



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

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

COMITE FINANCIER

Cent soixante-septième session

Rome, 29 - 31 mai 2017

**Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport
du Commissaire aux comptes sur l'évolution des ressources humaines**

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

M. Alex Marianelli
Directeur par intérim de la Division des ressources humaines
Programme alimentaire mondial
Tél: +3906 6513 3750

Le code QR peut être utilisé pour télécharger le présent document. Cette initiative de la FAO vise à instaurer des méthodes de travail et des modes de communication plus respectueux de l'environnement. Les autres documents de la FAO peuvent être consultés à l'adresse www.fao.org



mt095

RÉSUMÉ

- Dans son rapport sur l'évolution des ressources humaines, le Commissaire aux comptes a formulé 14 recommandations.
- La direction du PAM se félicite de l'audit portant sur l'évolution des ressources humaines réalisé par le Commissaire aux comptes et des recommandations formulées par celui-ci.
- Les réponses apportées aux recommandations du Commissaire aux comptes sont présentées dans ce document.

INDICATIONS QUE LE COMITÉ FINANCIER EST INVITÉ À DONNER

- Le Comité financier est invité à prendre note du document intitulé "Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur l'évolution 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 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 l'évolution des ressources humaines".**



Programme Alimentaire Mondial

**Session annuelle
du Conseil d'administration
Rome, 12–16 juin 2017**

Distribution: générale

Date: 12 mai 2017

Original: anglais

Point 7 de l'ordre du jour

WFP/EB.A/2017/6-H/1/Add.1

Ressources, questions financières et budgétaires

Pour examen

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

Réponse de la direction du PAM aux recommandations issues du rapport du Commissaire aux comptes sur l'évolution des ressources humaines

Rappel

1. La direction se félicite de l'audit portant sur l'évolution des ressources humaines réalisé par le Commissaire aux comptes et des recommandations formulées par celui-ci.
2. Le tableau ci-après contient les réponses préparées par la Division des ressources humaines du PAM.

Coordonnateur responsable:

M. A. Marianelli
Directeur par intérim
Division des ressources humaines
tél.: 066513-3750

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponses de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
Recommandation 1: Le Commissaire aux comptes recommande, conformément aux recommandations du Corps commun d'inspection du système des Nations Unies, de clarifier les critères de recrutement des différentes catégories d'agents afin de faire correspondre les principes affichés et la réalité.	Division des ressources humaines	La recommandation est en partie acceptée. La direction souligne que la souplesse que requièrent les réalités opérationnelles et le modèle de financement du PAM ne s'accrochent pas toujours d'une application très stricte des règles en vigueur. La Division des ressources humaines met actuellement au point un cadre formel de gestion des effectifs qui rappellera aux responsables du recrutement quelles sont les options à leur disposition pour se doter des effectifs dont ils ont besoin.	2017
Recommandation 2: Le Commissaire aux comptes recommande un réexamen complet des rémunérations lors de l'embauche de nouveaux consultants, en les alignant davantage sur les pratiques du marché, quitte à les garder légèrement au-dessus pour attirer les meilleurs.	Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée. Un réexamen complet est en cours: un plan de projet proposant des améliorations et prévoyant un examen des rémunérations a été soumis à la direction pour approbation; une proposition provisoire a été présentée à la direction de la Division des ressources humaines; enfin, un certain nombre d'autres modalités contractuelles possibles sont à l'étude.	2017
Recommandation 3: Le Commissaire aux comptes recommande de réaliser à intervalles réguliers, par exemple tous les trimestres, une synthèse des principales composantes de l'ensemble des paies financées par le PAM.	Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée.	2018
Recommandation 4: Le Commissaire aux comptes recommande: a) que le Siège et les bureaux régionaux supervisent davantage l'exercice d'examen de la structure des effectifs, notamment pour pallier la forte hétérogénéité des ressources disponibles en matière de gestion des ressources humaines sur le terrain; et b) de systématiser cet examen pour tous les bureaux de pays et bureaux régionaux, tous les deux voire trois ans, et de le faire déboucher sur un véritable plan d'action, avec un calendrier précis.	Division des ressources humaines	La recommandation est en partie acceptée. La Division des ressources humaines a commencé à prospecter pour développer et mettre à jour les ressources disponibles pour la conduite des examens de la structure des effectifs. Une fois qu'auront été mis au point une méthode détaillée de planification des effectifs et les outils nécessaires à son application, le PAM pourra se concentrer sur l'établissement d'un processus cohérent qui privilégie une planification des effectifs volontariste face aux changements organisationnels et limite les examens menés a posteriori/en réaction. Toutefois, bien que la direction accepte en partie la recommandation, le Siège ne supervisera pas directement les examens de la structure des effectifs sur le terrain car c'est aux bureaux régionaux qu'incombe	2017

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponses de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
		<p>la fonction de contrôle dans le cadre de la restructuration des bureaux de pays.</p> <p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>Le nouveau cadre mis en place par la feuille de route intégrée permet aux bureaux de pays de faire cadrer plus systématiquement les structures organisationnelles, les compétences et les talents avec les objectifs stratégiques. Pour ce qui est du calendrier, il faudrait que ces examens coïncident avec les grands bilans des plans stratégiques de pays qui auront lieu à intervalles réguliers – probablement tous les 4 à 5 ans plutôt que tous les 2 à 3 ans, afin de ne pas trop accaparer les bureaux de pays. Il se peut que certains de ces bureaux doivent réaliser ces examens plus fréquemment pour procéder si nécessaire à un ajustement des profils des effectifs et se doter de nouvelles compétences qui leur feraient défaut. La Division des ressources humaines prévoit de dispenser en juin 2017 une formation approfondie consacrée à la structure organisationnelle, à l'évaluation des emplois, aux examens de la structure des effectifs ainsi qu'à des thèmes liés à la feuille de route intégrée tels que la performance, les compétences et l'apprentissage; cette formation, destinée aux administrateurs des ressources humaines sur le terrain, les préparera à mieux accompagner les bureaux de pays pour ce qui est de la mise en œuvre de l'axe de la feuille de route intégrée relatif au personnel.</p>	
Recommandation 5: Le Commissaire aux comptes recommande de bâtir un cadre de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, qui soit étroitement lié à l'exercice d'examen de la structure des effectifs mené à l'échelon local.	Division des ressources humaines	<p>La recommandation est acceptée.</p> <p>Le PAM élabore actuellement une méthodologie et des modèles pour la planification des effectifs, l'objectif étant de rendre la planification et l'analyse plus cohérentes et d'aider à détecter les lacunes au niveau de la structure organisationnelle, des compétences et des talents, pour, au bout du compte, épauler solidement les bureaux dans la réalisation des exercices majeurs d'homogénéisation de la structure organisationnelle (examens de la structure des effectifs). Le PAM a commencé à mettre au point un cadre institutionnel de planification des effectifs qui sera mis à l'essai au troisième trimestre de 2017 et</p>	2017

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponses de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
		concernera les personnes chargées de la nutrition et les bureaux de pays.	
Recommandation 6: Le Commissaire aux comptes recommande d'établir une procédure de recrutement des consultants incluant, sauf exception motivée par une urgence avérée et formellement autorisée, un appel à candidatures ouvert et une mise en concurrence réelle.	Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée. La direction va revoir les règles à cet effet. La mise en œuvre d'une telle procédure exigera davantage de ressources.	2017
Recommandation 7: Le Commissaire aux comptes recommande de veiller à ce que les dossiers de recrutement comportent l'intégralité des pièces permettant un suivi du respect et de la qualité des procédures.	Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée. L'application du mode de recrutement en ligne à toutes les modalités contractuelles va permettre de généraliser la mise en œuvre de cette recommandation.	2017
Recommandation 8: Le Commissaire aux comptes recommande de mener une réflexion à moyen terme sur la possibilité d'introduire une part de rémunération à la performance pour le personnel d'encadrement.	Division des ressources humaines	La recommandation est en partie acceptée. L'exercice de réflexion recommandé sera inscrit dans le plan de travail de 2018.	2018
Recommandation 9: Afin de renforcer la culture de l'évaluation de la performance parmi les agents du PAM, le Commissaire aux comptes recommande de poursuivre le travail de communication et de sensibilisation auprès des agents et, en particulier, auprès des supérieurs hiérarchiques, pour les inciter à conduire efficacement cette procédure d'évaluation. À ce titre, des indicateurs de performance visant à mesurer la qualité de l'évaluation faite par les supérieurs hiérarchiques pourraient être envisagés.	Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée.	2018

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponses de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
Recommandation 10: Le Commissaire aux comptes recommande qu'à intervalles réguliers un échantillon d'évaluations professionnelles et de renforcement des compétences (PACE) soit examiné par l'auditeur interne afin de permettre à la Division des ressources humaines d'effectuer un suivi davantage qualitatif et de mieux cibler les points d'amélioration.	Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée.	2017
Recommandation 11: Le Commissaire aux comptes recommande de mener rapidement à son terme le projet de créer un fichier de cadres dirigeants pour diversifier les catégories de personnel envoyé sur le terrain et garantir ainsi une réponse efficiente aux situations d'urgence.	Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée. Un projet proposant l'établissement d'un fichier de cadres dirigeants a déjà été mis au point et a été présenté en 2016 au Groupe de haut niveau chargé de la gestion. Une fois que sera conclu l'examen des interventions d'urgence majeures coordonnées au niveau central en cours dans la Division de la préparation aux situations d'urgence et de l'appui aux interventions en cas de crise, il sera plus aisé de déterminer la marche à suivre concernant le déploiement des cadres dirigeants dans les situations d'urgence.	2017
Recommandation 12: Le Commissaire aux comptes recommande de conditionner tout changement de statut d'une part significative des employés d'un bureau de pays à une étude préalable, rigoureuse et prudente du surcoût éventuel et de son mode de financement.	Division des ressources humaines	La recommandation est en partie acceptée. De nouvelles recherches s'imposent pour déterminer la meilleure manière d'analyser les coûts éventuels et de répercuter cette information pour qu'elle soit prise en compte dans les décisions au niveau des pays, notamment dans le cadre des processus de planification des effectifs qui contribuent à la formulation des plans stratégiques de pays.	2017
Recommandation 13: Le Commissaire aux comptes recommande de demander aux directeurs de pays d'étudier à l'occasion des examens de la structure des effectifs si certains postes occupés par des administrateurs recrutés sur le plan international ne pourraient pas être confiés à des administrateurs recrutés sur le plan national.	Division des ressources humaines	La recommandation est acceptée. L'analyse de tendance des examens de la structure des effectifs indique que les bureaux de pays sont désormais plus attentifs à réduire le nombre d'administrateurs recrutés sur le plan international et à nationaliser les postes lorsque cela est possible. L'étude des outils relatifs à l'examen de la structure des effectifs et les présentations faites aux bureaux de pays contiennent des recommandations	2017

RÉPONSE DE LA DIRECTION DU PAM AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DU RAPPORT DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR L'ÉVOLUTION DES RESSOURCES HUMAINES			
Recommandations du Commissaire aux comptes	Organes responsables	Réponses de la direction du PAM	Délai de mise en œuvre
		<p>concernant l'évaluation de la possibilité de nationaliser certains postes. Tous les examens de la structure des effectifs prévoient une analyse minutieuse de l'utilisation des modalités contractuelles et de la possibilité de nationaliser des postes occupés par des administrateurs recrutés sur le plan international.</p> <p>Les processus liés à la feuille de route intégrée faciliteront la planification des effectifs au niveau des pays, notamment l'analyse des catégories de personnel dont le bureau a besoin pour pouvoir réaliser les objectifs de la stratégie de pays.</p>	
<p>Recommandation 14: Le Commissaire aux comptes recommande d'étudier la possibilité d'améliorer la pyramide des classes des administrateurs recrutés sur le plan national en finançant la création de postes supplémentaires aux échelons supérieurs par la suppression de postes d'administrateurs recrutés sur le plan international de niveau équivalent.</p>	<p>Division des ressources humaines</p>	<p>La recommandation est en partie acceptée.</p> <p>(Renvoie à la réponse à la recommandation 13). Grâce au nouveau vivier de talents mis en place, les administrateurs recrutés sur le plan national auront la possibilité d'être pris en considération pour des postes d'administrateur recruté sur le plan international, suivant la carrière à laquelle ils aspirent. Parallèlement, dans le cadre des travaux liés à la feuille de route intégrée et des examens de la structure des effectifs, les bureaux de pays envisagent de nationaliser un certain nombre de fonctions actuellement remplies par des administrateurs recrutés sur le plan international.</p>	<p>2018</p>