



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  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## COMITÉ FINANCIER

**Cent trente-deuxième session**

**Rome, 12 – 16 avril 2010**

**Mise en œuvre de la Stratégie globale de gestion des  
ressources humaines**

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

**M. Tony Alonzi**

**Directeur, Ressources humaines**

**Tél.: +3906 5705 6200**

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 à la Conférence, l'équipe chargée de l'Évaluation externe indépendante (EEI) indiquait qu'il était nécessaire de disposer d'un cadre stratégique de gestion des ressources humaines afin d'associer la direction et la Division de la gestion des ressources humaines à la réalisation des objectifs clés afférents à cette fonction.
- En réponse à cette recommandation, une stratégie et un cadre général de gestion des ressources humaines ont été élaborés et présentés au Comité financier à sa cent vingt-cinquième session. Des rapports réguliers ont été soumis au Comité financier lors de sessions ultérieures afin de rendre compte de l'état d'avancement des initiatives RH.
- En adéquation avec le cadre de planification de la FAO fondé sur les résultats, les initiatives RH prioritaires ont été formulées de façon à s'inscrire dans la structure hiérarchique axée sur les résultats et à montrer comment, en tant que produits et services spécifiques, elles appuient les résultats de l'unité RH et contribuent à la réalisation des résultats de l'Organisation et à l'exécution de la réforme des ressources humaines.
- Des progrès notables ont été accomplis en 2009 vers l'achèvement des initiatives RH prioritaires. Comptent ainsi au nombre des réalisations, la mise en œuvre et l'expérimentation du nouveau système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS), l'élaboration de programmes de stages et de programmes relatifs aux administrateurs auxiliaires visant à attirer et à accompagner les jeunes recrues, ou encore la mise en place du Centre commun de perfectionnement des cadres. Un appui continu a également été offert aux départements et bureaux pour leur permettre de donner corps aux propositions de restructuration et de déstratification et de définir de nouveaux emplois en conséquence.
- Le présent document a pour objet de rendre compte des résultats obtenus à ce jour et d'établir des cibles, des jalons et des indicateurs limités dans le temps pour les produits et services clés de l'exercice biennal 2010/11. Des rapports périodiques sur l'état de la réalisation de ces objectifs continueront d'être présentés au Comité financier.

### **ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER**

- Le Comité financier pourrait envisager:
  1. de prendre note des progrès accomplis pour aligner étroitement le Cadre stratégique RH et le Plan d'action sur le cadre de planification fondé sur les résultats;
  2. de prendre note des résultats déjà obtenus dans la fourniture des produits et services RH clés, en gardant à l'esprit les cibles spécifiques, mesurables et limitées dans le temps qui ont été établies pour l'exercice biennal en cours et par rapport auxquelles les progrès seront suivis.

1. Dans son rapport à la Conférence, l'équipe chargée de l'Évaluation externe indépendante (EEI) indiquait qu'il était nécessaire de disposer d'un cadre stratégique de gestion des ressources humaines afin d'associer la direction et la Division de la gestion des ressources humaines à la réalisation des objectifs clés afférents à cette fonction. Des recommandations ont également mis en évidence le besoin de réformer et de moderniser la fonction RH de façon à en faire un partenaire plus stratégique et proactif.
2. En réponse à ces recommandations, une stratégie et un cadre général de gestion des ressources humaines comprenant trois objectifs RH globaux<sup>1</sup> ont été élaborés et présentés au Comité financier à sa cent vingt-cinquième session. Le cadre a ensuite été révisé à plusieurs reprises pour a) intégrer une «feuille de route» définissant des délais et des indicateurs quantifiables pour la mise en œuvre des six initiatives prioritaires<sup>2</sup>; et b) donner suite à certaines des recommandations de l'Examen détaillé relatives à la fonction de gestion des ressources humaines<sup>3</sup>.
3. Lors de son examen périodique de la mise en œuvre du cadre stratégique RH, le Comité financier a reconnu, à sa cent vingt-sixième session, que ce cadre était un document évolutif. Il a également noté le travail continu réalisé par l'Organisation en vue de l'alignement des trois objectifs RH sur l'Objectif fonctionnel Y intitulé «administration efficace et efficiente» et sur les trois résultats de l'Organisation sous-jacents élaborés pour le Plan à moyen terme (PMT) 2010-13<sup>4</sup>.
4. En janvier 2010, la FAO a mis en place son cadre de planification fondé sur les résultats, un processus par lequel chaque unité organisationnelle est appelée à transformer les dispositions du PTB 2010-11 en pratiques opérationnelles, et qui pose les bases de la mise en œuvre, du suivi et de l'établissement des rapports. Dans ce processus, la fonction RH a recensé sept résultats de l'unité, qui formalisent les contributions que cette fonction se propose d'apporter à la réalisation des trois résultats de l'Organisation associés à l'Objectif fonctionnel Y.
5. En application du cadre de planification fondé sur les résultats, entré en vigueur avec l'exercice biennal 2010-11, des initiatives RH prioritaires ont été formulées sous forme de produits et services d'appui aux résultats de l'unité RH. Le cadre stratégique RH (également dénommé «Cadre stratégique RH et Plan d'action») a été réécrit dans cet esprit, de façon à obtenir un document orienté vers l'avenir, qui définisse un objectif stratégique et une vision pour la fonction RH, résume les progrès accomplis sur les produits et services clés et serve de plan d'action pour l'exercice biennal en cours. Le descriptif de ce cadre est fourni en additif (Annexe 1 – Cadre stratégique RH et Plan d'action) à la présente note.
6. Des progrès non négligeables ont été réalisés en 2009 dans la mise en œuvre des initiatives RH prioritaires. Certains éléments marquants sont récapitulés ci-après.

---

<sup>1</sup> a) créer les conditions requises pour que le personnel atteigne un niveau d'excellence et soit très productif; b) faire de la fonction RH un partenaire stratégique dans la gestion de l'Organisation; et c) fournir des services RH efficaces et efficaces à l'appui de l'exécution du programme.

<sup>2</sup> a) communication d'informations de gestion; b) évaluation des performances; c) formation à la gestion et à l'encadrement; d) nouvelles politiques relatives aux ressources humaines; e) rationalisation; et f) appui à la restructuration.

<sup>3</sup> a) transformation de la fonction RH pour en faire un «partenaire stratégique»; b) nouveau cadre des responsabilités pour la fonction RH; c) rationalisation des processus existants en matière de RH pour les rendre plus efficaces; d) établissement de nouveaux processus RH (stratégie RH, communication RH et effectifs RH, par exemple); e) réalignement de la gamme de connaissances et de compétences du cadre organique chargé des ressources humaines; et f) renforcement des compétences de gestion.

<sup>4</sup> réf. du document: CL 137/4 – Rapport intérimaire sur la mise en application de la Stratégie et du cadre général de gestion des ressources humaines.

- a) Un Système d'information sur la gestion des ressources humaines a été créé pour centraliser les informations RH dans un référentiel unique et permettre aux parties prenantes d'accéder à des informations précises et pertinentes en temps voulu.
- b) Des documents d'orientation générale ont été élaborés afin de mettre en place des programmes de stages et des programmes relatifs aux administrateurs auxiliaires, ce qui va dans le sens de la création d'un système commun cohérent de recrutement de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement<sup>5</sup>.
- c) Plus de 50 gestionnaires de la FAO ont participé au Centre commun de perfectionnement des cadres nouvellement mis sur pied en partenariat avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, et 29 gestionnaires ont bénéficié de sessions de mentorat dans le domaine de la gestion.
- d) Un système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS) a été expérimenté avec succès. Tous les agents titulaires de contrats à temps plein ou de caractère continu participeront à la gestion des performances en 2010.
- e) En réponse aux recommandations formulées par l'équipe chargée de l'Examen détaillé, de nouvelles fonctions relatives à la stratégie et à la communication RH ont été créées en 2009, la mise en place d'une fonction de gestion de l'avancement des carrières étant planifiée pour 2010.
- f) De nouvelles politiques RH sur l'aménagement du temps de travail et le recours aux services de retraités ont été approuvées et mises en œuvre.

---

<sup>5</sup> Recommandation formulée dans le rapport de l'Évaluation externe indépendante (recommandation 8.2).

### Cadre stratégique RH et Plan d'action 2010-11

#### Introduction

Les ressources humaines de la FAO constituent son principal atout et le socle de la réalisation des résultats de l'Organisation. Suite aux recommandations formulées dans l'Évaluation externe indépendante de la FAO (EEI), dans le Plan d'action immédiate (PAI) et dans l'Examen détaillé, la Division de la gestion des ressources humaines se réforme et se modernise à travers un grand nombre d'initiatives et de projets nouveaux déjà bien engagés.

Le document Cadre stratégique RH et Plan d'action se veut tourné vers l'avenir. Il définit un objectif stratégique et une vision pour la fonction RH, résume les progrès accomplis sur les initiatives clés et sert de plan d'action à la FAO pour l'exercice biennal actuel. Il met également en lumière les nombreuses initiatives de réforme RH en cours, et présente certaines priorités et activités programmées sur l'exercice 2010-11 pour faire en sorte que les processus et initiatives RH aillent dans le sens et viennent en appui des objectifs de la FAO.

En application du cadre de planification fondé sur les résultats, entré en vigueur avec l'exercice biennal 2010-11, la fonction RH a recensé sept résultats de l'unité. Ceux-ci formalisent les contributions que la fonction RH se propose d'apporter à la réalisation des résultats de l'Organisation associés à l'Objectif fonctionnel Y, et jettent les bases de la mise en œuvre, du suivi et de l'établissement des rapports. Les sept résultats de l'unité exposés ci-après ainsi que les activités, produits et services qui leur sont associés aideront à orienter le travail de la Division au cours de l'exercice biennal 2010-11. Ils seront actualisés régulièrement pour faire état des progrès accomplis et mettre en évidence les domaines appelant des efforts supplémentaires.

La première section du présent document («Cadre stratégique RH») décrit le contexte stratégique dans lequel opère la Division de la gestion des ressources humaines. Elle définit également la vision RH et met en lumière les priorités de l'exercice biennal en cours, établies en tenant compte des recommandations du PAI et de l'Examen détaillé, des suggestions des organismes représentant le personnel et de l'initiative de changement de culture. La seconde section du document («Plan d'action») fournit un rapport intérimaire sur les résultats de l'unité ainsi que sur les principaux produits et services qui appuient leur réalisation.

La modernisation de la fonction RH sera un processus intensif et continu pendant cet exercice biennal et le suivant. La Division de la gestion des ressources humaines se félicite de collaborer avec les gestionnaires et les agents de la FAO pour soutenir l'atout le plus précieux de l'Organisation, à savoir son personnel.

# CADRE STRATÉGIQUE RH

## Contexte stratégique

*«Les ressources humaines de l'Organisation sont son principal atout et fournissent la totalité de son appui technique aux États Membres.»*

Plan d'action immédiate (PAI), paragraphe 42.

Les questions liées aux ressources humaines jouent un rôle essentiel dans le processus actuel de réforme de la FAO. La mise en œuvre des initiatives de restructuration et de déstratification, tout particulièrement, a des implications majeures sur l'exécution des programmes de l'Organisation, et la fonction RH doit appuyer et faciliter les changements apportés par la réforme. Cette mise en œuvre nécessite que l'on adopte une approche plus instrumentale de la gestion des ressources humaines, alignée sur les priorités stratégiques globales de l'Organisation telles qu'elles sont définies dans les plans de la FAO.

La réforme des ressources humaines compte parmi les toutes premières priorités des Membres de la FAO et du Secrétariat. Donnant suite aux recommandations qui ont été proposées dans l'Évaluation externe indépendante et développées dans le Plan d'action immédiate et l'Examen détaillé, la fonction RH s'est lancée dans un ambitieux programme de réforme et de modernisation. De nouveaux postes ont été créés dans les domaines de la stratégie de gestion des ressources humaines, de la conception organisationnelle ou encore de la communication et des politiques RH, avec pour objectif de renforcer la fonction dans son ensemble en faisant appel à des spécialistes RH compétents et expérimentés, les coûts étant au final compensés par des gains d'efficience liés principalement à la façon dont les ressources humaines sont administrées.

Des progrès importants ont aussi été accomplis dans la rationalisation des processus RH afin d'améliorer l'efficience opérationnelle et la satisfaction des clients. Ces changements appuient le nouveau cadre des responsabilités des services internes, qui vise à déléguer les pouvoirs et la responsabilité de l'élaboration et de l'application des politiques de gestion des ressources humaines au Directeur RH et laisse la responsabilité opérationnelle de l'exécution des processus et activités RH aux directeurs des sous-divisions RH.

La modernisation de la fonction RH ne peut toutefois pas advenir du jour au lendemain. En plus du vaste éventail de services RH (paie, recrutement, formation, et appui à l'avancement des carrières et à la planification du personnel, par exemple) qu'elle fournit déjà au personnel de la FAO, cette fonction est à la tête de plusieurs projets PAI majeurs: élaboration de nouvelles politiques, mise en œuvre d'un système d'évaluation et de gestion des résultats et exécution d'une suite de programmes de perfectionnement des cadres, notamment.

Pendant l'exercice biennal en cours, l'attention portera également sur la mise en place des éléments permettant de transformer la fonction RH en un partenaire plus proactif, une transformation que le Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO prévoit comme un processus intensif et continu s'étalant sur deux exercices biennaux. La réforme des ressources humaines est actuellement en bonne voie.

## Vision



*«Réformer les ressources humaines – investir dans le personnel, renforcer les partenariats et assurer l'excellence des services.»*

La nouvelle approche de communication en matière de ressources humaines comprend un logo et un slogan nouveaux pour la division CSH, conçus tous deux pour être des marqueurs visuels des objectifs de la fonction RH. Le logo intègre la silhouette d'une personne au nom de la division, afin de montrer que les agents sont au cœur des travaux de celle-ci. Le slogan souligne trois efforts interdépendants et fait ressortir qu'au final, la réforme des ressources humaines ne sera menée à bien que sous l'effet cumulé des processus et politiques RH qui montrent: l'engagement de la FAO à l'égard de son personnel et son investissement dans celui-ci, le partenariat entre la division RH et les domaines clients qu'elle sert, et l'excellence des services RH qu'elle assure. Les sections suivantes du présent cadre stratégique résument brièvement les initiatives prioritaires approuvées en 2009 et expose les domaines à privilégier au cours de l'exercice biennal 2010-11.

## Initiatives prioritaires

À sa 126<sup>e</sup> session en mai 2009, le Comité financier a entériné six initiatives RH considérées comme prioritaires à très brève échéance et demandé que la fonction RH:

i) classe les initiatives et les activités associées par ordre de priorité dans ses plans de travail; ii) assortisse ce classement de calendriers et d'indicateurs quantifiables; et iii) fasse régulièrement rapport au Comité des progrès accomplis dans la réalisation de ces indicateurs. Les six initiatives prioritaires étaient les suivantes:

- 1 Communication d'informations sur la gestion
- 2 Évaluation des résultats (PEMS)
- 3 Formation à la gestion/à l'encadrement
- 4 Nouvelles politiques en matière de ressources humaines
- 5 Rationalisation
- 6 Appui à la restructuration.

Ces initiatives, qui vont dans le sens du nouveau cadre de planification de la FAO fondé sur les résultats, sont désormais intégrées dans le résultat de l'unité dont elles relèvent, dans le Plan d'action joint au présent document.

## Domaines à privilégier – 2010-11

En écho à la nouvelle approche de gestion axée sur les résultats adoptée par l'Organisation, le Plan d'action de la gestion des ressources humaines définit, pour cette unité, sept résultats qui contribuent à ceux de la FAO et, plus particulièrement, à la réalisation de l'Objectif fonctionnel Y – *Administration efficiente et efficace*.

Ces sept résultats forment le cadre dans lequel tous les produits et services RH seront fournis, y compris les activités et le soutien aux clients, indispensables pour mettre en place une administration RH efficace dans l'ensemble de l'Organisation. Sont également incluses dans ces résultats les initiatives RH prioritaires approuvées par le Comité financier et d'autres recommandations de réforme exposées dans l'EEI et développées dans le PAI et l'Examen détaillé. Enfin, les résultats de l'unité couvrent les changements de culture liés aux ressources humaines proposés par l'équipe chargée du changement de culture à la suite d'une vaste consultation menée en 2009 auprès du personnel de toute l'Organisation. Ces propositions étaient regroupées en trois grands thèmes: Reconnaissance et récompenses, Environnement de travail accueillant et Évolutions de carrière et avancement professionnel.

Dans le processus intensif et continu de réforme et de modernisation de la fonction RH qui va se prolonger sur le prochain exercice biennal, les résultats de l'unité CSH (tels qu'ils sont énoncés dans le Plan d'action) offriront un outil déterminant de structuration des efforts.



# PLAN D'ACTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES – 2010-11

## Résultats de l'Organisation

La fonction RH contribue aux résultats de l'Organisation suivants:

- Y1 Les services d'appui de la FAO sont reconnus comme étant axés sur les clients, efficaces, efficients et bien gérés.
- Y2 La FAO est reconnue comme un fournisseur d'informations de gestion complètes, précises et pertinentes.
- Y3 La FAO est reconnue en tant qu'employeur observant des pratiques optimales de gestion des performances et du personnel, soucieux de la formation continue de son personnel et mettant en valeur la diversité de ses ressources humaines.

## Résultats de l'unité CSH

- 1 Un Système d'information sur la gestion des ressources humaines est en place et à même de répondre aux besoins de diverses parties prenantes, au nombre desquelles les gestionnaires de la FAO (qui extrairont eux-mêmes les informations qu'il leur faut) et des acteurs externes (destinataires de rapports produits par CSH).
- 2 Des politiques, procédures et systèmes efficaces de recrutement et de dotation en personnel sont mis en place de façon à appuyer l'objectif général de recrutement d'un personnel qualifié et compétent, tout en favorisant la parité hommes-femmes et l'équilibre géographique.
- 3 Partant du cadre de compétences évolutif de la FAO, des produits et services de valorisation du personnel et d'apprentissage sont élaborés et mis en place, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, avec pour moteur le système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS).
- 4 Un cadre de compétences de la FAO est formulé et des outils d'appui sont mis au point en partenariat avec les départements et bureaux de l'Organisation pour soutenir les nouvelles structures découlant des initiatives de décentralisation et de réforme des ressources humaines.

- 5 Le rôle, la structure organisationnelle et le cadre des responsabilités de la fonction RH font l'objet d'un examen, et des modifications sont définies et mises en œuvre pour contribuer à la transformation de cette fonction en une fonction plus stratégique.
- 6 Les services RH, guidés en cela par des accords sur le niveau de service, sont axés sur les besoins des clients et font l'objet d'une communication adéquate.
- 7 Les politiques, procédures et pratiques en matière de ressources humaines sont définies dans le but d'appuyer un personnel responsable et d'une grande intégrité.

## Rapport intérimaire du Plan d'action

Des programmes intérimaires consacrés aux sept résultats de l'unité RH, et à certains produits et services importants qui les appuient, sont exposés dans les pages ci-après. Le code de couleur suivant est utilisé pour le Plan d'action: le texte en rouge correspond à la description des produits et services qui ont été recensés et approuvés dans le cadre du PAI (cette description étant également associée à la mention «(PAI)»), et le texte en noir correspond aux initiatives financées au titre du programme ordinaire.

## Signification des «feux de signalisation»

Le document Cadre stratégique RH et Plan d'action utilise un système de «feux de signalisation» pour indiquer l'état d'avancement de chaque produit ou service au regard du calendrier prévu. Ces feux ont la signification suivante:



désigne les activités qui sont «Dans les délais».



désigne les activités qui sont «En retard».



désigne les activités qui ne sont «Pas encore commencées» ou qui sont en phase de «Conception initiale».



désigne les activités qui sont «Terminées».

## PLAN D'ACTION – RAPPORT INTÉRIMAIRE




Résultat 1 de l'unité: un Système d'information sur la gestion des ressources humaines est en place et à même de répondre aux besoins de diverses parties prenantes, au nombre desquelles les gestionnaires de la FAO (qui extrairont eux-mêmes les informations qu'il leur faut) et des acteurs externes (destinataires de rapports produits par CSH).




Indicateurs du résultat 1 de l'unité: nombre de rapports types disponibles en ligne; génération de rapports simplifiés; réduction du délai de production et de validation des rapports types mensuels.

Définition de l'impact du résultat 1 de l'unité: les parties prenantes de la FAO peuvent accéder plus rapidement à des rapports précis et à jour; ces rapports répondent à leurs besoins d'informations dans le domaine des ressources humaines et facilitent la planification du personnel à l'appui des objectifs des programmes.

### Résumé

Le projet Système d'information sur la gestion des ressources humaines est entré dans sa troisième phase, qui nécessite de regrouper des données issues de différents systèmes transactionnels en vue de créer un référentiel unique des informations RH. L'adaptation de la plate-forme d'aide à la décision de l'Organisation, qui vise à assister efficacement les clients dans l'extraction des données RH qu'il leur faut grâce à une fonctionnalité en libre service, est désormais lancée. Un examen a posteriori de la mise en œuvre est prévu en 2010.

Produits/services importants du résultat de l'unité	Progrès accomplis	Activités restantes	Date cible	État d'avancement
1. Un entrepôt de données moderne est mis en place, ce qui facilite l'extraction et l'analyse des données et permet une véritable gestion du personnel (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Équipe de projet mise sur pied</li> <li>▪ Besoins des utilisateurs finalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établissement d'un entrepôt de données pour les données RH de base</li> <li>▪ Définition des données RH supplémentaires dans l'entrepôt de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Févr. 2010</li> <li>▪ Déc. 2010</li> </ul>	
2. Des rapports RH pertinents et précis sont disponibles dans le système et les utilisateurs finals sont formés pour y accéder.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports de planification RH de base créés et testés</li> <li>▪ Tableaux de bord statistiques RH élaborés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publication pilote des tableaux de bord et des rapports de base</li> <li>▪ Formation du personnel concerné</li> <li>▪ Création de rapports et de tableaux de bord supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avril 2010</li> <li>▪ Juin 2010</li> <li>▪ Déc. 2010</li> </ul>	
<p>Résultat 2 de l'unité: des politiques, procédures, systèmes et cibles efficaces de recrutement et de dotation en personnel sont mis en place de façon à appuyer l'objectif général de recrutement d'un personnel qualifié et compétent, tout en favorisant la parité hommes-femmes et l'équilibre géographique.</p> <p>Indicateurs du résultat 2 de l'unité: cibles de recrutement révisées; pourcentage de pays équitablement représentés; pourcentage de femmes dans chaque catégorie.</p> <p>Définition de l'impact du résultat 2 de l'unité: les politiques et pratiques de recrutement sont conformes aux objectifs de l'Organisation et permettent aux gestionnaires de la FAO d'engager des personnes qualifiées et compétentes.</p>				
Produits/services importants du résultat de l'unité	Progrès accomplis	Activités restantes	Date cible	État d'avancement
3. Une politique efficace en matière d'équilibre géographique et de parité hommes-femmes est mise en œuvre, notamment pour les pays en développement (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet de plan d'action stratégique RH pour la parité hommes-femmes rédigé suite à une vaste consultation</li> <li>▪ Cibles d'équilibre géographique et de parité hommes-femmes définies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfectionnement du plan d'action pour la parité hommes-femmes afin d'y intégrer les commentaires reçus</li> <li>▪ Processus de consultation formelle sur le plan d'action pour la parité hommes-femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juin 2010</li> <li>▪ Sept. 2010</li> </ul>	

<p>4. Un système commun cohérent de recrutement et de formation de jeunes cadres, notamment issus de pays en développement, est instauré (PAI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politique relative aux stages mise en œuvre</li> <li>▪ Politique relative aux administrateurs auxiliaires finalisée et en phase de consultation formelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approbation de la politique relative aux administrateurs auxiliaires</li> <li>▪ Recrutement et constitution d'une première cohorte d'administrateurs auxiliaires</li> <li>▪ Création d'une unité de coordination pour tous les programmes d'entrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avril 2010</li> <li>▪ Sept. 2010</li> <li>▪ Déc. 2010</li> </ul>	
<p>5. Un système permettant de diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO est mis en place (PAI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de données d'institutions/adresses en construction pour garantir une meilleure circulation des avis de vacance de postes de la FAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finalisation et utilisation du système</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déc. 2010</li> </ul>	
<p>6. Un système de recrutement informatisé est déployé, avec des fonctionnalités étendues, pour les postes du cadre organique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Système de recrutement informatisé développé et progressivement mis en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déploiement complet du système de recrutement informatisé, afin d'y intégrer tous les avis de vacance de postes du cadre organique de la FAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déc. 2011</li> </ul>	

Résultat 3 de l'unité: partant du cadre de compétences évolutif de la FAO, des produits et services de valorisation du personnel et d'apprentissage sont élaborés et mis en place, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, avec pour moteur le système d'évaluation et de gestion des résultats (PEMS).




Indicateurs du résultat 3 de l'unité: pourcentage plus élevé de gestionnaires, sélectionnés selon un processus approprié, ayant suivi la formation de base aux tâches de direction de la FAO; augmentation en pourcentage des notes relatives aux compétences; pourcentage du personnel participant au PEMS.

Définition de l'impact du résultat 3 de l'unité: un nombre plus élevé de membres du personnel participant aux initiatives RH de la FAO fondées sur les compétences, avec pour corollaire une amélioration de leur niveau de maîtrise, et l'ensemble des titulaires de contrats d'agent du cadre organique ou de contrats de caractère continu fait l'objet, par le biais d'une participation au PEMS, d'une évaluation des performances fondée sur les résultats.

#### Résumé

Un Programme de gestion et d'encadrement complet a été déployé, englobant le Centre commun de perfectionnement des cadres des organismes ayant leur siège à Rome, un programme de mentorat des cadres dirigeants et des programmes de formation pour le renforcement des capacités d'encadrement. Des spécialistes de grandes institutions ont partagé leurs connaissances avec le personnel sur une période de deux jours lors d'un forum sur la gestion et l'efficacité

organisationnelle; la majeure partie de l'événement a été diffusée sur le Web. La phase d'expérimentation du PEMS a été un succès, et le système est maintenant en cours de déploiement auprès de l'ensemble du personnel, accompagné d'un programme de formation de grande ampleur.

Produits/services importants du résultat de l'unité	Progrès accomplis	Activités restantes	Date cible	État d'avancement
7. Un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion, est institué (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centre commun de perfectionnement des cadres mis en place – plus de 50 participants</li> <li>▪ 29 gestionnaires ont bénéficié de sessions de mentorat</li> <li>▪ Programme de renforcement des capacités d'encadrement élaboré – 2 cours proposés</li> <li>▪ Forum sur la gestion et l'efficacité organisationnelle tenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Publication d'un bulletin d'information</li> <li>▪ Publication des documents d'appel d'offres pour le programme avancé de gestion et d'encadrement</li> <li>▪ Croissance constante du nombre de participants – cible du Centre commun de perfectionnement des cadres: 60; cible des sessions de mentorat: 80 en 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avril 2010</li> <li>▪ Juin 2010</li> <li>▪ Déc. 2010</li> </ul>	
8. Un système objectif d'évaluation du personnel (PEMS) liant la performance à des objectifs organisationnels est instauré (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Configuration du système Oracle réalisée</li> <li>▪ Phase d'expérimentation du système PEMS réussie</li> <li>▪ Programmes d'apprentissage du système PEMS et assistance procurés au personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réalisation des formations à mi-parcours/de fin d'année</li> <li>▪ Élaboration et approbation de la stratégie de récompenses et d'incitations</li> <li>▪ Déploiement complet du système PEMS auprès de l'ensemble du personnel à temps complet ou sous contrat de caractère continu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déc. 2010</li> <li>▪ Janv. 2011</li> <li>▪ Févr. 2011</li> </ul>	
9. Une approche de la valorisation du personnel et de l'apprentissage reposant sur une combinaison de formules est instaurée, les besoins de formation sont déterminés en partenariat avec les clients internes, et des programmes et initiatives de formation sont proposés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concepts définis et travaux préliminaires d'élaboration des programmes entamés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expérience pilote de l'«École virtuelle» de la FAO</li> <li>▪ Exécution de la phase 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sept. 2010</li> <li>▪ Juin 2011</li> </ul>	


Résultat 4 de l'unité: un cadre de compétences de la FAO est formulé et des outils d'appui sont mis au point en partenariat avec les départements et bureaux de l'Organisation pour soutenir les nouvelles structures découlant des initiatives de décentralisation et de réforme des ressources humaines.


Indicateurs du résultat 4 de l'unité: modèle du cadre de compétences défini et approuvé à l'échelle de l'Organisation; modifications liées à la restructuration apportées selon les calendriers définis.

Définition de l'impact du résultat 4 de l'unité: un cadre de compétences est formulé et intégré dans les fonctions RH de base (recrutement, apprentissage et valorisation, et gestion des résultats) pour aider les gestionnaires de la FAO à trouver des candidats possédant les niveaux de compétence appropriés aux postes vacants, à évaluer les performances par rapport aux compétences requises durant les entretiens PEMS et à s'assurer que les programmes d'apprentissage et de valorisation correspondent aux besoins de renforcement des compétences.

#### Résumé

CSH continue de jouer un rôle actif dans l'appui aux départements et bureaux pour la formulation des propositions de restructuration, la conception de nouvelles fonctions découlant de la restructuration et de la déstratification, et l'instauration de nouveaux modèles organisationnels. Des retards ont été pris dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de compétences à l'échelle de l'Organisation, conduisant à repousser l'approbation du modèle conceptuel à décembre 2010. Pour l'exercice biennal en cours, l'accent reste mis sur les répercussions de la restructuration et sur l'élaboration d'un cadre de compétences porteur, avec des liaisons efficaces aux fonctions RH associées. En 2010, la FAO appliquera également les nouvelles normes d'évaluation des emplois des services généraux, approuvées par la Commission de la fonction publique internationale.

Produits/services importants du résultat de l'unité	Progrès accomplis	Activités restantes	Date cible	État d'avancement
10. Un cadre de compétences est élaboré et des profils de poste sont établis, notamment pour les représentants régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concept de cadre de compétences élaboré et examiné</li> <li>▪ Retards dans la finalisation du cadre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approbation du modèle conceptuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déc. 2010</li> </ul>	

11. De nouvelles structures organisationnelles sont établies et un appui pertinent à la restructuration est assuré (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propositions de restructuration des ressources humaines approuvées</li> <li>▪ Expérimentation de nouveaux modèles organisationnels en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Établissement d'une nouvelle structure au Siège</li> <li>▪ Suivi continu de la nouvelle structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juill. 2010</li> <li>▪ Déc. 2010</li> </ul>	
---	---	---	--	---


Résultat 5 de l'unité: le rôle, la structure organisationnelle et le cadre des responsabilités de la fonction RH font l'objet d'un examen, et des modifications sont définies et mises en œuvre pour contribuer à la transformation de celle-ci en une fonction plus stratégique.

Indicateurs du résultat 5 de l'unité: transformations de la fonction RH définies et réalisées; dotation en personnel de la nouvelle fonction RH achevée.


Définition de l'impact du résultat 5 de l'unité: les réformes de la fonction RH mises en œuvre sont conformes aux meilleures pratiques d'une gestion moderne des ressources humaines et permettent à la division CSH de fournir des produits et services améliorés et plus stratégiques à ses clients (gestionnaires, personnel et autres acteurs).

### Résumé

En réponse à des recommandations précises de l'équipe chargée de l'Examen détaillé, la Division de la gestion des ressources humaines s'est engagée en 2009 dans un programme ambitieux de réforme et de modernisation. De nouvelles fonctions de stratégie et de communications RH ont été créées et des avis de vacance de postes ont été diffusés. La structure RH sera renforcée en 2010 par la création d'une fonction de gestion de l'avancement des carrières et par le recrutement d'un administrateur des ressources humaines expérimenté pour recenser, gérer et coordonner les initiatives connexes.

Produits/services importants du résultat de l'unité	Progrès accomplis	Activités restantes	Date cible	État d'avancement
12. Un nouveau rôle est défini pour la fonction RH, et les cadres de compétences et de responsabilités sont examinés (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examen détaillé de la fonction RH engagé</li> <li>▪ Recommandations approuvées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaboration du cadre de partenariat RH</li> <li>▪ Examen des cadres de compétences et de responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déc. 2010</li> <li>▪ Déc. 2011</li> </ul>	



<p>13. Des modifications appropriées sont apportées pour appuyer la nouvelle structure organisationnelle des ressources humaines, notamment la gestion des avis de vacance de postes, la rationalisation des processus RH et la création de nouvelles fonctions RH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avis de vacance de postes RH publiés</li> <li>▪ Communication, stratégie et gestion de l'avancement des carrières définies comme d'importantes nouvelles fonctions RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Postes RH vacants à pourvoir</li> <li>▪ Création d'une fonction de gestion de l'avancement des carrières</li> <li>▪ Mise en œuvre de tous les changements de processus approuvés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déc. 2010</li> <li>▪ Déc. 2010</li> <li>▪ Déc. 2011</li> </ul>	
---	---	--	---	---


Résultat 6 de l'unité: les services RH, guidés en cela par des accords sur le niveau de service, sont axés sur les besoins des clients et font l'objet d'une communication adéquate.

Indicateurs du résultat 6 de l'unité: nombre de services couverts par des accords sur le niveau de service, avec des systèmes de suivi des résultats; niveau de satisfaction des clients.

Définition de l'impact du résultat 6 de l'unité: des accords sur le niveau de service sont établis pour tous les services RH de base, ce qui permet à la division CSH d'évaluer les attentes des clients en termes de prestations, de suivre les résultats en référence aux cibles et d'améliorer régulièrement les niveaux de service.

#### Résumé

CSH a lancé le processus de mise au point des accords sur le niveau de service, en consultation avec les différents domaines clients de la FAO, afin d'être en mesure de définir et de suivre les niveaux de service qu'elle assure et d'en faire état. Pour garantir des prestations appropriées, axés sur les besoins des clients et faisant l'objet d'une communication adéquate, une vaste enquête de satisfaction des clients sera préparée et diffusée début 2011, afin de déterminer les améliorations à apporter et de fournir des données de référence sur les niveaux de satisfaction associés aux services CSH. Il est prévu de réaliser cette enquête au moins une fois par exercice biennal afin d'évaluer l'amélioration des services suite à la mise en œuvre des initiatives de réforme des ressources humaines.

Produits/services importants du résultat de l'unité	Progrès accomplis	Activités restantes	Date cible	État d'avancement
<p>14. Des services efficaces et axés sur les besoins des clients dans toutes les fonctions RH sont fournis aux clients de la FAO, et des accords sur le niveau de service sont établis pour suivre les prestations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accords sur le niveau de service établis pour certains services et certaines activités CSH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finalisation et approbation par les clients d'accords sur le niveau de service pour toutes les prestations de base assurées par CSH</li> <li>▪ Préparation et diffusion d'une enquête de satisfaction des clients</li> <li>▪ Analyse et diffusion des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déc. 2010</li> <li>▪ Févr. 2011</li> <li>▪ Juin 2011</li> </ul>	


Résultat 7 de l'unité: les politiques, procédures et pratiques en matière de ressources humaines sont définies dans le but d'appuyer un environnement de travail porteur et témoignant d'une grande intégrité.


Indicateur du résultat 7 de l'unité: niveau de satisfaction des clients.

Définition de l'impact du résultat 7 de l'unité: l'élaboration, la mise en œuvre et l'examen continus des principales politiques, procédures et pratiques en matière de ressources humaines contribuent à l'instauration d'un environnement de travail porteur, qui appuie et facilite la réalisation des objectifs de l'Organisation.

### Résumé

Une révision de la politique de recours aux ressources humaines hors personnel et aux retraités a été soumise au Comité financier qui l'a approuvée. De nouvelles politiques sur l'aménagement du temps de travail et les stages ont également été mises en application en 2009. Un document sur les principes directeurs en matière de mobilité a été approuvé en principe par les membres de la Réunion de direction de haut niveau, et les efforts se concentrent maintenant sur l'élaboration de deux propositions détaillées de politique (sur la mobilité de longue durée et sur la mobilité temporaire), afin d'étayer le programme. Les politiques relatives aux administrateurs auxiliaires et aux retraités seront mises en œuvre courant 2010.

Produits/services importants du résultat de l'unité	Progrès accomplis	Activités restantes	Date cible	État d'avancement
15. Un système de rotation du personnel entre les services du Siège et entre le Siège et les bureaux décentralisés, fondé sur des incitations et assorti de critères clairs, est mis en place ( <b>PAI</b> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retard pris dans l'approbation des politiques sur la mobilité par rapport à la cible de 2009 définie initialement</li> <li>▪ Document sur les principes directeurs en matière de mobilité rédigé, examiné et approuvé par les membres de la Réunion de direction de haut niveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédaction et diffusion pour consultation des projets de politique sur la mobilité de longue durée et sur la mobilité temporaire</li> <li>▪ Finalisation des politiques sur la mobilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mars 2010</li> <li>▪ Juill. 2010</li> </ul>	

<p>16. Le processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'examen des politiques en matière de ressources humaines est mené et coordonné efficacement par la fonction RH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politique sur l'aménagement du temps de travail mise en œuvre</li> <li>▪ Politique relative aux retraités approuvée</li> <li>▪ Politique relative aux stages mise en œuvre</li> <li>▪ Consultation sur la politique relative aux administrateurs auxiliaires achevée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre de la politique relative aux retraités</li> <li>▪ Mise en œuvre de la politique relative aux administrateurs auxiliaires</li> <li>▪ Finalisation de la politique de rotation (voir point 15 ci-dessus)</li> <li>▪ Approbation de la politique relative à la parité hommes-femmes</li> <li>▪ Examen de la politique sur l'aménagement du temps de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avril 2010</li> <li>▪ Juin 2010</li> <li>▪ Juill. 2010</li> <li>▪ Sept. 2010</li> <li>▪ Déc. 2010</li> </ul>	
---	--	--	---	---