.2/2019/9-A).

14. De nouveaux défis ont été répertoriés, qui nécessiteront d'apporter de nouvelles modifications concernant les lieux d'affectation, la nature, la taille et les compétences des effectifs ainsi que la structure et l'environnement des lieux de travail du PAM, et exigeront, potentiellement, des changements de la part de chaque employé. C'est pourquoi la politique en matière de personnel s'applique à tous les employés du PAM, quel que soit leur statut contractuel.
15. Compte tenu de la nature imprévisible des besoins humanitaires et des financements, le PAM cherchera à concilier la souplesse qui lui est nécessaire s'agissant de ses structures et de ses effectifs avec la nécessité d'assurer la continuité des programmes et l'obligation qui lui est faite d'offrir des conditions de travail sûres et protectrices à son personnel. Bien que le PAM ait besoin de souplesse dans l'établissement des contrats pour faire face aux exigences à court terme dans les situations d'urgence, le recours aux contrats de courte durée en dehors de ces situations risque d'alimenter l'insécurité de l'emploi et d'entraîner les conséquences indésirables mentionnées dans le rapport du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination.
16. Aborder la planification des effectifs de manière plus méthodique et plus stratégique aidera à trouver le juste équilibre en faisant concorder les besoins de toutes les composantes du PAM avec les personnes les plus qualifiées pour y répondre. Pour mettre sur pied des effectifs qui soient qualifiés, motivés et en bonne santé, on peut notamment s'attacher à attirer et recruter les personnes ayant le profil adéquat, consacrer plus de ressources à leur apprentissage et à leur perfectionnement, instaurer une culture du retour d'information constructif et de la gestion de la performance, promouvoir les membres du personnel qui excellent pour réaliser des tâches techniques, de gestion ou axées sur le travail en équipe et offrir des possibilités d'assumer des fonctions différentes.
17. La reconnaissance de l'ancrage sur le terrain du PAM mettra en évidence l'importance du travail réalisé dans les bureaux de pays et les bureaux auxiliaires et renforcera la motivation des employés qui y sont en poste. La prise en compte du concept de "progression de carrière" pour les employés recrutés sur le plan national fera ressortir l'importance de la connaissance du contexte local, de la continuité des programmes et des contributions apportées par la plus grande partie des effectifs. La progression de carrière ne se traduira pas toujours par des promotions, mais pourra notamment comprendre des possibilités d'enrichissement de l'expérience professionnelle et de progression latérale au sein du PAM et de l'ensemble du système des Nations Unies ainsi que des possibilités d'accès à des postes internationaux. Chacun est en droit de s'attendre à être reconnu pour son travail, valorisé et soutenu.
18. Plusieurs analyses, dont l'enquête mondiale auprès du personnel du PAM, ont montré que les employés jouissaient d'une grande autonomie et adhéraient fortement à la mission du PAM, mais que certains points pouvaient être améliorés dans la gestion du personnel au quotidien, certains employés vulnérables du fait de leur statut contractuel hésitant à s'exprimer lorsqu'ils étaient harcelés ou maltraités. La volonté d'obtenir des résultats rapidement semble prendre le pas sur la volonté de créer une culture organisationnelle saine et respectueuse susceptible de pérenniser les bons résultats sur le long terme. Il sera important que tous les superviseurs rendent clairement compte de la façon dont ils encadrent leurs subordonnés pour parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel.
19. Le PAM est en bonne voie pour réaliser les objectifs suivants: assurer une formation et une amélioration continues, notamment en utilisant les nouvelles technologies, des innovations et de nouvelles méthodes de travail; répondre à la nécessité d'instaurer de manière plus consciente une culture organisationnelle saine et respectueuse; renforcer l'inclusion; assurer la diversité parmi les employés de façon à augmenter la performance organisationnelle; garantir la neutralité à travers l'équité femmes-hommes; transformer les attitudes et les comportements permettant le racisme; et donner aux personnes handicapées les moyens de s'insérer pleinement dans le milieu professionnel. Tous les employés devraient venir travailler en ayant le sentiment qu'ils sont à leur place, qu'ils sont respectés et traités équitablement, sans craindre d'être victimes de discrimination en raison de leur race, de leur appartenance ethnique, de leur sexe ou de leur genre, de leur orientation sexuelle, de leurs croyances, de leur handicap, de leur âge ou de tout autre aspect de leur personnalité. La présente politique réaffirme l'engagement du PAM à cet égard.

Objectif

20. La politique en matière de personnel a pour but de mettre en place un cadre cohérent qui permette de parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel en exposant la vision d'avenir que le PAM a pour son personnel ainsi que ses priorités, ses engagements et ses attentes concernant le comportement de ses employés à l'égard les uns des autres et envers lui-même.
21. La politique réaffirme les engagements mutuels qui sous-tendent la relation de travail et la gestion du personnel dans l'ensemble du PAM. Ces engagements influent également sur la façon dont les valeurs fondamentales du PAM doivent être transposées dans le vécu de chaque employé sur son lieu de travail.
22. La politique vise à s'assurer que les stratégies et les projets du PAM en matière de gestion du personnel sont régulièrement adaptés aux modifications des environnements internes et externes, notamment aux transformations des attentes sociétales et générationnelles et à l'évolution des exigences relatives aux aptitudes et aux compétences des employés, à mesure que les méthodes de travail changent partout dans le monde et que le système des Nations Unies met en œuvre une réforme destinée à favoriser la réalisation des objectifs de développement durable.
23. Les priorités et les composantes de la politique sont le résultat des progrès substantiels déjà accomplis par le PAM et offrent de nouvelles orientations dans des domaines tels que la culture organisationnelle, la diversité et l'inclusion, en particulier du fait de leur application à des questions comme la problématique femmes-hommes, le racisme et le handicap et à un éventail plus large de dimensions de la diversité, qu'elles soient visibles ou invisibles, naturelles ou acquises. Elles permettent également de s'attaquer à des problèmes récurrents, liés notamment à la capacité du PAM à mobiliser des renforts, aux compétences requises par son mandat multidimensionnel et à la façon dont les décisions relatives au recrutement, au perfectionnement professionnel, aux réaffectations et aux promotions sont prises et communiquées.
24. Les stratégies, les politiques, les cadres, les systèmes et les activités qui contribuent à la mise en œuvre de la présente politique devront préciser comment le PAM procédera pour concrétiser la vision d'avenir qu'il a pour son personnel et respecter ses priorités et ses engagements, et quelles sont ses attentes à l'égard du comportement de ses employés. De cette façon, la politique devrait permettre de faire concorder toutes les activités avec la vision, la mission et les valeurs du PAM. Le lien logique entre le plan stratégique du PAM, les instruments fonctionnels, les plans de travail en place à chaque niveau de l'organisation et les résultats attendus est décrit à la figure 1 ci-après. Ces stratégies, politiques, cadres, systèmes et activités sont souvent interdépendants, et pris ensemble, forment l'écosystème du personnel décrit à l'annexe IV.
25. Le PAM est résolu à favoriser le renforcement de la responsabilité mutuelle dans le cadre de la gestion du personnel dans l'ensemble des domaines fonctionnels et à tous les niveaux. Cette responsabilité mutuelle sera intégrée dans la planification stratégique et opérationnelle, la gestion, le suivi et l'établissement des rapports, en utilisant des processus et des systèmes existants ou actualisés.

Figure 1: La politique du PAM en matière de personnel en contexte



Théorie du changement

26. Une théorie du changement relie un changement de politique à une situation recherchée. C'est une composante essentielle de l'élaboration des politiques. Conformément aux directives internes du PAM¹⁷, une théorie du changement explique comment et pourquoi une intervention devrait influencer sur le changement. Elle définit la séquence de résultats qui devrait se produire, exprime clairement les différentes hypothèses et conditions qui sous-tendent les processus de changement et met en évidence les possibilités offertes, les risques et les facteurs contextuels susceptibles de favoriser ou de freiner la réalisation de la théorie.
27. La politique en matière de personnel est éclairée par une théorie du changement adoptée par le PAM en concertation avec les parties prenantes. Cette théorie du changement est adaptée à partir du modèle "COM-B"¹⁸ initialement appliqué dans le cadre de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017). La théorie repose sur cinq hypothèses clés:
- i) Les organisations qui dirigent et soutiennent leur personnel et l'aident à se perfectionner efficacement sont plus productives, et le PAM n'échappe pas à la règle. C'est grâce à son personnel que le PAM obtient d'excellents résultats.
 - ii) À mesure que sa stratégie et ses priorités institutionnelles évoluent pour prendre en compte pleinement son mandat multidimensionnel, le PAM pourra s'acquitter plus efficacement de sa mission s'il continue d'améliorer son personnel conformément à la vision d'avenir qu'il a pour celui-ci.
 - iii) Pour concrétiser la vision d'avenir qu'il a pour son personnel, le PAM doit axer son action sur des priorités bien définies qui visent à favoriser l'excellence en matière de gestion du personnel.

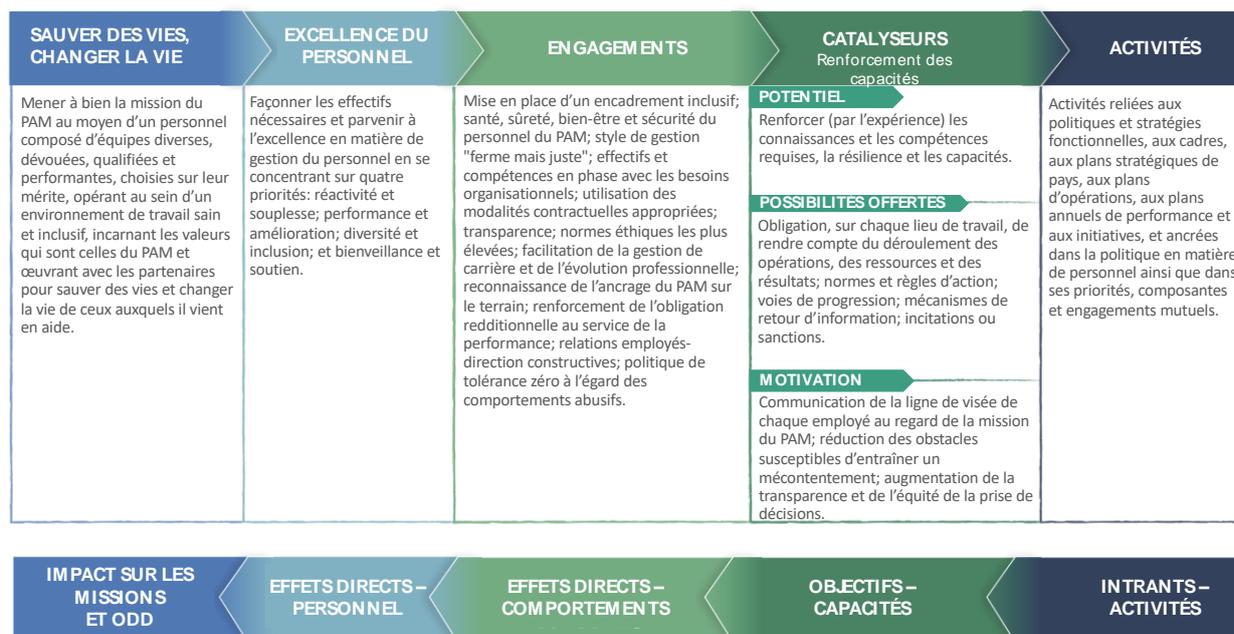
¹⁷ WFP guidance on developing theories of change, mars 2017.

¹⁸ Mayne, J. 2017. *The COM-B Theory of Change Model (V3)*.

- iv) L'excellence en matière de gestion du personnel exige également certains changements de comportement aux niveaux organisationnel et individuel, notamment l'instauration d'un état d'esprit d'appropriation partagée au sein duquel la dimension relative au personnel¹⁹ est intégrée dans toutes les activités du PAM et la réaffirmation des normes de conduite et des engagements.
 - v) Les changements de comportement seront facilités par une coordination plus efficace des activités relatives aux capacités, aux possibilités offertes et à la motivation.
28. À travers l'application de cette théorie, plusieurs autres hypothèses ont été formulées concernant les événements et les conditions nécessaires pour parvenir aux évolutions requises sur le plan des capacités et des comportements. Ces hypothèses sont les suivantes:
- Les problèmes relevés seront pris en compte, et le PAM s'engagera à faire en sorte qu'évoluent un certain nombre de comportements et d'attitudes de façon à remédier aux lacunes le cas échéant (en respectant ses valeurs fondamentales, par exemple).
 - La dimension de l'action du PAM relative au personnel s'inscrira pleinement dans le plan stratégique, la planification de la performance, la budgétisation, la gestion des risques et les cadres de résultats ainsi que dans les processus de contrôle, d'établissement de rapports, d'audit et d'évaluation.
 - Les processus suivis par le PAM en matière de planification et de budgétisation fourniront des ressources adéquates et durables suffisantes pour mettre en œuvre sur le long terme les dispositions énoncées dans la présente politique.
 - Le processus de gestion du changement devra aussi s'inscrire dans la durée et être progressif par nature, et offrir des possibilités d'évaluer les progrès et d'adapter les stratégies, les activités et les plans de mobilisation de ressources à la lumière de l'expérience acquise.
 - Sur chaque lieu de travail, les engagements pris dans la politique pour aider le personnel à être performant seront systématiquement respectés.
 - Les différences culturelles au sein d'une organisation mondiale comme le PAM n'enlèveront rien à d'autres hypothèses formulées, et la théorie du changement sera mise en pratique de façon à reconnaître et à respecter la diversité des normes culturelles.
 - Le PAM dans son ensemble, y compris ses dirigeants, cadres et superviseurs, devra montrer sa volonté de renforcer les aptitudes et les compétences nécessaires pour diriger efficacement les équipes et les employés.
29. La théorie du changement sous-tendant la politique en matière de personnel est présentée à la figure 2.

¹⁹ Par "dimension relative au personnel", on entend tous les éléments directement liés au personnel — structures organisationnelles, fonctions assurées, plans, résultats, risques, procédures et activités — qui ont une incidence sur les employés ou qui font intervenir ces derniers.

Figure 2: Théorie du changement relative à la politique du PAM en matière de personnel



Vision d'avenir du PAM pour son personnel

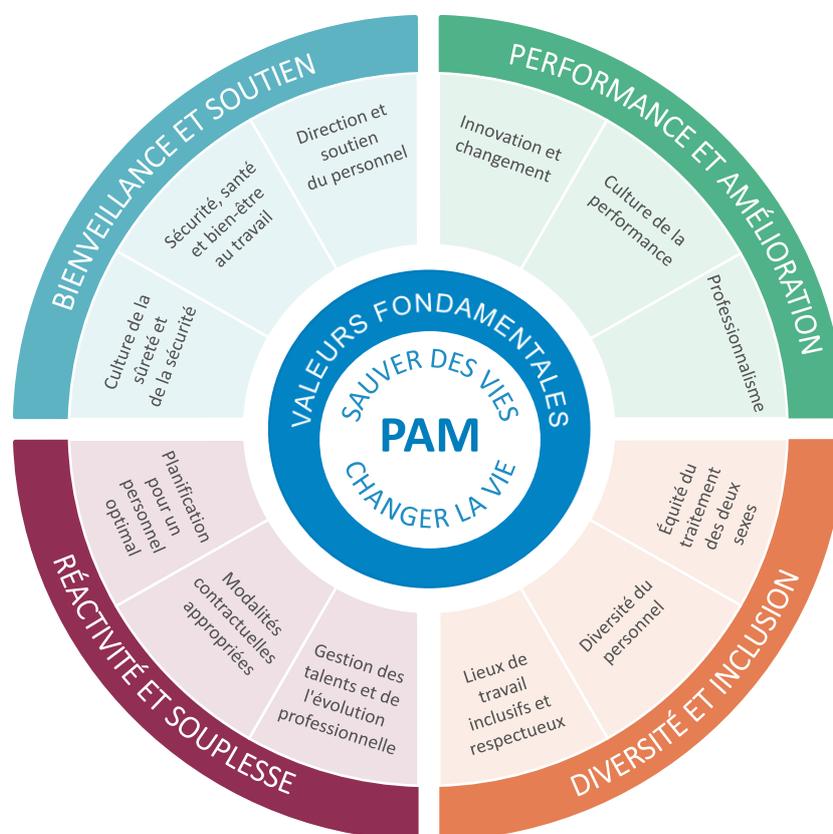
30. Le PAM a adopté une vision globale et détaillée qui intègre toutes les caractéristiques importantes de ses effectifs et dégage des orientations lui permettant de relever les défis auxquels il est confronté en matière de gestion du personnel et de culture organisationnelle. Cette vision offre à tous les membres de son personnel les moyens de déterminer le rôle qu'ils jouent vis-à-vis de la mission qui est celle du PAM et de la réalisation des résultats souhaités tels qu'ils sont définis dans ses instruments de politique, ses stratégies et ses manuels.

Dans la vision d'avenir que le PAM a pour son personnel, il se représente ce dernier comme étant composé d'équipes diverses, dévouées, qualifiées et performantes, choisies sur leur mérite, opérant au sein d'un environnement de travail sain et inclusif, incarnant les valeurs qui sont les siennes et œuvrant avec les partenaires pour sauver des vies et changer la vie de ceux auxquels il vient en aide.

Recentrage sur les priorités du PAM en matière de gestion du personnel

31. La gestion du personnel est un domaine vaste et complexe qui ne bénéficie pas d'une taxonomie généralement acceptée. Les organisations sont en mesure d'évaluer leurs besoins et leur démarche stratégique et de définir des priorités en matière de gestion du personnel qui concordent avec leur environnement opérationnel et leurs besoins et correspondent au mieux à leurs vision, mission et valeurs respectives. Le PAM a adopté un modèle comprenant quatre domaines prioritaires et 12 composantes qui définissent son "modèle d'excellence du personnel", tel qu'indiqué à la figure 3.
32. Pour établir ce modèle, le PAM a mené des travaux de recherche poussés, examinant en particulier des études portant sur ses pratiques antérieures et des rapports internes consacrés notamment à l'évaluation de sa stratégie en matière de personnel (2014-2017), et s'est penché sur les démarches adoptées par d'autres organismes des Nations Unies, les cadres et principes pertinents des Nations Unies et les normes et bonnes pratiques externes. Il a aussi collaboré avec des responsables et d'autres employés, notamment ceux en poste sur le terrain, et des organes représentatifs du personnel.

Figure 3: Quatre priorités du PAM pour parvenir à l'"excellence du personnel"



33. Les 12 composantes du modèle ont été élaborées en fonction des déclarations et descripteurs correspondant aux catalyseurs de la politique, notamment les instruments de politique, les stratégies, les cadres et les plans d'action. La liste correspond aux catalyseurs utilisés ou prévus lors de l'élaboration de la politique; elle n'est pas exhaustive, toutefois, et évoluera au fil du temps. On trouvera plus de détails à ce sujet à l'annexe III.

Engagements mutuels

34. Tous les employés du PAM ont le devoir de promouvoir un environnement sain, exempt de harcèlement, de harcèlement sexuel, d'abus d'autorité et de toute forme de discrimination, y compris le racisme, de contribuer à la concrétisation de la vision du PAM et d'agir dans le respect des normes éthiques les plus élevées et des dispositions d'autres textes administratifs du PAM.
35. Ce devoir mutuel est une composante essentielle de la norme de conduite et de performance dont les dirigeants, les cadres, les superviseurs et les employés seront tous comptables.
36. En écho aux engagements fondamentaux pris à l'égard de ses employés, le PAM:
- visera l'excellence dans sa démarche destinée à gérer et à faire évoluer son personnel;
 - prendra les décisions relatives au personnel en toute transparence en se fondant sur les normes éthiques les plus élevées, notamment l'efficacité, la compétence, l'équité et l'intégrité;
 - renforcera les pratiques d'encadrement inclusives et l'excellence dans tous les domaines de l'intégration de la problématique femmes-hommes, notamment mais non exclusivement la parité;

- mettra en place des environnements de travail accessibles et inclusifs, notamment en proposant un aménagement raisonnable pour les personnes ayant un handicap visible ou invisible;
 - promouvra activement le multilinguisme;
 - examinera méthodiquement les politiques et les pratiques afin d'éliminer le racisme non intentionnel et d'autres formes de discrimination de façon à créer un environnement de travail plus équitable;
 - soutiendra les mesures visant à garantir la santé, la sûreté, le bien-être et la sécurité physiques et psychologiques des membres de son personnel et à protéger leur vie, y compris au moyen de mesures d'atténuation des risques et de protection;
 - encouragera le règlement amiable des conflits;
 - fera concorder ses effectifs et ses compétences avec ses besoins organisationnels;
 - garantira l'utilisation de modalités contractuelles appropriées;
 - favorisera un environnement propice à la progression de carrière et à l'évolution professionnelle;
 - reconnaîtra son ancrage sur le terrain, en valorisant le temps passé en première ligne;
 - favorisera le renforcement de l'obligation redditionnelle au service de la performance;
 - tiendra compte du fait que les interactions constructives et efficaces entre la direction et les employés sont essentielles pour obtenir de bons résultats. Le PAM respectera son engagement consistant à maintenir le contact et à organiser des consultations avec les organes représentatifs du personnel reconnus²⁰ concernant les modalités et conditions d'emploi et les dispositions générales relatives à l'aide sociale au personnel, et œuvrera en faveur d'un dialogue constructif et respectueux sur ces sujets;
 - investira dans la technologie et dans des processus plus efficaces; et
 - maintiendra sa démarche de "tolérance zéro à l'égard de l'inaction" et prendra des mesures fermes en temps voulu en cas de manquement, qu'il s'agisse d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement sexuel, de harcèlement, d'abus d'autorité, de toute forme de discrimination, notamment le racisme, ou encore de fraude et de corruption.
37. En outre, le PAM attend des dirigeants, des cadres et des superviseurs qu'ils respectent toutes les obligations fondamentales qui leur incombent et s'engagent donc:
- à montrer l'exemple, en appliquant les normes de conduite éthique les plus élevées;
 - à contribuer de manière dynamique à l'excellence en matière de gestion du personnel de façon à obtenir des résultats optimaux et à les pérenniser;
 - à adopter un style de direction "ferme mais juste", en trouvant le bon équilibre entre l'attention accordée au personnel et celle accordée aux résultats;
 - à communiquer en temps voulu un retour d'information franc et utile sur la performance et l'avancement professionnel;
 - à soutenir et à accompagner les membres du personnel sous leur responsabilité;
 - à mener toutes les activités de gestion du personnel (recrutement, réaffectation, évaluation de la performance et promotion, par exemple) conformément aux normes les plus élevées;
 - à faire preuve de transparence et d'intégrité dans la prise de décisions;
 - à communiquer de manière efficace avec les employés;
 - à écouter attentivement l'ensemble des points de vue et des opinions; et
 - à agir de manière impartiale et sans favoritisme.

²⁰ Association du personnel du cadre organique du PAM et Union du personnel des services généraux de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et du PAM.

38. Tous les employés (y compris ceux assumant des fonctions de direction, de gestion et d'encadrement) doivent respecter les obligations fondamentales suivantes et s'engager par conséquent:
- à viser l'excellence et à toujours faire preuve d'intégrité dans le cadre de leurs activités;
 - à s'efforcer de respecter et d'améliorer la vie de leurs collègues et des personnes auxquelles le PAM vient en aide;
 - à s'assurer qu'à tout moment leur comportement personnel est conforme aux valeurs, aux normes de conduite éthique et aux politiques et autres instructions du PAM;
 - à éviter d'enfreindre les politiques du PAM concernant toute forme de manquement, qu'il s'agisse d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de harcèlement sexuel, de harcèlement, d'abus d'autorité et de toute forme de discrimination, notamment le racisme, ou encore de fraude et de corruption;
 - à être souples et ouverts au changement;
 - à faire des choix de carrière conformes à leurs compétences, à leurs aspirations professionnelles et aux besoins de l'organisation;
 - à contribuer à un environnement de travail en équipe, au sein duquel tout un chacun:
 - a le sentiment d'avoir les moyens de travailler et d'être capable de s'exprimer;
 - œuvre avec les autres à la réalisation d'une mission commune;
 - favorise un esprit de respect, d'inclusion et d'ouverture; et
 - à prendre conscience de leurs biais inconscients et à les gérer.

Obligation redditionnelle

39. Le devoir consistant à faire du PAM le meilleur lieu de travail possible part du sommet de l'organisation et se propage par l'intermédiaire des dirigeants, des cadres et des superviseurs ainsi que de tous les employés aux niveaux du Siège, des bureaux mondiaux, des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des bureaux auxiliaires.
40. Les priorités, les composantes et les engagements mutuels énoncés dans la présente politique constituent des normes de conduite et de performance pour chaque employé du PAM. On attend des dirigeants, des cadres et des superviseurs à tous les niveaux qu'ils fassent la preuve qu'ils ont les capacités de gestion du personnel nécessaires pour adopter les comportements attendus d'eux et donner l'exemple en la matière comme il convient conformément aux normes requises. Si le PAM veut concrétiser sa vision et s'acquitter de sa mission, tout le monde doit être soutenu, et la performance de chacun doit être évaluée. Cela appelle une reddition de comptes claire. Les domaines de responsabilité qui appuieront l'amélioration de la gestion du personnel sont décrits plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

Siège et bureaux mondiaux

41. Dans le cadre de la présente politique, les divisions, bureaux et unités fonctionnelles doivent chacun(e) intégrer une dimension relative au personnel dans les stratégies fonctionnelles applicables ainsi que dans leurs plans annuels de travail et d'opérations. Ces plans doivent comprendre une description des contributions attendues à la réalisation de la vision, des priorités, des composantes et des engagements définis dans la présente politique.
42. Les cadres rechercheront et évalueront les risques pour la sécurité en général et pour la sécurité, la santé et le bien-être de leurs employés au travail, et prendront des mesures visant à les atténuer.
43. Le Siège aidera les superviseurs à l'échelle mondiale et à tous les niveaux à assumer leurs fonctions à l'aide d'une série de mesures mises en œuvre au moyen de stratégies et de cadres fonctionnels. Ce soutien prendra les formes suivantes:
- l'élaboration, la mise en place et l'évaluation de programmes d'encadrement et de gestion;

- des démarches innovantes en matière de mentorat et d'accompagnement personnalisé, telles que celles suivies pour les directeurs de pays, les directeurs de pays adjoints, les directeurs régionaux et les directeurs régionaux adjoints nouvellement nommés et pour les autres employés ayant des fonctions de gestion et d'encadrement, pour garantir l'accès aux orientations formulées par des collègues expérimentés qui ont fait la preuve avec constance d'excellentes compétences de gestion du personnel;
 - un service d'assistance au Siège qui sera proposé à tous les superviseurs pour les aider à appliquer les politiques et les procédures du PAM, en particulier celles concernant la gestion de l'insuffisance professionnelle;
 - une boîte à outils actualisée qui prévoit des mesures simples et économiquement rationnelles permettant de reconnaître et de récompenser la bonne performance des individus et des équipes; et
 - une planification des effectifs, une harmonisation organisationnelle et des charges d'encadrement permettant aux superviseurs de consacrer suffisamment de temps à la gestion du personnel.
44. Chaque année, le Groupe de direction examinera une synthèse et une analyse des rapports en provenance de chaque bureau régional sur les progrès accomplis et les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la politique en matière de personnel et des stratégies et instruments connexes, à partir d'un ensemble bien défini d'indicateurs proposé annuellement. Un processus similaire se déroulera dans les divisions et les bureaux mondiaux. Cette synthèse et cette analyse feront partie du rapport annuel sur les résultats présenté au Conseil d'administration et seront transmises à tous les employés par des canaux de communication interne prévus à cet effet.
45. Le rapport annuel sur les résultats examinera également des indicateurs de performance clés (IPC) pertinents et tous les résultats obtenus au niveau institutionnel dans la mise en œuvre de la politique.

Bureaux régionaux

46. Dans le cadre du processus habituel de planification, chaque bureau régional intégrera une dimension relative au personnel dans son plan de travail annuel afin de décrire la façon dont ses différentes fonctions contribueront à la réalisation de la vision, des priorités, des composantes et des engagements énoncés dans la présente politique.
47. Les cadres rechercheront et évalueront les risques pour la sécurité en général et pour la sécurité, la santé et le bien-être de leurs employés au travail, et prendront des mesures visant à les atténuer.
48. Les directeurs régionaux organiseront des réunions de travail annuelles pour faire le point sur les progrès accomplis et les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la politique en matière de personnel, à partir d'un ensemble bien défini d'indicateurs proposé pour chacune des réunions. Les directeurs régionaux conduiront ces réunions en y associant les directeurs de pays et des collègues des différents bureaux concernés ainsi que des représentants des directeurs des divisions des ressources humaines, du bien-être, de la sécurité et des services de gestion, et d'autres membres du personnel s'ils le jugent utile.
49. Chaque bureau régional suivra les IPC pertinents et, dans le cadre du cycle normal d'établissement de rapports, fera état des progrès enregistrés dans la mise en œuvre de la politique.

Bureaux de pays

50. Sur la base des besoins répertoriés dans leur plan stratégique de pays, les directeurs de pays intégreront une dimension relative au personnel dans leur plan de travail annuel. Ils décriront notamment la façon dont les différentes fonctions et unités de chaque bureau contribuent à la réalisation de la vision, des priorités, des composantes et des engagements énoncés dans la présente politique.
51. Les cadres rechercheront et évalueront les risques pour la sécurité en général et pour la sécurité, la santé et le bien-être de leurs employés au travail, et prendront des mesures visant à les atténuer.
52. Chaque bureau de pays déterminera sa contribution à la réalisation des objectifs associés aux IPC pertinents définis dans le cadre de résultats institutionnels ou attachés à une fonction en particulier.
53. Les directeurs de pays participeront activement aux réunions de travail annuelles organisées par chaque bureau régional, qui s'articuleront autour d'un ensemble bien défini d'indicateurs afin de faire le point sur les progrès accomplis et les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la politique en matière de personnel.

54. Dans le cadre du cycle habituel d'établissement de rapports, les rapports annuels par pays reprendront également l'évaluation que chaque bureau de pays aura consacrée aux progrès accomplis et aux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la politique.

Tous les superviseurs

55. Les travaux de recherche montrent qu'au moins 70 pour cent de la motivation d'un employé dépend du superviseur de celui-ci²¹. Le soutien que le PAM apporte aux superviseurs à tous les niveaux joue donc un rôle déterminant dans la recherche de l'excellence en matière de gestion du personnel, notamment à travers le cadre de responsabilité destiné aux superviseurs, lequel:
- présentera régulièrement les nouvelles attentes qui se font jour et donnera des exemples de bonnes pratiques de gestion du personnel, telles que définies dans la présente politique et dans le modèle d'encadrement du PAM;
 - comprendra des éléments obligatoires de la gestion de la performance pour faire en sorte que les droits des superviseurs et des subordonnés soient protégés de manière adéquate, en particulier dans le cadre des mesures prises pour éviter les problèmes d'insuffisance professionnelle et y remédier le cas échéant;
 - permettra de bien prendre en compte les responsabilités en matière de gestion du personnel dans les définitions d'emploi, dans les IPC et dans les évaluations de la performance de tous les superviseurs;
 - renforcera les mécanismes utilisés pour élargir le retour d'information portant sur la performance, tels que les examens à 180 et à 360 degrés et les évaluations des équipes, notamment les évaluations de l'application des engagements énoncés dans la présente politique; et
 - exigera de tous les superviseurs qu'ils contribuent à une culture organisationnelle favorisant des échanges de retours d'information constructifs.

Tous les employés

56. Les employés du PAM sont déjà fiers de contribuer à la réalisation des objectifs que le PAM s'est fixés²². L'examen mené en interne a permis de répertorier de nombreuses bonnes pratiques en rapport avec la participation, la mobilisation et la gratification des employés, notamment par l'intermédiaire des réseaux bénévoles et informels d'employés ou des groupes mis en place à l'intention des employés, comme les conseillers pour le respect au travail, les volontaires pour l'entraide entre collègues, le Réseau des jeunes du PAM, et les comités chargés du personnel et du bien-être, par le biais des représentants du personnel et au moyen de marques de reconnaissance et de prix d'excellence à l'échelon local.
57. Ce haut niveau de dévouement des employés au service des personnes auxquelles le PAM vient en aide est le fondement sur lequel repose la politique. Les employés seront tenus d'honorer leurs engagements, en particulier ceux relatifs à leur comportement personnel, à leur performance et à leur contribution à un environnement de travail en équipe respectueux et inclusif. Ces points seront pris en compte lors des entretiens d'évaluation de la performance et dans la notation de chaque employé.

Mise en œuvre et gestion du changement

58. Pour être efficace, la mise en œuvre de la politique en matière de personnel nécessite un processus de gestion du changement qui s'inscrit dans la durée par nature, et qui suit une approche progressive, coordonnée et pérenne. Le processus de gestion du changement prévoit trois phases:



²¹ <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>.

²² Quatre-vingt-sept pour cent des personnes ayant répondu à l'enquête mondiale auprès du personnel du PAM de 2018 ont indiqué être fières de contribuer à la réalisation des objectifs poursuivis par le PAM.

59. L'ampleur et la nature des investissements dans les différentes activités qui contribuent à la mise en œuvre de la politique sont déterminées par les processus formels de planification et de budgétisation suivis par le PAM. Au cours de la phase de transition, des activités initiales de mise en œuvre ont été répertoriées avec les ressources existantes disponibles pour leur réalisation. Un plan d'exécution et d'investissement est joint à l'annexe V.
60. Solide sur le court terme, la prévision donne également une bonne indication des investissements potentiels prévus pendant les phases de "généralisation" et de "pérennisation". À partir de 2022, cette prévision sera remplacée par les budgets approuvés conformément aux règles et règlements du PAM et dérivés des processus de planification et de budgétisation tels que le plan de gestion du PAM, y compris les initiatives internes d'importance primordiale, les ressources extrabudgétaires multilatérales (propositions d'investissement, comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale) et les différents plans stratégiques de pays.
61. Le processus de gestion du changement prévoit des activités à trois niveaux. Le Département de la culture organisationnelle coordonnera les activités transversales mises en œuvre au niveau organisationnel et assurera le contrôle des activités connexes dans l'ensemble du PAM. Les investissements nécessaires à cet égard sont prévus dans le plan d'exécution et d'investissement, et les postes récurrents, tels que la dotation en personnel, la formation et les licences système, seront intégrés dans le plan de gestion sous la forme d'activités fondamentales.
62. Au deuxième niveau, les directeurs fonctionnels qui ont la responsabilité d'instruments de politique, de stratégies fonctionnelles ou de plans d'action seront chargés d'examiner, d'élaborer et de mettre en œuvre ces instruments, stratégies et plans. Les investissements nécessaires pour mettre en œuvre une activité fonctionnelle en particulier seront notés dans le document pertinent. Lorsque de nouvelles stratégies ou de nouveaux cadres sont déjà en cours d'élaboration, des estimations sont intégrées dans le plan d'exécution et d'investissement, notamment celles relatives au bien-être, aux ressources humaines et à la planification stratégique des effectifs. À l'issue de la phase de transition, les postes récurrents seront intégrés dans les plans de gestion futurs sous la forme d'activités fondamentales.
63. Lorsque la responsabilité d'un plan ou d'une activité se situe au niveau d'un bureau régional, d'un bureau de pays ou d'un bureau auxiliaire, la mise en œuvre relèvera du directeur régional, du directeur de pays ou du responsable de bureau compétent. L'investissement initial dans les activités menées au niveau du terrain qui ont déjà été répertoriées est prévu dans le plan d'exécution et d'investissement, pour la planification stratégique des effectifs, le bien-être et la formation, par exemple. Certains postes récurrents seront intégrés dans les plans de gestion futurs sous la forme d'activités fondamentales. D'autres activités nécessitant des investissements réguliers ou ponctuels seront proposées en vue de leur financement par l'intermédiaire de plans stratégiques de pays ou d'autres processus de planification et de budgétisation.
64. Au niveau organisationnel, pour bénéficier des avantages liés à la mise en œuvre de la politique en matière de personnel à travers les priorités, les composantes et les engagements mutuels qui y sont définis, il faudra adopter une approche méthodique et stratégique reposant sur les valeurs fondamentales du PAM. Cette approche est mise en évidence dans l'écosystème du personnel du PAM présenté à l'annexe IV.
65. L'approche nécessite également d'intégrer, de rationaliser et d'améliorer en continu l'ensemble des procédures et des activités pour préserver la concordance avec le plan stratégique, y compris la budgétisation, la gestion globale des risques, la gestion de l'innovation et des connaissances, la composante du cadre de résultats institutionnels relative à la gestion ainsi que la planification de la performance, le suivi et l'établissement de rapports.
66. Le registre central des risques du PAM, les registres des risques des divisions, des bureaux mondiaux et des bureaux régionaux, les évaluations connexes menées dans les bureaux de pays et le rapport sur l'appétence pour le risque offriront une évaluation approfondie des risques relatifs au personnel et feront concorder les plans d'exécution avec les mesures requises d'atténuation des risques.
67. Le cadre de résultats institutionnels du PAM sera également ancré dans la présente politique et définira des indicateurs clés concernant la performance en matière de gestion.

68. Des outils révisés de planification, de gestion, de suivi et d'établissement des rapports seront mis en place afin de prendre en compte la dimension relative au personnel de l'organisation, de la gestion et des opérations du PAM ainsi que l'importance de la concrétisation de la vision, des priorités et des engagements énoncés dans la présente politique.
69. Les divisions et les unités fonctionnelles examineront l'ensemble de leurs instruments de politique et de leurs stratégies fonctionnelles afin de déterminer les modifications à apporter pour optimiser leur contribution à la réalisation de la vision, des priorités et des engagements définis dans la présente politique. Ces examens devraient faire écho à la théorie du changement de la politique. Ensuite, les instruments de politique et les stratégies seront réexaminés à intervalles réguliers pour s'assurer qu'ils restent en phase avec la politique.
70. Compte tenu de la nécessité de partager en amont les informations pertinentes avec les employés, la sensibilisation et la mobilisation en faveur de la politique seront assurées à la faveur d'un plan de diffusion initial, dans le cadre d'une approche stratégique de communication. À l'issue de la phase de transition, la communication sera intégrée dans une stratégie interne de communication du PAM, décrite à l'annexe VII de la présente politique.

Suivi, établissement des rapports et évaluation

71. Le suivi et l'établissement des rapports comprendront les activités menées dans ces domaines aux niveaux du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays qui sont décrites plus haut, notamment lors des réunions de travail annuelles connexes.
72. Les IPC définis dans la présente politique ainsi que le plan connexe de suivi et d'établissement des rapports sont décrits à l'annexe VI. D'autres IPC peuvent être définis lors de l'établissement du cadre de résultats institutionnels et du plan annuel de performance.
73. La politique en matière de personnel sera évaluée par le Bureau de l'évaluation cinq ans après son approbation. Les constatations issues de l'évaluation seront utilisées pour actualiser la politique et formuler de nouvelles politiques.

ANNEXES

- I. Recommandations issues de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017)
- II. Définition des termes clés
- III. Exemples de catalyseurs des 12 composantes définies par le PAM pour parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel
- IV. Écosystème du personnel du PAM
- V. Plan d'exécution et d'investissement de la politique en matière de personnel
- VI. Indicateurs de performance clés et plan de suivi et d'établissement de rapports de la politique en matière de personnel
- VII. Cadre de communication et de diffusion de la politique en matière de personnel

ANNEXE I

Recommandations issues de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017)¹

Recommandation	Priorité/responsabilité/date limite
<p>Recommandation 1. Le PAM devrait élaborer une nouvelle politique axée sur le personnel, qui définit la conception qu'il se fait de ses effectifs futurs ainsi que les valeurs fondamentales qui devraient façonner sa culture organisationnelle.</p> <p>a) La politique devrait s'appuyer sur les changements positifs déjà en place, mais approfondir les sujets insuffisamment traités dans la stratégie actuelle, en particulier, mais sans s'y limiter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la culture organisationnelle, y compris concernant le harcèlement, le harcèlement sexuel et l'abus de pouvoir; • l'égalité des sexes, la diversité et l'inclusion; • la planification des effectifs, s'agissant notamment de l'équilibre entre la nécessité de disposer d'un personnel réactif et souple et le respect de l'objet des différents types de contrats (voir aussi la recommandation 5); • la gestion de la performance. <p>b) La politique devrait comprendre une théorie du changement, un plan d'exécution chiffré et un plan de diffusion.</p> <p>c) La politique devrait définir précisément les responsabilités respectives des unités, divisions, bureaux régionaux et bureaux de pays.</p> <p>d) Une structure de gouvernance claire devrait être mise en place pour superviser la phase d'élaboration.</p>	<p>Priorité: élevée</p> <p>Responsables: Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, en collaboration avec le Directeur de la Division des ressources humaines, avec l'approbation du Groupe de direction et en concertation avec les unités fonctionnelles au Siège, les bureaux régionaux et une sélection représentative de bureaux de pays.</p> <p>Date limite: février 2021</p>

¹ *Evaluation of the WFP People Strategy (2014–2017).*

Recommandation	Priorité/responsabilité/date limite
<p>Recommandation 2. Le PAM devrait mettre en œuvre une nouvelle politique en matière de personnel dans le cadre d'un processus de gestion du changement organisationnel.</p> <p>a) La Division des ressources humaines, les bureaux fonctionnels et les bureaux régionaux devraient, sur la base des consultations menées avec les bureaux de pays, organiser des réunions de travail annuelles conjointes pour faire le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et les problèmes rencontrés, à partir d'un ensemble bien défini d'indicateurs.</p> <p>b) La Division des ressources humaines, les bureaux fonctionnels et les bureaux régionaux devraient communiquer un point annuel sur les progrès accomplis dans l'ensemble de l'organisation au Groupe de direction et aux employés du PAM à tous les niveaux.</p> <p>c) Tous les bureaux fonctionnels devraient prévoir des activités, des valeurs cibles et des objectifs d'étape dans leurs stratégies respectives.</p>	<p>Priorité: élevée</p> <p>Responsables: Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, en collaboration avec la Division des ressources humaines, les unités fonctionnelles au Siège et les bureaux régionaux.</p> <p>Date limite: février 2023</p>
<p>Recommandation 3. Le PAM devrait réviser sa stratégie fonctionnelle en matière de ressources humaines pour poursuivre la professionnalisation de sa fonction Ressources humaines à tous les niveaux et sur tous les sites.</p> <p>a) Une stratégie révisée en matière de ressources humaines devrait préciser comment la Division des ressources humaines contribuera à mettre en œuvre la nouvelle politique en matière de personnel au Siège et aux niveaux des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</p> <p>b) La stratégie exposerait un plan chiffré de renforcement progressif des moyens dont le PAM dispose sur le terrain en matière de ressources humaines avec comme objectif de s'assurer que chaque bureau de pays peut accéder facilement et rapidement à un administrateur des ressources humaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • à l'échelle régionale, les partenaires opérationnels chargés des ressources humaines devraient continuer de faire en sorte que des services de ressources humaines accessibles soient en place; • dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, la Division des ressources humaines devrait mener un examen du déroulement des opérations pour rationaliser les processus prioritaires ayant trait aux ressources humaines. <p>c) La stratégie devrait indiquer comment la fonction Ressources humaines continuera de renforcer les moyens dont le personnel des ressources humaines dispose sur le terrain concernant les aspects suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacités (connaissances, compétences); • motivation, modes de réflexion et prise de décisions, par exemple s'agissant de renforcer la perception de la Division des ressources humaines comme étant un partenaire opérationnel que ce soit au sein de son personnel ou parmi les autres employés; • possibilités offertes, par exemple en s'assurant que des améliorations technologiques, des systèmes automatisés et des outils ont été mis en place pour réduire la charge de travail liée aux tâches administratives comme la saisie de la paie, de façon à permettre au personnel des ressources humaines de se consacrer à des questions plus stratégiques. 	<p>Priorité: moyenne</p> <p>Responsables: Directeur de la Division des ressources humaines, en concertation avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays, les unités fonctionnelles et le Groupe de direction.</p> <p>Date limite: février 2021</p>

Recommandation	Priorité/responsabilité/date limite
<p>Recommandation 4. La Division des ressources humaines devrait élaborer un cadre de responsabilité permettant aux supérieurs hiérarchiques d'assurer une gestion du personnel de la plus haute qualité et soumettre ce cadre au Groupe de direction pour approbation.</p> <p>a) Le cadre devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> • actualiser les attentes et présenter les bonnes pratiques de gestion du personnel, la façon dont ces pratiques se manifestent à différents niveaux de carrière et leur lien avec la notion d'encadrement; • comprendre des éléments réglementaires concernant la gestion de la performance pour veiller à protéger de manière adéquate les droits aussi bien des supérieurs hiérarchiques que des subordonnés, surtout en cas de problèmes de performance; • permettre de prendre en compte les responsabilités en matière de gestion du personnel dans les définitions d'emploi, dans les indicateurs de performance clés et dans les évaluations de la performance de tous les supérieurs hiérarchiques; et • mettre en place un mécanisme visant à élargir les retours d'information relatifs à l'évaluation de la performance, comme les examens périodiques à 360 degrés, pour que tous les supérieurs hiérarchiques contribuent à une culture organisationnelle favorisant les échanges constructifs d'observations. <p>b) Aider les supérieurs hiérarchiques dans leurs efforts destinés à améliorer en continu leurs compétences en matière de gestion du personnel au moyen de diverses mesures intégrées consistant notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> • à mettre en place des programmes de gestion existants et prévus, ainsi que le suivi y afférent; • à étudier la possibilité de mettre en relation les directeurs de pays, les directeurs de pays adjoints, les directeurs régionaux et les directeurs régionaux adjoints nouvellement nommés avec des personnes venant de partir à la retraite qui ont occupé leur poste par le passé et fait preuve d'excellentes compétences en matière de gestion du personnel, et qui pourraient ainsi jouer le rôle de mentors; • à amener les bureaux régionaux à étudier le meilleur moyen de donner accès à un accompagnement personnalisé et à d'autres types de services de soutien professionnel destinés à des membres du personnel occupant des postes de supervision dans leur région, à échanger entre eux sur le sujet et à assurer un suivi; • à demander à la Division des ressources humaines de créer un centre d'assistance des supérieurs hiérarchiques au Siège, auquel pourraient accéder tous les employés exerçant des responsabilités en matière de supervision ou de gestion du personnel; • à amener la Division des ressources humaines, avec la contribution des bureaux régionaux et des bureaux de pays, à constituer et à actualiser régulièrement une boîte à outils de mesures simples et économiquement rationnelles visant à reconnaître et à récompenser la bonne performance des individus et des équipes; • à prévoir du temps à consacrer à la gestion du personnel lors de la détermination de la charge de travail des supérieurs hiérarchiques. 	<p>Priorité: élevée</p> <p>Responsables: Directeur de la Division des ressources humaines, en concertation avec le Groupe de direction, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.</p> <p>Date limite: août 2021</p>

Recommandation	Priorité/responsabilité/date limite
<p>Recommandation 5. Le PAM devrait mener un examen approfondi des modalités contractuelles existantes et de leur application.</p> <p>a) La Division des ressources humaines, avec l'appui du Groupe de direction et en collaboration avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les unités fonctionnelles au Siège, devrait mettre en place un processus de planification systématique des effectifs à tous les niveaux de l'organisation, qui serait appuyé par le Siège et qui s'étendrait au-delà de la durée prévue du projet d'harmonisation organisationnelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les plans stratégiques de pays devraient obligatoirement comprendre des analyses des effectifs et des plans correspondants, portant notamment sur la répartition proposée entre les contrats de courte durée et les contrats de durée déterminée; • la Division des ressources humaines devrait participer activement au processus d'examen des programmes, et étudier tous les projets de plan stratégique de pays du point de vue des ressources humaines, y compris au niveau régional. <p>b) Le PAM devrait poursuivre ses consultations régulières avec d'autres organisations, y compris, mais sans s'y limiter, d'autres organismes des Nations Unies et des sociétés du secteur privé, et continuer d'échanger des bonnes pratiques sur la limitation du recours aux contrats de courte durée tout en préservant la souplesse organisationnelle.</p> <p>c) Le Groupe de direction devrait indiquer clairement ce qu'il attend s'agissant d'une réduction progressive du recours prolongé aux contrats de courte durée.</p>	<p>Priorité: élevée</p> <p>Responsables: Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources, avec l'appui de la Division des ressources humaines et en collaboration avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les unités fonctionnelles au Siège.</p> <p>Date limite: février 2021</p>
<p>Recommandation 6. La Division des ressources humaines devrait renforcer encore sa démarche volontariste d'information des employés du PAM.</p> <p>a) Les administrateurs des ressources humaines en poste au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays devraient communiquer régulièrement et organiser des réunions d'information régulières sur les modalités contractuelles et les avantages des différents groupes d'employés.</p> <p>b) La Division des ressources humaines, en collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays, devrait examiner et, lorsque les conditions l'exigent, renforcer les processus actuels d'information sur les possibilités existantes ou futures de perfectionnement et sur les critères utilisés pour décider quels individus sont invités à prendre part aux différents types de cours et programmes de formation.</p>	<p>Priorité: moyenne</p> <p>Responsables: Directeur de la Division des ressources humaines, en concertation avec les bureaux régionaux, les bureaux de pays et les unités fonctionnelles.</p> <p>Date limite: activité permanente, les mesures entreprises devant être mentionnées dans les points annuels communiqués au Conseil d'administration</p>

ANNEXE II

Définition des termes clés

Personnel	Tous les employés du PAM quels que soient le type et la durée de leur contrat, y compris les membres du personnel, les consultants, les titulaires d'un contrat de services, les titulaires d'un accord de services spéciaux, les travailleurs occasionnels, les agents en détachement, les administrateurs auxiliaires, les volontaires des Nations Unies, les stagiaires et les volontaires du PAM.
Responsabilité mutuelle	En écho à un principe défini à l'origine dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), la responsabilité mutuelle désigne les cadres au moyen desquels deux partenaires ou plus se tiennent mutuellement responsables de leurs résultats au regard des clauses de leur partenariat. Dans le cas de la politique du PAM en matière de personnel, les partenaires sont l'organisation, ses dirigeants, cadres et superviseurs ainsi que tous ses employés.
Engagements mutuels	Les multiples engagements réaffirmés dans la politique du PAM en matière de personnel sont les déclarations qui composent le cadre de responsabilité mutuelle au sein du PAM. Ils sont en grande partie tirés des règlements, politiques et instructions en vigueur auxquels les partenaires s'efforcent déjà de se conformer.
Valeurs fondamentales	Intégrité – Les employés du PAM ont à cœur de respecter les normes les plus élevées. Collaboration – Les employés du PAM ont à cœur d'œuvrer ensemble à la réalisation d'une mission commune. Engagement – Les employés du PAM ont à cœur de tenir les engagements qu'ils prennent les uns envers les autres. Humanité – Les employés du PAM ont à cœur d'améliorer la vie des personnes auxquelles ils viennent en aide et celle de leurs collègues. Inclusion – Les employés du PAM ont à cœur de respecter les contributions spécifiques de chacun.
Diversité	Reconnaissance et valorisation d'un large éventail de dimensions de la diversité, qu'elles soient visibles ou invisibles, naturelles ou acquises: sexe, genre, race, appartenance ethnique, nationalité, âge, langue, orientation sexuelle, aptitudes et handicaps, culture, religion, profession, éducation, expérience professionnelle, fonction, poste (national/international) et modalité contractuelle.
Inclusion	Façon dont les personnes montrent qu'elles apprécient et respectent les contributions spécifiques de chacun. Un environnement inclusif est un environnement au sein duquel chacun peut être lui-même et avoir une même chance d'apporter sa contribution, où les différences sont perçues comme des atouts et utilisées pour le bien de l'organisation.
Égalité	Fait de s'assurer que chaque individu a une même chance d'exploiter au mieux ses compétences. L'égalité permet de parvenir à l'équité en traitant chacun de la même façon indépendamment de ses besoins.
Équité	Principe consistant à agir de manière juste en donnant à chacun ce dont il a besoin. L'équité permet d'être juste en traitant tout le monde de manière identique ou différente, en fonction des besoins de chacun.
Genre	Renvoie à des rôles, à des comportements et à des attentes définis par la société, le mot "sexe" désignant quant à lui les caractéristiques anatomiques et biologiques définissant les femmes et les hommes.
Équité femmes-hommes	Fait de traiter les personnes de manière juste en fonction des besoins liés à leur sexe ou à leur genre. Bien que le traitement puisse être différent, il n'en est pas moins juste. L'équité de traitement joue un rôle important dans l'égalité femmes-hommes, car les inégalités existantes exigent que nous apportions un soutien accru pour faire en sorte que chacun ait les mêmes chances indépendamment de son sexe ou de son genre.

ANNEXE III

Exemples de catalyseurs des 12 composantes définies par le PAM pour parvenir à l'excellence en matière de gestion du personnel

1. Réactivité et souplesse	2. Performance et amélioration	3. Diversité et inclusion	4. Bienveillance et soutien
<p>1.1 Planification pour un personnel optimal Faire concorder les structures, les effectifs, les modalités de travail et les compétences avec les besoins et les ressources de l'organisation</p>	<p>2.1 Culture de la performance Prendre l'engagement de faire preuve d'excellence et de responsabilité dans l'obtention des résultats grâce à un personnel et à une culture organisationnelle qui maintiennent un niveau élevé de performance à long terme</p>	<p>3.1 Lieu de travail inclusif et respectueux Créer un lieu de travail inclusif et respectueux</p>	<p>4.1 Culture de la sûreté et de la sécurité Respecter le devoir de protection en prenant des mesures appropriées permettant au PAM d'assumer et de remplir ses responsabilités à l'égard de son personnel</p>
<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planification de la gestion cohérente avec les principes définis par le processus de budgétisation stratégique ascendante Planification stratégique des effectifs aux niveaux mondial, national et fonctionnel Harmonisation organisationnelle Évaluation des lacunes dans les compétences et des plans d'action à mettre en œuvre pour les combler Mécanismes souples de prise de décisions et de mise en œuvre pour faire face aux situations d'urgence Politique du PAM relative à l'aménagement des modalités de travail 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Processus internes de planification et de suivi de la performance du PAM Système d'amélioration de la performance et du potentiel du PAM Définitions utiles de la réussite précisant les résultats collectifs et individuels à atteindre ainsi que les tâches à effectuer Respect des droits à congé dans le cadre d'un équilibre sain entre travail et vie personnelle Évaluations et prises de décisions fondées sur des critères justes, transparents et objectifs et sur les normes déontologiques les plus rigoureuses en matière d'efficacité, de compétence et d'intégrité 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Généralisation du plan d'action détaillé du PAM pour l'application des recommandations du groupe de travail conjoint du Conseil d'administration et de la direction sur le harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus de pouvoir et la discrimination Réseaux informels du personnel du PAM Mesures visant à trouver un équilibre sain entre travail et vie personnelle Politique de tolérance zéro à l'égard des comportements abusifs et mesures fermes prises en temps voulu en cas de non-respect des normes de conduite du PAM Examen et révision des politiques et des pratiques sous l'angle de la lutte contre le racisme pour éliminer les cas de racisme lors de l'application de ces politiques et pratiques Renforcement des capacités de règlement des conflits et des mécanismes de justice interne (médiation, accompagnement personnalisé et évaluations de l'atmosphère qui règne dans les équipes) 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Respect des politiques et des consignes du Système de gestion de la sécurité des organismes des Nations Unies et des directives du PAM applicables Mise en œuvre efficace des mesures de sécurité et des mesures connexes de gestion, d'atténuation et de suivi des risques conformément aux instructions du PAM Enrichissement des aptitudes et des compétences spécialisées en matière de sûreté et de sécurité

1. Réactivité et souplesse	2. Performance et amélioration	3. Diversité et inclusion	4. Bienveillance et soutien
<p>1.2 Utilisation des modalités contractuelles appropriées Répondre à l'évolution des besoins de l'organisation, préserver les connaissances institutionnelles et garantir un emploi juste et décent</p>	<p>2.2 Innovation et changement Instauration d'une culture de l'innovation et de la formation et de l'amélioration continues</p>	<p>3.2 Diversité du personnel S'appuyer sur une combinaison large et complexe d'individus différents au sein du personnel du PAM pour faire en sorte que les intéressés se sentent valorisés et aient les mêmes chances de s'épanouir</p>	<p>4.2 Sécurité, santé et bien-être au travail Veiller à ce que le personnel soit protégé dans le cadre de son action visant à exécuter le mandat du PAM, à réaliser les objectifs stratégiques de celui-ci et à contribuer au respect de la dignité humaine et à l'épanouissement de chacun</p>
<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre de gestion des effectifs/cadre contractuel • Cadre de responsabilité des superviseurs 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie en faveur de la technologie • Processus et plateforme de gestion des connaissances et initiatives connexes • Encourager une culture de l'amélioration continue, notamment au moyen d'initiatives d'examen et d'optimisation des procédures 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre du PAM pour la diversité et l'inclusion • Généralisation de la feuille de route du PAM pour l'inclusion du handicap, prévoyant notamment un aménagement raisonnable • Plan de lutte contre le racisme du PAM • Prise en compte de tout un éventail de dimensions de la diversité, qu'elles soient visibles ou invisibles, naturelles ou acquises, et soutien aux groupes minoritaires • Initiatives visant à faire participer et à autonomiser les femmes et les groupes marginalisés • Initiatives visant à mettre en place des effectifs multiculturels et multilingues 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie du PAM en matière de bien-être comprenant des dispositions de la stratégie pour la santé mentale et le bien-être au travail dans le système des Nations Unies (2018-2023) • Politique du PAM en matière de sécurité et de santé au travail • Système de gestion et cadre pour la santé et la sécurité au travail du PAM • Prévention des accidents du travail et des blessures connexes • Consultation des employés et de leurs représentants pour les encourager à apporter leur contribution • Protection de la santé et assurance maladie du PAM

1. Réactivité et souplesse	2. Performance et amélioration	3. Diversité et inclusion	4. Bienveillance et soutien
<p>1.3 Gestion des talents et de l'évolution professionnelle Attirer les bonnes personnes et les bonnes compétences et investir dans ces personnes et ces compétences; répondre aux besoins en matière de relève et faciliter l'évolution des employés; et reconnaître l'excellence chez les cadres et les dirigeants</p>	<p>2.3 Professionnalisme Exiger des employés qu'ils respectent en permanence les normes les plus élevées d'éthique et de comportement professionnel et disposent de plus hautes compétences</p>	<p>3.3 Équité femmes-hommes Aller au-delà des mesures quantitatives pour aborder la méthode de travail du PAM sous tous ses aspects et créer des lieux de travail propices à l'épanouissement de chacun indépendamment de son sexe ou de son genre</p>	<p>4.3 Direction et soutien du personnel Mettre en place une gestion éthique du personnel et faire preuve d'excellence s'agissant des compétences et des comportements exigés pour diriger et gérer le personnel</p>
<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre de responsabilité des superviseurs • Politiques et plateformes de gestion des ressources humaines applicables au recrutement, aux réaffectations et aux promotions • Engagement consistant à s'attacher les services de personnes possédant les plus hautes qualités de travail, de compétence, d'équité et d'intégrité • Accès aux ressources et aux programmes permettant de perfectionner les compétences fonctionnelles et spécialisées selon différentes modalités • Stratégies de fidélisation du personnel, en particulier à l'intention des femmes et des groupes minoritaires • Possibilités offertes d'enrichissement de l'expérience professionnelle, de mutation latérale et de promotion 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeurs fondamentales du PAM • Normes de conduite de la fonction publique internationale et principes directeurs connexes, notamment la compétence, l'intégrité, l'impartialité, l'indépendance et la discrétion • Code de conduite du PAM • Conformité avec le programme annuel de déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts • Politiques, circulaires et initiatives connexes du PAM • Politique de tolérance zéro à l'égard des comportements abusifs qu'il s'agisse d'exploitation et d'atteintes sexuelles, de représailles ou de fraude et de corruption 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Généralisation de la réponse du PAM au Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes • Modèle d'encadrement et éventail de programmes de développement pertinents • Politique du PAM en matière de problématique femmes-hommes • Plan d'action pour la parité femmes-hommes 	<p>Moyens de mise en œuvre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèle d'encadrement et éventail de programmes de développement pertinents • Cadre pour la diversité et l'inclusion comprenant des mesures visant à faciliter l'instauration d'une culture de l'ouverture • Plan de lutte contre le racisme • Généralisation de la feuille de route du PAM pour l'inclusion du handicap • Cadre de responsabilité des superviseurs • Système d'amélioration de la performance et du potentiel du PAM

ANNEXE IV

Écosystème du personnel du PAM

Une approche méthodique

1. Compte tenu de l'interdépendance des différents aspects de la politique du PAM en matière de personnel, le concept d'"excellence du personnel" et l'expérience du travail au service du PAM acquise par les employés seront enrichis par l'adoption d'une approche méthodique et stratégique reposant sur les valeurs fondamentales du PAM, comme cela est illustré à la figure ci-après.
2. Les avantages procurés par la mise en œuvre de la politique en matière de personnel à travers les quatre priorités, les 12 composantes, les 34 engagements mutuels et le cadre de responsabilité qui y sont définis seront concrétisés grâce à une coordination efficace des activités du PAM, notamment celles destinées à renforcer les capacités, les possibilités offertes et la motivation.

Harmonisation interne et cohérence entre les départements

3. L'harmonisation interne nécessite d'intégrer, de rationaliser et d'améliorer en continu l'ensemble des processus et des activités du PAM, y compris la planification stratégique, la gestion globale des risques, la gestion de l'innovation et des connaissances, la composante du cadre de résultats institutionnels relative à la gestion, la budgétisation et les outils de planification de la performance et d'établissement de rapports sur les résultats. Toutes ces activités seront ancrées dans la politique en matière de personnel. Au fil du temps, cette harmonisation augmentera la cohérence entre les départements et optimisera les effets du changement sur les comportements aux niveaux organisationnel et individuel.
4. L'harmonisation interne progressera dans divers domaines fonctionnels:
 - Les liens entre le plan stratégique et le plan de gestion du PAM et les plans stratégiques de pays seront renforcés.
 - Le registre central des risques du PAM, les registres des risques des divisions, des bureaux mondiaux et des bureaux régionaux ainsi que les évaluations connexes menées dans les bureaux de pays et les procédures de suivi des risques du PAM offriront une évaluation approfondie des risques relatifs au personnel.
 - La composante du cadre de résultats institutionnels du PAM relative à la gestion comprendra des indicateurs clés concernant la performance en matière de gestion en rapport avec le personnel, notamment des indicateurs portant sur la diversité et l'inclusion, l'équité et la parité femmes-hommes, l'utilisation des modalités contractuelles appropriées et la planification des effectifs.
 - Les outils de planification, de gestion, de suivi et d'établissement de rapports seront révisés afin de prendre en compte plus clairement la dimension relative au personnel de l'organisation, de la gestion et des opérations du PAM et seront harmonisés avec la vision, les priorités et les engagements énoncés dans la présente politique.
 - Les divisions et les unités fonctionnelles examineront l'ensemble de leurs instruments de politique et de leurs stratégies fonctionnelles afin de déterminer les modifications à apporter pour optimiser leur contribution à la réalisation de la vision, des priorités et des engagements définis dans la présente politique et éliminer la discrimination.



Écosystème du personnel

- 🛡️ Stratégie/politique
- 🔄 Processus/système
- 🛠️ Outil

BIENVEILLANCE ET SOUTIEN

DIRECTION ET SOUTIEN DU PERSONNEL

- Modèle d'encadrement
- Formation à l'encadrement
- Cadre de responsabilité des superviseurs

SÉCURITÉ, SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

- Politique en matière de sécurité et de santé au travail
- Cadre pour la santé et la sécurité au travail
- Système de gestion de la sécurité et de la santé au travail
- Stratégie en matière de bien-être

SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

- Politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et cadre de responsabilité
- Procédure de suivi des risques

PERFORMANCE ET AMÉLIORATION

INNOVATION ET CHANGEMENT

- Stratégie relative à la technologie
- Stratégie d'innovation et de gestion des connaissances

PROFESSIONNALISME

- Code de conduite du PAM
- Mesures disciplinaires
- Circulaire du Directeur exécutif relative à la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles
- Normes de conduite de la fonction publique internationale
- Politique de lutte contre la fraude et la corruption
- Permanence en ligne pour le signalement des manquements
- Politique sur harcèlement, le harcèlement sexuel, l'abus d'autorité et la discrimination
- Programme annuel de déclaration de situation financière et de conflits d'intérêts

CULTURE DE LA PERFORMANCE

- Gestion de la performance
- Politique en matière de promotion
- Cadre de résultats institutionnels
- Processus annuels de planification de la performance et d'établissement de rapports sur les résultats
- PACE

DIVERSITÉ ET INCLUSION

ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

- Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes
- Politique en matière de problématique femmes-hommes
- Objectifs de parité des sexes

LIEUX DE TRAVAIL INCLUSIFS ET RESPECTUEUX

- Plan d'action détaillé relatif à la culture organisationnelle
- Règlement amiable des conflits/médiation
- Volontaires pour l'entraide entre collègues
- Conseillers pour le respect au travail
- Procédures d'intégration
- Congé parental

PERSONNEL DIVERSIFIÉ

- Feuille de route pour l'inclusion du handicap
- Cadre pour la diversité et l'inclusion
- Plan de lutte contre le racisme
- Promotion du multilinguisme

RÉACTIVITÉ ET SOUPLESSE

PLANIFICATION POUR UN PERSONNEL OPTIMAL

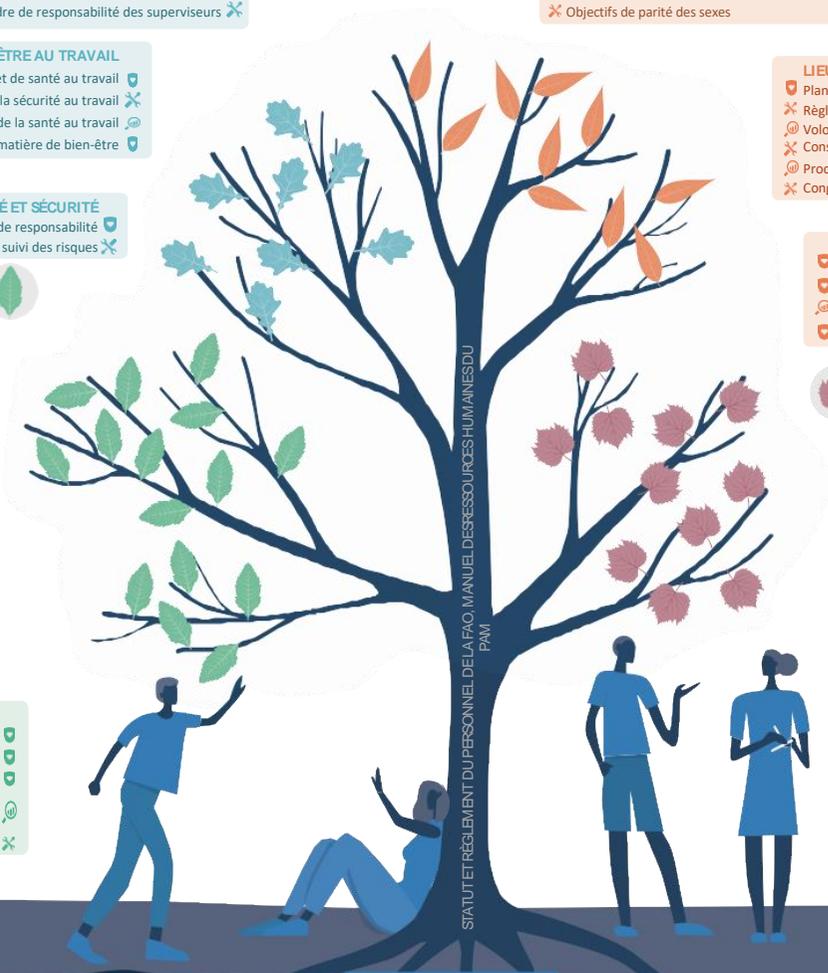
- Planification stratégique des effectifs
- Examen de l'harmonisation organisationnelle
- Aménagement des modalités de travail

MODALITÉS CONTRACTUELLES APPROPRIÉES

- Cadre de gestion des effectifs
- Cadre de responsabilité des superviseurs

GESTION DES TALENTS ET DE L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

- Politique en matière de réaffectation
- Politiques de recrutement
- Acquisition stratégique de talents
- Formation obligatoire et facultative
- Viviers des talents internationaux de demain
- We Learn



VALEURS FONDAMENTALES DU PAM

Intégrité

Collaboration

Engagement

Humanité

Inclusion

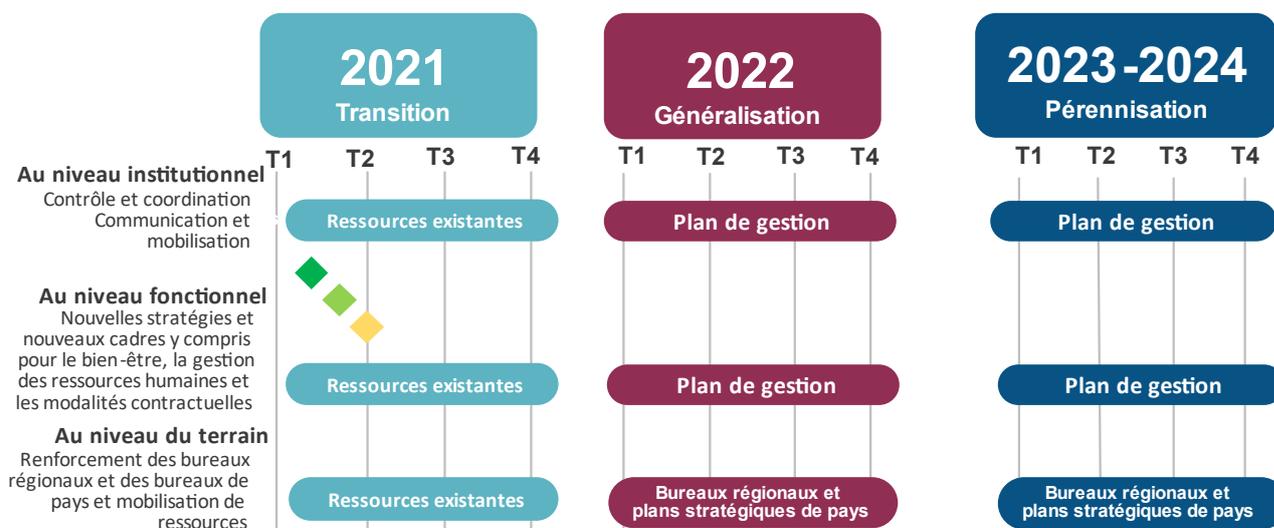
L'écosystème du personnel évoluera au fil du développement des activités.

ANNEXE V

Plan d'exécution et d'investissement de la politique en matière de personnel

Introduction

1. Ce plan n'est pas un budget; il donne des informations sur les activités prévisibles de mise en œuvre et prévoit les investissements nécessaires pour contribuer à la réalisation de l'objectif d'excellence du personnel que le PAM s'est fixé, notamment à travers l'application de la politique en matière de personnel et les activités connexes menées à l'échelle institutionnelle et mondiale.
2. Dans le cadre du processus de gestion du changement, la direction propose une approche progressive qui permettra au PAM d'entamer la transition vers l'excellence du personnel en 2021, de façon à prendre en compte les investissements requis en 2022 et à maintenir ces investissements en 2023 et au-delà. Cette approche est illustrée à la figure ci-après.



3. En 2021, de nombreuses initiatives de mise en œuvre et activités connexes sont déjà en cours et entièrement financées au moyen de ressources existantes. À compter de 2022, l'ampleur et la nature des investissements consacrés à ces activités seront déterminées conformément aux règles et règlements du PAM au moyen des processus formels appropriés de planification et de budgétisation tels que le plan de gestion, notamment les initiatives internes d'importance primordiale, les ressources extrabudgétaires multilatérales (propositions d'investissement, comptes spéciaux et fonds d'affectation spéciale) et les différents plans stratégiques de pays.

Vue d'ensemble des activités de mise en œuvre prévues

4. Une fois la politique en matière de personnel approuvée, sa publication et sa diffusion marqueront le début du processus de gestion du changement. L'objectif initial est de faire en sorte que toutes les parties prenantes connaissent la politique et soient conscientes des responsabilités qui leur incombent quant à sa mise en œuvre. On trouvera le plan de diffusion à l'annexe VII.
5. Ensuite, d'autres activités de mise en œuvre prévues ainsi que les investissements connexes nécessaires devraient intervenir à trois niveaux:
 - au niveau organisationnel, ce qui comprend la coordination, le contrôle, le suivi et l'établissement de rapports, et la communication institutionnels;
 - au niveau fonctionnel, ce qui comprend les divisions et les unités; et
 - au niveau du terrain, ce qui comprend les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

Au niveau organisationnel

6. La mise en œuvre au niveau organisationnel comprend la création, au sein du Département de la culture organisationnelle, d'une unité interne de coordination qui sera chargée de la gestion des programmes, notamment du contrôle, du suivi, de la communication et de l'établissement de rapports concernant les progrès accomplis sur la voie de l'excellence du personnel et les aspects connexes relatifs aux ressources humaines et à la culture, et qui sera dotée de compétences techniques dans ces domaines. L'unité se concertera également avec d'autres départements et divisions au sujet d'initiatives conjointes qui intègrent la dimension du PAM relative au personnel dans les processus internes en place et nouveaux, notamment les processus annuels de planification de la performance et d'établissement de rapports sur les résultats et la gestion du registre central des risques.
7. Dans les années à venir, les investissements réguliers connexes à réaliser au niveau organisationnel seront normalement intégrés dans les budgets des départements et des divisions et financés dans le cadre du plan de gestion du PAM sur le budget administratif et d'appui aux programmes ou par d'autres moyens.
8. La mise en œuvre au niveau organisationnel comprendra également les initiatives ci-après.

Initiative	Description	Calendrier indicatif
Plateforme de gestion du capital humain	Acquisition et mise en œuvre d'une solution numérique qui simplifie et automatise les procédures de gestion du personnel, fournit des données et des analyses sur les effectifs pour aider les dirigeants à prendre des décisions en connaissance de cause en matière de gestion du personnel et enrichit l'expérience des employés du PAM et des candidats à un emploi au sein de l'organisation.	À compter du troisième trimestre de 2021
Amélioration des relations avec le personnel et renforcement des procédures disciplinaires	Renforcement de la fonction qui appuie l'instauration de relations efficaces avec le personnel et facilite le règlement rapide des questions disciplinaires.	À compter du troisième trimestre de 2021
Amélioration du processus de planification et d'établissement de rapports	Automatisation du plan annuel de performance et du cadre de responsabilité associé pour faire en sorte que ce plan et ce cadre constituent une composante essentielle de l'architecture de gestion de la performance du PAM et resserrer les liens entre les budgets et les résultats, y compris les résultats portant sur la dimension des activités du PAM relative au personnel.	À compter du premier trimestre de 2022

Au niveau fonctionnel

9. La mise en œuvre au niveau fonctionnel comprend les initiatives prévues dans les stratégies, telles que celles relatives à la sécurité, au bien-être et à la gestion des ressources humaines, ainsi que les cadres, les feuilles de route et les plans d'action associés ou encore l'action des organes indépendants du PAM.
10. Dans les années à venir, les investissements réguliers connexes à réaliser au niveau fonctionnel seront normalement intégrés dans les budgets des départements et des divisions et financés dans le cadre du plan de gestion du PAM sur le budget administratif et d'appui aux programmes ou par d'autres moyens.
11. La mise en œuvre au niveau fonctionnel comprendra les initiatives ci-après, auxquelles s'ajouteront les initiatives retenues par les divisions ou les unités compétentes.

Initiative	Description	Calendrier indicatif
Stratégie du PAM en matière de bien-être	Mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de bien-être (2020-2024), qui expose le schéma selon lequel le PAM entend promouvoir et préserver le bien-être physique, émotionnel, mental et psychosocial du personnel en encourageant les synergies et en optimisant les ressources disponibles.	Deuxième trimestre de 2021

Initiative	Description	Calendrier indicatif
Stratégie du PAM en matière de ressources humaines	Mise en œuvre de la stratégie du PAM en matière de ressources humaines pour 2021-2025, qui définit une orientation claire pour les buts stratégiques, les rôles et les résultats attendus de la fonction Ressources humaines, qui permettront de respecter les priorités énoncées dans la politique en matière de personnel. Ce document stratégique sert de feuille de route dans le domaine des ressources humaines pour les quatre prochaines années, et aide tous les employés de la fonction Ressources humaines à hiérarchiser les activités à mener pour concrétiser la vision d'avenir que le PAM a pour son personnel.	Deuxième trimestre de 2021
Cadre contractuel et de gestion des effectifs	Mise en œuvre du cadre de gestion des effectifs pour s'assurer que le PAM peut appliquer le plan stratégique comme prévu et répondre aux besoins connexes en personnel. Pour y parvenir, il conviendra de proposer les modalités contractuelles appropriées et d'offrir des contrats compétitifs adaptés à la mission du PAM ainsi que des conditions d'emploi adéquates pour attirer et retenir les meilleurs talents.	Deuxième trimestre de 2021
Plan d'action pour la planification stratégique des effectifs	Mise en œuvre d'un plan qui définit un cadre fonctionnel éprouvé et prévoit des ressources et des systèmes spécifiques permettant de s'assurer en amont que le PAM dispose des effectifs appropriés pour répondre à ses besoins organisationnels actuels et futurs, et rend possible la mobilisation, pour les opérations du PAM, de ressources suffisantes en temps voulu afin de mettre à disposition des effectifs adaptés de grande qualité en anticipant et en gérant les pénuries et les excédents de qualifications dans certains domaines et sur certains lieux.	Deuxième trimestre de 2021
Plan de lutte contre le racisme	Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action spécifique comprenant des jalons, qui permet de s'assurer que chacun a le droit de venir travailler sans crainte d'être la victime de discrimination ou de mauvais traitements sous quelque forme que ce soit, et de jouir de chances égales, indépendamment de sa race, de son origine ethnique ou de son milieu culturel, et qui contribue à la réalisation de l'engagement pris par le PAM en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.	Troisième trimestre de 2021
Cadre du PAM pour la diversité et l'inclusion	Élaboration et mise en œuvre d'un cadre qui clarifie et précise la signification de l'inclusion et de la diversité pour le PAM et qui convertit la composante relative à ces deux concepts énoncée dans la politique en matière de personnel ainsi que les catalyseurs connexes en effets directs, produits et objectifs spécifiques, en s'appuyant sur les valeurs fondamentales du PAM pour expliciter comment ces valeurs déboucheront partout sur un comportement inclusif et en favorisant l'harmonisation et l'intégration de toutes les initiatives en cours en faveur de la diversité et de l'inclusion.	Troisième trimestre de 2021
Modèle d'encadrement du PAM	Adoption et mise en œuvre d'un cadre qui donne des informations sur le perfectionnement des compétences d'encadrement, le recrutement, la planification de carrière et la gestion de la performance et fournit des indicateurs mesurables qui peuvent être observés, évalués et développés en utilisant les huit principes d'encadrement et les quatre méthodes de travail définis dans le modèle de leadership du système des Nations Unies adopté en 2017, afin de tenir compte des valeurs fondamentales du PAM.	Troisième trimestre de 2021
Cadre de responsabilité destiné aux superviseurs	Élaboration d'un cadre qui, entre autres choses: fera écho aux attentes actualisées régulièrement et fournira des exemples de bonnes pratiques de gestion du personnel telles que définies dans la présente politique et dans le modèle d'encadrement du PAM; comprendra des éléments obligatoires de la gestion de la performance pour s'assurer que les droits des superviseurs et des subordonnés sont correctement protégés, en particulier s'agissant des mesures prises pour éviter et gérer l'insuffisance professionnelle; permettra de faire en sorte que les responsabilités en matière de gestion du personnel se retrouvent bien dans les profils d'emploi, les IPC et les évaluations de la performance de tous les superviseurs; renforcera les mécanismes visant à élargir le retour d'information sur la performance, comme les examens périodiques à 180 et à 360 degrés et les évaluations par les équipes des engagements énoncés dans la présente politique; et exigera de tous les superviseurs qu'ils contribuent à une culture organisationnelle favorisant l'échange de retours d'information constructifs.	Troisième trimestre de 2021

Au niveau du terrain

12. Étant donné qu'il s'agit d'une politique institutionnelle, les mêmes dispositions et normes doivent s'appliquer sur tous les lieux de travail du PAM, même si la démarche de mise en œuvre suivie au niveau du terrain doit aussi respecter les différences locales, notamment celles liées aux circonstances et aux normes culturelles.
13. La mise en œuvre au niveau du terrain comprend des initiatives supplémentaires qui relèvent de la responsabilité des bureaux régionaux ou des bureaux de pays, comme le soutien apporté en faveur de la planification des effectifs, de l'harmonisation organisationnelle et de l'élargissement des responsabilités en matière d'acquisition des talents et de recrutement.
14. Les investissements correspondants au niveau du terrain seront normalement intégrés dans les budgets des bureaux régionaux ou des bureaux de pays et financés dans le cadre du plan de gestion du PAM, par l'intermédiaire des plans stratégiques de pays ou à travers d'autres processus formels appropriés de planification et de budgétisation.
15. La mise en œuvre au niveau du terrain comprendra les initiatives ci-après, auxquelles s'ajouteront les initiatives retenues localement.

Initiatives	Description	Calendrier indicatif
Appui apporté à la fourniture locale de soins de santé	Fourniture de soins de santé alternatifs à l'échelle locale.	À compter du deuxième trimestre de 2021
Renforcement de la présence de spécialistes sur le terrain dans le cadre d'un processus de planification des effectifs	Conduite d'une évaluation détaillée des postes requis et existants, des augmentations proposées et d'autres modifications des postes de spécialistes pour s'assurer que chaque bureau de pays peut accéder facilement et rapidement à l'assistance dont il a besoin.	À compter du troisième trimestre de 2021
Fourniture aux bureaux régionaux d'un appui destiné à mettre en place un personnel optimal	Mise en œuvre d'un processus qui consiste à intégrer des examens portant sur la planification des effectifs et l'harmonisation organisationnelle dans les plans stratégiques de pays.	À compter du quatrième trimestre de 2021
Fourniture d'un appui pour attirer et recruter des talents à l'échelle locale	Fourniture de capacités visant à soutenir les activités de recrutement à l'échelle locale.	À compter du premier trimestre de 2022
Diversité et inclusion	Création de capacités régionales destinées à faciliter la mise en place de lieux de travail inclusifs et la diversification du personnel.	À compter du premier trimestre de 2022
Inclusion du handicap	Mise en œuvre de projets et de politiques visant à mettre en place des lieux de travail stimulants, accueillants et inclusifs, favorisant notamment l'accès et un aménagement raisonnable pour les personnes handicapées.	À compter du premier trimestre de 2022

16. Pour 2021, les investissements envisagés s'ajoutent aux ressources déjà affectées aux niveaux des bureaux régionaux et des bureaux de pays.

Investir dans l'excellence du personnel

17. Les prévisions d'investissement¹ pour les trois niveaux du PAM sont indiqués dans le tableau ci-après. La prévision pour 2021 couvre uniquement les troisième et quatrième trimestres et est déjà entièrement financée sur les budgets établis aux niveaux organisationnel et fonctionnel.

¹ Les prévisions se fondent sur l'ampleur des activités répertoriées et bénéficient des éclairages apportés par les plans d'investissement ou les estimations disponibles pour le niveau organisationnel ou fonctionnel.

Résumé des investissements supplémentaires destinés à la mise en œuvre de la politique en matière de personnel (en milliers de dollars)								
Niveau	2021 (semestre)		2022		2023		2024	
	Investissements réguliers	Investissements ponctuels						
Au niveau organisationnel	500	2 281	3 333	7 529	3 583	6 609	3 320	2 365
Au niveau fonctionnel	518	3 490	3 746	9 160	6 226	6 015	7 560	4 025
Au niveau du terrain	230	990	5 310	6 630	5 710	5 910	5 700	4 780
Total	1 248	6 761	12 389	23 319	15 519	18 534	16 580	11 170

Que comprennent les investissements et comment sont-ils financés?	
	<p>Investissements réguliers – Le montant de 500 000 dollars correspond aux frais de licence connus associés à la gestion du capital humain sélectionnée, qui sont à payer tous les ans pendant toute la durée des contrats (financement assuré par l'intermédiaire de l'initiative interne d'importance primordiale intitulée "Personnel 2020").</p> <p>Investissements ponctuels – Le montant de 2,28 millions de dollars comprend: 500 000 dollars correspondant au coût de la coordination des départements et du contrôle de l'aménagement des lieux de travail (financement assuré au moyen de l'initiative interne d'importance primordiale et de la proposition d'investissement "Culture organisationnelle"); 500 000 dollars correspondant au soutien apporté aux mesures disciplinaires (financement assuré par une allocation destinée à couvrir les dépenses obligatoires provenant du Comité pour l'affectation stratégique des ressources); 1 million de dollars destinés aux experts spécialisés dans la gestion du capital humain (financement assuré par l'intermédiaire de l'initiative interne d'importance primordiale "Personnel 2020"); et 125 000 dollars destinés à un programme de formation à l'intention des agents recrutés sur le plan national (financement assuré par l'intermédiaire de l'initiative interne d'importance primordiale "Culture organisationnelle").</p>
	<p>Investissements réguliers – Le montant de 518 000 dollars comprend: 235 000 dollars destinés à la dotation en personnel du Bureau de la déontologie pour financer des conseils et des orientations sur la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles (financement assuré au moyen d'une proposition d'investissement); et 175 000 dollars consacrés au bien-être dans le cadre de la numérisation des dossiers de santé et du système de gestion de la sécurité et de la santé au travail (financement assuré par la Division du bien-être du personnel).</p> <p>Investissements ponctuels – Le montant de 3,49 millions de dollars comprend les propositions d'investissement suivantes: 1 million de dollars pour la planification stratégique des effectifs; 1 million de dollars pour la promotion; 370 000 dollars pour le vivier des talents internationaux de demain; 200 000 dollars pour la préparation des directeurs de pays et des directeurs adjoints de pays avant leur entrée en fonction; 140 000 dollars pour le développement du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences; 30 000 dollars pour la mise en œuvre du programme annuel de déclaration par le Bureau de la déontologie; et 150 000 dollars pour l'apprentissage en ligne et les programmes de transformation numérique au service de la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles.</p>
	<p>Investissements réguliers – Le montant de 230 000 dollars couvre les soins de santé, les programmes et la formation à l'échelle locale (financement assuré par la Division du bien-être du personnel).</p> <p>Investissements ponctuels – Le montant de 990 000 dollars comprend: 500 000 dollars pour les examens de la planification stratégique des effectifs et de l'harmonisation organisationnelle (financement assuré au moyen d'une proposition de financement); et 400 000 dollars pour le remplacement d'experts (financement assuré au moyen de l'initiative interne d'importance primordiale "Personnel 2020").</p>

18. Les investissements prévus seront effectués dans les trois fonctions organisationnelles de gestion des programmes qui l'exigent:
- coordination et appui sur le terrain;
 - communication et mobilisation; et
 - contrôle et établissement des rapports.
19. En outre, les prévisions d'investissement peuvent être attribuées à chacune des quatre priorités définies dans la politique à la lumière de la description des activités existantes et prévues dans chaque domaine prioritaire (voir l'annexe III):
- réactivité et souplesse;
 - performance et amélioration;
 - diversité et inclusion; et
 - bienveillance et soutien.

Résumé des investissements supplémentaires par priorité et activité énoncées dans la politique (en milliers de dollars)								
Priorité et activité	2021 (semestre)		2022		2023		2024	
	Investissements réguliers	Investissements ponctuels						
Coordination et appui sur le terrain		1 447	1 750	5 860	2 000	4 960	1 700	1 200
Communication et mobilisation	500	167	453	934	453	934	370	800
Contrôle et établissement de rapports	0	667	1 130	735	1 130	715	1 250	365
Réactivité et souplesse	0	2 470	3 525	6 700	4 925	5 675	6 875	3 215
Performance et amélioration	115	1 465	1 255	5 010	1 805	4 165	1 705	3 405
Diversité et inclusion	110	255	1 655	3 500	2 785	1 550	2 505	1 690
Bienveillance et soutien	523	290	2 621	580	2 421	535	2 175	495
Total	1 248	6 761	12 389	23 319	15 519	18 534	16 580	11 170

Que comprennent les investissements et comment sont-ils financés?	
	Le montant de 1,75 million de dollars comprend: 1 million de dollars pour les frais de licence et 750 000 dollars qui, combinés aux montants de 453 000 dollars et de 1,1 million de dollars, représentent les investissements réguliers qu'il est prévu de consacrer aux fonctions de contrôle, de coordination, de communication, d'analyse de données et d'établissement de rapports de l'unité interne de coordination proposée au sein du Département de la culture organisationnelle de façon à fournir des compétences techniques pour appuyer la mise en œuvre et le contrôle de la politique.
	Le montant de 2,47 millions de dollars comprend: 1,2 million de dollars pour la planification stratégique des effectifs et 370 000 dollars pour le renforcement de l'acquisition de talents (au niveau fonctionnel, financement assuré au moyen de la proposition d'investissement "Ressources humaines"); 500 000 dollars pour les examens de l'harmonisation organisationnelle; et 400 000 dollars pour le remplacement des experts spécialisés dans la gestion du capital humain, au niveau du terrain dans les deux cas (financement assuré au moyen de la proposition d'investissement "Ressources humaines" et de l'initiative interne d'importance primordiale "Personnel 2020").
	Le montant de 115 000 dollars correspond aux dépenses de personnel pour le programme annuel de déclaration (80 000 dollars) et les programmes de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (35 000 dollars) au niveau fonctionnel (financement assuré par le Bureau de la déontologie au moyen de propositions d'investissement).

ANNEXE VI

Indicateurs de performance clés et plan de suivi et d'établissement de rapports de la politique en matière de personnel

Introduction

1. Dans la vision d'avenir que le PAM a pour son personnel, il se représente ce dernier comme étant composé d'équipes diverses, dévouées, qualifiées et performantes, choisies sur leur mérite, opérant au sein d'un environnement de travail sain et inclusif, dans le respect des valeurs qui sont les siennes, et œuvrant avec les partenaires pour sauver des vies et changer la vie de ceux auxquels il vient en aide.
2. Les quatre priorités relatives à l'excellence du personnel et les 12 composantes qui les accompagnent, décrites à l'annexe III, guident l'action que le PAM mène pour concrétiser cette vision au moyen des activités de mise en œuvre prévues et en suivant les calendriers définis à l'annexe V.
3. Au PAM, tout le monde contribue à la mise en œuvre de la politique en matière de personnel. L'évaluation de l'état d'avancement de cette mise en œuvre fera intervenir tous les employés et toutes les équipes, y compris les dirigeants, les cadres et superviseurs, dans l'ensemble du PAM.

Indicateurs de performance clés

4. Pour faciliter la concrétisation de la vision d'avenir que le PAM a pour son personnel et des quatre priorités définies dans la politique, les IPC quantitatifs génériques figurant dans le tableau ci-après ont été sélectionnés de façon à tenir compte des mesures existantes (matérialisées par un astérisque dans le tableau), des cycles d'établissement de rapports et de la disponibilité actuelle des données. Chaque IPC s'accompagnera de l'énoncé de la méthode adoptée pour l'élaborer, qui indiquera la source des données utilisées, les mesures et la période considérée.
5. Le PAM, comme d'autres organismes des Nations Unies, n'enregistre pas actuellement d'informations concernant la "race" lors des procédures de présentation des candidatures ou de recrutement. Les données relatives au handicap sont traitées avec tact et ne font pas partie des données démographiques. L'analyse des IPC concernant la race et le handicap sera donc entreprise au moyen d'une évaluation qualitative ou spécialisée.
6. Des IPC supplémentaires, notamment relatifs à l'application de certains éléments de la théorie du changement décrite aux paragraphes 26 à 29 de la présente politique, sont inclus dans les catalyseurs de la politique tels que la stratégie en matière de bien-être, la stratégie en matière de ressources humaines, le cadre pour la diversité et l'inclusion et le modèle d'encadrement.
7. Au cours des réunions de travail annuelles prévues dans la présente politique, des indicateurs qualitatifs portant sur les progrès accomplis et les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la politique seront proposés, et des témoignages sur l'application de la politique seront recueillis dans les bureaux du PAM et sur le terrain, y compris auprès des organes indépendants du PAM.

Suivi

8. Le suivi de l'application de la politique en matière de personnel prendra en compte les progrès accomplis dans la réalisation des activités de mise en œuvre prévues, en particulier celles exposées à l'annexe V, et au regard des IPC mentionnés ci-dessous.
9. Le Département de la culture organisationnelle examinera les IPC quantitatifs une ou deux fois par an en fonction de l'ensemble de données. Des IPC qualitatifs et un examen global des mesures disponibles des progrès accomplis seront également intégrés dans les rapports tous les ans.
10. Les activités prévues peuvent être révisées tous les ans en fonction de l'expérience acquise et des constatations dégagées lors des réunions de travail annuelles tenues dans chaque bureau régional et chaque division.
11. La politique en matière de personnel sera évaluée par le Bureau de l'évaluation cinq ans après son approbation. Les constatations issues de l'évaluation seront utilisées pour actualiser la politique et formuler de nouvelles politiques. Un examen de la politique peut être recommandé à mi-parcours si nécessaire.

Établissement de rapports

12. Les activités de mise en œuvre doivent être bien coordonnées au sein du PAM, avec le Conseil d'administration et avec différents organes du système des Nations Unies, comme le Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination. Cela nécessitera de mener des activités de planification et d'établissement de rapports aux niveaux organisationnel et opérationnel. La responsabilité mutuelle entre le PAM et les donateurs est également nécessaire pour que la mise en œuvre de la politique soit placée parmi les priorités, financée, assortie d'un calendrier et suivie.
13. Le Département de la culture organisationnelle est chargé de la coordination générale et du contrôle des activités de mise en œuvre et de l'établissement des rapports y afférents. Le PAM intégrera aussi la dimension relative au personnel et les dispositions énoncées dans la politique en matière de personnel dans sa suite d'outils utilisée pour la planification de la performance et l'établissement des rapports sur les résultats, le contrôle de la gestion et la gestion globale et le suivi des risques (comme la déclaration d'assurance du Directeur exécutif, le registre central des risques, les plans annuels de performance et les rapports annuels sur les résultats, le cadre de résultats institutionnels et d'autres rapports annuels du PAM) afin de parvenir à une appropriation et une responsabilité partagées de la mise en œuvre de la politique. Le PAM rendra compte de son engagement en faveur de l'excellence du personnel à l'occasion de points d'information réguliers présentés au Conseil d'administration. Dans le cadre du cycle habituel, les directeurs de pays et leurs équipes de direction sont chargés d'intégrer la dimension relative au personnel et les dispositions énoncées dans la politique en matière de personnel dans les plans stratégiques de pays, les budgets de portefeuille de pays et les rapports annuels par pays.

Examen des dispositions adoptées pour le suivi et l'établissement des rapports

14. Le PAM révisera les IPC quantitatifs, les dispositions adoptées en matière de suivi, les registres des risques et le cadre de résultats institutionnels selon les besoins pour veiller à mesurer correctement les résultats obtenus sur le terrain en matière de gestion du personnel, en tenant le Conseil d'administration informé le cas échéant des révisions proposées et des retards ou des problèmes rencontrés lors de l'application des mesures progressives de mise en œuvre de la présente politique.

Indicateurs de performance clés

Priorité de la politique	Numéro	Domaine de résultat/composante clé	IPC quantitatifs
Réactivité et souplesse	1.1	Planification pour un personnel optimal	Pourcentage et nombre total de postes pourvus Nombre moyen de jours écoulés avant qu'un poste soit pourvu Nombre de bureaux de pays indiquant que leur effectif correspond à leurs besoins
	1.2	Utilisation des modalités contractuelles appropriées	* Pourcentage et nombre d'employés recrutés dans le cadre de contrats de courte durée Durée moyenne des contrats de courte durée
	1.3	Gestion des talents et de l'évolution professionnelle	Pourcentage et nombre de superviseurs recevant une appréciation positive pour la gestion de leur personnel * Indicateurs relatifs à l'évolution professionnelle utilisés dans l'enquête mondiale auprès du personnel, comme "J'ai eu l'occasion d'apprendre et d'évoluer au travail" ou "J'ai la formation nécessaire qui me permet d'effectuer mon travail correctement"

Priorité de la politique	Numéro	Domaine de résultat/composante clé	IPC quantitatifs
Performance et amélioration	2.1	Culture de la performance	<p>* e.IPM.1 – Taux d’achèvement du cycle d’évaluation professionnelle et de renforcement des compétences conforme aux normes de qualité des processus</p> <p>* Indicateurs de performance utilisés dans l’enquête mondiale auprès du personnel, comme "J’ai confiance en mon superviseur qui saura prendre les mesures nécessaires si notre équipe fait face à des problèmes de performance récurrents"</p> <p>Taux d’achèvement du plan annuel de performance conforme aux normes de qualité des processus</p>
	2.2	Innovation et changement	<p>* Indicateur relatif à l’enquête mondiale auprès du personnel: "Je me sens encouragé(e) à proposer des façons novatrices et plus performantes d’effectuer les tâches"</p>
	2.3	Professionalisme	<p>*e.LEA.5 et *e.LEA.6 – Taux de suivi des formations obligatoires</p> <p>* Indicateurs relatifs à l’obligation redditionnelle utilisés dans l’enquête mondiale auprès du personnel, comme "Je pense que les collaborateurs du PAM à tous les niveaux sont tenus responsables"</p>
Diversité et inclusion	3.1	Lieu de travail inclusif et respectueux	<p>* Mobilisation des employés ventilée par sous-catégories, dont le sexe et la représentation géographique</p> <p>* Réaffirmation des valeurs utilisées dans l’enquête mondiale auprès du personnel, comme "Tous les collaborateurs au sein du PAM sont traités avec respect"</p>
	3.2	Diversité du personnel	<p>Profil de la composition actuelle des effectifs, ventilé par sous-catégories, dont le groupe géographique</p> <p>Pourcentage et nombre de candidatures reçues et nombre de nominations effectuées chaque année pour pourvoir des postes vacants, ventilés par sous-catégories, dont le groupe géographique, et par niveaux sélectionnés et fonctions</p> <p>Pourcentage et nombre de promotions ventilés par sous-catégories, dont le groupe géographique</p> <p>Taux de diminution des effectifs ventilé par sous-catégories, dont le groupe géographique</p>
	3.3	Équité femmes-hommes	<p>* e.TAA.2 – Parité femmes-hommes</p> <p>* a.UNC.6 – Pourcentage et nombre de cibles des indicateurs figurant dans le Plan d’action à l’échelle du système des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’avancement des femmes qui ont été atteintes</p> <p>Pourcentage et nombre de candidatures reçues et nombre de nominations effectuées chaque année pour pourvoir des postes vacants, ventilés par sexe et par niveaux sélectionnés et fonctions</p> <p>Pourcentage et nombre de promotions ventilés par sexe et par niveaux sélectionnés et fonctions</p> <p>Taux de diminution des effectifs par sexe</p>

Priorité de la politique	Numéro	Domaine de résultat/composante clé	IPC quantitatifs
Bienveillance et soutien	4.1	Culture de la sûreté et de la sécurité	* i.SEC.1 – Pourcentage et nombre d'unités respectant la politique du PAM en matière de gestion de la sécurité et le cadre de responsabilité du PAM
	4.2	Sécurité, santé et bien-être au travail	* Indicateur de risque clé WEL1 – Nombre de cas d'incapacité de longue durée imputables au service * Indicateur de risque clé WEL2 – Nombre de nouveaux cas d'accident ou de maladie imputables au service Nombre de lieux d'affectation dotés d'un centre de soins primaires géré par le PAM Nombre d'accès distincts à la plateforme de promotion du bien-être par an
	4.3	Direction et soutien du personnel	IPC à élaborer sur la base du modèle mondial d'encadrement du PAM * Indicateurs relatifs à l'encadrement utilisés dans l'enquête mondiale auprès du personnel, comme "Mon superviseur dirige efficacement son équipe"

* = mesure existante.

ANNEXE VII

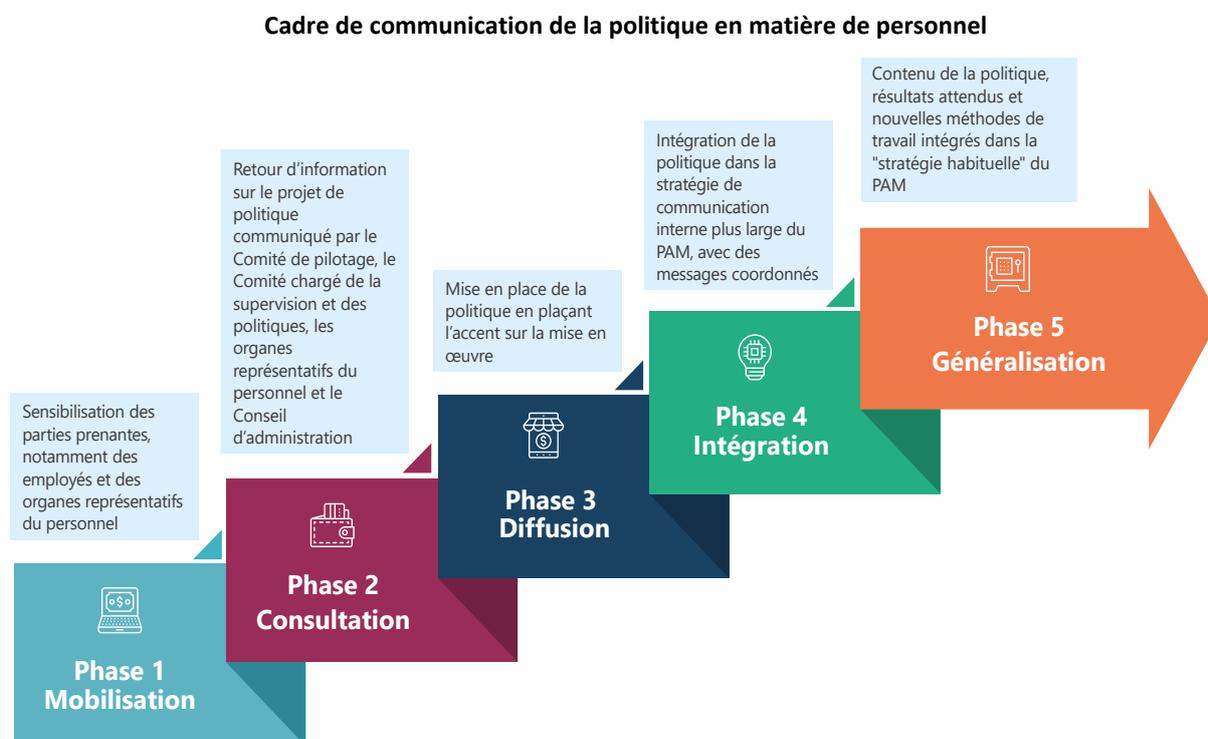
Cadre de communication et de diffusion de la politique en matière de personnel

Introduction

1. La recommandation 6 issue de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de personnel (2014-2017)¹ appelle le PAM à "renforcer encore sa démarche volontariste d'information de ses employés". La participation des employés à l'élaboration de la politique, sa diffusion après approbation et la communication en continu de ses dispositions et des mesures connexes sont donc des activités importantes.
2. Ce cadre guide les activités mondiales et locales de communication pour s'assurer que la politique en matière de personnel n'est pas "oubliée sur l'étagère".

Les cinq phases de la communication

3. Les activités de mobilisation et de consultation entreprises avec les employés, les organes représentatifs du personnel et d'autres parties prenantes pendant l'élaboration de la politique ont été essentielles et constituent les phases 1 et 2 de l'approche générale suivie en matière de communication qui est illustrée à la figure ci-après.



4. Les trois phases suivantes seront réalisées par le Département de la culture organisationnelle et la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing.
5. La communication interne en continu concernant la politique en matière de personnel fera partie intégrante du plan de communication interne du PAM, au moment de la mise en place de la politique et de façon régulière au cours des semaines, des mois et des années qui suivront.

¹ Disponible à l'adresse suivante: <https://www.wfp.org/publications/evaluation-wfp-people-strategy-2014-2017>.

Plan de diffusion

6. Le plan de diffusion est intégré dans la politique en matière de personnel, comme cela est recommandé dans le rapport d'évaluation. Il prévoit les besoins immédiats d'information qui se feront jour après l'approbation de la politique, et couvre donc une période comprise entre 14 et 16 semaines. Son objectif premier est de faire en sorte que toutes les parties prenantes connaissent la politique et soient conscientes des responsabilités qui leur incombent quant à sa mise en œuvre.
7. La première phase du plan est préparatoire et comprend des activités visant à amener les principaux groupes de parties prenantes à assimiler les concepts sous-tendant la politique.
8. La deuxième phase répond à la nécessité de créer un réseau d'ambassadeurs locaux de la politique, qui feront office de référents et d'experts de la question. Cette approche a déjà été couronnée de succès dans d'autres organismes des Nations Unies et pour d'autres sujets au PAM.
9. La troisième phase sera lancée après l'approbation de la politique et consistera à sensibiliser l'encadrement et la direction aux responsabilités qui sont les leurs s'agissant de la mise en œuvre de la politique.
10. La quatrième phase comprendra la planification et la mise en place d'activités destinées à élaborer, examiner ou adapter les catalyseurs répertoriés dans le plan d'exécution (voir l'annexe V).
11. La phase finale de diffusion consistera à analyser les enseignements tirés des activités menées et à appuyer le passage à des stratégies de communication et à des plans d'action à long terme, qui seront intégrés dans des activités et des programmes institutionnels, en particulier au niveau de la direction exécutive.

Calendrier de la diffusion

Phase	Objectif	Étapes clés
Phase 1	Intégrer les concepts de la politique en collaboration avec les parties prenantes, y compris le Groupe de direction et le Conseil d'administration	En cours
Phase 2	Nommer, informer et former des ambassadeurs locaux	Juin 2021
Phase 3	Faire mieux connaître les responsabilités incombant aux dirigeants, aux cadres, aux superviseurs et aux employés (mise en place de la politique)	Juillet-septembre 2021
Phase 4	Promouvoir des activités visant à ancrer les stratégies, les politiques, les cadres, les initiatives et les plans de travail du PAM dans la politique en matière de personnel	Septembre-octobre 2021
Phase 5	Transition vers un plan de communication intégré	Novembre 2021