

Mai 2012

F



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food and  
Agriculture  
Organization  
of the  
United Nations

Organisation des  
Nations Unies  
pour  
l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones Unidas  
para la  
Alimentación y la  
Agricultura

## COMITÉ FINANCIER

**Cent quarante-quatrième session**

**Rome, 14–15 mai 2012**

**Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du Rapport  
du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines**

Pour toute question relative au contenu du présent document, prière de s'adresser à:

**M. Pedro Guazo**

**et**

**Mme Ruth Grove**

**Directeur de la Division des finances  
et de la Trésorerie**

**Directrice par intérim de la  
Division des ressources humaines**

**Programme alimentaire mondial**

**Programme alimentaire mondial**

**Tél: +3906 6513 2293**

**Tél: +3906 6513 2405**

*Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur l'Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### RÉSUMÉ

- Dans son rapport sur la gestion des ressources humaines, le Commissaire aux comptes a formulé quinze recommandations. La direction du PAM les a étudiées, en a accepté treize dans leur intégralité et deux en partie, puis a fait part de sa réponse à leur sujet; celle-ci comporte des délais pour la mise en œuvre des mesures prévues.

### INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

Le Comité financier de la FAO est invité à prendre note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines", et à avaliser ce document, qui est soumis au Conseil d'administration du PAM pour examen.

### Projet d'avis

**Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines".**

برنامج  
الغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 4–8 juin 2012**

## **RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES**

**Point 6 de l'ordre du  
jour**

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2012/6-F/1/Add.1**

9 mai 2012  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

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

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

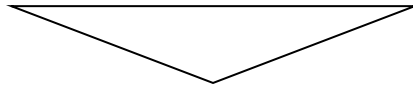
Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter la fonctionnaire du PAM mentionnée ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice par intérim, HR\*: Mme R. Grove tél.: 066513-2405

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

\* Division des ressources humaines.

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note de la "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines" (WFP/EB.A/2012/6-F/1/Add.1).

---

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

## CONTEXTE

1. Le présent document contient la réponse du Secrétariat aux recommandations figurant dans le "Rapport du Commissaire aux comptes sur la gestion des ressources humaines" (WFP/EB.A/2012/6-F/1).
2. La direction du PAM accueille avec intérêt ce rapport, qui examine dans quelle mesure le Programme a atteint les objectifs énoncés dans la stratégie en matière de gestion et de mise en valeur des ressources humaines (2008–2011).
3. Ainsi qu'il est noté dans ladite stratégie, le contexte dans lequel le PAM gère et met en valeur ses ressources humaines est particulièrement difficile. Pour remplir sa mission, le Programme a besoin d'un corps mobile de fonctionnaires, souvent appelés à travailler dans des lieux d'affectation classés difficiles, qui peuvent être déployés rapidement et offrir la souplesse nécessaire pour faire face aux fluctuations de son financement et à la redéfinition des objectifs opérationnels. Il est clairement indiqué dans la stratégie de gestion des ressources humaines de 2008 qu'il faut renforcer les liens entre la planification des ressources humaines et les plans stratégiques, financiers et opérationnels du PAM, afin de permettre au Programme de remédier à l'insuffisance des effectifs en recourant à des recrutements externes ou à la formation et à des réaffectations internes.
4. La mise en place en 2011 du cadre et des procédures révisés d'organisation des carrières est l'une des initiatives engagées au titre de la stratégie de gestion des ressources humaines de 2008 en vue d'améliorer la transparence, la cohérence et l'obligation de rendre compte des décisions relatives aux réaffectations, aux recrutements et aux promotions. L'examen des pratiques en vigueur effectué par le Commissaire aux comptes en 2009 est un point de référence utile pour mesurer les améliorations apportées par ce cadre révisé.
5. Les autres faits nouveaux importants survenus dans la gestion des ressources humaines du PAM sont notamment: le lancement d'un nouveau système de gestion de l'apprentissage; la diffusion d'une boîte à outils pour les examens de la structure et des effectifs; la mise en service d'un système en ligne pour les évaluations du programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences (PACE); et l'introduction d'un programme général d'orientation pour les nouveaux fonctionnaires.
6. Dans un souci constant d'amélioration de la gestion des ressources humaines, le PAM prendra en compte les conclusions du Commissaire aux comptes.
7. Les réponses spécifiques aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sont présentées dans le tableau ci-après.

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<b>I. Planification des effectifs</b>			
<b>Recommandation 1:</b> l'examen de la structure et des effectifs doit faire partie intégrante de la stratégie quinquennal d'intervention du PAM dans le pays et des prévisions d'effectifs figurant dans les plans des divers projets. Ces examens, détaillés et incluant les personnes non fonctionnaires (y compris les consultants), devraient servir de guide pour la répartition du personnel dans les bureaux de terrain.	Division des ressources humaines (HR) Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle (RM)	La recommandation est acceptée.  Le Secrétariat analyse les besoins en personnel lorsqu'il examine les besoins opérationnels présentés dans le plan de gestion triennal à horizon mobile du PAM. Les structures des effectifs sont également passées en revue par le Comité d'examen des programmes, qui est composé des unités du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays.  Le Secrétariat complètera le Guide d'élaboration des programmes en y ajoutant des directives sur les questions relatives au personnel qui ont trait à la préparation des propositions budgétaires pour les projets.  Le Secrétariat adaptera les indications données dans la boîte à outils concernant l'examen de la structure et des effectifs, de manière qu'elles guident le processus de planification de la stratégie par pays.	Décembre 2013
<b>Recommandation 2:</b> les bureaux régionaux devraient être dotés des compétences et connaissances nécessaires pour aider les bureaux de pays à réaliser les examens de la structure et des effectifs, et pour aider HR à intégrer périodiquement les résultats de ces examens dans la planification des ressources humaines du Programme, par le biais d'un mécanisme structuré.	HR	La recommandation est acceptée.  Le Secrétariat veillera à ce que les résultats des examens de la structure et des effectifs soient communiqués à HR et il créera un groupe de travail pour étudier les mécanismes permettant d'intégrer les données issues de ces examens dans la planification des ressources humaines du Programme.	Juin 2013
<b>Recommandation 3:</b> la planification des ressources humaines doit être étayée par une évaluation des avantages et des risques que présente la forte dépendance à l'égard des contrats à court terme, compte tenu de l'évolution du financement dans les bureaux de pays sur plusieurs années. Il faudrait aussi définir les mesures de contrôle à instaurer pour atténuer ces risques.	HR	La recommandation est acceptée.  Le Secrétariat note que la récente Étude sur le recours à des consultants au PAM (WFP/EB.A/2011/13-D) rend compte des avantages et des risques liés à la dépendance à l'égard des contrats à court terme.  On espère qu'une meilleure intégration des examens de la structure et des effectifs dans la planification des projets permettra de mieux repérer les risques à prendre en considération.	À mettre en œuvre comme indiqué dans la réponse à la recommandation 1

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandation 4:</b> le PAM devrait mettre en place des mesures de contrôle pour garantir que le classement des postes approuvés pour chaque projet est conforme à la classification normalisée et que les décisions ne sont pas dictées uniquement par les prévisions de financement.	HR	La recommandation est acceptée. HR examinera les cadres de compétences et les profils d'emploi types, en vue de mettre en place un dispositif de contrôle plus strict garantissant que le classement des postes est conforme à la classification normalisée de la Commission de la fonction publique internationale.	Décembre 2013
<b>Recommandation 5:</b> HR devrait définir des indicateurs de performance clés pour mesurer la solidité de la gestion des ressources humaines dans les bureaux de terrain et établir un seuil au-dessus duquel une étude serait réalisée sur place. Il faudrait également mettre en place un dispositif permettant d'informer régulièrement la haute direction des résultats.	HR, RM	La recommandation est acceptée. Dans le cadre du processus annuel au cours duquel les responsables valident les déclarations sur le contrôle interne, tous les directeurs de pays sont tenus de communiquer des renseignements sur la gestion de l'environnement de travail dans leur bureau, notamment sur: les questions concernant les ressources humaines telles que les normes de déontologie et la politique de lutte contre la fraude; la répartition précise des rôles et des responsabilités; l'évaluation professionnelle du personnel; la définition d'objectifs individuels fondés sur les résultats avec les fonctionnaires; l'efficacité de la communication interne; et les activités périodiques de supervision du bureau. Le Secrétariat propose d'évaluer les bureaux de pays où le certificat annuel délivré par le directeur fait état de carences importantes concernant les ressources humaines. À l'aide des indicateurs retenus, notamment ceux qui figurent dans le cadre des résultats de la gestion, le Groupe de haut niveau chargé de la gestion et des politiques examinera la situation de la gestion des ressources humaines tous les trimestres, afin de repérer les lacunes et les problèmes sérieux et de prendre les dispositions voulues.	Décembre 2013
<b>Recommandation 6:</b> un programme assorti d'un calendrier doit être arrêté en vue d'achever dans les meilleurs délais le plan des ressources humaines, et de le mettre en application.	HR, RM	La recommandation est acceptée. Le Secrétariat travaille actuellement à un projet de planification des ressources humaines du Programme, en vue de recenser les compétences et les capacités dont les administrateurs du PAM auront besoin à l'avenir. Ce projet, qui devrait être terminé en décembre 2012, servira à l'élaboration de la stratégie de gestion des ressources humaines de 2013, qui sera présentée au Conseil d'administration. Le Secrétariat rendra compte des progrès de la planification des ressources humaines dans le plan de gestion triennal à horizon mobile du PAM, accompagné du budget annuel. L'examen annuel donnera une idée claire de l'effectif global du PAM et permettra de le comparer avec les besoins prévus pour s'assurer que la méthode appliquée est efficace.	Décembre 2013



## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<b>II. Décisions relatives aux effectifs</b>			
<b>Recommandation 7:</b> les décisions concernant les ressources humaines doivent être étayées par un dossier détaillé, contenant notamment la justification d'éventuelles dérogations.	HR	La recommandation est acceptée.  Comme l'a indiqué le Commissaire aux comptes, le cadre révisé d'organisation des carrières garantit une plus grande rigueur et prévoit un solide dossier de documents normalisés pour étayer les décisions concernant la dotation en personnel. Le Secrétariat note que les conclusions du Commissaire aux comptes sur l'adéquation de la documentation se rapportent à la réunion ordinaire du Comité du recrutement et des affectations du milieu de l'année 2009. Le Commissaire aux comptes a admis que le tableau des réaffectations qui vient d'être adopté était "un outil facile à utiliser pour prendre des décisions dans ce domaine". L'utilisation du tableau des réaffectations devrait donner suite à cette recommandation.	Mise en œuvre
<b>Recommandation 8:</b> le PAM devrait prendre conscience des risques que comporte un recrutement en circuit fermé et établir des mesures de contrôle pour atténuer les risques y afférents.	HR	La recommandation est acceptée.  Dans la stratégie de gestion des ressources humaines de 2008, le Secrétariat a souligné les risques que pourrait comporter un système de recrutement en circuit fermé. Avec le cadre révisé d'organisation des carrières, le Secrétariat a introduit des éléments nouveaux dans le processus de recrutement afin d'élargir le vivier de candidats. Selon ce cadre, tous les avis de vacance de poste font l'objet d'une publication extérieure et les postes sont pourvus par des candidats aussi bien externes qu'internes. Cette mesure devrait permettre de réduire les risques mis en évidence par le Commissaire aux comptes.  Tout en reconnaissant les risques liés à un vivier interne de candidats, le Secrétariat note que le recrutement de personnes qui connaissent déjà le PAM peut également favoriser l'avancement des agents nationaux présentant leur candidature à des postes internationaux.	Mise en œuvre

## RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<b>Recommandation 9:</b> nous recommandons que la liste des fonctionnaires retenus pour être proposée à l'examen de la commission des promotions soit établie en premier lieu sur la base des formulaires PACE. L'intérêt du programme PACE, la qualité des évaluations effectuées dans le cadre de ce programme et le respect des délais s'en trouveront améliorés.	HR	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>La commission des promotions se fonde déjà sur les formulaires PACE pour évaluer les fonctionnaires en vue de leur promotion. Il ressort d'une analyse des pourcentages de formulaires PACE remplis que les taux les plus élevés sont enregistrés parmi les fonctionnaires pouvant prétendre à une promotion. Le programme PACE est désormais utilisé à la fois pour les réaffectations et pour les promotions.</p> <p>Le formulaire PACE sert pour l'évaluation professionnelle du fonctionnaire au poste qu'il occupait au cours de l'année précédente. Le Secrétariat ne pense pas qu'il faudrait utiliser également ce formulaire pour désigner des fonctionnaires en vue d'une future promotion. Avant d'envisager une promotion, il faut tenir compte de l'appréciation du responsable quant à l'aptitude du candidat à remplir des fonctions à un niveau plus élevé. Le recours au formulaire PACE à cet effet risquerait d'affaiblir son utilité en tant qu'outil d'évaluation de la performance passée.</p> <p>Le dossier de promotion d'un fonctionnaire comprend ses précédents rapports d'évaluation professionnelle, son curriculum vitæ et son autoévaluation, ainsi que les recommandations de son supérieur hiérarchique immédiat et du directeur de division, qui indiquent son aptitude à remplir des fonctions à un niveau plus élevé.</p>	Mise en œuvre
<b>Recommandation 10:</b> la mise en place d'un cadre structuré pour répercuter au personnel l'information sur les décisions prises en matière de ressources humaines rendra les procédures plus crédibles.	HR	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Comme l'a noté le Commissaire aux comptes, le retour d'information systématique fait partie intégrante du processus de promotion. S'agissant des décisions concernant les réaffectations, les coordonnateurs des effectifs répercutent l'information sur demande mais, en raison de la nature des renseignements utilisés pour prendre les décisions concernant les réaffectations – qui peuvent comprendre des éléments familiaux/personnels/médicaux ayant trait à d'autres membres du personnel –, l'information transmise est plus limitée.</p>	Mise en œuvre

**RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU  
RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Recommandations du Commissaire aux comptes	Organe responsable	Réponse de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
<b>III. Évaluation professionnelle</b>			
<b>Recommandation 11:</b> nous réitérons la recommandation 17 de notre rapport sur les opérations en Somalie au sujet de la ponctualité et de la qualité des évaluations PACE.	HR	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient que la ponctualité et la qualité des évaluations PACE sont importantes. HR s'est employée à encourager l'utilisation du programme PACE, ainsi que le respect de la procédure. S'agissant de la recommandation 17 du rapport du Commissaire aux comptes sur les opérations en Somalie, le Secrétariat continue de renforcer les contrôles dans le cadre du programme PACE et d'encourager les superviseurs et les personnes supervisées à respecter davantage la procédure. Le formulaire PACE adopté en 2012 apporte des améliorations concernant: i) l'utilisation du courrier électronique pour envoyer des mises à jour et inciter le personnel à prendre les mesures requises par le biais de messages automatiques; et ii) la capacité de suivre les taux d'application par région/bureau et d'en rendre compte, les directeurs de division ayant la possibilité d'examiner les taux d'application et l'état d'avancement des évaluations PACE individuelles pour les fonctionnaires de leur division.</p> <p>Ainsi qu'il est indiqué dans la réponse à la recommandation 5, les directeurs de pays sont maintenant tenus d'attester dans leurs déclarations annuelles que les formulaires PACE ont bien été remplis.</p> <p>Grâce à l'adoption du cadre révisé d'organisation des carrières, qui souligne le rôle joué par les formulaires PACE dans les décisions concernant les réaffectations et les promotions, le personnel devrait mieux comprendre l'importance de la qualité et de la ponctualité des évaluations PACE.</p>	Mise en œuvre
<b>Recommandation 12:</b> il faut prévoir dans l'évaluation annuelle de la performance des cadres supérieurs un examen à 360° qui comprenne un retour d'information de la part de leurs subordonnés.	HR	<p>La recommandation est partiellement acceptée.</p> <p>Le Secrétariat convient qu'un examen à 360° est utile pour l'évaluation des cadres supérieurs. Comme l'a noté le Commissaire aux comptes, les fonctionnaires de classe P-4 à D-1 font déjà l'objet d'un examen à 360° dans le cadre du programme du Management Assessment Centre.</p> <p>Le Secrétariat prend note de l'initiative interinstitutionnelle en cours, qui vise à harmoniser certains aspects des systèmes d'évaluation de la performance à l'échelle de l'ensemble des organisations des Nations Unies. Cette initiative a pour objectif de recenser une série d'éléments courants que les organisations participantes pourraient inclure dans leurs systèmes d'évaluation de la performance. Le PAM prêtera</p>	Novembre 2013

<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>			
<b>Recommandations du Commissaire aux comptes</b>	<b>Organe responsable</b>	<b>Réponse de la direction du PAM</b>	<b>Délai de mise en œuvre</b>
		attention aux faits nouveaux et aux conclusions tirées au niveau interinstitutionnel, sur lesquels il se fondera pour examiner la recommandation du Commissaire aux comptes. Le Secrétariat prévoit d'intégrer une proposition sur cette question dans le prochain document sur la stratégie de gestion des ressources humaines.	
<b>IV. Renforcement des capacités</b>			
<b>Recommandation 13:</b> le PAM doit mettre au point une politique d'apprentissage afin d'assurer en permanence le renforcement des capacités de son personnel et d'intégrer cette démarche à ses procédures de travail.	HR	La recommandation est acceptée.  Dans le cadre du projet de planification des ressources humaines/ d'analyse des compétences en cours, le renforcement des capacités constituera une stratégie essentielle pour aligner les compétences du personnel sur les besoins de l'organisation. Une politique d'apprentissage sera élaborée lors du travail d'élimination des lacunes mises en évidence par l'enquête sur les compétences.	Décembre 2012
<b>Recommandation 14:</b> un système de gestion des connaissances aidera le PAM à exploiter le savoir actuellement éparpillé dans les rapports et dans les divisions de l'organisation. La liste des tâches qu'un fonctionnaire doit remplir avant de partir à la retraite ou vers une nouvelle affectation devrait prévoir la transmission des dossiers en leur possession, en format papier ou électronique.	HR	La recommandation est acceptée.  Le Secrétariat mettra au point un système garantissant que les fonctionnaires sont invités à transmettre leurs dossiers avant de partir à la retraite ou vers une nouvelle affectation.	Décembre 2012
<b>Recommandation 15:</b> les modules de formation mis au point dans tous les domaines fonctionnels et dans tous les bureaux devraient être connectés au système de gestion de l'apprentissage.	HR	La recommandation est acceptée.  La direction reconnaît que, si les modules de formation des bureaux étaient mieux connectés au système de gestion de l'apprentissage, leur utilisation serait améliorée. Parallèlement au cadre et à la politique d'apprentissage – mentionnés en réponse à la recommandation 13 –, le Secrétariat prévoit de mettre au point un dispositif de coordination des activités d'apprentissage couvrant tous les domaines fonctionnels en les intégrant au système de gestion de l'apprentissage.	Décembre 2012

---

## **LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT**

HR	Division des ressources humaines
PACE	Programme d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences
RM	Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle