


Septembre 2011

	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

COMITÉ FINANCIER

Cent quarantième session

Rome, 10-14 octobre 2011

**Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines à
l'échelle de l'Organisation**

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

M. Tony Alonzi

Directeur de la Division de la gestion des 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.

RÉSUMÉ

- Le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines (2010-2011) (ci-après dénommé le « Plan ») définit une vision, une orientation stratégique et des objectifs pour la Division de la gestion des ressources humaines et il est le garant de leur alignement sur les objectifs de l'Organisation. Étant donné que dix des initiatives engagées au titre du Plan sont inspirées du Plan d'action immédiate pour le renouveau de la FAO, le succès de la mise en œuvre du Cadre est une condition essentielle de la revitalisation de l'Organisation.
- À sa cent trente-huitième session, en mars 2011, le Comité financier a examiné un rapport d'avancement sur la mise en œuvre des initiatives inscrites dans le Plan. Il a demandé que les initiatives et activités relatives aux ressources humaines présentées dans le Cadre stratégique et plan d'action soient poursuivies et que des informations soient fournies sur leur incidence. Il a également pris note des activités relatives aux ressources humaines qui subissaient des retards et a demandé à recevoir régulièrement, lors de ses prochaines sessions, des rapports intérimaires sur leur état d'avancement.
- Le présent document rend compte des progrès accomplis depuis mars 2011 par rapport aux objectifs et aux cibles définis. Au total, neuf initiatives incluses dans l'Annexe du Plan apparaissent désormais en bleu, ce qui veut dire que leur mise en œuvre a été menée à bien, selon les critères déterminés en avril 2010. Parmi les principales initiatives en matière de ressources humaines qui entrent dans cette catégorie, on peut citer le Système de gestion et d'évaluation de la performance et le Système d'information sur la gestion des ressources humaines, au titre desquels des activités complémentaires sont désormais inscrites dans le Plan (qui est un document évolutif) pour les étapes suivantes de l'exécution des projets en 2012-2013.
- Six activités apparaissent maintenant en vert, ce qui veut dire que l'exécution des projets concernés devrait être menée à bien dans les délais prescrits. Les principales initiatives dans cette catégorie sont la majorité des programmes d'apprentissage et de perfectionnement mis en place durant l'exercice biennal en cours, le système de recrutement informatisé et l'élaboration d'une politique d'ensemble sur l'équilibre entre les sexes.
- L'exécution de sept activités a pris du retard par rapport aux échéances fixées en avril 2010. Il s'agit de la phase d'élaboration ultérieure de la stratégie de reconnaissance du mérite, repoussée afin de tenir compte des résultats d'une étude menée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur les meilleures pratiques en matière de reconnaissance du mérite, ainsi que de la mise en forme définitive et de l'approbation du nouveau Cadre de compétences institutionnel. Mais si la mise en route de ce projet est intervenue tardivement, des progrès notables ont été enregistrés dans son exécution au cours de la période à l'examen, et plus de 230 fonctionnaires du Siège et des bureaux décentralisés ont participé à des groupes de discussion dans le but de mettre au point une version préliminaire du Plan, et d'autres groupes de réflexion travailleront cet automne à sa validation. L'instauration du Cadre stratégique et son application ultérieure à un large éventail de fonctions liées aux ressources humaines, notamment la définition des postes, le recrutement, la gestion des performances, l'apprentissage et le perfectionnement, seront des priorités majeures pour la Division de la gestion des ressources humaines en 2012-2013.
- Au cours de la période à l'examen, un accomplissement notable a été l'achèvement du processus de sélection du premier groupe de jeunes cadres au titre du Programme des jeunes cadres. Ils ont intégré la FAO en juillet 2011, suivi une formation d'orientation au Siège et travaillent désormais au sein des divisions et bureaux auxquels ils ont été affectés. Le Programme sert deux objectifs clefs de l'Organisation: attirer et recruter du personnel parmi les groupes cibles (c'est-à-dire, pour la catégorie du cadre organique, des femmes et des nationaux de pays non représentés ou sous-représentés); rajeunir son personnel.

Conformément à ces objectifs, 61 pour cent des jeunes cadres qui ont été choisis sont des femmes et 61 pour cent sont issus de pays non représentés ou sous-représentés, dont 39 pour cent de pays en développement. Cinq des 18 jeunes cadres choisis ont été affectés au Siège, les 13 autres dans des bureaux décentralisés.

- Un autre motif de satisfaction en ce qui concerne la période à l'examen est l'augmentation régulière des postes mobiles, en application des directives provisoires pour la mobilité. Quelque 80 postes du programme ordinaire sont actuellement concernés et un fichier de près de 90 membres du personnel a été constitué à cette fin. À la fin de juillet 2011, 91 changements de lieu d'affectation avaient été traités depuis le début de l'exercice biennal, dont 65 concernent des postes du programme ordinaire et 26 des postes financés au titre de projets. On s'emploie activement à susciter davantage d'intérêt pour ce programme et à obtenir que l'objectif fixé de 100 changements de lieu d'affectation effectifs pour l'exercice biennal 2010-2011 soit atteint ; la campagne de communication menée à cet effet se poursuit.
- On table encore sur une mise en place de la politique de mobilité institutionnelle d'ici à la fin de 2011. La version préliminaire est actuellement soumise au processus consultatif normal et son examen est en cours, en particulier par les organes représentatifs du personnel. Conformément à la ligne définie par la Conférence à sa trente-septième session, la politique est le reflet d'une approche plus contraignante de la mobilité, s'attachant à des familles d'emplois spécifiques pour lesquelles la mobilité est considérée comme indispensable à la satisfaction des besoins de l'Organisation.
- Les membres du Comité financier sont invités à noter qu'une part significative du Plan d'action immédiate (PAI) du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) porte sur la réforme de la gestion des ressources humaines. On dénombre cinq projets de premier plan consacrés aux ressources humaines dans le PAI, auxquels ont été incorporées un certain nombre d'initiatives distinctes en la matière. Des rapports sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de ces initiatives sont inclus dans le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines, mais pour des raisons de commodité et par souci de clarté, un tableau récapitulatif figure aussi à la fin du présent document, qui met en relief l'état d'avancement de l'exécution de chaque projet du PAI intéressant les ressources humaines, les réalisations et les avantages obtenus/escomptés.

ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER

- Le Comité financier souhaitera peut-être prendre note des progrès accomplis depuis la dernière session pour la mise en œuvre d'initiatives et activités clés liées aux ressources humaines, compte tenu des objectifs – spécifiques, mesurables et assortis de délais – définis pour l'exercice biennal en cours et qui serviront à mesurer les progrès réalisés.

Projet d'avis

- **Le Comité financier a pris note des progrès qui continuent d'être faits dans la mise en œuvre d'initiatives et activités clés liées aux ressources humaines et qui constituent un aspect fondamental de la réforme de la FAO.**

1. Le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines (le « Plan »), élaboré au début de 2010, établit la vision, l'orientation stratégique et les objectifs de la Division de la gestion des ressources humaines (AFH) et fait office de feuille de route pour la gestion des ressources humaines à la FAO. Grâce à des rapports établis sur la base des résultats, le Plan répertorie les principales activités liées aux ressources humaines du Plan d'action immédiate (PAI) ou hors PAI que la Division s'est engagée à réaliser pendant l'exercice biennal en cours. Les initiatives inscrites dans le Plan ont pour but d'aider la FAO à se doter des politiques et des outils nécessaires pour attirer du personnel qualifié, pour évaluer et perfectionner les aptitudes et les compétences de celui-ci, et pour faire en sorte que les structures et les capacités de l'Organisation soient adaptées à la réalisation de ses objectifs stratégiques.
2. Dans le cadre de son évaluation périodique des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Plan, le Comité financier a pris note à sa cent trente-huitième session « des progrès accomplis au titre de la mise en œuvre des initiatives inscrites dans le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines » et a pris acte des « efforts déployés pour mettre en œuvre avec succès un ensemble d'activités très diverses intéressant les différentes fonctions liées à la gestion des ressources humaines, de sorte que celle-ci soit envisagée dans une optique plus stratégique ». Il a également pris note des activités relatives aux ressources humaines dont l'exécution subissait des retards et a indiqué qu'il comptait recevoir régulièrement, lors de ses prochaines sessions, des rapports intérimaires sur leur état d'avancement. On trouvera ci-après un aperçu général des progrès accomplis au titre des principales initiatives intéressant les ressources humaines, par résultat d'activité, pour la période allant d'avril à septembre 2011. De plus amples détails sont fournis dans l'Annexe au présent rapport.
3. Les membres du Comité sont également invités à noter qu'une part significative du Plan d'action immédiate (PAI) du Comité de la Conférence chargé du suivi de l'Évaluation externe indépendante de la FAO (CoC-EEI) porte sur la réforme de la gestion des ressources humaines. On dénombre cinq projets de premier plan consacrés aux ressources humaines dans le PAI, auxquels ont été incorporées un certain nombre d'initiatives distinctes en la matière. Des rapports sur les progrès accomplis au titre de la mise en œuvre de ces initiatives sont inclus dans le Cadre stratégique et plan d'action pour la gestion des ressources humaines, mais pour des raisons de commodité et par souci de clarté, un tableau récapitulatif figure aussi à la fin du présent document, qui met en relief l'état d'avancement de l'exécution de chaque projet du PAI intéressant les ressources humaines, les réalisations et les avantages obtenus/escomptés.

RÉSULTAT D'ACTIVITÉ 1: INFORMATION RELATIVE À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4. Le Système d'information sur la gestion des ressources humaines est devenu opérationnel en novembre 2010 et il est désormais utilisé par l'ensemble des responsables de l'Organisation. Ce système sert l'objectif suivant: fournir des renseignements complets, précis et en temps opportun quant aux effectifs. Il permet à l'équipe de direction, au Siège comme dans les bureaux décentralisés, d'analyser les principales statistiques en matière de ressources humaines et d'autres éléments d'information concernant le personnel, et ce de manière autonome. Le système permet de procéder à des analyses, à des regroupements et à la détermination de tendances à un moment donné grâce à une série de tableaux de bord interactifs, cependant que la communication de renseignements plus conventionnels s'effectue au moyen d'une liste toujours en augmentation de rapports ciblés, dont la présentation est adaptée aux normes éditoriales. La phase initiale de la mise en place du Système a été menée à bien dans les délais et dans les limites du budget tels que prescrits. Son champ d'application a été élargi, puisqu'il est désormais possible d'effectuer des recherches dans le fichier de candidatures préapprouvées, et il est prévu d'y incorporer ultérieurement les données compilées grâce au Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS) ou obtenues dans le cadre du recrutement informatisé (iRecruitment), mais aussi de prendre des dispositions visant à améliorer le suivi des vacances de poste. Cette étape ultérieure, qui devrait débiter en octobre 2011, accroîtra grandement la capacité du Système d'information sur la gestion des ressources humaines de fournir à l'équipe de

direction une vue d'ensemble exhaustive des effectifs et l'aidera mieux encore à prendre des décisions en connaissance de cause s'agissant des affectations.

RÉSULTAT D'ACTIVITÉ 2: RECRUTEMENT ET DOTATION EN EFFECTIFS

5. Pendant l'exercice biennal en cours, plusieurs mesures ont été prises pour attirer et recruter en plus grand nombre des candidats qualifiés issus des groupes cibles, parmi lesquelles la constitution et l'enrichissement constant d'une base de données recensant l'ensemble des institutions à l'échelle mondiale, ce qui a eu pour effet d'accélérer la diffusion des avis de vacance de poste et d'éliminer la nécessité d'expédier partout dans le monde des avis imprimés, source d'économies et d'efficacité accrues pour l'Organisation. Depuis peu, il est possible de consulter la liste des postes vacants à la FAO sur Twitter et sur Facebook, ce qui permet d'ouvrir le recrutement à des candidats de tous horizons et de tous les pays. On a également formulé une méthode plus efficace pour déterminer les cibles en matière de représentation des femmes et de représentation géographique par département.

6. Outre ce qui précède, un moteur de recherche dans le fichier de candidatures préapprouvées (iRoster Search) a été mis au point, qui sera progressivement accessibles à tous les départements en septembre ou octobre 2011. Les responsables disposeront d'une application en ligne qui leur permettra de rechercher et de trouver des candidats potentiels à des missions de consultation ou à des postes, à l'aide de multiples paramètres tels que les études suivies, les langues parlées, la représentation géographique ou encore les compétences techniques.

7. Le processus de sélection du premier groupe de jeunes cadres s'est achevé en juillet 2011. Cinq des 18 jeunes cadres choisis ont été affectés au Siège, les 13 autres dans des bureaux décentralisés. Ils ont intégré la FAO dès juillet et suivi au Siège une formation d'orientation spécifiquement conçue à leur intention avant de prendre leurs fonctions au sein des divisions et bureaux auxquels ils avaient été affectés. Le Programme des jeunes cadres sert deux objectifs clefs de l'Organisation: attirer et recruter du personnel parmi les groupes cibles (c'est-à-dire, pour la catégorie du cadre organique, des femmes et des nationaux de pays non représentés ou sous-représentés); rajeunir son personnel. Conformément à ces objectifs, 61 pour cent des jeunes cadres qui ont été choisis sont des femmes et 61 pour cent sont issus de pays non représentés ou sous-représentés, dont 39 pour cent de pays en développement.

8. Pendant l'exercice biennal en cours, on a notablement rationalisé les procédures de recrutement et de sélection, grâce aux initiatives suivantes: i) expérimentation du système de recrutement informatisé, et sa mise en place progressive (jusqu'à la fin de 2011); ii) accroissement du nombre des membres du Comité de sélection du personnel du cadre organique, afin qu'il puisse se réunir plus fréquemment et examiner davantage de présentations de candidature; iii) réduction de la durée de la période pendant laquelle les avis de vacance de poste sont ouverts aux candidatures extérieures, ramenée de deux à un mois, compte tenu du fait que la diffusion des avis est désormais automatisée; iv) délai fixé à quatre mois après l'expiration de la validité d'un avis de vacance de poste pour la présentation de candidatures au Comité de sélection du personnel du cadre organique par les services de recrutement; v) rationalisation et simplification du formulaire de présentation de candidatures au Comité de sélection du personnel du cadre organique.

RÉSULTAT D'ACTIVITÉ 3: APPRENTISSAGE/PERFECTIONNEMENT ET GESTION DES RÉSULTATS

9. Le Programme de gestion et d'encadrement a été développé en 2011 et deux nouvelles formations sont désormais proposées: *Une équipe dirigeante efficace*, destiné aux titulaires de postes des classes P-5 à D-2, et *Fondements de l'encadrement*, destiné aux cadres intermédiaires et aux agents des services généraux des échelons supérieurs. Un accompagnement personnalisé est désormais offert systématiquement aux cadres qui passent par le Centre d'évaluation de l'encadrement. En conséquence des efforts notables consentis pour élaborer le programme de perfectionnement des cadres et leur donner accès à des possibilités d'apprentissage, quelque 30 pour

cent d'entre eux ont assisté à l'un au moins des programmes de base qui leur étaient destinés pendant l'exercice biennal en cours. Un certain nombre de propositions ont été faites, ou sont sur le point de l'être, à l'appui de nouveaux programmes et de la formation continue du personnel.

10. En mai 2011, la phase pilote de l'Académie virtuelle a été étendue à un certain nombre de membres du personnel de Rome et des bureaux décentralisés. Un ensemble revu et corrigé de 19 cours est désormais proposé à quelque 200 apprenants, notamment des formations techniques de la FAO élaborées au sein de l'Organisation, qui ont donné lieu à des commentaires en retour très favorables tant en ce qui concerne le contenu que l'accès à la plateforme. On prépare actuellement le lancement de l'Académie à l'échelle de l'Organisation, en collaboration étroite avec les responsables de l'actualisation du Système de planification des ressources à l'échelle de l'Organisation (*Oracle E-Business Suite release 12*), compte tenu de la nécessaire intégration des données relatives aux ressources humaines.

11. La mise en place du Système de gestion et d'évaluation de la performance se poursuit comme prévu. À la clôture du cycle de 2010, en février 2011, des commentaires ont été recueillis auprès du personnel et il a été procédé à une analyse complète du cycle afin d'améliorer le système. Le cycle 2011 est maintenant bien engagé et le personnel aura mené à bien les évaluations de milieu d'année entre juillet et septembre. Outre l'appui individuel ou en groupe, on continue d'assurer une formation au personnel pour lui permettre d'approfondir sa compréhension du système.

12. Au cours de la période couverte par le précédent rapport, on a repoussé à juin 2012 la phase d'élaboration ultérieure de la stratégie de reconnaissance du mérite, afin de tenir compte des résultats d'une étude menée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) sur les meilleures pratiques en matière de reconnaissance du mérite. On devrait ainsi obtenir une meilleure harmonisation des politiques et des pratiques de la FAO avec celles des autres entités du système des Nations Unies. Ce report n'aura cependant pas d'incidence sur les modalités de l'instauration, cruciale, du dispositif de reconnaissance du mérite dans l'Organisation, car il n'était prévu d'utiliser le Système de gestion et d'évaluation de la performance à des fins administratives (c'est-à-dire déterminer si la qualité des résultats obtenus est inférieure ou supérieure aux attentes) qu'à compter du cycle de 2012.

RÉSULTAT D'ACTIVITÉ 4: ORGANIGRAMME ET COMPÉTENCES

13. L'élaboration du nouveau Cadre de compétences de la FAO a débuté en décembre 2010 par une série de réunions auxquelles participent les partenaires essentiels, l'équipe de projet et le cabinet de consultants extérieur qui aident la FAO à définir les compétences. En mars et avril 2011, une première série de groupes de réflexion a été organisée, auxquels ont participé plus de 170 membres du personnel exerçant diverses fonctions, tant au Siège que dans les bureaux décentralisés, ce qui a conduit à l'élaboration d'un avant-projet de Cadre, révisé par la suite pour tenir compte des commentaires en retour des groupes de participants. La phase de validation a débuté en juillet 2011, avec l'organisation d'une série de groupes de réflexion dans les bureaux décentralisés, auxquels ont participé plus de 60 membres du personnel. D'autres groupes de réflexion se réuniront au Siège en septembre 2011 afin de valider le Cadre, dont la version définitive sera arrêtée et approuvée en novembre 2011. En 2012-2013, la Cadre sera progressivement appliqué à un large éventail de fonctions liées aux ressources humaines, notamment la définition des postes, le recrutement, la gestion des performances, l'apprentissage et le perfectionnement.

RÉSULTAT D'ACTIVITÉ 5: RÉFORME DES RESSOURCES HUMAINES

14. En réponse à des recommandations 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, qui s'est poursuivi en 2010 et 2011. De nouvelles fonctions intéressant les ressources humaines (communication, organisation des carrières, stratégie) ont été créées et six postes clés (effectifs, stratégie, communication, gestion de l'avancement des carrières et politiques en la

matière), financés au titre du PAI, ont été pourvus. Des progrès notables sont accomplis par l'équipe renforcée de la Division de la gestion des ressources humaines en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives en association avec des projets inscrits dans le PAI, mais aussi le resserrement des liens avec différents partenaires dans l'ensemble de l'Organisation. À cette fin, et malgré un retard initial dû à des difficultés financières, une proposition de cadre concernant les partenariats en matière de ressources humaines est en cours d'élaboration, pour une mise en œuvre en 2012-2013.

RÉSULTAT D'ACTIVITÉ 6: PRESTATION DES SERVICES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

15. Douze accords sur le niveau de service ont été préparés au cours de la période couverte par le présent rapport afin qu'il soit possible de définir les niveaux de service que la Division de la gestion des ressources humaines (CSH) devra respecter dans ses prestations. Ces accords ont été affichés sur l'intranet de l'Organisation dans le but d'obtenir des commentaires en retour de la part du personnel et de l'encadrement quant aux fonctions de base associées à la gestion des ressources humaines (publication des avis de vacance de poste, gestion des plaintes, temps de réponse aux demandes de formation linguistique, avantages sociaux dont bénéficient les employés et publication de rapports types et ponctuels sur la gestion des ressources humaines). Différents mécanismes sont à l'étude pour garantir un suivi rigoureux de la fourniture des services, et en faire état dans des rapports, avant la mise en œuvre des accords sur le niveau de service. Les réponses à l'enquête menée en janvier 2011 auprès du personnel de l'Organisation fourniront des données de référence sur son degré de satisfaction vis-à-vis des services fournis par la Division de la gestion des ressources humaines, et elles permettront à celle-ci de cibler des domaines susceptibles d'être améliorés. En outre, CSH travaille avec d'autres divisions du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) à l'élaboration d'une enquête de satisfaction des clients, qui devrait être rendue publique en 2011. Elle viendra compléter l'enquête de satisfaction sur l'assurance-maladie menée à la fin de 2010 par le fournisseur d'assurance médicale de la FAO (Van Breda International).

RÉSULTAT D'ACTIVITÉ 7: POLITIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

16. En décembre 2010 ont été publiées des directives provisoires sur la mobilité du personnel au sein de l'Organisation. On s'est employé à communiquer au sujet de cette initiative afin de susciter davantage d'intérêt pour la mobilité et obtenir que l'objectif fixé de 100 changements de lieu d'affectation effectifs pour l'exercice biennal 2010-2011 soit atteint. Quelque 80 postes du programme ordinaire sont actuellement concernés et un fichier de près de 90 membres du personnel a été constitué à cette fin. À la fin de juillet 2011, 91 changements de lieu d'affectation étaient devenus effectifs depuis le début de l'exercice biennal, dont 65 concernent des postes du programme ordinaire et 26 des postes financés au titre de projets.

17. À la demande du Comité des ressources humaines, une équipe de travail sur la mobilité a été constituée, composée de fonctionnaires de CSH, des départements techniques et de deux Bureaux régionaux (le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique) en janvier 2011, avec pour mission de soumettre une version révisée de la politique de mobilité. En mai 2011, l'équipe de travail sur la mobilité a remis sa proposition, qui a été examinée en juin par les organes représentatifs du personnel et par l'équipe de direction. Des consultations internes avec les représentants du personnel sont en cours, qui devraient se poursuivre jusqu'à la fin de septembre, de sorte que le délai prescrit pour la publication de la politique de mobilité (en fin d'année) soit respecté. Conformément aux orientations fixées par le CoC-EEI et les organes directeurs, en particulier la Conférence à sa trente-septième session¹, la politique est le reflet d'une approche plus contraignante de la mobilité, axée sur des familles d'emplois spécifiques pour

¹ C 2011/REP, par. 106.

lesquelles la mobilité est considérée comme indispensable à la satisfaction des besoins de l'Organisation. Un objectif d'au moins 100 changements de lieu d'affectation effectifs sera fixé pour l'exercice biennal 2012-2013 (phase I). Pour les phases suivantes du programme de mobilité, d'autres objectifs seront fixés, en partie sur la base des conclusions de l'examen détaillé de cette première phase.

18. CSH a également achevé l'examen de la politique sur l'aménagement du temps de travail en consultation avec les parties prenantes internes. Des propositions de révision ont été arrêtées et soumises pour examen au Comité des ressources humaines. Cet examen devrait être achevé, et des recommandations finales formulées, d'ici à la fin de l'année, et une politique révisée devrait être rendue publique au cours du premier semestre de 2012.

PROJETS INSCRITS DANS LE PAI QUI CONCERNENT LA RÉFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:
SYNTHÈSE DES PROGRÈS ACCOMPLIS (1)

Projet 10 – Structure du Siège

Ce projet a pour finalité la mise en place d'une nouvelle structure au Siège, qui soit le reflet des recommandations formulées à l'issue de l'EEI et colle de plus près aux priorités et aux objectifs stratégiques de l'Organisation. Il est associé aux initiatives du PAI suivantes:

- 3.101 Mettre en place la nouvelle structure au Siège
- 3.103 Faire le bilan de la réorganisation en vue d'y apporter de nouvelles améliorations
- 7.3 Redéfinir le rôle de la Direction générale (ODG) concernant les activités administratives

<u>Réalisations</u>	<u>Avantages/Avantages escomptés</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nouvelle structure a été mise en place en janvier 2010, conformément aux principes et recommandations énoncés dans le PAI. ▪ Quelque 2 600 postes ont été transférés de l'ancienne structure vers la nouvelle et 40 postes des classes D-1/2 supprimés. ▪ CSH continue de jouer un rôle actif en aidant les Départements/Bureaux à formuler des propositions de restructuration, à définir de nouveaux rôles professionnels découlant de la restructuration et de la « déstratification », et à appliquer de nouveaux modèles d'organisation. ▪ Des modèles faisant appel au travail d'équipe ont été expérimentés par ES et AGP, une série de nouveaux profils d'emploi axés sur les résultats ont été conçus pour AGP. ▪ On examine actuellement les structures en place dans les bureaux décentralisés (comme RAF et RNE) et on s'inspirera des réalisations existantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le nouvel organigramme du Siège permet de mieux circonscrire les sphères de contrôle; le nombre des relations hiérarchiques directes avec le Directeur général est réduit; les structures sont plus compactes; elles sont mieux adaptées aux priorités et aux objectifs stratégiques de l'Organisation. ▪ Le nouvel organigramme encourage l'intensification du dialogue et de la collaboration entre les fonctionnaires des diverses entités constitutives de l'Organisation au sujet des questions intersectorielles, comme le changement climatique et la sécurité alimentaire. ▪ Une nouvelle équipe de direction est mise en place; au niveau supérieur, les bureaux sont restructurés et un second DGA est nommé; en complément, des mesures sont prises pour faire en sorte que les bureaux décentralisés soient effectivement associés à la prise de décisions. ▪ Les modèles simplifiés et faisant appel au travail d'équipe encouragent des façons de travailler nouvelles et plus efficaces, et stimulent un changement de culture.

PROJETS INSCRITS DANS LE PAI QUI CONCERNENT LA RÉFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:
SYNTHÈSE DES PROGRÈS ACCOMPLIS (2)

Projet 24 – Système de gestion et d'évaluation de la performance (PEMS)

Ce projet a pour finalité de doter le personnel d'un système d'évaluation objectif qui serve d'outil pour la planification du travail et le perfectionnement individuels. Le supérieur hiérarchique et ses subordonnés collaborent à la détermination, au suivi et à la mesure de la contribution de chacun à l'action de l'Organisation. Les évaluations annuelles font appel au mécanisme d'évaluation à 360 degrés, qui aide le personnel à apporter les ajustements nécessaires à son plan de travail et à déterminer à quels titres il doit se perfectionner. Le projet est associé à l'initiative du PAI suivante:

3.70 Instaurer un système objectif d'évaluation du personnel liant la performance à des objectifs organisationnels et reposant sur des cibles réalistes en matière de résultats et sur des critères d'évaluation objectifs

<u>Réalisations</u>	<u>Avantages/Avantages escomptés</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cycle 2010 du PEMS a été mené à bien et des commentaires en retour ont été recueillis auprès du personnel. Il a été procédé à une analyse exhaustive. ▪ On est parvenu à mi-chemin du cycle 2011 et les taux de participation du personnel sont conformes aux cibles fixées. ▪ Presque tous les membres du personnel ont suivi la formation de base au Système et ont reçu un soutien individualisé lors de la préparation de leur évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le personnel est en mesure d'évaluer ses résultats de manière plus équilibrée, plus globale et plus objective. ▪ Grâce à la mise au point de plans de travail individualisés, le personnel prend conscience que son travail correspond aux priorités et aux objectifs stratégiques de l'Organisation. ▪ Les domaines dans lesquels le personnel doit se perfectionner peuvent être déterminés – et on peut donc y remédier – avec plus de précision.

PROJETS INSCRITS DANS LE PAI QUI CONCERNENT LA RÉFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:
SYNTHÈSE DES PROGRÈS ACCOMPLIS (3)

Projet 25 – Cadre de compétences

Ce projet a pour finalité l'établissement d'un cadre de compétences par classe, assorti d'indicateurs de comportement professionnel adaptés à chaque profil d'emploi. La définition d'emploi de chaque membre du personnel inclura des compétences techniques et des qualifications: on attendra du fonctionnaire qu'il les maîtrise et en fasse la démonstration et qu'il s'améliore dans l'exercice de ses fonctions. Le cadre de compétences harmonise à l'échelle de l'Organisation les exigences de celle-ci en matière de profils d'emploi, de recrutement, de résultats et de perfectionnement. Le projet est associé aux initiatives du PAI suivantes:

3.66 Revoir les profils de compétences des représentants régionaux, coordonnateurs sous-régionaux et représentants de la FAO, notamment leurs compétences en matière de gestion et d'appui aux politiques;

3.87 Revoir les définitions d'emploi, les profils de compétences (notamment en matière de politiques) ainsi que les procédures de recrutement et d'évaluation des performances (processus de concours ouvert) pour les sous-directeurs régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO (voir également 3.66);

7.27 Définir un nouveau rôle pour la fonction ressources humaines et examiner le cadre des compétences en matière de ressources humaines et le cadre des responsabilités.

<u>Réalisations</u>	<u>Avantages/Avantages escomptés</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projet opérationnel et équipe de projet constituée; une société externe spécialisée dans le conseil apporte son expérience de l'élaboration de cadres de compétences dans d'autres entités du système des Nations Unies. ▪ Garantie d'une large participation, 15 groupes de discussion se sont réunis au Siège et dans certains bureaux régionaux afin de réfléchir à l'avant-projet de cadre. Des campagnes d'information et des webinaires ont pour objet de sensibiliser le personnel. Des réunions se tiennent au niveau des divisions. ▪ Le cadre devrait être au point d'ici à la fin de 2011. Un avant-projet a été produit et distribué aux parties prenantes compétentes, dont les 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La définition, essentielle, des profils de compétences qui seront désormais requis du personnel pour que l'Organisation puisse s'acquitter de son mandat. ▪ Une base claire sur laquelle édifier une stratégie de gestion des ressources humaines harmonisée qui relie conception des emplois, communication et recrutement, comportement professionnel et perfectionnement. ▪ La mise en place de procédures de recrutement et de sélection fondées sur les compétences, et l'instauration de parcours professionnels à l'intention du personnel, qui incluent le perfectionnement des compétences.

commentaires en retour sont mis à profit pour perfectionner le cadre avant la phase finale de validation.	
---	--

PROJETS INSCRITS DANS LE PAI QUI CONCERNENT LA RÉFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:

SYNTHÈSE DES PROGRÈS ACCOMPLIS (4)

Projet 26 – Mobilité

Ce projet a pour finalité l'établissement d'un dispositif de mobilité rationnel, qui soit le garant de la mobilité du personnel en termes de lieux d'affectation et de fonctions exercées, sur une base temporaire ou à long terme. Le projet est associé à l'initiative du PAI suivante:

3.61 Mettre en place 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.

<u>Réalisations</u>	<u>Avantages/Avantages escomptés</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En décembre 2010 ont été publiées des directives provisoires pour la mobilité du personnel au sein de l'Organisation et le poste de Coordonnateur de la mobilité à CSH a été pourvu. À la fin de juillet 2011, 80 postes du programme ordinaire figuraient sur le fichier de postes assujettis à la mobilité et près de 90 membres du personnel s'étaient portés volontaires pour les pourvoir. ▪ 91 changements de lieu d'affectation sont devenus effectifs depuis le début de l'exercice biennal, dont 65 concernent des postes du programme ordinaire et 26 des postes financés au titre de projets. ▪ En mai 2011, une équipe de travail sur la mobilité, composée de fonctionnaires de CSH, des départements techniques et de deux Bureaux régionaux (le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique) a soumis une version révisée de la politique de mobilité. Des consultations internes avec les représentants du personnel sont en cours, qui devraient se poursuivre jusqu'à la fin de septembre, de sorte que le délai prescrit pour la publication de la politique de mobilité (en fin d'année) soit respecté. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'instauration d'un dispositif temporaire, en attendant qu'il soit mis la dernière touche à une politique institutionnelle, a été l'occasion pour CSH de mener une campagne de communication sur la mobilité et d'informer l'encadrement et l'ensemble du personnel des avantages qu'elle présente et de la mise en place d'un dispositif définitif à l'échelle de l'Organisation au début du prochain exercice biennal. ▪ L'objectif fixé de 100 changements de lieu d'affectation par exercice biennal avait presque été atteint à la fin de juillet: c'est un résultat positif qui vient apaiser les préoccupations suscitées par la détermination d'objectifs chiffrés dans le cadre d'un tel dispositif. ▪ L'existence d'un dispositif de mobilité rationnel est une condition préalable importante lorsqu'on souhaite disposer d'un personnel plus flexible et polyvalent, qui a une meilleure compréhension du travail effectué par les collègues d'autres lieux d'affectation qui exercent dans d'autres domaines d'activité, à l'appui d'une cohésion plus affirmée à l'échelle de l'Organisation. En outre, un tel dispositif facilitera l'organisation des carrières et l'épanouissement du personnel à titre individuel, et il permettra d'enrichir les compétences de celui-ci et d'accroître la satisfaction qu'il éprouve sur son lieu de travail.

PROJETS INSCRITS DANS LE PAI QUI CONCERNENT LA RÉFORME DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:
SYNTHÈSE DES PROGRÈS ACCOMPLIS (5)

Projet 27 – Autres mesures prises au titre de la gestion des ressources humaines

Ce projet incorpore un certain nombre d'initiatives en matière de gestion des ressources humaines qui ont trait au recrutement, à la formation et au classement des emplois. Il a pour finalités une meilleure représentation des femmes et une meilleure représentation géographique au stade du recrutement, la diffusion des avis de vacance de postes auprès d'un plus grand nombre de candidats potentiels et l'instauration de programmes efficaces d'apprentissage et de perfectionnement, de sorte que la FAO soit en mesure de retenir à son service un personnel hautement performant. Il est associé aux initiatives du PAI suivantes:

3.59 Mettre en œuvre une politique efficace en matière de représentation géographique et de parité hommes-femmes, notamment pour les pays en développement, tout en maintenant les critères essentiels de sélection des fonctionnaires et consultants en fonction du mérite.

3.60 Instituer un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion.

3.89 Renforcer la formation du personnel.

3.62 Établir un système consolidé et cohérent pour le recrutement et la valorisation des jeunes cadres, notamment de cadres provenant des pays en développement. Ceci inclura le programme de stages.

3.64 Diffuser plus largement les avis de vacance de postes de la FAO.

3.72 Améliorer les systèmes Oracle de façon à: i) faciliter l'extraction et l'analyse des données; ii) permettre une véritable gestion du personnel.

3.75 Faire intervenir les organes directeurs comme la Direction pour obtenir des changements au niveau du régime commun du système des Nations Unies: a) élaborer des propositions pour la modification du régime commun; b) présenter les changements à l'ONU.

Réalisations

- 3.59: De nouvelles procédures de sélection ont été mises en place, qui tiennent compte de la nécessité de choisir les candidats les plus qualifiés tout en accordant l'attention voulue à la représentation des femmes et à la représentation géographique. À ces deux titres, la FAO a ainsi réalisé ses objectifs pour 2011: au 30 juin 2011, la proportion de femmes a atteint 36 % dans le cadre organique (contre 33 % en décembre 2009) et 22 % aux postes de direction (contre 15 % en décembre 2009). Pendant la même période, la proportion de pays équitablement représentés est passée

Avantages/Avantages escomptés

- Recrutement d'un personnel plus diversifié à niveau de compétence égal, ce qui reflète mieux la diversité culturelle des Membres de la FAO.

de 61 à 65 %, et celle des nationaux de pays surreprésentés a chuté de façon spectaculaire, passant de 37 à seulement 18 %.	
<p style="text-align: center;"><u>Réalisations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.60 et 3.89: Un certain nombre d'initiatives ont été mises en œuvre afin de renforcer la formation et le perfectionnement du personnel. Un ensemble de cours spécifiques est désormais proposé au personnel d'encadrement supérieur de la FAO (P-5 à D-2) et une formation de base aux cadres intermédiaires et aux agents des services généraux des échelons supérieurs. Quelque 30 % du personnel d'encadrement supérieur (P-5 à D-2) a assisté à l'un au moins des Programmes de gestion essentiels. Un nouveau cours, <i>Fondements de l'encadrement</i>, destiné aux cadres intermédiaires et aux agents des services généraux des échelons supérieurs, a été conçu et est désormais assuré. ▪ L'Académie virtuelle (plateforme d'apprentissage en ligne accompagnée de quelques modules d'apprentissage en ligne) a été expérimentée dans le but d'offrir davantage de possibilités d'apprentissage au personnel de la FAO partout dans le monde et de cordonner les activités d'apprentissage à l'échelle de l'Organisation. Sur la base des commentaires en retour très positifs qui ont été reçus, le contenu de la plateforme est actuellement enrichi et, lorsqu'il aura pris sa forme définitive, elle sera adoptée. 	<p style="text-align: center;"><u>Avantages/Avantages escomptés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Organisation met visiblement et explicitement en œuvre des programmes qui favorisent l'émergence de principes de gestion. ▪ Une approche commune de la gestion se met en place à tous les niveaux de l'Organisation. ▪ Les compétences en matière de gestion sont développées. ▪ Un programme de formation sera mis à la disposition du personnel de l'Organisation partout dans le monde, qui encouragera de nouvelles méthodes, comme l'apprentissage en ligne ou l'enseignement virtuel, lorsque ce sera possible.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.62: Le Programme de stages est en service depuis janvier 2010. Le premier groupe de jeunes cadres est entré en fonctions en juillet 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des cadres plus jeunes sont attirés et on progresse sur la voie du rajeunissement du personnel tout en améliorant la représentation géographique et celle des femmes. On facilite la mise au point d'un plan d'organisation de la relève.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.64: Une base de données recensant l'ensemble des institutions à l'échelle mondiale a été constituée, qui est désormais opérationnelle. Elle permet de diffuser les avis de vacance de poste auprès d'un millier d'institutions réparties dans le monde entier. Depuis peu, il est aussi possible de consulter la liste des postes vacants à la FAO sur Twitter et sur Facebook, ce qui permet d'ouvrir le recrutement à des candidats de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'envoi par la poste d'avis de vacance de poste sur papier est éliminé, d'où des économies découlant de gains d'efficacité qui représentent environ 30 000 USD. Un plus grand nombre de candidats potentiels reçoivent ces avis, à moindre coût.

tous horizons et de tous les pays.	
<u>Réalisations</u>	<u>Avantages/Avantages escomptés</u>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.72: Le Système d'information sur la gestion des ressources humaines est devenu opérationnel en novembre 2010 et il est désormais utilisé par l'ensemble des responsables de l'Organisation. ▪ Le champ d'application du projet a été élargi pour inclure un moteur de recherche dans le fichier de candidatures préapprouvées et incorporer les données compilées grâce au PEMS ou obtenues dans le cadre du recrutement informatisé. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Système d'information sur la gestion des ressources humaines fournit des renseignements complets, précis et en temps opportun quant aux effectifs, et il permet à l'équipe de direction d'analyser les principales statistiques en matière de ressources humaines et d'autres éléments d'information concernant le personnel, et ce de manière autonome. ▪ Le système permet de procéder à des analyses, à des regroupements et à la détermination de tendances à un moment donné grâce à une série de tableaux de bord interactifs, et la liste des rapports ciblés, dont la présentation est adaptée aux normes éditoriales, s'enrichit constamment.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 3.75: On assiste régulièrement aux réunions intéressant le régime commun et on participe activement aux initiatives et aux groupes de travail interorganisations aux fins de l'harmonisation des politiques et des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La FAO est plus visible dans le cadre des initiatives qui impliquent plusieurs entités du système des Nations Unies, et une attention accrue est accordée aux enjeux et aux préoccupations qui revêtent une priorité élevée.

PLAN D'ACTION POUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (2010-2011)

Résultats organisationnels

La fonction des ressources humaines contribue aux trois 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 d'activité de la Division de la gestion des ressources humaines

- 1 Les parties prenantes de la FAO peuvent accéder à des informations à jour, précises et pertinentes concernant la gestion des ressources humaines en utilisant un système d'information intégré sur la gestion des ressources humaines.
- 2 Les politiques et les pratiques de recrutement sont conformes aux objectifs de l'Organisation et permettent aux responsables de la FAO de recruter un personnel qualifié et compétent.
- 3 Les programmes de perfectionnement du personnel sont conçus et exécutés pour répondre aux besoins d'apprentissage identifiés pendant le processus de gestion et d'évaluation des performances (PEMS).
- 4 Un cadre de compétences de la FAO est formulé pour compléter les nouvelles structures découlant des initiatives et de la réforme des ressources humaines.





- 5 Des réformes de la gestion des ressources humaines sont mises en œuvre, qui permettent à CSH de fournir à la FAO des services de meilleure qualité dans une optique plus stratégiques.
- 6 Les services de gestion des ressources humaines, encadrés 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 et procédures appliquées en matière de gestion des ressources humaines s'inspirent des meilleures pratiques utilisées dans ce domaine.

Rapport intérimaire sur la mise en œuvre du Plan d'action

On trouvera aux pages suivantes des rapports intérimaires consacrés aux sept résultats d'activité intéressant la gestion des ressources humaines, et à certains produits et services importants qui appuient cette fonction. Le code de couleurs 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 du code de couleurs

On utilise un code de couleurs pour indiquer l'état d'avancement de la réalisation de chaque produit ou service au regard du calendrier prévu. Par rapport à la première version du présent document publiée antérieurement, les couleurs en question ont été modifiées pour les mettre en conformité avec les nouveaux systèmes d'établissement de rapports à l'échelle de l'Organisation. Le code révisé est le suivant:

-  La mise en œuvre de l'activité est terminée
-  La mise en œuvre de l'activité se déroule selon le calendrier prévu
-  La mise en œuvre de l'activité a pris du retard, mais des mesures correctives ont été prises
-  La mise en œuvre de l'activité est compromise

PLAN D'ACTION – RAPPORT INTÉRIMAIRE


Résultat d'activité 1: les parties prenantes de la FAO peuvent accéder à des informations à jour, précises et pertinentes concernant la gestion des ressources humaines en utilisant un système d'information intégré sur la gestion des ressources humaines.

Indicateurs du résultat d'activité 1: nombre de rapports types disponibles en ligne; satisfaction du client concernant la qualité et la précision des données.

État d'avancement (juillet 2011)

L'exécution du projet Système d'information sur la gestion des ressources humaines a pris fin en décembre 2010 dans le respect du budget alloué. Le Système est devenu opérationnel en novembre 2010 et contient les données compilées par plusieurs systèmes transactionnels, regroupées dans une source d'information unique. Grâce à une série de tableaux de bord interactifs, il fournit à l'équipe de direction, en « libre-service », des renseignements complets, précis et en temps opportun quant aux effectifs. Les commentaires en retour au sujet de la phase pilote (octobre 2010), puis de la phase de mise en service (novembre 2010), indiquent que le Système a été accueilli avec enthousiasme par l'équipe de direction, impressionnée par les capacités et la flexibilité offertes en termes de remontée de l'information. Il est prévu de procéder à un nouvel examen du Système en décembre 2011, à l'aune des principes de gestion des projets, afin de s'assurer que l'on continue à en tirer tous les avantages possibles. La prochaine étape consistera à élargir le champ d'application du Système pour qu'il réponde aux besoins d'information associés aux nouvelles initiatives telles que le PEMS et le recrutement en ligne. Le Système permet l'établissement de rapports « sur mesure » sur ces nouvelles initiatives, pour un coût plus modique et selon des modalités plus souples que si la responsabilité en incombait à chacune des filières concernées. L'élargissement du champ d'application du Système permettra aussi de progresser vers l'objectif de constitution d'un système de remontée de l'information exhaustif et précis à partir duquel il sera possible d'analyser parallèlement des données relatives à l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources humaines.

Produits/services importants qui sont associés au résultat d'activité	Réalizations depuis avril 2010	Activités nouvelles ou non exécutées	Échéance initialement fixée pour les activités non exécutées (avril 2010)	Nouvelle échéance fixée pour les activités non exécutées (juillet 2011)	État d'avancement (par rapport à l'échéance fixée en avril 2010)
<p>1. Une base de données centralisée et actualisée est mise en fonction, ce qui facilite l'extraction des données et permet une véritable gestion du personnel (PAI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en service réussie de la base de données centralisée à la suite de la phase pilote (novembre 2010) ▪ Les dispositifs d'assurance de qualité des données sont en place 	<p>Toutes les activités ont été menées à bien</p>	-	-	






	<p>(novembre 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compilation de données complémentaires en matière de ressources humaines dans la base de données centralisée (décembre 2010) 				
<p>2. Des rapports pertinents et précis concernant les ressources humaines sont disponibles dans le système et les utilisateurs finals sont formés pour y accéder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimentation « à blanc », puis mise en service, menées à bien (octobre 2010) ▪ Ajustements de détail apportés aux rapports et aux tableaux de bord à la suite de la phase pilote (octobre 2010) ▪ Capacité d'établissement de rapports renforcée (décembre 2010) 	<p>Toutes les activités ont été menées à bien</p>	-	-	

Résultat d'activité 2: les politiques et les pratiques de recrutement sont conformes aux objectifs de l'Organisation et permettent aux responsables de la FAO de recruter un personnel qualifié et compétent.

Indicateurs du résultat d'activité 2: % de pays qui sont équitablement représentés; % de femmes dans les différentes catégories professionnelles

État d'avancement (juillet 2011)

L'Organisation a presque atteint les objectifs qui figuraient dans le PMT pour 2011 en ce qui concerne la représentation des femmes et la représentation géographique, bien qu'il faille poursuivre les efforts afin de maintenir ce résultat tout au long de l'année. À la suite de la mise en place, en octobre 2010, d'une base de données recensant les institutions afin de diffuser plus largement les avis de vacances de poste, l'envoi par la poste de ces avis a été éliminé, d'où une économie d'environ 30 000 USD. La phase pilote de l'instauration du recrutement informatisé a été achevée et il est prévu que le système soit opérationnel pour tous les postes du cadre organique inscrits dans le PTB d'ici à la fin de 2011. L'ensemble du personnel de l'Organisation a été informé, par diffusion en flux sur le web, des mesures prises pour rationaliser le processus de recrutement et des conseils lui ont été prodigués quant à l'utilisation efficace des nouveaux outils et procédures, notamment le formulaire de présentation des candidatures au Comité de sélection du personnel du cadre organique. Le premier groupe de jeunes cadres a pris ses fonctions fin juillet.

Produits/services importants qui sont associés au résultat d'activité	Réalisations depuis avril 2010	Activités nouvelles ou non exécutées	Échéance initialement fixée pour les activités non exécutées (avril 2010)	Nouvelle échéance fixée pour les activités non exécutées (juillet 2011)	État d'avancement (par rapport à l'échéance fixée en avril 2010)
3. Une politique efficace en matière d'équilibre géographique et de parité hommes-femmes est mise en œuvre (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs d'étape de l'Organisation atteints en ce qui concerne la représentation des femmes et la représentation géographique 	<ul style="list-style-type: none"> Préparation d'un rapport semestriel à l'intention de la hiérarchie 	-	<ul style="list-style-type: none"> Août 2011 	
4. Un système commun cohérent de recrutement de jeunes cadres est instauré (PAI).	<ul style="list-style-type: none"> Le premier groupe de jeunes cadres a pris ses fonctions. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport sur la phase d'expérimentation 	-	<ul style="list-style-type: none"> Sept. 2011 	
5. Un système permettant de diffuser plus largement les avis de vacance de poste de la FAO est mis en place (PAI)	<ul style="list-style-type: none"> Base de données recensant les institutions/adresses afin de diffuser plus largement les avis de vacances de poste: système opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorations techniques apportées au système 	<ul style="list-style-type: none"> En cours 	<ul style="list-style-type: none"> En cours 	
6. Un système de recrutement informatisé est déployé, avec des fonctionnalités étendues, pour les postes du cadre organique	<ul style="list-style-type: none"> Derniers ajustements en cours avant que le recrutement informatisé ne soit généralisé à l'échelle de l'Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Généralisation progressive du système à l'ensemble des postes du cadre organique 	<ul style="list-style-type: none"> Déc. 2011 	<ul style="list-style-type: none"> Déc. 2011 	
7. Des mesures spécifiques sont adoptées pour réduire les délais de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelle initiative incluse dans le plan de travail de CSH après avril 2010 Nombre de membres du Comité de sélection du personnel du cadre organique en augmentation Période pendant laquelle les avis de vacance de poste sont ouverts aux candidatures extérieures, ramenée à un mois Rationalisation du formulaire de présentation des candidatures au Comité de sélection du personnel du cadre organique 	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les activités ont été menées à bien 	-	-	






Résultat d'activité 3: les programmes de perfectionnement du personnel sont conçus et exécutés pour répondre aux besoins d'apprentissage identifiés pendant le PEMS.


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

État d'avancement (juillet 2011)

Un ensemble pédagogique destiné aux titulaires de postes des classes P-5 à D-2 a été conçu et quelque 28 pour cent des cadres supérieurs de la FAO en ont bénéficié depuis janvier 2010. Il est constitué d'un Centre de perfectionnement de l'encadrement, d'un programme de mentorat des cadres dirigeants et d'un nouveau cours intitulé *Une équipe dirigeante efficace*. Un autre nouveau cours, *Fondements de l'encadrement*, destiné aux cadres intermédiaires et aux agents des services généraux des échelons supérieurs, a été conçu et est enseigné. On est à la recherche d'un nouveau prestataire pour le Centre d'évaluation de l'encadrement, le processus de soumission d'offres devant parvenir à son terme à la fin d'août. La conception et la mise en place d'un nouveau Centre d'évaluation débuteront à partir d'octobre. Les programmes d'apprentissage sont coordonnés avec la formation au PEMS en cours afin d'harmoniser les modèles, les approches et le vocabulaire utilisés. L'exécution progressive du premier cycle complet du PEMS a été achevée en février 2011. Une nouvelle échéance a été fixée pour l'élaboration de la stratégie de reconnaissance du mérite afin de tenir compte des recommandations qui seront formulées au terme d'une étude actuellement menée par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI). Cette nouvelle échéance doit être respectée, sinon les résultats de la première année du PEMS qu'on prévoyait d'utiliser à des fins administratives en 2012 ne pourront donner lieu à aucun accord de reconnaissance mutuelle. L'expérimentation de l'Académie virtuelle a été étendue au personnel des bureaux décentralisés et du Siège, suscitant un taux élevé de participation et d'intérêt (la deuxième phase de l'expérimentation a été conclue en juillet 2011). En conséquence, on s'est attelé à la formulation d'un descriptif de projet en vue de l'adoption et de la mise en place (en 2012) d'une nouvelle plateforme d'apprentissage à l'intention de l'ensemble du personnel, qui associe l'apprentissage en ligne et une combinaison de formules. La formation à la gestion axée sur les résultats a été reportée pour être en concordance avec le déroulement progressif de la phase de planification de travail au sein de l'Organisation.

Produits/services importants qui sont associés au résultat d'activité	Réalizations depuis avril 2010	Activités nouvelles ou non exécutées	Échéance initialement fixée pour les activités non exécutées (avril 2010)	Nouvelle échéance fixée pour les activités non exécutées (juillet 2011)	État d'avancement (par rapport à l'échéance fixée en avril 2010)
8. Un ensemble de mesures pour renforcer la formation du personnel, notamment en matière de gestion, est institué (PAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Centre de perfectionnement des cadres a été mis en place et a compté 100 participants ▪ 73 membres du personnel ont 	<ul style="list-style-type: none"> En cours ▪ Deuxième série de modules 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc.2011 	

	<ul style="list-style-type: none"> participé à l'activité de mentorat (cadres dirigeants) Tenue du 2^e Forum sur la gestion et l'efficacité organisationnelle (Sept. 2010) Nouveaux cours : <i>Fondements de l'encadrement et Une équipe dirigeante efficace</i> conçus et dispensés 	<ul style="list-style-type: none"> pour <i>Fondements de l'encadrement et Une équipe dirigeante efficace</i> Nouveau modèle de Centre d'évaluation de l'encadrement conçu et mis en place Les participants passés par le Centre d'évaluation de l'encadrement reçoivent un accompagnement personnalisé (délai: six mois) 	-	<ul style="list-style-type: none"> Oct 2011 Déc. 2011 à mai 2012 	
9. Un système d'évaluation du personnel (PEMS) liant la performance à des objectifs de l'Organisation est instauré (PAI)	<ul style="list-style-type: none"> Réussite du pilote PEMS en cours. Cycle 2010 du PEMS achevé et cycle 2011 en cours Application du PEMS à l'ensemble du personnel engagé sur la base de contrats à temps plein de contrats successifs Programmes d'apprentissage du système PEMS et assistance procurés au personnel Améliorations apportées au système Oracle 	<ul style="list-style-type: none"> Programmes d'apprentissage du système PEMS et assistance complémentaires procurés au personnel Stratégie de reconnaissance du mérite élaborée 	<ul style="list-style-type: none"> Janvier 2011 	<ul style="list-style-type: none"> Juin 2012 	 
10. 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 de formation sont proposés.	<ul style="list-style-type: none"> Définition des concepts fondateurs de l'Académie virtuelle 1^{ère} et 2^e phases pilotes mises en œuvre (la 2^e avec un contenu et auprès d'un public différents) 	<ul style="list-style-type: none"> Formulation d'un descriptif de projet en vue de l'adoption d'une nouvelle plateforme d'apprentissage 	-	<ul style="list-style-type: none"> Activité menée à bien. Déc.2011 	 


	<ul style="list-style-type: none">▪ Mise en place progressive de la formation à la gestion axée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none">▪ Phase de suivi et d'évaluation du nouveau cycle	-	<ul style="list-style-type: none">▪ Oct. 2011	
--	---	---	---	---	---


Résultat d'activité 4: un cadre de compétences de la FAO est formulé pour compléter les nouvelles structures découlant des initiatives et de réforme des ressources humaines.

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

État d'avancement (juillet 2011)

Suite à la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle du Siège, la Division de la gestion des ressources humaines continue d'aider les départements et les bureaux à formuler des propositions de restructuration, à définir de nouveaux rôles professionnels découlant de la restructuration et de la « déstratification », et à appliquer de nouveaux modèles d'organisation. L'exécution de ces tâches se poursuivra tout au long de l'exercice biennal 2012-2013. La conception du nouveau cadre des compétences de la FAO a démarré en décembre 2010 par une série de réunions avec les parties prenantes clés, l'équipe de projet et l'appui d'une société externe spécialisée dans le conseil. Ensuite, une série de réunions de groupes de réflexion a été organisée au Siège et dans les bureaux décentralisés, auxquelles plus de 170 membres du personnel ont participé. La mise au point définitive et l'approbation d'un nouveau cadre de compétences de la FAO et la mise en correspondance de ce cadre avec les profils d'emploi constituent une priorité pour CSH dans les six mois à venir. Le bon déroulement de ce projet pourrait transformer l'exécution de plusieurs fonctions liées à la gestion des ressources humaines, notamment la conception des emplois, le recrutement, la gestion des performances, l'apprentissage et le perfectionnement. Si le Cadre de compétences n'est pas arrêté en 2011, cela risque de retarder l'instauration d'innovations dans ce domaine au cours de l'exercice biennal 2012-2013.

Produits/services importants qui sont associés au résultat d'activité	Réalizations depuis avril 2010	Activités nouvelles ou non exécutées	Échéance initialement fixée pour les activités non exécutées (avril 2010)	Nouvelle échéance fixée pour les activités non exécutées (juillet 2011)	État d'avancement (par rapport à l'échéance fixée en avril 2010)
<p>11. Un cadre de compétences est élaboré et des profils d'emploi poste sont définis, notamment pour les représentants régionaux, les coordonnateurs sous-régionaux et les représentants de la FAO (PAI).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concept de cadre de compétences élaboré (décembre 2010) ▪ Tenue de la première série de groupes de réflexion/webinaires au Siège et dans les bureaux décentralisés (mai 2010) ▪ Élaboration d'un avant-projet de cadre pour validation (juin 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue de la deuxième série de groupes de réflexion en vue de la validation de l'avant-projet de cadre ▪ Approbation du Cadre de compétences par classe ▪ Mise en correspondance du cadre avec les familles d'emplois révisées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc.2010 ▪ Déc. 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oct. 2011 ▪ Déc. 2011 ▪ Avril 2012 	


<p>12. De nouvelles structures organisationnelles sont établies et un appui pertinent à la restructuration est assuré (PAI)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les propositions de restructuration du Siège ont été approuvées et mises en œuvre (juillet 2010) ▪ La décentralisation des activités (programme du PCT et réseau des représentants régionaux de la FAO) est effective 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen en cours des propositions de restructuration visant à la création de départements et bureaux supplémentaires (FO, FI, RAF, RNE) 	<p>-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En cours 	
---	--	--	----------	--	---


Résultat d'activité 5: des réformes de la fonction des ressources humaines sont mises en œuvre qui permettent à CSH de fournir des services de meilleure qualité et plus stratégiques à la FAO.

Indicateurs du résultat d'activité 5: modèle du cadre de compétences défini et approuvé au niveau de l'Organisation; changements dus à la restructuration mise en œuvre conformément au calendrier

État d'avancement (juillet 2011)

En réponse à des recommandations 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, qui s'est poursuivi en 2010 et 2011. De nouvelles fonctions intéressant les ressources humaines (communication, organisation des carrières, stratégie) ont été créées et des avis de vacance ont été publiés pour la majorité des postes vacants, parmi lesquels six postes clés (effectifs, stratégie, communication, gestion de l'avancement des carrières et politiques en la matière), financés au titre du PAI. Des progrès notables sont accomplis par l'équipe renforcée de CSH en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives en association avec les projets 7A et 14 du PAI, toutes mentionnées dans le présent plan d'action, mais aussi le resserrement des liens avec différents partenaires dans l'ensemble de l'Organisation. À cette fin, et malgré un retard initial dû à des difficultés financières, une proposition de cadre concernant les partenariats en matière de ressources humaines est en cours d'élaboration, pour une mise en œuvre en 2012-2013. À cet égard, la Division comptait allouer des ressources qui lui étaient destinées en propre à chaque Bureau régional aux fins de la mise en œuvre des propositions de restructuration du pôle du Centre de services communs, mais elle réfléchit désormais à d'autres solutions. Le réexamen des cadres de compétences et de responsabilités en matière de ressources humaines est en cours.

Produits/services importants qui sont associés au résultat d'activité	Réalizations depuis avril 2010	Activités nouvelles ou non exécutées	Échéance initialement fixée pour les activités non exécutées (avril 2010)	Nouvelle échéance fixée pour les activités non exécutées (juillet 2011)	État d'avancement (par rapport à l'échéance fixée en avril 2010)
13. Un nouveau rôle est défini pour la fonction ressources humaines, et les cadres de compétences et de responsabilités sont réexaminés (PAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'examen détaillé de la fonction des ressources humaines est achevé et les recommandations formulées sont approuvées (avril 2010) ▪ La décentralisation des activités (programme du PCT et réseau des représentants régionaux de la FAO) est effective (décembre 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de partenariat en matière de ressources humaines élaboré et approuvé ▪ Cadres de compétences et de responsabilités réexaminés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sept. 2010 ▪ Déc. 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2011 ▪ Déc. 2011 	


<p>14. Des modifications appropriées sont apportées pour appuyer la nouvelle structure organisationnelle des ressources humaines, notamment la gestion des avis de vacances de postes, la rationalisation des processus liés à la gestion des ressources humaines et la création de nouvelles fonctions de gestion des ressources humaines.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La majorité des avis de vacances de postes en matière de ressources humaines ont été publiés et la majorité des postes à pourvoir le sont (juin 2011). ▪ Les postes liés à la stratégie, aux effectifs et à la gestion de l'avancement des carrières sont créés et pourvus (juin 2011). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poste associé à la communication en matière de ressources humaines pourvu ▪ Cadres de compétences et de responsabilités réexaminés et changements effectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sept. 2010 ▪ Déc. 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sept. 2011 ▪ Déc. 2011 	
---	--	--	---	---	---

Résultat d'activité 6: les services de gestion des ressources humaines, encadrés 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 d'activité 6: nombre de services couverts par des accords sur le niveau de service, avec des systèmes de suivi des résultats; satisfaction des clients concernant la qualité et la précision des données.

État d'avancement (juillet 2011)

Douze accords sur le niveau de service ont été préparés au cours de la période couverte par le présent rapport afin de définir les niveaux de service que la Division de la gestion des ressources humaines devrait respecter dans ses prestations de base à destination du personnel et de la Direction de la FAO (publication des avis de vacance de poste, gestion des plaintes, temps de réponse aux demandes de formation linguistique et publication de rapports types et *ad hoc* sur la gestion des ressources humaines). Différents mécanismes sont à l'étude pour garantir un suivi rigoureux de la fourniture des services, et en faire état dans des rapports, avant la mise en œuvre des accords sur le niveau de service. Les réponses à l'enquête menée en janvier 2011 auprès du personnel de l'Organisation fourniront des données de référence sur le degré de satisfaction du personnel concernant les services fournis par la Division de la gestion des ressources humaines et permettra à celle-ci de cibler des domaines qui peuvent être améliorés. En outre, CSH travaille avec d'autres divisions du Département des services internes, des ressources humaines et des finances (CS) à l'élaboration d'une enquête de satisfaction des clients, qui devrait être rendue publique en octobre 2011. Elle viendra compléter l'enquête de satisfaction sur l'assurance-maladie menée à la fin de 2010 par le fournisseur d'assurance médicale de la FAO (Van Breda International).

Produits/services importants qui sont associés au résultat d'activité	Réalizations depuis avril 2010	Activités nouvelles ou non exécutées	Échéance initialement fixée pour les activités non exécutées (avril 2010)	Nouvelle échéance fixée pour les activités non exécutées (juillet 2011)	État d'avancement (par rapport à l'échéance fixée en avril 2010)
15. Des services efficaces et axés sur les besoins des clients dans toutes les fonctions liées aux ressources humaines sont fournis aux clients de la FAO, et des accords sur le niveau de service sont établis pour suivre les prestations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Version définitive des accords sur le niveau de service dans les unités essentielles de CSH arrêtée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffusion des accords pour obtenir des commentaires en retour de la part des clients de CSH et approbation de leur version définitive. ▪ Élaboration, application et utilisation effective de dispositifs propres à garantir une surveillance et une remontée d'information 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2010 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2011 	



		précises et respectueuses des délais impartis au sujet de la conformité avec les accords sur le niveau de service			
--	--	---	--	--	--

Résultat d'activité 7: les politiques et procédures appliquées en matière de gestion des ressources humaines s'inspirent des meilleures pratiques utilisées dans ce domaine.

Indicateurs du résultat d'activité 7: niveau de satisfaction des clients concernant les nouvelles politiques et procédures

État d'avancement (juillet 2011)

CSH continue de faire des progrès constants dans l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles politiques qui s'inspirent des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines et incorporent les recommandations figurant dans le PAI. En décembre 2010, le premier avant-projet de plan d'action stratégique sur la parité hommes-femmes a été soumis pour examen au Comité des ressources humaines. À la suite de cette consultation, le Plan a été révisé et devrait être approuvé au début de septembre 2011. Ce plan, qui sera complété par la mise au point des politiques d'appui en matières de ressources humaines en 2011, vise à mettre en place des mécanismes pour améliorer la représentation des femmes au sein du cadre organique et des postes de haut niveau à la FAO. En décembre 2010, des principes directeurs provisoires en matière de mobilité du personnel ont aussi été publiés dans l'attente d'une politique globale de mobilité en 2011. Ils visent à permettre aux membres du personnel du cadre organique et des services généraux de travailler dans différents bureaux et départements de la FAO à titre temporaire (jusqu'à onze mois) ou bien sur de plus longues périodes. La Division de la gestion des ressources humaines a achevé l'examen de la politique sur l'aménagement du temps de travail et a commencé à consulter les parties prenantes internes pour analyser les résultats et les changements proposés. Les propositions de révision du projet de politique sur l'aménagement du temps de travail ont été arrêtées et soumises pour examen au Comité des ressources humaines.

Produits/services importants qui sont associés au résultat d'activité	Réalizations depuis avril 2010	Activités nouvelles ou non exécutées	Échéance initialement fixée pour les activités non exécutées (avril 2010)	Nouvelle échéance fixée pour les activités non exécutées (juillet 2011)	État d'avancement (par rapport à l'échéance fixée en avril 2010)
16. 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 (PAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directives provisoires sur la mobilité à long terme et temporaire publiées et appliquées en décembre 2010 ▪ Politique sur la mobilité révisée par une équipe spéciale interne et présentée en mai 2011 aux fins de consultations internes qui se poursuivent 	<ul style="list-style-type: none"> - ▪ Conclure les consultations internes afin que le Comité des ressources humaines puisse examiner la politique révisée. ▪ Publier la Politique de mobilité 	- ▪ Juill. 2010	- ▪ Sept. 2011 ▪ Oct. 2011	 

		à l'échelle de l'Organisation – date fixée pour son entrée en vigueur: 1 ^{er} janvier 2012			
17. 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 des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ▪ À la suite de consultations internes, propositions de révision du projet de politique sur l'aménagement du temps de travail arrêtées en avril 2011. ▪ Plan d'action en faveur de la parité des sexes dans le domaine des ressources humaines révisé à la suite de consultations avec le Comité des ressources humaines - version définitive soumise pour approbation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Comité examinera les propositions, à la suite de quoi les politiques et les règles pertinentes seront révisées. ▪ Une politique sur l'équilibre entre les sexes sera élaborée à l'appui du plan d'action stratégique, une fois celui-ci approuvé. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avril 2010 ▪ Déc. 2011 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déc. 2011 ▪ Déc. 2011 	